

العوامل التي تؤثر في اختلاف مدراء الادارة العليا في استخدام نظم مساندة القرارات: دراسة ميدانية على كبرى الشركات الصناعية بدولة البحرين

كامل السيد غراب
جامعة الامارات العربية المتحدة
دولة الامارات العربية المتحدة

تتناول الدراسة الأسباب التي تدعو لاختلاف مدراء الادارة العليا في الأخذ
بنظم مساندة القرارات في قيامهم بعملهم . وتحاول الدراسة تحديد وتحليل (١)
العوامل التي تفضل غيرها في التمييز بين استخدام مدراء الادارة العليا لنظم
مساندة اتخاذ القرارات، (٢) العلاقات الوظيفية القائمة بين خبرة كل من هؤلاء
المدراء، وطريقته في تحليل البيانات، ومتغيرات قيادته، من ناحية، ومدى
استخدام كل منهم لهذه النظم من ناحية أخرى.

يشغل موضوع اتخاذ القرارات حيزاً هاماً في إدارة الأعمال، ولا يكاد يخلو منه مرجع إداري
واحد؛ لارتباطه المحوري بالعملية الادارية وتحقيق أهداف التنظيم . ويمثل اتخاذ القرارات جوهر
عمل القيادة الادارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل التنظيم،
وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية . وتزداد أهمية القرار الاداري كلما انصب على ناحية
من النواحي الحيوية التي تؤثر على أداء التنظيم أو امتد تأثيره الى الأجل الطويل . ويصعب اتخاذ
هذا القرار كلما تناول جزءاً كبيراً من موارد التنظيم، وكلما تناول إجراء تغييرات جوهرية على أي من
سياسات الادارة التشغيلية أو الاستراتيجية، وكلما تعقدت وتشعبت وانتشرت أنشطة هذا التنظيم
وتكثفت اتصالاته وازدادت درجة التغير في بيئته الداخلية أو الخارجية (غراب، ١٩٨٧ ب: ٧) .
وإذا كانت الاستراتيجية الادارية، طبقاً لهوفر وشينديل (١٩٧٨: ٤)، هي أداة الادارة
لتحقيق فاعلية المنشأة في التعامل مع بيئتها الحاضرة والمستقبلية، فإن هدف القرار الاستراتيجي
يتحدد بتحقيق الفاعلية طويلة الأجل للمنشأة ككل . ويعتمد تحقيق هذه الفاعلية، بالإضافة الى
أسلوب المدير في قيادته للتنظيم وعوامل أخرى على قدرته على الحصول على أكبر قدر ممكن من

تم استلام البحث في ١٣/٢/١٩٩٤، كما تم استلام التعديل الأول في ١٠/٧/١٩٩٤، والتعديل الثاني والنهائي في ٣/٩/١٩٩٤،
وقبل البحث في ١٢/١٠/١٩٩٤.

البيانات المتعلقة بالقرار، والتي تساهم في توضيح جوانبه وترشيد اتخاذها. وعلى هذا تمثل نظم مساندة القرارات، طبقاً لتوربان (١٩٩٠: ٢٢ - ٢٤)، أحد أهم أدوات توفير وتحليل البيانات الكمية أو الكيفية اللازمة لاتخاذ القرارات، الفردية والجماعية على السواء، وعلى المستويات الادارية كافة، ولأغراض الادارة الاستراتيجية والتكتيكية أيضاً.

وبالرغم من اختلاف المديرين فيما يحتاجونه من بيانات وفيما يفضلونه من طرق عرضها لتحقيق النجاح المنشود طبقاً روكارت (١٩٧٩: ٨١)، فإن صوفي (١٩٩٣: ٨٩) يؤكد أن توافر قواعد البيانات المالية والاقتصادية ينظم لهؤلاء المديرين فرصة التوصل إلى البيانات المطلوبة لحسن اتخاذهم للقرارات الاستثمارية المختلفة. وتمثل نظم مساندة القرارات الوسيلة العلمية والدعامة الرئيسية للمدير في استخدام قواعد البيانات المتاحة له، وتحليل ما يتعلق منها تبعاً لنماذج التحليل التي تختلف من قرار إلى آخر؛ لإنتاج المعلومات التي يمكن أن يستند عليها اتخاذ القرار، وبالتالي تحقيق الفعالية الادارية في وضع الخطط وتنفيذها ومتابعتها، بما يجعلها بحق مطلب هام لترشيد إتخاذ القرار، رين (١٩٨٧: ٣٨٧ - ٣٨٨)، والنجاح في إدارة التنظيم وتحقيق الاتصالات والتوجيه السليمين، أبلجيت وكاش وميلز (١٩٨٨: ١٢٨) وويلين وهنجر (١٩٨٧: ٢٤٤).

ولا يخفي هنا الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تحقيق نجاح التطبيق الاستراتيجي. فهي التي تضطلع بمهمة تحديد وتوضيح غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ الاستراتيجية المختارة. وهي التي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ وتقوم بتدبيرها وتوزيعها على وحدات وأوجه النشاط المختلفة في المنشأة. وهي التي تشرف على وضع وتطوير السياسات والخطط والجراءات والبرامج الوظيفية وإعداد التنظيم المناسب لتنفيذ الاستراتيجية المختارة (غراب، ١٩٨٧: ٢٠).

وبالرغم من أهمية استخدام نظم مساندة القرارات في ترشيد اتخاذ القرارات الادارية، فهناك ندرة شديدة فيما ينشر من الدراسات المتعلقة بواقع استخدام هذه النظم في الدول العربية والعوامل التي تؤثر في استخدامها في صنع القرارات الادارية، عموماً، والقرارات الاستراتيجية على وجه الخصوص (غراب، ١٩٨٧: ب: ٨).

إن اقتناء الشركات الكبرى، في البحرين ودول الخليج العربي عامة، للحاسبات الآلية مختلفة الأحجام، خلال العقدين الأخيرين من القرن الحالي، لاستخدامها في أعمالها ظاهرة متنامية بشكل ملحوظ. وقد يقتصر أمر استخدام هذه الحاسبات هنا على التشغيل الالكتروني للبيانات، مثل نظم مراقبة المخزون، أو تسوية حسابات البنوك، أو مراجعة الحسابات وغيرها من نظم المعلومات المحاسبية، وبعض نظم إعداد التقارير الادارية، مثل نظم التقارير الملخصة لنتائج الإنتاج أو التسويق وغيرها من الأنشطة، وبعض نظم المعلومات الادارية، مثل نظم جدولة الإنتاج أو التنبؤ

بالمبيعات، وقليل من نظم إدارة قواعد البيانات، كنظم قواعد بيانات العاملين، في الوقت الذي يندر فيه استخدام هذه الحسابات في تشغيل نظم مساندة القرارات بالرغم من الحاجة إليها (التويجري، ١٩٨٩ : ٣٢) وعبدالسلام والخطيب والقويز (١٩٨٦ : ٢٩٠ - ٢٩٣) والفيومي (١٩٩٣ : ١٤٧ - ١٤٨) ومحمد (١٩٨٩ : ١٧٥ - ١٨٣).

وقد اتضح من دراسة استطلاعية تمت تحت إشراف الباحث، واتخذت شكل المقابلة المفتوحة مع بعض المسؤولين في وزارة التنمية والصناعة وعدد من مديري كبرى الشركات الصناعية في دولة البحرين، عدم استخدام عدد كبير من هذه الشركات الصناعية لكامل طاقتها الانتاجية أو لجزء كبير منها، يصل في بعض الأحيان الى أكثر من نصف الطاقة القصوى. وقد يدل ذلك على ضعف عملية تقييم الاستثمار الرأسمالي أو حتى عدم القيام بالدراسة العلمية اللازمة لقرار الاستثمار فيها قبل إقامتها أو عدم الأخذ بالأساليب والأدوات الراجعة، ومن بينها نظم مساندة القرارات عند اتخاذ هذا القرار (الخليفة، ١٩٩٣ : ٣). وبعد القيام بدراسة تفصيلية لهذه الظاهرة اتضح وجود علاقة طردية بين درجة خطورة القرار موضع اتخاذ، ولجوء المدير إلى الاستعانة بالنظم المعاونة في اتخاذ القرار. كما اتضح شيوع أسلوب الاعتماد على الخبرة في اتخاذ القرار بين هذه الشركات وتوقف استخدام نظم المعاونة في اتخاذ القرارات على عدد من المتغيرات كخبرة متخذ القرار وطريقة التحليل التي يتبعها في اتخاذ قراراته وحجم المنشأة (الخليفة، ١٩٩٣ : ٩٨ - ١٠٠). وعلى الرغم من منطقية دراسة احتمال وجود علاقة بين مدى خبرة متخذ القرار وأسلوب قيادته وطريقته في التحليل من ناحية، وأخذه بنظم مساندة القرارات من ناحية أخرى، وأهمية دراسة هذه العلاقة، إلا أنه لم يجر بعد بحث ذلك حتى الآن.

تحديد المشكلة

تركز الدراسة الحالية على بحث العلاقة القائمة بين أخذ القرار الاستراتيجي بنظم مساندة القرارات وأسلوبه في القيادة، ومدى خبرته الادارية، وطريقة التحليل التي يتبعها في تحليل البيانات عند مفاضلته بين البدائل المتاحة. وبشكل أكثر دقة يرمي الباحث من الدراسة الحالية إلى تحديد وتقييم مدى الاختلاف بين عناصر القيادة، وأسلوب متخذ القرار في التحليل، ومدى خبرته بين المديرين الاستراتيجيين الذين يأخذون والذين لا يأخذون بنظم مساندة القرارات. فعلى الرغم من تناول دراسات عديدة سابقة كالتويجري (١٩٨٩)، ومحمد (١٩٨٩)، والخليفة (١٩٩٣)، وشاردا وبار وماكدونل (١٩٨٨ : ١٤٢ - ١٤٣)، وزينخان وجوتشيمستالر وكينير (١٩٨٧ : ٢٠٨ - ٢٠٩)

للأثر المنفرد لكل من نمط القيادة وأسلوب تحليل وخبرة متخذ القرار على الأخذ بنظم مساندة القرارات، فإن أحدا فيما نشر في أدبيات هذا المجال بالعالم العربي لم يتناول الأثر الاجمالي للعلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة الأولى، باعتبارها من أهم المؤثرات على فاعلية الأخذ بتلك النظم. فإذا أضيف إلى ذلك تعدد أساليب ومحاور القيادة كعامل مؤثر على اتجاه ودرجة العلاقة المذكورة، لاتضح أهمية إجراء دراسة جدية لبحث هذه العلاقة، وهو ما تحاول الدراسة الحالية القيام به.

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية إجراء الدراسة إلى جانبين: أحدهما أكاديمي والآخر تطبيقي. أما عن أهمية هذه الدراسة من الجانب الأكاديمي فتتمثل في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأربعة التي تتناولها الدراسة بما قد يضيف إلى المعرفة البحثية عن هذه الناحية، ويكمل نقضا واضحا في المجهودات البحثية، وما قد ينعكس من ذلك على تناول العلاقات بين العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في قاعة البحث والدراسة.

وفي الناحية الأخرى، تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في إمكانية الاستفادة من معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في توجيه برامج التنمية الادارية فيما يتعلق بالتدريب على اتخاذ القرار الفعال، وفي مساعدة المدير الممارس على تعظيم استفادته من الوسائل والأدوات المتاحة له في اتخاذه للقرارات الاستراتيجية.

الأساس النظري والتطبيقي للبحث

مفهوم ومحتوى نظم مساندة القرارات

لما كان اتخاذ القرارات يمثل العمود الفقري للوظيفة الادارية فقد حرصت نظم المعلومات الادارية، خاصة التي تقوم على استخدام الحاسب الآلي، على مساندة المدير في اتخاذه للقرارات المختلفة فيما يتعلق بالمشكلات التي يستعصي الامام بكل جوانبها أو يتطلب تحليلها وقتا طويلا أو مجهودا مضمنا أو تكلفة كبيرة.

وتتراوح عمليات اتخاذ القرارات، طبقا لسيمون (١٩٦٠)، بين تلك التي تنصب على اتخاذ قرارات محددة روتينية متكررة (قابلة للبرمجة) وتلك التي تتناول قرارات غير محددة وغير روتينية وغير متكررة (غير قابلة للبرمجة) وبينهما درجات مختلفة من التحديد والروتينية والتكرار. كما تتراوح

المشكلات الادارية بين المحددة ونصف أو شبه المحددة وغير المحددة تبعا لمدى وضوح ومعرفة أهداف وخطوات ومدخلات ومخرجات مراحل اتخاذ القرارات من جمع البيانات، وتحديد بدائل اتخاذ القرار وبحوثها، والاختيار بين هذه البدائل، فتكون أهداف اتخاذ القرارات بالنسبة للمشكلات المحددة واضحة، وخطوات اتخاذها نمطية، ومدخلاتها محددة، ومخرجاتها محددة. وعكس ذلك بالنسبة للقرارات المتعلقة بالمشكلات غير المحددة. أما القرارات المتعلقة بالمشكلات نصف أو شبه المحددة فإن بعض أهدافها أو خطواتها أو مدخلاتها أو مخرجاتها تكون محددة بينما يكون باقيها غير محدد.

وقد اختلف الكتاب في مجال نظم المعلومات الادارية في تعريف هذه النظم. وتراوحت هذه التعريفات ما بين التوسع فيما يطلق عليه نظام مساندة قرارات كما هي الحالة في تعرف أنتوني (١٩٦٥) الذي يطلق فيه ذلك اللقب على أي نظام يساعد المدير على اتخاذ القرار، وبين التضييق في ذلك كما هي الحالة في تعريف كل من سكوت مورتون (١٩٧١) وكيين وسكوت مورتون (١٩٧٨) وسبراجيو وكارلسون (١٩٨٢). فتختص نظم مساندة القرارات كنظم تحاطبية تقوم على استخدام الحاسب الآلي، طبقا لسكوت مورتون (١٩٧١)، بمساعدة متخذي القرارات عن طريق توفير البيانات والنماذج اللازمة لحل المشكلات غير المحددة. ويعرفها كيين وسكوت مورتون (١٩٧٨) على أنها نظم تربط بين الامكانيات الفكرية للأفراد والقدرات الالكترونية للحاسب الآلي بهدف تحسين جودة القرارات المتخذة بالنسبة للمشكلات نصف أو شبه المحددة. ويعرفها سبراجيو وكارلسون (١٩٨٢) على أنها نظم تحاطبية تقوم على استخدام الحاسب الآلي في مساعدة متخذي القرارات في حل المشكلات التي تواجههم، والتي لا يمكن تحديد إطارها بدقة عن طريق استخدام البيانات والنماذج لحل تلك المشكلات. ويعرفها توربان (١٩٩٠) على أنها نظم تحاطبية، مرنة، تقوم على استخدام الحاسب الآلي وتستخدم قواعد اتخاذ القرارات، والنماذج، وقاعدة النماذج مرتبطة بقاعدة بيانات شاملة ورؤية متخذ القرارات في سبيل التوصل إلى قرارات محددة وقابلة للتطبيق لحل المشكلات التي لا تخضع بالضرورة لنماذج الادارة الكمية، وبالتالي فهي تساند اتخاذ القرارات المعقدة وتزيد من فاعليتها. وأخيرا يعرفها ستير (١٩٩٢) بأنها مجموعة منظمة من الأفراد والاجراءات وقواعد البيانات والأجهزة التي تساند اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات، والتي تركز على تحقيق الفاعلية في اتخاذ القرارات في مواجهة مشكلات الأعمال ذات الطبيعة شبه أو غير المحددة. وبرغم هذا الاختلاف إلا أنه قد أصبحت المعالم الآتية - عناصر ضرورية فيما يمكن أن يطلق عليه نظاما لمساندة اتخاذ القرارات -:

١ - قيامها على استخدام البيانات والنماذج.

- ٢ - كونها نظم تحاطبية .
 - ٣ - اشتراطها لاستخدام الحاسب الآلي .
 - ٤ - مساعدتها للمدير في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات شبه وغير المحددة .
 - ٥ - مساندتها للتقدير الاداري دون أن تحل محله في اتخاذ القرارات .
 - ٦ - هدفها هو تحسين فاعلية وليس كفاءة القرارات .
 - ٧ - تناسبها مع أنماط اتخاذ القرارات المختلفة .
- وتساعد هذه النظم المديرين على كافة المستويات الادارية، العليا والتنفيذية والمباشرة، في اتخاذ القرارات . ويتم دعم اتخاذ القرارات في المنظمات من خلال عدة أنواع من هذه النظم :
- ١ - نظم مساندة القرارات .
 - ٢ - نظم مساندة القرارات لمديري الادارة العليا .
 - ٣ - نظم الخبرة .
 - ٤ - نظم مساندة القرارات الجماعية .
- وتتكون نظم مساندة القرارات من عدة مكونات يمكن إجمالها فيما يلي :
- ١ - قاعدة بيانات تحوي البيانات اللازمة لانتاج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المنظمة .
 - ٢ - نظام إدارة قاعدة البيانات، ويحوي البرامج اللازمة لخلق قاعدة البيانات والإضافة إليها والتعديل عليها وحذفها .
 - ٣ - قاعدة نماذج وتحوي مجموعة النماذج الرياضية والإحصائية والاقتصادية والمحاسبية اللازمة لتحليل البيانات وتوفير المعلومات الضرورية لترشيد اتخاذ القرارات .
 - ٤ - نظام إدارة قاعدة النماذج ويحوي مجموعة البرامج اللازمة لخلق نموذج معين أو إضافته لقاعدة النماذج أو التعديل عليه أو حذفه منها .
 - ٥ - نظام إدارة الحوار ويتكون من مجموعة من البرامج التي تسمح بالتخاطب المطلوب بين مستخدم النظام والنظام نفسه . فقد يكون هذا التخاطب عن طريق توجيه مجموعة محددة من الأوامر يمكن أن يستجيب لها النظام، أو قائمة من الامكانيات التي يختار من بينها مستخدم النظام، أو أشكالاً معينة لكل منها معنى محدد يشير إليها مستخدم النظام .

دراسات العلاقة بين خبرة المدير واستخدام نظم مساندة القرارات

يدل الاطار الفكري المستخلص من أدبيات العوامل المؤثرة على استخدام نظم مساندة القرارات، سبراجيو وكارلسون (١٩٨٢: ٤)، وهوجيو وواتسون (١٩٨٣: ٣٦-٤٠)، وجارفينيا

وإيكسون وديسانكتيس (١٩٨٥ : ١٤١ - ١٤٢)، و(شاردا وزملاؤه، ١٩٨٨)، وكاتس - باريل وهوبير (١٩٨٧ : ٣٥٠ - ٣٥٢) على سبيل المثال، على أهمية خبرة المدير وخلفيته، كفروق فردية في استخدام نظم مساندة القرارات - فكلما طالت خبرة المدير كلما كان اعتماده على هذه الخبرة في اتخاذ القرارات كبيراً، وبالتالي يقل احتمال أخذه بنظم المعاونة في اتخاذ القرارات. إلا أن شوينك (١٩٨٤ : ١١١ - ١١٢) يؤكد عدم التكرار النسبي للقرارات الاستراتيجية وتضمنها لبيانات غامضة وإمكانية عدم إتفاق المديرين الاستراتيجيين على البيانات التي لها علاقة باتخاذها. بالإضافة إلى هذا، فإن استرجاع المعلومات عن نجاح الاستراتيجية وتقدمها يعتبر غامضاً أيضاً؛ لوجود معايير تقييم مركبة، ولاحتمال عدم توافر البيانات اللازمة للتقييم لعدة سنوات بعد التطبيق، وبالتالي فإن شوينك يرى عدم تأثير طول خبرة متخذ القرار سلباً على مدى استخدامه لهذه النظم.

أما نتائج الدراسات التطبيقية فإنها تنقسم إلى جانبين: أحدهما يؤكد من واقع بحث العلاقات الفردية على وجود علاقة عكسية ضئيلة بين خبرة متخذ القرار واتجاهه إلى الأخذ بنظم مساندة القرارات، الخليفة (١٩٩٣ : ٨٢ - ٨٧)، والآخر لم يثبت لديه وجود أي علاقة معنوية بينهما، علي (١٩٨٩ : ٢٩)، والجعفري وهولونجوزورث (١٩٨٣ : ١٤٨ - ١٤٩). إن اختلاف نتائج الدراسات التطبيقية ليتفق مع اختلاف وجهات النظر النظرية حول نفس العلاقة مما يمثل دافعاً إضافياً لما سبق ذكره، لتحري واختبار هذه العلاقة.

دراسات العلاقة بين خبرة متخذ القرارات وأخذها بأساليب التحليل المختلفة

يجب على المدير عند اتخاذ القرار أن يحدد معياراً أو معايير معينة لاتخاذ القرار، وأن يختار البدائل، وأن يحدد لنفسه نموذجاً معيناً للعلاقات بين المتغيرات المؤثرة على ناتج القرار، وأن يقيم هذه البدائل باستخدام هذا النموذج، وأن يختار أفضل البدائل المتاحة له. ويقوم اتخاذ القرار على مزج تحليل البيانات الكمية المستخرجة من النموذج مع التقدير الذاتي للمدير للعوامل غير الكمية المتعلقة بذلك، بيرمان وبونيني وهاوسمان (١٩٩١ : ٧). وبالتالي يقوم التحليل على ثلاثة عناصر: تحليل كمي، وتحليل كيفي، وتقدير ذاتي. ويقصد بالتحليل هنا العمليات التي يلجأ إليها متخذ القرارات في سبيل التعرف على نوعية العلاقات التي ينشدها، ومن أبسط طرق تقسيمها التصنيف الذي يقوم على أربعة طرق: الاعتماد على البديهة أو التقدير الذاتي، والطرق التي تعتمد على التحليل الرياضي، والطرق غير الرياضية، والطرق التي تعتمد على المبادرات التلقائية.

وقد أظهرت الدراسات التطبيقية نتائج مختلطة لطبيعة هذه العلاقة، فقد استخلص (علي، ١٩٨٩) عدم وجود أي علاقة بين خبرة متخذ القرار وأسلوب اتخاذه للقرارات في دراسته على عينة من مديري المستويات الادارية المختلفة من بعض دول الخليج العربي، في الوقت الذي بين فيه غراب (١٩٨٧ أ) صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية معنوية بين طول خبرة المدير الاستراتيجي واعتماده على أسلوب التحليل الكمي في اتخاذه للقرارات. وقد اتضح لكل من (مونا، ١٩٨٠) و(الجعفري وهولينجزوورث، ١٩٨٣) تفضيل المديرين السعوديين للاعتماد على الاستشارة المتخصصة في ذلك. أما قريطم وقوته والعليان (١٩٨٨) فقد وجدوا إحجاما من المديرين في عينتهم عن استخدام الأساليب الكمية للتحليل. وقد أرجعوا ذلك إلى عدم الإلمام بهذه الأساليب وصعوبة توفير البيانات اللازمة للقيام بهذا التحليل.

دراسات أثر أسلوب القيادة على استخدام نظم مساندة القرارات

يقصد بالقيادة الاستراتيجية هنا القدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن توصيل الاستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم، وتصميم الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذها، وإعداد النظم الإدارية المختلفة لذلك. ويتضمن ذلك تحديد وتوضيح الغايات والأهداف، ووضع السياسات والاجراءات والبرامج والخطط التفصيلية وبدء التحركات الرئيسية لأوجه النشاط المختلفة بالتنظيم. وتتلخص وظيفة القائد الاستراتيجي، طبقا لهوسمر (١٩٨٢): ٦٥٨ - ٦٦٤)، في تأمين إتمام مراحل الإدارة الاستراتيجية من الألف إلى الياء بالرغم من احتمالات المستقبل غير المؤكدة، وصعوبات التخطيط، والتفاعلات بين جهود المديرين بالمستويات الادارية المختلفة.

لقد تعددت المحاولات لتحديد نوعيات وأنماط القيادة الاستراتيجية في المنشآت التي تهدف إلى تحقيق الربح. فقد قام خاندوالا (١٩٧٦/١٩٧٧: ٢١ - ٥١) بعدة أبحاث متعمقة في العلاقة بين أنماط الإدارة وطبيعة الموقف أو البيئة التي تواجهها المنشأة والفاعلية الادارية. ولقد اتضح له وجود سبعة أنماط أساسية للقيادة هي: القيادة الريادية، والقيادة العلمية الحديثة، والقيادة شبه العلمية، والقيادة المختلطة، والقيادة المتحفظة، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الوسط. وقد حدد هذه الأنماط في ضوء خمسة عوامل إدارية هي: مدى التعامل مع الخطورة، والأخذ بالتقنية، والميل للتنظيم، والاشتراك، واستخدام القوة، وحسب خمسة محددات لبيئة المنشأة هي: درجة التقلب، ودرجة الخطورة، ودرجة التغيرات، ودرجة التقيد، ودرجة التقدم التكنولوجي.

من ذلك يتضح أن دراسات خاندوالا تركز على التفاعل بين عناصر القيادة وظروف البيئة الخارجية للمنشأة، وعوامل التنظيم الداخلية في المنشأة لتحقيق الفاعلية الادارية. ويعتقد الباحث في ضرورة اعتبار تلك العوامل وبالتالي الفاعلية الإدارية الخاصة بالقيادة الادارية.

وفي دراسة لأديزيس (١٩٧٩ : ٣ - ٢٥) استنتج ضرورة توافر نسب مختلفة من بعض المهارات والقدرات الادارية للمنشأة حسب موقفها في دورة حياة المنتج. وبالتالي توصل إلى أربعة أنماط من المديرين: الخبير الفني، والاداري، والريادي، والتكاملي.

ولما كان من المتوقع توافر نسب مختلفة من هذه المهارات والقدرات في المدير الواحد بما يصعب عملية الحكم على نوعية قيادة المدير الاستراتيجي، أضف إلى ذلك أنه لا يتوقع أن يكون لبعض القدرات والمهارات أهمية كبيرة على المستوى الاستراتيجي دون غيره كالخبرة الفنية على وجه الخصوص، وبالتالي لا يصلح هذا التقسيم أساسا لدراسة القيادة في البحث الحالي.

أما ويزما وفيندر بول وميسير (١٩٨٠ : ٣٧ - ٤٧) فقد صنفوا المديرين الاستراتيجيين إلى ستة أنواع: الرائد، والجريء، والخصيف، والاداري، والاقتصادي، والدبلوماسي في ضوء خمسة معايير هي: الامتثال للقواعد، والاجتماعية، والنشاط والحيوية، والإصرار على تحقيق الغايات، وأسلوب التفكير. وقاموا بتمييز هذه الأنماط وتوصيف كل منها في ضوء المعايير المذكورة:

١ - الامتثال للقواعد: يقصد بها مدى مرونة المدير الاستراتيجي أو التزامه في اتباع التعليمات. ويعتبر مدى ابتكارية المدير الاستراتيجي أو تمسكه باتباع الجداول الزمنية للعمل اعتبارات متعلقة بالامتثال للقواعد.

٢ - الاجتماعية: يقصد بها مدى توجه اهتمامات المدير الاستراتيجي في عمله نحو الآخرين أو تركيزه في ذلك على نفسه شخصيا. ويعتبر مدى ثقة المدير الاستراتيجي بالآخرين، وإقباله على تكوين الجماعات الصغيرة، وحبه للعمل في فريق، واقتناعه بمبادئ العلاقات الانسانية اعتبارات متعلقة بمدى اجتماعيته.

٣ - النشاط والحيوية: يقصد بذلك مدى توجه المدير الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف وتقديم المبادرات الذاتية وبذل الجهد والطاقة الإضافيين في عمله.

٤ - الاصرار على تحقيق الغايات: يقصد بذلك مدى إقبال المدير الاستراتيجي على تحقيق الأهداف طويلة الأجل أو الاهتمام الدقيق باعتبارات التكاليف قصيرة الأجل. وتعتبر المحافظة على الأوضاع القائمة متعلقا بمدى إصرار المدير الاستراتيجي على تحقيق الغايات.

٥ - أسلوب التفكير: يقصد بذلك مدى التلقائية أو التنظيم في التفكير الذي يسبق اتخاذ القرارات.

ويعتبر الأخذ بأساليب التنبؤ والتركيز على التعميم والأخذ بتعدد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات من الاعتبار ذات العلاقة بأسلوب تفكير المدير الاستراتيجي .

ويرى الباحث صعوبة افتراض عمومية تقسيم أنماط القيادة بنفس الدرجة التي ظهرت به في دراسة ويزما وزملائه (١٩٨٠) . ولا يعني ذلك عدم جدوى العوامل التي قام على أساسها هذا التقسيم . فإنها تعكس الاهتمام بتوصيف عناصر الموقف من تنظيم وجماعة وبيئة خارجية والتفاعل بينها ، وعليه يعتقد الباحث في إمكانية استخدامها للتعرف على أبعاد القيادة المختلفة في الدراسة الحالية دون التركيز على أنماط القيادة بالتحديد .

وقد يكون من المفيد هنا مقارنة أساليب القيادة الاستراتيجية المشار إليها سابقا مع الأنماط الادارية التي لخصها يوسف (١٩٨٦ : ٩٥ - ١٢٧) حسب ثلاثة مداخل : مدخل الشدة (التقليدي) الذي يؤمن بنموذج القيادة الأتوقراطية : السلطة التعسفية ، والتسلطية البارة ، والتسلطية الخبرة ، ومدخل اللين (الاتجاه الحديث) الذي يؤمن بنموذج القيادة الديمقراطية : المشاركة وتفويض السلطة ، ومدخل المنهج التوفيقي (الوسط بين التقليدية والحداثة) الذي يؤمن بالقيادة المتساهلة .

ويختلف تقسيم أنماط القيادة الإدارية حسب نظرية القيادة المأخوذ بها . ولقد لخص هوسمر (١٩٨٢ : ٦٦٥ - ٦٦٦) أربعة اتجاهات مختلفة لتقسيم أنماط القيادة حسب النظرية الشخصية ونظرية العلاقات المتبادلة ونظرية المركز والنظرية الاجتماعية .

وعموما فالقيادة ظاهرة معقدة . فمعظم سمات الفرد الشخصية ، وأنماط تميزه في علاقاته المتبادلة مع غيره ، ومدى استخدامه للعمليات التنظيمية ، وبراعته في معالجة الأمور السياسية للتعامل مع الجماعات التابعة ، كل ذلك يدخل بدرجات متفاوتة في كل أدوار القيادة . وتبدو أنماط القيادة كخليط من كل الأنماط البديلة في النظرية الشخصية ، ونظرية العلاقات المتبادلة ، ونظرية المركز والنظرية الاجتماعية . ومهما كان نمط مدير الإدارة العليا القيادي ، في نظر بيرسون (١٩٨٩ : ٩٤) ، فإنه يركز في عمله على ست نواحي على وجه التحديد : تشكيل بيئة العمل ، ووضع الاستراتيجية ، وتخصيص الموارد ، وتنمية المديرين ، وبناء التنظيم ، ومتابعة العمليات . ويضيف أزينبرج (١٩٨٤ : ٨٣) ذلك أهمية قيام المدير بتقدير توقعاته عن درجة العلاقة بين المتغيرات التي تتحكم في نجاح أعمالهم وتبسيط هذه العلاقة للمرؤسين .

وتختلف القيادة عن الإدارة ، بالرغم من تكاملهما معا ، طبقا لكوتر (١٩٩٠ : ١٠٣ - ١٠٥) ، فلكل منهما نواحيه الوظيفية وأنشطته المختلفة . فتتعلق الأولى بالتأقلم مع التعقيد في البيئة بينما تتعلق الثانية بالتأقلم مع التغيير . وبالتالي تأخذ الأولى بالتخطيط ووضع الميزانيات ، وتتخذ من التنظيم

والتوظيف طريقاً لتحقيق هذه الخطط، وتأخذ بالرقابة وحل المشكلات أسلوباً لتأمين تحقيق تلك الخطط. بينما تأخذ الثانية بتحديد التوجه، وترتيب الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وتحفيزهم وتحريك تطلعاتهم لتحقيق تلك الأهداف.

وقد اقترح ماسون وميتروف (١٩٧٣ : ٤٧٥ - ٤٨٦) توقف استخدام متخذ القرارات لنظم المعلومات الادارية على ثلاثة عوامل هي: النمط الفكري لمتخذ القرار، والمشكلة التي يواجهها، والوضع التنظيمي للمشكلة. وقد أضاف لوكاس (١٩٨٢ : ٢٠ - ٢١) العوامل الشخصية والموقفية لهذا التصور في تحديده للعوامل التي تؤثر على تفسير متخذ القرار واستخدامه للمعلومات الواردة إليه. وقد جمع غراب (١٩٨٧ ب) بين المتغيرات المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، نظرياً وتطبيقاً، في شكل نموذج تحليلي للعلاقات بينها.

أما نتائج الدراسات التطبيقية، فإنها تظهر نتائج مختلطة بين الأثر الايجابي لاستخدام نظم مساندة القرارات على الاتصالات الفعالة بين القيادة والتابعين، (ساندرز وكورتني، ١٩٨٤)، ومومينيهان (١٩٩٠ : ١٦ - ١٨) والأثر السلبي لاستخدام تلك النظم على تحقيق هذه الاتصالات، نايلور (١٩٨٢ : ٩٢ - ٩٤). وقد كان ويستلر (١٩٧٠) هو أول من تناول ذلك نظرياً.

وتدل نتائج الدراسات التطبيقية التي اختصت بأثر الأنماط الفكرية على استخدام نظم مساندة القرارات على وجود علاقة معنوية إحصائية يؤيده إتحاف المديرين إلى موازنة تكلفة النظام وفائدته بما يشمل المقايضة بين جودة القرار الناتج عن استخدام هذه النظم، وتوفير الجهد اللازم لذلك، باين (١٩٨٢ : ٣٨٢ - ٣٨٥). وقد وجد الباحثون أن متخذي القرارات الذين لا تتوجه اهتماماتهم نحو الآخرين ولا يبذلون جهداً خارقاً في عملهم، يفضلون استخدام نظم مساندة القرارات في عملهم لتوفير الجهد الذي يبذلونه في اتخاذ هذه القرارات عنه لتحسين جودة القرار موضع الاتحاد، بيتان وجونسون وباين (١٩٩٠ : ١١١ - ١٣٩) وستون وشكاد (١٩٩١ : ٤٢ - ٥٩) وتود وبينباسات (١٩٩٢ : ٣٧٤ - ٣٧٥). وطبقاً لنتائج على (١٩٨٩)، فإن ذلك أدعى في حالة المدير المخضرم طويل الخبرة الذي يهتم أكثر بتوفير الجهد في اتخاذ القرار عن المدير الشاب حديث الخبرة الذي يهتم أكثر بجودة القرار المتخذ.

إضافة إلى ذلك، فقد وجد غراب (١٩٨٧ أ) علاقة معنوية بين خبرة متخذ القرار ونمط القيادة الاستراتيجي الشائع. فقد وجد من دراسة عينة عشوائية كبيرة من مديري الادارة العليا بالمؤسسات الاقتصادية الخاصة بالملكة العربية السعودية أن هناك أنماطاً قيادية معينة أكثر شيوعاً من غيرها في كل فئة من فئات خبرة المديرين. ووجد ارتباطاً معنوياً بين حداثة خبرة المدير وأخذه بالتقدير الذاتي والاستجابة الريادية في اتخاذ قراراته وبحثه عن التحديات لإصرار منه على تحقيق الغايات التي يرسمها للتنظيم الذي يقوم على إدارته وتشجيعه للاشتراك كأسلوب لقيادته.

المنهج

متغيرات الدراسة وطريقة قياسها

نظم مساندة القرارات :

يقصد بها جميع النظم التخاطبية القائمة على استخدام الحاسب الآلي لمساندة عمليات اتخاذ القرارات في المشكلات شبه وغير المحددة التي تواجه الإدارة على كافة المستويات الإدارية ، وتستخدم البيانات والنماذج ، وتناسب مع كافة اتخاذ القرارات في المنظمة . وعلى هذا يعني بها المعنى النوعي لهذه النظم دون تحديد نوع معين منها أو تكوين محدد لها .

خبرة متخذ القرار:

يقصد بها متجمع التجارب الماضية من ممارسة متخذ القرار أثناء أدائه لمهامه الادارية المختلفة . وتقاس هذه الخبرة على أساس عدد السنوات الكلية التي أمضاها متخذ القرارات سواء في وظيفته الحالية ، أو ما قبلها في المنشأة الحالية أو غيرها . ويقوم منطق هذا القياس على افتراض تأثير كل ما مر به متخذ القرار من تجارب ماضية على اتخاذه لأي قرار في المستقبل .

أسلوب قيادة متخذ القرار:

يعكس هذا المتغير أبعاد القدرات والمهارات الادارية التي يتمتع بها المدير، والتي تمكنه من حسن قيادة مرؤوسيه نحو تطبيق الاستراتيجية المختارة . وقد استقر الباحث بعد مناقشة البدائل المختلفة لقياس هذه الأبعاد على الأخذ بأبعاد التعرف على أنماط القيادة طبقا لطريقة ويزما وزملائه . ويبين جدول ١ المتغيرات التي حددها الباحث لقياس كل من أبعاد القيادة في هذه الطريقة .

أسلوب التحليل الذي يأخذ به متخذ القرارات :

يعكس هذا المتغير اختيار متخذ القرارات لأسلوب تحليل البيانات الذي يأخذ به في تحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة له . ويقاس هذا المتغير بتقصي مدى أهمية كل من الطرق المتاحة عند متخذ القرارات ، ومدى أخذه بكل منها في عمله . وقد وقع اختيار الباحث على هذا الأسلوب للقياس لمناسبته لغرض الدراسة من ناحية ، ولتسهيل مقارنة نتائجها مع الدراسات الماثلة السابقة من ناحية أخرى .

استخدام متخذ القرار لنظام مساندة القرارات :

يعكس هذا المتغير مدى حرص متخذ القرارات على استخدام نظم مساندة القرارات في ترشيد اتخاذه للقرارات الاستراتيجية . ويقاس هذا المتغير على أساس تقصي مدى إيمان متخذ

القرارات بأهمية استخدام هذه النظم في ترشيد قراراته حتى ولو لم يتوافر استخدامها له . وذلك لقياس اتجاه متخذ القرارات نحو استخدام هذه النظم في عمله .

جدول ١ أبعاد القيادة ومتغيراتها

أبعاد القيادة	المتغيرات المختارة
الامتثال للقواعد الاجتماعية	المرونة في اتباع التعليمات / التقيد بالقيود / اتباع الجداول الزمنية / مدى الحزم التوجه نحو الآخرين / تفضيل العمل الجماعي / التقيد بالقيم الانسانية المحافظة على اللمسة الجماعية في القرارات
الحيوية والنشاط	مواجهة التحدي / بذل أكبر مجهود / التركيز على نظام العمل / المبادرات الذاتية
الاصرار على تحقيق الغايات	التوجه للأهداف طويلة الأجل تفضيل المجازفة / المحافظة على الأوضاع / المحافظة على نطاق السيطرة
أسلوب التفكير	مدى التلقائية / اعتبار التكاليف في القرار / الاعتماد على التنبؤ / الالتزام بالنواحي القانونية

العلاقة بين أسلوب القيادة وخبرة متخذ القرارات وطريقة تحليله وأخذه بنظم مساندة القرارات

- يمكن استخلاص العلاقات الآتية من واقع الدراسات السابقة ، المشار إليها سابقا :
- ١ - وجود علاقة طردية أحيانا وعكسية أحيانا أخرى بين خبرة المدير الاستراتيجي واستخدامه لنظم مساندة القرارات . فالمديرون حديثو الخبرة أكثر ميلا من المديرين طويلي الخبرة للأخذ بأساليب التحليل الرياضي واستخدام النظم المعاونة في اتخاذ قراراتهم . والمديرون طوال الخبرة أكثر ميلا للأخذ بالتحليل الكيفي القائم على الخبرة ، وبالتالي ذلك يكون أدعى لعدم أخذهم بهذه النظم .
 - ٢ - وجود علاقة طردية معنوية بين طول خبرة متخذ القرارات واتجاهه للأخذ بنظم ترشيد القرارات حرصا على عنصر الكفاءة في اتخاذ هذه القرارات ، في الوقت الذي تنقلب فيه هذه العلاقة إلى عكسية بين طول خبرة متخذ القرارات واتجاهه للأخذ بنظم مساندة القرارات حرصا على عنصر الفاعلية في اتخاذ هذه القرارات نفسها .

٣ - شيوع بعض أنماط القيادة الاستراتيجية في فئات معينة من خبرة المديرين الاستراتيجيين أكثر من غيرها. فيميل المدير الذي يؤمن بالاشتراك والانفتاحية والاهتمام بالآخرين في قيادته الى الأخذ بهذه النظم أكثر من غيره.

٤ - وجود توجه معنوي لدى المديرين حديثي الخبرة الى الأخذ بالتقدير الذاتي والجلدة في اتخاذهم لقراراتهم مما يجعلهم أكثر ميلا للأخذ بهذه النظم في عملهم بدرجة أكبر من غيرهم من المديرين طويلي الخبرة، برغم ظهور اتجاهات مختلفة لتأثير خبرة متخذ القرارات على أخذه بطرق التحليل المختلفة.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن توقع وجود تفاعل بين أسلوب قيادة متخذ القرارات الاستراتيجية، وطول خبرته، وأخذه بأساليب التحليل المختلفة بين جماعات المديرين الذين يأخذون بنظم مساندة القرارات في عملهم، وبين الذين لا يأخذون بهذه النظم.

فرضيات البحث

بناء على مناقشة الدراسات السابقة بخصوص العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية فإنه يمكن وضع الفرضيات الآتية:

١ - من المتوقع أن يمثل اختلاف المديرين في خبرتهم الإدارية وأسلوب القيادة الذي يتبعه كل منهم وطريقة التحليل التي يأخذ بها أساسا مناسبا لتفسير الاختلاف الظاهر بينهم في الأخذ بنظم مساندة القرارات.

٢ - من المتوقع أن تمثل الدراسة المشتركة للعلاقة بين خبرة المدير الإدارية والأسلوب الذي يتبعه في القيادة، وطريقته في التحليل، وأخذه بنظم مساندة القرارات أساسا صالحا لفهم أفضل للترابط بين اعتماد المدير الاستراتيجي على خبرته، وأسلوب قيادته، وطريقته في التحليل وأخذه بنظم مساندة القرارات.

٣ - من المتوقع أن يكون أخذ المدير الاستراتيجي بالطرق الكمية في تحليل البيانات الأثر الرئيسي الايجابي في التفرقة بين مجموعتي المديرين الذين يأخذون والذين لا يأخذون بنظم مساندة القرارات في عملهم.

٤ - من المتوقع أن يكون أخذ المدير الاستراتيجي بالأساليب المميزة للقيادة من مرونة في الامتثال للقواعد، واجتماعية، أو اشتراك وإصرار على تحقيق الغايات، وحيوية ونشاط في تقديم المبادرات الذاتية، وانفتاحية في التفكير أثراً إيجابياً جوهرياً في التفرقة بين مجموعتي المديرين

- الذين يأخذون والذين لا يأخذون بنظم مساندة القرارات في عملهم .
- ٥ - من المتوقع أن يكون لخبرة المدير الاستراتيجي أثر إيجابي محدود في التفرقة بين مجموعتي المديرين الذين يأخذون والذين لا يأخذون بنظم مساندة القرارات .
- ٦ - من المتوقع أن يعزز الغرض الذي يهدف المدير الاستراتيجي إلى تحقيقه التباين بين مجموعتي المديرين الذين يأخذون والذين لا يأخذون بنظم مساندة القرارات .

عينة البحث

تتناول هذه الدراسة المؤسسات الصناعية المتوسطة والكبيرة التي تهدف إلى تحقيق الربح في دولة البحرين . وقد استبعدت المؤسسات التي يقل حجم رأس المال المستثمر فيها عن ٣٠٠,٠٠٠ دينار بحريني بهدف تحقيق درجة مناسبة من التجانس في مجتمع الدراسة . وقد اختيرت هذه المؤسسات من واقع أحدث دليل للمنشآت الصناعية في البحرين الصادر في عام ١٩٩١ إضافة إلى قائمة المصانع المنتجة والمسجلة لدى وزارة التنمية والصناعة في نفس السنة . وقد اختيرت عينة البحث على أساس أسلوب عينة الراحة حرصا على مراعاة الاعتبارات الآتية :

- ١ - تنوع النشاط الصناعي من صناعة الى أخرى ومن منتج الى آخر.
 - ٢ - تنوع أحجام المؤسسات الصناعية داخل القطاع الصناعي الواحد .
 - ٣ - تنوع درجة وحجم الميكنة من صناعة الى أخرى .
 - ٤ - تنوع طول بقاء المؤسسات في الصناعة .
- وقد اشتملت عينة البحث على ثمانية أنشطة صناعية مختلفة هي : صناعة المواد الغذائية والمشروبات، وصناعة الغزل والنسيج والملابس، وصناعة الخشب والمنتجات الخشبية، وصناعة الورق ومنتجاته، وصناعة الكيماويات ومنتجات البترول والفحم والمطاط والبلاستيك، وصناعة منتجات الخامات المعدنية وغير المعدنية، والصناعات المعدنية الأساسية، وصناعة المنتجات المعدنية والمكينات والمعدات .

وجدير بالذكر أنه لأغراض البحث فقد تم تعريف المدير الاستراتيجي الذي يمثل المفردة المستهدفة في جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية بأنه المدير المسؤول عن اتخاذ قرارات توزيع الموارد والاستثمارات بين المشروعات، وتقرير الاستثمار في المشروعات الجديدة في المؤسسات المختارة كمفردة جمع البيانات .

بيانات الدراسة

اعتمد الباحث في جمع البيانات المطلوبة لعقد الدراسة الحالية على أسلوب المقابلة الشخصية الموجهة، لما له من مزايا تتعلق بالمرونة الكبيرة في الاتصال بمفردات البحث وضمان الدقة في فهم محتوى كل سؤال في الاستبيان وارتفاع نسبة استجابات المفردات أيضا.

وقد تم الجمع الفعلي للبيانات باستخدام مجموعة من جامعي البيانات المدربين خلال العام الدراسي ١٩٩٢/١٩٩٣ بقيادة أحد طلاب ماجستير إدارة التقنية بجامعة الخليج العربي الذي كان يجمع بيانات اطروحته من نفس العينة، وذلك تحت الاشراف المباشر للباحث. كما قام الباحث بمهمة تدريب هؤلاء بنفسه ووفر لهم دليلا لتفسير جميع أسئلة الاستبيان والمصطلحات المستخدمة فيه.

وتم عقد جميع المقابلات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٩٩٢/١٩٩٣. وليست هذه الفترة بالطويلة بما يخلق بعض التحيز الناتج عن تغير ظروف الممارسة أو اتجاهات المفردات. وقد بلغ عدد المؤسسات التي قبلت الاشتراك في الدراسة ٣٩ مؤسسة بنسبة ٧٥٪ من إجمالي مجتمع البحث.

وقد قام الباحث بالمراجعة الميدانية لعدد عشوائي من مفردات العينة للتأكد من سلامة هذه العملية بالمستوى المطلوب.

قائمة الاستبيان

تحتوي قائمة الاستبيان التي تم استخدامها في هذا البحث على ثلاثة أسئلة رئيسية تم وضعها في قسمين بالإضافة إلى قسم ثالث يحتوي على بيانات تصنيفية خاصة بالمدير والمؤسسة التي يعمل بها. يحتوي القسم الأول على سؤالين يتعلق الأول منها بتحديد أسلوب التحليل الذي يأخذ به المدير في اتخاذ لقراراته، ويتعلق ثانيهما بمدى أخذه بنظم مساندة القرارات في عمله. ويحتوي القسم الثاني على عشرين سؤالاً فرعياً تتعلق بتحديد أسلوب القيادة الذي يتبعه المدير في قيامه بعمله.

وقد تم تطوير قائمة الاستبيان في عدة مراحل. اختصت المرحلة الأولى بعرض القائمة المقترحة على بعض أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال لمناقشتها بغرض التعرف على نواحي القصور فيها من الناحية النظرية البحتة. وبعد تعديل القائمة تم عرضها للمناقشة على نفس

المجموعة مرة ثانية، ثم استخدمت القائمة في جمع البيانات من عدد محدود من المؤسسات بهدف كشف الأسئلة التي يصعب أو يلتبس فهمها، وكذلك للتخلص من الأسئلة التي قد تسبب نوعاً من التحيز. وقد بذلت محاولات متعددة لصياغة وترتيب وتحديد الأسئلة واستبعاد الكلمات والتراكيب التي قد تؤدي إلى الغموض أو اللبس أو التضارب فيها، وبالتالي إلى التحيز غير المقصود. وقد تم الاعتماد في قياس اتجاهات المديرين نحو الأخذ بالأساليب المختلفة للتحليل، واستخدام نظم مساندة القرارات على استخدام مقياس ليكرت من خمس درجات تتدرج من هام للغاية إلى غير هام على الإطلاق. وقد استخدم مقياس فروق المعاني في قياس اتجاه مفردات البحث نحو التنظيم والتفاعل مع الجماعات، والمواقف ذات العلاقة بالقيادة. وذلك من خلال وضع الصفات المتضادة للعامل المعين المراد قياس الاتجاه نحوه عند طرفي المقياس (مثل المرونة في اتباع التعليمات والالتزام الحرفي في اتباع التعليمات). وقد استخدم هنا مقياس ذو خمس نقاط تختار بينها مفردة البحث ما يقرب من الصفة التي تؤمن بها.

معالجة البيانات

بعد مراجعة قوائم الاستبيان الواردة واختيار صلاحيتها وتفسير الاستجابات بها، تم إجراء التحليل الاحصائي بتطبيق تحليل التفرقة المتعدد التباين.

ويعد تحليل التفرقة المتعدد التباين هو أسلوب التحليل المناسب لدراسة الفروق بين مجموعتين أو أكثر في ضوء عدة متغيرات مستقلة في نفس الوقت، ولتصنيف مفردات الدراسة بين هذه المجموعات. وقد تم تحديد مجموعتين في الدراسة الحالية: مجموعة المديرين الذين يستخدمون نظم مساندة القرارات، ومجموعة المديرين الذين لا يستخدمون هذه النظم. وقد اختار الباحث عشرين متغيراً للتعبير عن أبعاد القيادة الخمسة وهو ما يوضحه جدول ١ وثلاثة متغيرات للتعبير عن أبعاد أسلوب التحليل الذي يتبعه متخذ القرارات، بالإضافة إلى متغير واحد للتعبير عن طول خبرة متخذ القرارات ويتم استخدامها مجتمعة في تفسير الفروق بين مجموعتي المديرين حسب استخدامهم لنظم مساندة القرارات. ويتحدد الهدف الرياضي لتحليل التفرقة المتعدد التباين في تحديد الأوزان التي يجب أن تعطي لكل من هذه المتغيرات المستقلة، والجمع بينها في صياغة خطية تفسر إلى أكبر درجة إحصائية ممكنة الاختلاف بين مجموعتي المديرين أعلاه.

ولاستخدام تحليل التفرقة المتعدد التباين يجب استيفاء مجموعة من الشروط (الفروض):

١ - يجب أن تكون المجموعات المستخدمة مسحوبة من مجتمع يتبع التوزيع الطبيعي متعدد التباين.

- ٢ - يجب أن تساوى مصفوفات التباين / التباين لكل مجموعة .
- ٣ - لا يجب استخدام أي متغير لتفسير التفرقة بين المجموعات المحددة إذا كان هذا المتغير عبارة عن مزيج خطي من متغير أو مجموعة متغيرات أخرى داخله في التحليل .
- ٤ - الحد الأعلى لعدد المتغيرات المستقلة الداخلة في التحليل هو عدد الحالات - ٢ .

ويتناول تحليل التفرقة المتعدد التباين أربعة تساؤلات هامة :

- ١ - ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين النتائج المتوسط النمطي في كل من المجموعات المحددة في ضوء المتغيرات المستقلة المستخدمة . ويمكن الحكم على ذلك باستخدام مقياس ويلكس لامبدا .

- ٢ - ما هي أصلاح المتغيرات المستقلة للتفرقة بين مجموعات الدراسة؟
- ٣ - إلى أي درجة من الصحة تفرق هذه المتغيرات المستقلة بين مجموعات الدراسة؟
- ٤ - ما هو التفسير الأنسب للنتائج؟

وتنحصر خطوات هذا التحليل في الآتي :

- ١ - تحديد متغيرات أسلوب القيادة الذي يتبعه متخذ القرارات وطريقته في تحليل هذه القرارات وطول خبرته التي تميز إلى أكبر درجة ممكنة بين المديرين الاستراتيجيين الذين يستخدمون والذين لا يستخدمون نظم مساندة القرارات . وذلك من واقع دوال التفرقة .

- ٢ - استخدام دوال التصنيف للتنبؤ بعضوية كل من المديرين لأحدى مجموعتين استخدام نظم مساندة القرارات للتعرف على مدى دقة دوال التصنيف في القيام بذلك . ثم تقسيم مفردات العينة إلى قسمين عشوائيين متساويين تقريبا . يستخدم أحد القسمين في تقدير دوال التصنيف ويستخدم القسم الثاني في اختبار مدى دقة هذه الدوال في تصنيف مفرداتها لإحدى مجموعتي الدراسة .

- ٣ - استخدام مصفوفة التصنيف لتحديد العلاقة بين المتغيرات التي يثبت معنوية تأثيرها على حساب مقياس التصنيف ، وبالتالي توظيف ذلك في تحديد أبعاد مواصفات المديرين في كل من مجموعتي استخدام نظم مساندة القرارات . ويستخدم الباحث في ذلك أسلوباً سبق له تطويره . وفيه يقوم بحساب مقياس التصنيف عدة مرات لكل مجموعة واحدة بعدد المتغيرات المستقلة فيها . وفي كل مرة يعرض عن متغير معين فيها بالحد الأعلى ، الذي يتخذه فعلا هذا المتغير ، من واقع البيانات المجموعة ، والحد الأدنى ، الذي تتخذه فعلا كلا من المتغيرات الأخرى .

محددات الدراسة

إن هذه الدراسة، شأنها شأن معظم الدراسات الميدانية، محددة بكمية ونوعية البيانات التي أمكن الحصول عليها من خلال المقابلات الشخصية. وبالرغم من المحاولات التي بذلت لاقناع بعض المؤسسات التي دخلت في مجتمع الدراسة بأهمية وسرية وعدم خطورة البيانات التي تتناولها الدراسة، فإن عدداً منها قد اعتذر عن الاشتراك. وكانت حجة ضيق وقت الادارة العليا هي الأساس الأول للاعتذار، تلاها في ذلك تخوف الادارة من تأثير إدلائها ببعض البيانات في أي دراسة أكاديمية على موقفها التنافسي في السوق. وقد يكون نقص الوعي بأهمية وجدوى مثل هذه الدراسة وراء ذلك.

لذا فإن هذه الدراسة محددة باطارها الجغرافي (دولة البحرين) بالرغم من توقع عدم اختلاف السلوك القيادي والأخذ بنظم مساندة القرارات في دول الخليج الأخرى جوهرياً عن ذلك. ومن المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة أكثر واقعية وصحة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة عن متوسطة الحجم بسبب كبر نسبة الأولى في العينة المختارة بدرجة واضحة. وبالطبع فإن درجة تحديد وأهمية الادارة الاستراتيجية في الأولى أكثر من الثانية.

وأخيراً، فلاشك أن الدراسة الحالية محددة بالمتغيرات التي تتناولها، وطريقة القياس المستخدمة لكل منها. وبالتالي فإن العلاقات موضع الدراسة فيها تظل صحيحة طالما لم تتغير هذه المتغيرات عدداً ونوعية. ويؤمن الباحث بصحة العلاقات المستنتجة من الدراسة في ظل الاطار الحالي للمعرفة في مجال القيادة الاستراتيجية، واستخدام نظم مساندة القرارات. وبالطبع فإن هذا الاطار يتغير بمرور الزمن بادخال التطورات والاكتشافات الجديدة عليه.

نتائج التحليل الاحصائي

مدى توافر شروط إجراء تحليل التفرقة المتعدد التغيرات

بالاطلاع على التوزيع الاحتمالي لقراءات المتغيرات الداخلة في تحليل التفرقة المتعدد التغيرات يتضح أنها لا تبعد إلى حد كبير عن أن تتبع التوزيع الطبيعي متعدد التغيرات إذ أنها تتوزع بشكل متوازن تقريباً حول الوسط الحسابي لكل منها.

وللحكم على تساوي مصفوفات التباين / التغيرات للمتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج لكل من مجموعتي استخدام نظم مساندة القرارات، فقد تم قياس إحصاء ف وكانت قيمتها

٠,٠٧٦، وهي غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥، وبالتالي يمكن افتراض عدم وجود فرق جوهري بين تباين / تباين المجموعتين.

وحيث أن مصفوفة الارتباط لا تظهر أي قيمة للارتباط بين أي زوج من المتغيرات المستقلة الداخلة في التحليل تعدو ٠,٤ أو تقل عن -٠,٤، فإنه يمكن استنتاج استيفاء الشرط الثالث للقيام بتحليل التفرقة المتعدد المتغيرات.

وقد كان عدد المتغيرات المستقلة الداخلة في التحليل لا يزيد عن عدد الحالات (المؤسسات المشتركة) ناقص ٢. فقد كان عدد هذه الحالات ٣٩ في الوقت الذي لم ترد عدد المتغيرات المستقلة عن ٢٤.

معنوية الفرق بين القيم المتوسطة للمجموعات

كانت قيمة ويلكس لمبدأ (λ) تساوي ١,٨٩، وقيمة ف المناظرة لها هي ٢٧٧,٩ بدرجات حرارية ٢٦,١٢) وهي معنوية إحصائياً عند مستوى ٠,٠٠١، بما يعني أن ٨١,١٪ من الاختلافات الكلية بين مجموعتي استخدام نظم مساندة القرارات يمكن تفسيرها في ضوء مجموعة المتغيرات الأربعة والعشرين المستقلة المستخدمة. وعلى هذا يكون الاختلاف بين تلك المجموعتين جوهرياً ابتداءً. وبالتالي يرفض فرض العدم أن القراءات قد جاءت من نفس المجتمع بما يسمح بإجراء تحليل التفرقة بينهما.

قدرة المتغيرات المستقلة على التفرقة بين مجموعتي استخدام نظم مساندة القرارات

بفحص قيمة (ف) فردية التباين يتضح أنه من بين الأربعة وعشرين متغيراً الداخلة في التحليل، كانت ستة متغيرات فقط معنوية إحصائياً عند مستوى ٥٪ في علاقة كلا منها بالمتغير التابع الوحيد في هذا التحليل، ألا وهو المتغير الثنائي الذي يعبر عن مجموعة استخدام نظم مساندة القرارات. وعلى وجه التحديد كانت هذه المتغيرات الستة هي: الأخذ بطرق التحليل القائمة على الخبرة، والأخذ بالتقدير الذاتي في التحليل، ومدى تفضيل العمل الجماعي، ومدى الحرص في المحافظة على الأوضاع القائمة، ومدى التقيد بالقيم الانسانية في إتخاذ القرارات، ومدى التقيد بالأمور القانونية في التصرف. ولما كان اهتمام الباحث هو بالدلالات المجتمعة لكل المتغيرات الداخلة في التحليل وحيث أن هذه قيمة ف فردية التباين، فإنها لا تأخذ وجود المتغيرات الأخرى في الحسبان ولذا تكون قليلة الجدوى هنا. ويلزم دراسة أثر هذه المتغيرات مجتمعة، وعليه فإنه سيتم التركيز على المقاييس متعددة التباين كما سيحيىء بيانه.

أما على مستوى التحليل متعدد المتغيرات فقد أمكن لاثني عشر متغيراً أن يدخلوا دالة التفرقة خلال ١٦ خطوة بهدف تدنية قيمة ويلكس لمبدأ (λ) إلى أقل حد ممكن. وهي كالآتي: الأخذ بالطرق الكمية للتحليل، والأخذ بالتقدير الذاتي في التحليل، وسنوات الخبرة، والمرونة / التشدد في إتباع التعليمات، والتوجه نحو الآخرين / الذات، والتفكير التلقائي / المنطقي، وعدم تفضيل / تفضيل المجازفة، والتساهل / الحزم، وعدم التقيد / الدفاع عن مجال السيطرة، وإتباع القيم الانسانية / المادية، وعدم التقيد / التقيد بالنواحي القانونية، واللمسة الجماعية / الشخصية. وهذه المتغيرات هي التي استطاعت مجتمعة أن تفرق وتميز إلى أكبر درجة ممكنة بين مجموعتي استخدام نظم مساندة القرارات.

المساهمة النسبية في التفرقة بين مجموعتي استخدام نظم مساندة القرارات

ومن تحليل دالة التفرقة المعيارية، وحسب مدى كبر القيمة المطلقة لمعامل التفرقة المعيارية لكل من المتغيرات المعنوية، يتضح أن التقيد بإتباع النواحي القانونية والتوجه نحو الآخرين هما أهم هذه المتغيرات مساهمة في تحديد مقياس التفرقة لكل جماعة من جماعات استخدام نظم مساندة القرارات، يليها في الأهمية الأخذ بطرق التحليل الكمية في اتخاذ القرارات وعدم التقيد بالدفاع عن مجال السيطرة. وفي المرتبة التالية يأتي ترجيح المنطقية في التفكير وتفضيل المجازفة والأخذ بالقيم المادية في أسلوب الإدارة والأخذ بالتقدير الذاتي كأسلوب للتحليل والمرونة في إتباع التعليمات. وبينما تساهم كل هذه المتغيرات إيجابياً في تحديد مقياس التفرقة لكل جماعة من جماعات استخدام نظم مساندة القرارات، فإن مدى مرونة المدير في إتباع التعليمات، ومدى تفضيله للمجازفة وتقيدته بالقيم الانسانية في أسلوب إدارته، ومدى تقيدته بإتباع النواحي القانونية يساهم سلبياً في ذلك.

وللحكم على مدى جودة تفرقة المتغيرات المستقلة بين مجموعتي استخدام نظم مساندة القرارات يمكن استخدام دوال التصنيف، التي تستخدم في تصنيف المفردات الجديدة بين هاتين المجموعتين بالتعويض عن قيم المتغيرات المستقلة لتلك المفردات في كل من دوال التصنيف وإلحاق المفردة بالمجموعة التي تنتج دالة تصنيف لها أكبر مقياس تصنيف. وبالنظر إلى معاملات المتغيرات المستقلة في دوال التصنيف المذكورة يمكن الحكم على تأثير كل من هذه المتغيرات على احتمال التصنيف في مجموعة معينة طبقاً لمدى إيجابية أو سلبية قيمة كل منها. فيساهم المتغير المستقل أكثر ما يساهم لاحتمال التصنيف في مجموعة معينة كلما كانت قيمة معاملته إيجابية في دالة التصنيف لهذه المجموعة. والعكس إذا كانت قيمة معامل هذا المتغير سلبية في دالة التصنيف لمجموعة معينة. أما

المعاملات التي تقرب قيمتها من الصفر فإنها لا تساهم تقريبا في إحتمال التصنيف في أي من المجموعات .

وللتأكد من مدى دقة دالتي التصنيف السابقة فقد جرى تطبيقها على جميع مفردات الدراسة للتنبؤ بعضوية كل مدير طبقا لخصائصه المختلفة من حيث متغيراته المستقلة المعنوية المتعلقة بطريقة التحليل التي يتبعها، ومدى خبرته وأسلوب قيادته، ومضاهاة هذا التنبؤ بالعضوية الفعلية . وكانت نسبة صحة العضوية المتنبأ بها إلى العضوية الفعلية ١٠٠٪. ثم قسمت مفردات الدراسة عشوائيا إلى قسمين متساويين تقريبا: في الخطوة الأولى جرى تقدير دالتي التصنيف باستخدام القسم الأول (٢٠ مفردة). وفي الخطوة الثانية طبقت الدالتين الناتجتين من الخطوة الأولى على مفردات القسم الثاني (١٩ مفردة) للتنبؤ بعضوية كل منها. وكانت نسبة صحة العضوية المتنبأ بها إلى العضوية الفعلية بعد إجراء هاتين الخطوتين في خمس محاولات هي ٨٧٪ في المتوسط. وهذه النتيجة أيضا تدل على دقة المتغيرات المستقلة المعنوية في التفرقة بين جماعتي استخدام نظم مساندة القرارات .

وللحكم بطريقة أدق على مدى تأثير كل من المتغيرات المستقلة المعنوية على إحتمال التصنيف في مجموعات استخدام نظم مساندة القرارات، يكون من الأسلم حساب قيمة مقياس التصنيف لكل من المتغيرات المستقلة التي ثبت معنويتها باستخدام كل من دوال التصنيف. وفي كل مرة يعوض عن المتغير المعين بالحد الأعلى المعياري الذي يتخذه فعلا، والحد الأدنى المعياري الذي تتخذه المتغيرات المستقلة الأخرى في نفس دالة التصنيف. وبالتالي يمكن التوصل إلى قيم مقياس التصنيف بعد إدماج قيمة المقطع الثابت فيه. ويبين جدول ٢ مقياس التصنيف المقابل لكل متغير مستقل في كلا من دالتي التصنيف أعلاه.

جدول ٢

مقياس التصنيف في كل مجموعة محسوب لكل متغير معنوي

المتغير	لا يستخدمون نظم مساندة القرارات	يستخدمون نظم مساندة القرارات
الأخذ بالطرق الكمية للتحليل	٦٠, ٤٣ -	٣٨, ٨٧ -
الأخذ بالتقدير الذاتي في التحليل	٧٤, ٤١ -	٤٣, ٣٨ -
سنوات الخبرة	٨٢, ٦٨ -	٤٧, ٢٠ -
المرونة / التشدد في اتباع التعليمات	٩٠, ٩٩ -	٤٧, ٤١ -
التوجه نحو الآخرين / الذات	٤٢, ٤٨ -	٣١, ٢٦ -
التفكير التلقائي / المنطقي	٥٨, ٢٠ -	٤٠, ٩٢ -
عدم تفضيل / تفضيل المجازفة	٩٧, ١٠ -	٤٩, ٥٤ -
التساهل / الحزم	٧٥, ١٠ -	٤٥, ٠٤ -
عدم التقيد / الدفاع عن مجال السيطرة	٥٧, ٧٣ -	٣٥, ٣٤ -
اتباع القيم الانسانية / المادية	٩٤, ١٧ -	٤٧, ٥٦ -
عدم التقيد / التقيد بالنواحي القانونية	١٣٩, ٨٣ -	٦٠, ٢٣ -
اللمسة الجماعية / الشخصية	٦٨, ٣٥ -	٣٨, ٧١ -

وبين جدول ٢ النواحي الآتية لكل من مجموعتي استخدام نظم مساندة القرارات:

١ - مجموعة من لا يستخدمون هذه النظم

يعتبر عدم الأخذ بالطرق الكمية في التحليل، والبعد عن التقدير الذاتي في اتخاذ القرارات، وقلة الخبرة، والتشدد في اتباع التعليمات، والتوجه نحو الذات، والتفكير المنطقي، وتفضيل المجازفة، والحزم، والدفاع عن مجال السيطرة، والتقيد بالقيم المادية في الإدارة، والتقيد بالنواحي القانونية، والاهتمام بإظهار اللمسة الشخصية في الأداء هي أكثر العوامل المؤثرة على احتمال تصنيف أي مدير في هذه المجموعة.

٢ - مجموعة من يستخدمون هذه النظم

يعتبر الأخذ بالطرق الكمية في التحليل، واتباع التقدير الذاتي في اتخاذ القرارات، وطول الخبرة، والمرونة في اتباع التعليمات، والتوجه نحو الآخرين، والتفكير التلقائي، وعدم تفضيل

المجازفة، والتساهل، وعدم التقيد بمجال السيطرة، واتباع القيم الانسانية في الادارة، وعدم التقيد باتباع النواحي القانونية، والاهتمام باظهار اللمة الجماعية في الأداء هي أكثر العوامل المؤثرة على احتمال تصنيف أي مدير في هذه المجموعة.

ولا تقتصر الاستفادة من المذكور أعلاه على مجرد تحديد مواصفات كل مجموعة من مجموعات استخدام نظم مساندة القرارات، فيمكن استنتاج معلومات إضافية أخرى. فإذا قورن الفرق الرأسي في مقياس بين المتغيرات المختلفة في نفس المجموعة فإنه يمكن استنتاج مدى مساهمة كل متغير في حساب هذا المقياس، وبالتالي تحديد عضوية كل مفردة لأي من مجموعتي استخدام هذه النظم. وكلما كبر المقياس المقابل لمتغير معين بالنسبة لمقاييس المتغيرات الأخرى كلما دل على تأثير هذا المتغير بالذات على تحديد ناتج عملية التصنيف نفسها. وعلى هذا يتضح أن قائمة العوامل التي تؤثر جوهرياً على احتمال التصنيف ضمن أي من مجموعتي المديرين لا تختلف كثيراً حيث تشمل: مدى اتباع النواحي القانونية وتفضيل المجازفة والتقيد بالقيم الانسانية، والمرونة في اتباع التعليمات، والحزم والخبرة، والأخذ بالطرق الكمية في التحليل. ومن ناحية أخرى، يمكن بمقارنة قيمة المقياس المقابل لنفس المتغير أفقياً بين مجموعتي المديرين أن يتحدد اتجاه علاقة هذا المتغير بمدى استخدام هذه النظم في مساندة اتخاذ القرارات. فيؤثر مدى الأخذ بالطرق الكمية للتحليل مثلاً إيجابياً على الأخذ بهذه النظم. ويبين الجدول ٣ الاتجاه المتوقع للعلاقة لكل من هذه المتغيرات المستقلة بمدى الأخذ بهذه النظم.

جدول ٣

اتجاه العلاقة المتوقعة لكل من المتغيرات المستقلة المعنوية بالمتغير التابع

المتغير	العلاقة مع الأخذ بنظم مساندة القرارات
الأخذ بالطرق الكمية للتحليل	إيجابية
الأخذ بالتقدير الذاتي في التحليل	إيجابية
سنوات الخبرة	إيجابية
المرونة / التشدد في اتباع التعليمات	إيجابية
التوجه نحو الآخرين / الذات	إيجابية
التفكير التلقائي / المنطقي	إيجابية
عدم تفضيل / تفضيل المجازفة	إيجابية
التساهل / الحزم	إيجابية
عدم التقيد بـ / الدفاع عن مجال السيطرة	إيجابية
اتباع القيم الانسانية / المادية	إيجابية
عدم التقيد / التقيد باتباع النواحي القانونية	إيجابية
اللمسة الجماعية / الشخصية	إيجابية

النتائج والمناقشة

الفرضية الأولى:

«من المتوقع أن يمثل اختلاف المديرين في خبرتهم الادارية وأسلوب القيادة الذي يتبعه كل منهم، وطريقة التحليل التي يأخذ بها أساسا مناسبا لتفسير الاختلاف الظاهر بينهم في الأخذ بنظم مساندة القرارات».

لاختبار الفرضية الأولى اعتمد الباحث على مقياس ويلكس لمبدأ (λ) الذي يقيس متمامها نسبة ما استطاعت مقاييس خبرة متخذ القرارات الاستراتيجية، وأسلوب التحليل الذي يأخذ به وأسلوبه في القيادة مجتمعة أن تفسر من الاختلافات بين المديرين الذين يأخذون والذين لا يأخذون بنظم مساندة القرارات. وحيث أن (λ) كانت ١٩, ٠ فإن ذلك يعني نسبة ٨١٪ من الاختلاف

بين المجموعتين يرجع إلى تباين هاتين المجموعتين فيما يتعلق بهذه العوامل الثلاثة . وبالتالي يثبت صحة هذا الفرض .

الفرضية الثانية :

«من المتوقع أن تمثل الدراسة المشتركة للعلاقة بين خبرة المدير الإدارية والأسلوب الذي يتبعه في القيادة، وطريقته في التحليل، وأخذه بنظم مساندة القرارات أساسا صالحا لفهم أفضل للترابط بين اعتماد المدير الاستراتيجي على خبرته، وأسلوب قيادته، وطريقته في التحليل وأخذه بنظم مساندة القرارات» .

ولاختبار الفرضية الثانية لجأ الباحث كما تبين في تحليل البيانات إلى توضيح الاختلاف في النتائج عند اتباع التحليل الاحصائي وحيد التغاير، ومقارنته بالنتائج من استخدام أسلوب تحليل التفرقة متعدد التغاير. ومنه استخلص تفوق أسلوب بحث العلاقة المشتركة بين خبرة متخذ القرارات الاستراتيجية وطريقته في التحليل، وأسلوبه في القيادة، وأخذه بنظم مساندة القرارات توفير وسيلة نافعة لفهم اتجاه العلاقة بين كل من الثلاثة متغيرات الأولى والأخذ بنظم مساندة القرارات بالشكل المبين في جدول ٣، وبالتالي ثبت صحة هذه الفرضية أيضا .

وقد أظهرت الدراسة بوضوح اختلاف الخبرة وطريقة التحليل وأسلوب القيادة التي يتصف بها المديرون الاستراتيجيون الذين يأخذون بنظم مساندة القرارات عن تلك التي يتصف بها المديرون الاستراتيجيون الذين لا يأخذون بهذه النظم . وبالتالي فإن هذه النتائج، التي تقوم على دراسة التأثير المتبادل متعدد التغاير للعلاقات بين خبرة متخذ القرارات، وطريقته في تحليل البيانات وأسلوب القيادة الذي يأخذ به من ناحية، واستخدامه لنظم مساندة القرارات من ناحية أخرى، يمكن أن تفيد في استنباط تأثير هذه العلاقات على جوانب الممارسة الادارية للقائد . وفيما يلي يجري تركيز الضوء على هذه الجوانب .

الفرضية الثالثة :

«من المتوقع أن يكون أخذ المدير الاستراتيجي بالطرق الكمية في تحليل البيانات الأثر الرئيسي الايجابي في التفرقة بين مجموعتي المديرين الذين يأخذون والذين لا يأخذون بنظم مساندة القرارات في عملهم» .

من أساليب التحليل المستخدمة ثبت معنوية الأخذ بالطرق الكمية والتقدير الذاتي في التمييز

بين مجموعتي المديرين. ويرتبط كلا من هذين المتغيرين بعلاقة طردية مع الأخذ بهذه النظم. فكلما اهتم المدير بالأخذ بالطرق الكمية أو بالتقدير الذاتي في تحليل البدائل المتاحة ارتفع احتمال أخذه بتلك النظم، خاصة كلما زادت خبرته الإدارية واتفق أسلوبه في القيادة مع منطق الاشتراك أو الاجتماعية، واتصف مدخله في ذلك بالمرونة والتساهل في اتباع التعليمات، وكان إصراره على تحقيق الغايات بعيدا عن المجازفة، ولم يتقيد بالدفاع عن مجال سيطرته، وكان أسلوب تفكيره متحررا من قيود النواحي القانونية. ولم تظهر أية معنوية للأخذ بطرق تحليل البيانات القائمة على الخبرة والتحليل الكيفي في ذلك. وعلى هذا تكون هذه الفرضية صحيحة.

وتبدو هذه النتائج متفقة في منطقتها مع ما توصل إليه مونا (١٩٨٠) والجعفرى وهولونجزورث (١٩٨٣) في تفضيل المديرين للاعتماد على الاستشارة الكمية المتخصصة وما توصل إليه علي (١٩٨٩) من تفضيل المديرين لأسلوب الاشتراك في اتخاذ القرارات وتأثير ذلك الطردي على أخذهم بنظم مساندة القرارات.

ولكن هذه النتائج تختلف مع النتائج التي توصل إليها غراب (١٩٨٧ أ) من علاقة سلبية معنوية بين طول خبرة المدير الاستراتيجي السعودي وأخذه بالطرق الكمية للتحليل مما يكون له أثره السلبي على أخذه بنظم مساندة القرارات. وتفسير ذلك كما بين قريطم وزملاؤه (١٩٨٨) يقع في إحجام المديرين السعوديين عن استخدام الأساليب الكمية للتحليل بسبب عدم الإلمام بها وصعوبة توفير البيانات اللازمة للقيام بهذا التحليل. وبالتالي فإذا أتاحت هذه البيانات وتيسر إشتراك الآخرين مع المدير الاستراتيجي في هذا النوع من التحليل، وأخذ بالمرونة والتساهل في إمثاله للقواعد مما يوفر لمساعدته البيئة المشجعة على تجربة هذه النظم الجديدة، ولم يتقيد بالنواحي القانونية فإنه ينتظر أن يكون لذلك مردوده الايجابي على استخدامه لهذه النظم كما ظهر جليا في الدراسة الحالية.

الفرضية الرابعة :

«من المتوقع أن يكون أخذ المدير الاستراتيجي بالأساليب المميزة للقيادة من مرونة في الامتثال للقواعد، واجتماعية، أو اشتراك وإصرار على تحقيق الغايات، وحيوية ونشاط في تقديم المبادرات الذاتية، وانفتاحية في التفكير أثرا إيجابيا جوهريا في التفرقة بين مجموعتي المديرين الذين يأخذون والذين لا يأخذون بنظم مساندة القرارات في عملهم».

وفما يختص بأساليب القيادة فقد ثبت معنوية أربعة أبعاد للقيادة في الدراسة الحالية في التفرقة

بين مجموعتي المديرين، وهي: الامتثال للقواعد، والاجتماعية، والإصرار على تحقيق الغايات، وأسلوب التفكير. في الوقت الذي لم يثبت فيه معنوية البعد الخامس الخاص بالنشاط والحيوية كأسلوب للقيادة في ذلك. ومن بين هذه الأبعاد الأربعة المعنوية يظهر أسلوب الاجتماعية في القيادة كأهم هذه الأساليب ممثلاً بثلاثة متغيرات معنوية (التوجه نحو الآخرين / الذات، ومدى اتباع القيم الانسانية / المادية، والمحافظة على اللمسة الجماعية / الشخصية) يليه في ذلك أسلوب الامتثال للقواعد والاصرار على تحقيق الغايات في الأهمية بمتغيرين معنويين لكل منهما (مدى المرونة / التشدد في اتباع التعليمات، والتساهل / الحزم للأولى ومدى عدم تفضيل / تفضيل المجازفة، وعدم التقيد / الدفاع عن مجال السيطرة للثانية) ثم أسلوب التفكير في الدرجة الأخيرة من الأهمية ممثل بمتغير معنوي واحد فقط (التغاضي عن / التقيد بالنواحي القانونية). وبالتالي فقد ثبت صحة هذا الفرض جزئياً. وبالتالي يزيد احتمال أخذ المدير بنظم مساندة القرارات كلما اتفق أسلوبه في القيادة مع منطق الاشتراك أو الاجتماعية، واتصف مدخله في ذلك بالمرونة والتساهل في اتباع التعليمات، وكان إصراره على تحقيق الغايات بعيداً عن المجازفة ولم يتقيد بالدفاع عن مجال سيطرته، وكان أسلوب تفكيره متحرراً من قيود النواحي القانونية، خاصة كلما زادت خبرته وأخذ بالطرق الكمية أو طريقة التقدير الذاتي في التحليل.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه باين (١٩٨٢) في وجود علاقة طردية معنوية بين اتجاه المديرين إلى موازنة تكلفة النظام وفائدته وما توصل إليه غراب (١٩٨٧ أ) من وجود ارتباط طردي بين خبرة المدير الاستراتيجي وبحثه عن التحديات وإصراره على تحقيق الغايات وتشجيعه للاشتراك كأسلوب لقيادته وأخذ هذه النظم في عمله. كما تتفق هذه النتائج بطريقة غير مباشرة مع ما توصل إليه ساندروز وكورتني (١٩٨٤) وما توصل إليه موينيهان (١٩٩٠) من اتفاق تحقيق الاتصالات الفعالة بين القادة والتابعين مع استخدام نظم مساندة القرارات.

ولكن هذه النتائج تختلف مع ما توصل إليه بيتمان وزملاؤه (١٩٩٠) وتسون وشكاد (١٩٩١) وتود وبينباسات (١٩٩٢) من اتجاه متخذي القرارات الذين لا تتوجه اهتماماتهم نحو الآخرين ولا يبذلون جهداً خرقاً في عملهم إلى تفضيل استخدام نظم القرارات في عملهم لتوفير الجهد الذي يبذلونه في اتخاذ هذه القرارات عنه لتحسين جودة القرار موضع اتخاذ. وقد يرجع هذا الاختلاف إلى عدم طرح دوافع استخدام نظم مساندة القرارات، ومن بينها توفير الجهد المبذول في اتخاذ القرار وتحسين جودة القرار المتخذ في الدراسة الحالية بطريقة مباشرة مما قد يمثل سؤالاً بحثياً هاماً لدراسة مستقبلية. كما تتعارض هذه النتائج بطريقة غير مباشرة مع ما توصل إليه نايلور (١٩٨٢) من اتفاق عدم تحقيق الاتصالات الفعالة بين القادة والتابعين مع استخدام نظم مساندة القرارات. وهذه ناحية أخرى لم يجر بحثها بالتفصيل في الدراسة الحالية وتستحق دراسة مستقلة مستقبلاً.

الفرضية الخامسة:

«من المتوقع أن يكون لخبرة المدير الاستراتيجي أثر إيجابي محدود في التفرقة بين مجموعتي المديرين الذين يأخذون والذين لا يأخذون بنظم مساندة القرارات».

أما بالنسبة للفرض الخامس فقد ظهرت معنوية تأثير طول الخبرة الادارية في تقرير مدى أخذ المدير بهذه النظم في مساندة اتخاذه للقرارات الاستراتيجية. فكلما طالت خبرة المدير كلما ارتفع احتمال أخذه هذه النظم في اتخاذه للقرارات الاستراتيجية، خاصة كلما اتجه إلى الأخذ بالطرق الكمية أو طريقة التقدير الذاتي في التحليل، واتفق أسلوبه في القيادة مع منطق الاشتراك، أو الاجتماعية، واتصف مدخله في ذلك بالمرونة والتساهل في اتباع التعليمات، وكان إصراره على تحقيق الغايات بعيدا عن المجازفة، ولم يتقيد بالدفاع عن مجال سيطرته، وكان أسلوب تفكيره متحررا من قيود النواحي القانونية. ولكن هذه الخبرة لم تكن من العوامل الرئيسية في تقرير ذلك مقارنة بأسلوب التحليل الذي يأخذ به المدير الاستراتيجي أو أسلوبه في القيادة. وعلى هذا فقد ثبت صحة هذه الفرضية.

وتبدو هذه النتائج متعارضة مع ما خلص إليه علي (١٩٨٩). ويرجع هذا التعارض إلى اهتمام الأخير بنمط اتخاذ القرارات والأساليب التي يلجأ إليها المديرون في ذلك أكثر من التركيز على مدى الأخذ بنظم مساندة القرارات بالتحديد. كذلك فقد لجأت الدراسة السابق ذكرها إلى بحث أثر عامل واحد في كل مرة على نمط اتخاذ القرارات منعزلا عن أثر العوامل الأخرى، الأمر الذي لم يأخذ به في الدراسة الحالية وثبت أهميته. وتختلف النتائج أعلاه أيضا مع ما سبق للجعفري وهولونجزوورث (١٩٨٣) أن توصلوا إليه في الدراسة التي أجريها على المديرين السعوديين من عدم اختلاف أخذ هؤلاء بنظم مساندة القرارات فيما يختص بخبرة كل منهم. ويرجع هذا التعارض مرة أخرى إلى اختلاف مستوى هؤلاء المديرين الإداري عن المستوى الإداري الذي ركزت عليه الدراسة الحالية (المستوى الاستراتيجي). ويجب ألا يهمل في ذلك عدم تناول دراسة الجعفري وهولونجزوورث لمدى الأخذ بنظم مساندة القرارات بطريقة مباشرة.

وتختلف هذه النتائج أيضا ما توصلت إليه الخليفة (١٩٩٣) من العلاقة السلبية بين خبرة متخذ القرارات، وأخذه بنظم مساندة القرارات إلا أن معامل هذه العلاقة كان ضئيلا في قيمته الإحصائية، وبالتالي فقد يرجع لمجرد الصدفة. يؤيد ذلك أن عينة تلك الدراسة لم تكن عشوائية. ويفسر الباحث العلاقة الإيجابية المعنوية التي توصل إليها بالاتجاه المتزايد بين المديرين في مستوى الادارة العليا لتجربة أدوات التقنية الجديدة، وتوفر الفرصة والامكانيات لديهم لاستخدام

النظم العصرية في أعمالهم بعد استقرارهم في مراكزهم لفترة طويلة يعكسها طول خبرتهم دون أي تهديد كبير. أضف إلى ذلك احتمال لجوء بعض هؤلاء إلى استخدام هذه النظم لتعويض النقص في خلفياتهم التعليمية كبديل للاعتماد على الاستشارات الخارجية.

ولا يغيب عن القاريء اختلاف أسلوب التحليل في الدراسات السابقة (تحليل وحيد التغير) عما أخذ به في الدراسة الحالية (تحليل متعدد التغير). وقد ظهر من النتائج الأولية في الدراسة الحالية اختلاف معنوية علاقة خبرة متخذ القرارات على الأخذ بنظم مساندة القرارات على مستوى التحليل وحيد التغير عنه في مستوى التحليل متعدد التغيرات مما يؤيد صحة هذا التبرير. كما يجب مراعاة جودة تقنية نظم مساندة القرارات نفسها كأداة متاحة للمديرين العرب في منطقة الخليج وأثر إقدام المديرين أنفسهم في تجربة هذه التقنية الجديدة مما قد يرتبط بمدى استقرار المدير نفسه في عمله وثقته بالظروف الداخلية والخارجية للمنشأة التي يقوم عليها وميله للتجديد. ويتنبأ الباحث بأن يسفر تقدم الزمن عن زيادة في نسبة المديرين الذين سيأخذون بهذه التقنية بمجرد الاطلاع عليها والافتناع بجدواها.

الفرضية السادسة:

«من المتوقع أن يعزز الغرض الذي يهدف المدير الاستراتيجي الى تحقيقه التباين بين مجموعتي المديرين الذين يأخذون والذين لا يأخذون بنظم مساندة القرارات».

أما بالنسبة للفرض السادس فقد اتضح أن المديرين الذين لا تتوجه اهتماماتهم بدرجة معنوية نحو الآخرين ولا يبذلون جهداً خارقاً في عملهم ويتقيدون بالقيم المادية في ذلك، وبالتالي يهتمون كثيراً بهدف توفير الجهد لا يستخدمون نظم مساندة القرارات. وعلى هذا لا يثبت صحة الفرض بالنسبة لهذه الجزئية. ومن ناحية أخرى، فقد اتضح عدم معنوية التوجه للأهداف طويلة الأجل واتساع الجداول الزمنية، ومعنوية عدم المجازفة والتقيد بالقيم الانسانية في تحديد جودة القرارات المتخذة في المجموعة التي تلجأ إلى استخدام نظم مساندة القرارات. وعلى هذا يثبت صحة الفرض بالنسبة لهذه الناحية. أي أن الاهتمام بتوفير الجهد لا يمثل عملاً حاسماً في تقرير استخدام نظم مساندة القرارات، ولكن التركيز على تحقيق جودة القرار المتخذ يمثل هذا العامل الحاسم.

الخلاصة والتوصيات

تناولت الدراسة الحالية بحث وتقييم مدى الاختلاف بين المديرين الاستراتيجيين الذين يستخدمون والذين لا يستخدمون نظم مساندة القرارات فيما يختص بعوامل الخبرة وأسلوب القيادة، وطريقة تحليل البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمت الدراسة في إطار تحليل التغيرات المتعددة باستخدام أسلوب تحليل التفرقة.

وقد أظهرت الدراسة إمكان الاعتماد على هذه العوامل مجتمعة، لتفسير الاختلاف أعلاه بنسبة عالية من الدقة تفوق على أساليب التحليل وحيد التغير الذي تجري على أساسه أغلب الدراسات الأكاديمية لظاهرة اختلاف إقبال المديرين على استخدام نظم المعلومات الإدارية عموماً في عملهم بلا مبرر جوهري لذلك. كما أظهرت إمكان الاعتماد على تحليل الأثر المتبادل بين العوامل موضع الدراسة، وبين إستخدام مديري الإدارة العليا لنظم مساندة القرارات في دراسة التأثير المتوقع لذلك على جوانب الممارسة الإدارية للقائد.

وقد ثبت من الدراسة ضعف تأثير الفرق في الخبرة عند تفسير الاختلاف بين المديرين في أخذهم بنظم مساندة القرارات إذا ما قورن بالأثر الكبير والمعنوي لإقبال هؤلاء على الأخذ بالطرق الكمية، أو طريقة التقدير الذاتي في تحليل البيانات وأثر الأخذ بأساليب القيادة المتعلقة بالمرونة في الامتثال للقواعد، والاجتماعية، والاشتراك في اتخاذ القرارات، والاصرار على تحقيق الغايات وأسلوب التفكير. فلم يعد مجال الإقبال على استخدام التقنيات الإدارية الجديدة مقصوراً على المديرين الجدد الذين يفترض تمتعهم بالحيوية والنشاط، فلم يثبت معنوية هذا البعد على وجه التحديد، والإقبال على الأساليب الكمية والتقدير الذاتي في التحليل سعياً وراء النجاح، والاهتمام بتحقيق جودة عالية للقرار المتخذ. لقد ثبت أن إقبال المديرين طوال الخبرة على استخدام هذه الأساليب الكمية والتقدير الذاتي في التحليل، ربما عن طريق الاستشارة الخارجية أو عن طريق مستشاري التخطيط الداخليين، وسعيهم لتحقيق العمل الجماعي والاشتراك، وتوفير بيئة العمل ذات المرونة العالية والإقبال على المجازفة المدروسة والمحسوبة له كبير الأثر في أخذ هؤلاء المديرين بتلك النظم لا لغرض توفير الجهد وإنما سعياً لتحسين جودة القرارات المتخذة. وهذه في حد ذاتها من وجهة نظر الباحث، مساهمة معنوية كبيرة أكاديمياً وتطبيقياً. فمن الناحية الأكاديمية أمكن التعرف على بعض العوامل التي كان يفترض تأثيرها على الظاهرة موضع البحث دون دليل بحثي على تأثيرها وتفسيره ومدى معنويته. وتم تحقيق هذا التأثير وتعرضه للمناقشة المنطقية ومقارنته بالدراسات المتعلقة، وبالتالي فيمكن استخدام هذا التأثير والتفسير في تناول ما جاء من علاقات بالدراسة الحالية في قاعات

الدراسة عند تناول موضوعات العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة على استخدام المديرين الاستراتيجيين لنظم مساندة القرارات في عملهم. كما يمكن أن تبحث نفس الظاهرة مستقبلا بالنسبة للقطاعات الأخرى من النشاط الاقتصادي في دولة البحرين وفي باقي دول الخليج العربي للتأكد من صحة واتجاه العلاقات المقيسة بالنسبة لهذه الميادين الأخرى سعياً وراء نظرية موحدة أو شاملة لتفسير هذه الظاهرة لهذه المجموعة من الدول.

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذه الدراسة تؤكد ضرورة التركيز على دعم فهم المدير الاستراتيجي لأدوات التحليل الكمية، وأساليب التقدير الذاتي، وكيفية استخدامها في تحليل البيانات للمقارنة بين البدائل المتاحة له عند اتخاذ القرارات المختلفة من خلال دورات التنمية الادارية التي تتناسب مع اتخاذ القرارات على هذا المستوى من الادارة. كما تساهم الدراسة الحالية في التقليل من أثر الخبرة في تفسير الظاهرة موضع البحث، مما يدل على ضرورة توفير برامج التنمية الادارية لكلا من المديرين حداثي وطويلي الخبرة على السواء مع اختلاف محتوى البرامج اللازمة لكلا الفريقين منطقياً. فنتوجه ببرامج التنمية للمديرين الحداثي إلى كيفية تحسين جودة القرارات المتخذة باستخدام التحليل الكيفي القائم على الخبرة التي يفتقدها المدير الحديث لتأكيد جوانب التحليل الكمي التي يكون توجهها لها بناء على نتائج الأبحاث السابقة جدلاً، أقوى من المدير طويل الخبرة - وضبط عناصر الريادية والانفرادية في اتخاذ القرارات - وضبط اتجاه المجازفة - وكيفية تحقيق المرونة في الامتثال لقواعد العمل. أما ببرامج التنمية الادارية للمديرين طويلي الخبرة فيجب أن تتوجه الى كيفية تحسين جودة القرارات المتخذة باستخدام التحليل الكمي الذي يفترض جدلاً بناء على الأبحاث السابقة افتقار المدير طويل الخبرة له، وتقوية نواحي الريادية لديه، وتشجيع أساليب القيادة بالاشتراك، والجماعية في اتخاذ القرارات لديه، وتقديم أساليب المجازفة المحسوبة له، وكيفية الاستفادة من خلال تحقيق المرونة والانفتاحية.

وأخيراً فإن الباحث يوجه النظر إلى نواحي إضافية هامة لاستكمال البحث موضوع الدراسة الحالية في دراسات مستقبلية يمكن للمهتمين بالأمر النظر في القيام بها. من هذه النواحي: بحث الأثر المتبادل لاختلاف دوافع وخصائص القيادة لدى المديرين على استخدام كل منهم لنظم مساندة القرارات. ومنها، أيضاً، دراسة العلاقة بين استخدام المديرين لنظم مساندة القرارات وتحقيق الفاعلية في أداء وظائفهم الادارية المختلفة. ومنها، أخيراً، بحث الأثر المتبادل بين عوامل القيادة والأخذ بالطرق المختلفة لتحليل البيانات وخبرة متخذ القرارات، من ناحية، وخصائص النظم المختلفة لاتخاذ القرارات، من ناحية أخرى.

المراجع

- ابراهيم محمد عبدالسلام، غازي الخطيب وعبدالعزيز القوي، يونيو ١٩٨٦، دور الحاسب الآلي في التنمية الادارية، مجلة الادارة العامة، مجلد ٢٥، العدد ٥٠ : ٢٤٣ - ٣٠٠.
- حلمي محمد يوسف، مارس ١٩٨٦، القيادة الادارية، مجلة الاداري، مجلد ٦، العدد ٢٤ - ٢٥ : ٩٥ - ١٢٧.
- ضحى عبدالله الخليفة، سبتمبر ١٩٩٣، واقع اتخاذ القرارات الاستثمارية في كبرى شركات القطاع الصناعي بدولة البحرين، رسالة ماجستير في ادارة التقنية، جامعة الخليج العربي، البحرين.
- عبدالعال هاشم محمد، ١٩٨٩، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمارات في الطاقات الانتاجية للمشروعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الاسكندرية.
- عبدالمهدي محمد قريطم، محمد نور قوته وعبدالرحمن العليان، ١٩٨٨، اتخاذ القرارات الاستثمارية مع التطبيق على خطط التنمية الوطنية بالملكة العربية السعودية، جدة : جامعة الملك عبدالعزيز.
- عدنان عبدالفتاح صوفي، نوفمبر ١٩٩٣، تكوين قاعدة بيانات مالية واقتصادية عن المملكة العربية السعودية كخطوة تفيد رجال الأعمال في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد ١، العدد ١ : ٨٩ - ١٠٨.
- كامل السيد غراب، ١٩٨٧، القيادة ورؤية مدير الادارة العليا السعودي لمحتوى الادارة الاستراتيجية : دراسة ميدانية في مدينة الرياض، مركز الأبحاث، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود.
- كامل السيد غراب، ديسمبر ١٩٨٧، نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية : دراسة تحليلية، مجلة الادارة العامة، مجلد ٢٦، العدد ٥٦ : ٧ - ٤٢.
- محمد ابراهيم التويجري، ابريل ١٩٨٩، الحاسب الآلي وعلاقته باتخاذ القرارات والتسلسل الهرمي الاداري، مجلة الاداري، مجلد ١١، العدد ٣٦ : ١٣ - ٣٦.
- محمد محمد الفيومي، ابريل ١٩٩٣، استخدام الحاسب في تجهيز أوراق عمل المراجع، مجلة الادارة العامة، مجلد ٣٢، العدد ٧٨ : ١١٥ - ١٥٢.

- Ali, J.A. 1989. Decision Style and Work Satisfaction of Arab Gulf Executives : A Cross National Study, **International Studies of Management and Organization**, 19(2): 22-37.
- Al-Jafary, A. and Hollingsworth, A. 1983. An Exploratory Study of Managerial Practices in the Arabian Gulf Region. **Journal of International Business Studies**, 14(47): 143-152.
- Anthony, R. 1985. Planning and Control Systems: **A Framework for Analysis**. (Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1988.
- Applegate, L.M., Cash J.I. Jr. and Mills D.Q. 1988 Information Technology and Tomorrow's Manager, **Harvard Business Review**, 66(6): 128-136.
- Bettman, J.R. Johnson, E.J. and Payne, J.W. 1990. A Compotential Analysis of Cognitive Effort in Choice. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, 45(1): 111-139.
- Blerman, H. Jr. Bonini, C. and Hausman W. 1991. **Quantative Analysis for Business Decisions**, 8th Ed. Homewood, IL: Irwin.
- Cats-Baril, W.L. and Huber, G.P. 1987. Decision Support Systems for III - Structured Problems: An Empirical Study. **Decision Sciences**, 18(3): 350-372.
- Gorry, G.M. and Scott-Morton, M.S. 1989. A Framework for Management Information Systems. **Solan Management Review**, 30(3): 49-61.
- Hofer, C.W. and Schendel, D. 1978. **Strategy Formulation : Analytical Concepts**. New York : West Publishing Co.
- Hogue, J.T. and Watson, H.J. 1983. Management's Role in Approval and Administration of Decision Support Systems, **MIS Quarterly**, 7(2): 36-40.
- Hosmer, H.T. 1982. **Strategic Management.:Text Cases in Business Policy**, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Isernberg, D.I. 1984. How Senior Managers Think. **Harvard Business Review**, 62: 81-90.
- Jarvenpaa, S.L. Dickson, G.W. and De Sanctis, G. 1985. Methodological Issues in Experimental IS Researches : Experiences and Recommendations, **MIS Quarterly**, 9(2): 141-156.
- Kasper, G.M. and Cerveny, R.P. 1986. A Laboratory Study for User Characteristics and Decision Making Performance in End-User Computing. **Information & Management**, 9(2): 87-96.
- Keen, P.G. and Scott-Morton, M.S. 1978. **Decision Support Systems : An Organizational Perspective**. Reading M.A. : Addison Wesley.

- Khandawalla, P. 1976/77. Some Top Management Styles, Their Context and Performance. **Organization and Administrative Sciences**, 7(4): 21-51.
- Kotter, J.P. 1990. What Leaders Really Do, **Harvard Business Review**, 68(3): 103-111.
- Lucas, H.C. Jr. 1982. **Information Systems Concepts for Management**, New York: McGraw Hill Book Co.
- Mason, R. and Mitroff, I. 1973. A Program for Research in Management Information Systems. **Management Sciences**, 19(5): 475-487.
- Moynihan, T. 1990. What Chief Executives and Senior Managers Want from their IT Departments. **MIS Quarterly**, 14(1): 15-25.
- Naylor, T.H. 1982. Decision Support Systems or Whatever Happened to MIS? **Interfaces**, 12: 92-94.
- Payne, J.W. 1982. Contingent Decision Behaviour, **Psychological Bulletin**, 92(2): 382-402.
- Pearson, A.E. 1989. Six Basics for General Managers. **Harvard Business Review**, 94-101.
- Rhyne, L.C. 1987. Information Support Systems : A Prerequisite for Effective Planning. In King, W.R. and Cleland, D.I. **Strategic Planning and Management Handbook**, New York : Trand Reinhold, Co. : 387-405.
- Rockart, J.F. 1979. Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, 57(2): 81-92.
- Sanders, G.L. and Courtney, J.F. 1984. The Impact of DSS on Organizational Communication. **Information & Management**, 7(3): 141-148.
- Schwenk, C.R. 1984. Information & Management Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making, **Strategic Management Journal**, 5(2): 111-128.
- Scott-Morton, M.S. 1971. **Management Decision Systems : Computer-Based Support for Decision Making**. Cambridge, MA: Division of Research, Harvard University.
- Sharda, R. Barr, S.H. and McDonnel, J.C. 1988. Decision Support Systems Effectiveness.: A Review and An Empirical Test. **Management Sciences**, 34(2): 139-159.
- Simon, H. 1960. **The New Science of Management Decision**, New York : Harper & Row.
- Sprague, R.H. and Carison E.D. 1982. **Building Effective Decision Support Systems**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

- Stair, R.M. 1992. **Principles of Information Systems : A Managerial Approach**. Boston, MA: Boyd & Fraser.
- Stone, D.N. and Schkade, D. 1991. Numeric and Linguistic Inforamtion Representation in Multiattribute Choice. **Organizational Performance and Decision Processes**, 49 (1): 42-59.
- Todd, P. and Benbasat, I. 1992. The Use of Information in Decision Making : An Experimental Investigation of the Impact of Computer-Based Decision Aids. **MIS Quarterly**, 16(3): 373-393.
- Turban, E. 1990. **Decision Support and Expert Systems : Management Support Systems**, 2nd Ed. New York : Macmillan Publishing Co.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. 1987. **Strategic Management**, 2nd Ed. Reading MA: Addison-Wesley publishing Co.
- Whistler, T.L., 1970. **The Impact of Computers on Organizations**. New York : Praeger Publishing.
- Wissema, J.G. Vander Pol, H.W. and Messers, H.M. 1980. Strategic Archetpes. **Strategic Management Journal**, 1(1): 37-47.
- Zia Khan, G.M. Joachimsthaler, E.A. and Kinnear, T.C. 1987. Individual Differences and Marketing Decision Support System Usage and Satisfaction. **Journal of Marketing Research**. 24 : 208-214.

كامل السيد غراب (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة ولاية نيويورك ببافلو، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٨٢) أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الامارات العربية المتحدة، له اهتمامات بحثية في الموضوعات التالية: الاستراتيجية التنافسية، نظم المعلومات الاستراتيجية، نظم مساندة اتخاذ القرارات الادارية وتكنولوجيا المعلومات البنكية.