



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

الذكاء الاستراتيجي للمديرين وأثره على تطوير الجدارات الجوهرية:
الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية
دراسة حالة وزارة الداخلية بدولة قطر

إعداد الطالب
محمد سليمان الحمادي

إشراف
الأستاذ الدكتورة فاطمة علي الربابعة

أطروحة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في
الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية/ قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2020

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد سليمان عبدالله ملاحسين الحمادي والموسومة بـ: الذكاء الاستراتيجي للمديرين واثره على تطوير الجدارات الجوهرية: الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية دراسة حاله وزارة الداخلية بدولة قطر

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية

القسم: الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية
في تاريخ ٢٠٢٠/١١/٢٨

قرار رقم ٦/٢٠٢٠

من الساعة ١٠ إلى الساعة ١

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفا ومقررا

عضوا

عضوا

عضو خارجي

أ.د فاطمة علي محمد الربابعة

أ.د علي محمد عمر العضايله

أ.د غازي رسمي عايد ابوقاعد

د. د. عبد الحكيم أخو رشيدة

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د عمر المعاينة

Adel Salem



الإهداء

إلى مَنْ أَحَقَّ النَّاسَ بِحَسَنِ صُحْبَتِي، وَمَنْ أَوْجَبَ اللَّهُ عَلَيَّ طَاعَتَهُ وَرِضَاهُ، وَقَرَنَ قَبُولَ طَاعَتِي بِبِرِّهِ،

وَالِدِي - رَحِمَهُ اللَّهُ -

الَّذِي بَقِيَتْ رَوْحُهُ نِبْرَاسَ ضَوْءٍ أَسْتَأْنِسُ بِهِ فِي حَلِّي وَتَرْحَالِي

وَإِلَى مَنْ تَقَدَّمَ بِحُسْنِ الصُّحْبَةِ وَالْعِبَادَةِ إِلَى جَانِبِ عِبَادَةِ اللَّهِ، نَبْعِ الْحَنَانِ، وَمَعْلَمِ الصَّبْرِ وَالصَّمُودِ

وَالدَّيِّ

مَتَّعَهَا اللَّهُ بِمَوْفُورِ الصَّحَّةِ وَالْعَافِيَةِ

وَإِلَى مَنْ أَضَاءَتْ لِي طَرِيقَ الْمَعْرِفَةِ وَالْعِلْمِ، ذَاتَ سَمَاحَةِ الْعُلَمَاءِ، وَوَرِثَةَ الْأَنْبِيَاءِ،
الْأَسْتَاذَ الدُّكْتُورَ: فَاطِمَةَ الرَّيَابِعَةَ

وَإِلَى جَمِيعِ أَسَاتِذَتِي، وَأَوْلِي الْعِلْمِ وَالْفَضْلِ عَلَيَّ

أُهْدِي هَذَا الْجَهْدَ الْمَتَوَاضِعَ، مُتَشَرِّفًا بِقَبُولِهِمْ إِيَّاهُ

الْبَاحِثُ

مُحَمَّدُ الْحَمَادِي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعد: فقد وجدتُ لزاماً عليّ أن أتقدّم إلى ذوي الفضل والعطاء، والديّ الكريمين؛ على ما قدموا، وأخلصوا العطاء.

كما أتقدّم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الأكرم الأستاذ الدكتور: فاطمة علي الربابعة، مشرفتي وموجهتي التي لم تألُ جهداً، ولم ترضَ عليّ يوماً بتوجيهاتها القيمة التي أضاعت لي طريق البحث والمعرفة. كما أتقدّم من أساتذتي الكرام، الذين تشرفتُ بقبولهم مناقشة أطروحتي هذه، حفظ الله الجميع، وجزاهم عني وعن العلم خير الجزاء.

والشكر موصول إلى مَنْ عملتُ بمعيتهم وظيفياً، على ما قدموا لي من تذليل الصعاب، وتهوين المشاقّ، سائلاً المولى إعانتهم في مهامهم وتصاريف حياتهم.

كما أشكر جزيلاً قسمي، قسم الإدارة العامة، الذي تشرفتُ بأبني أحد طلابه. ولا يفوتني أن أشكر جامعتي العريقة، جامعة السيف والقلم، وجامعة المجد والتاريخ.

الباحث

محمد الحمادي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
ل	المُلخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
3	3.1 أهداف الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة
5	5.1 فرضيات الدراسة
7	6.1 أنموذج الدراسة
9	7.1 التعريفات الإجرائية
12	8.1 حدود الدراسة
14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	2-1- الذكاء الإستراتيجي للمديرين
15	2-1-1- مفهوم الذكاء
16	2-1-2- أنواع الذكاء
18	2-3-1- مفهوم الذكاء الإستراتيجي
20	2-4-1- مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي
23	2-5-1- مبادئ الذكاء الإستراتيجي

الصفحة	الموضوع
25	2-1-6- أدوار الذكاء الإستراتيجي
26	2-1-7- أهمية الذكاء الإستراتيجي
27	2-1-8- نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي
28	2-1-9- عناصر الذكاء الإستراتيجي
36	2-2- تطوير الجدارات الجوهرية
37	2-2-1- مفهوم تطوير الجدارات الجوهرية
39	2-2-2- خصائص الجدارات الجوهرية
42	2-2-3- أهمية تطوير الجدارات الجوهرية
44	2-2-4- نماذج تطوير الجدارات الجوهرية
46	2-2-5- أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية
51	2-3- جودة القرارات الإستراتيجية
52	2-3-1- مفهوم اتخاذ القرارات
54	2-3-2- أنواع القرارات
56	2-3-3- مفهوم جودة القرارات الإستراتيجية
58	2-3-4- أهمية القرارات الإستراتيجية الجيدة
60	2-3-5- أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية
64	2-4- العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وتطوير الجدارات الجوهرية من خلال جودة القرارات الإستراتيجية
64	2-4-1- الذكاء الإستراتيجي وتطوير الجدارات الجوهرية
65	2-4-2- الذكاء الإستراتيجي وجودة القرارات الإستراتيجية
65	2-4-3- جودة القرارات الإستراتيجية وتطوير الجدارات الجوهرية
66	2-4-4- الذكاء الإستراتيجي وتطوير الجدارات الجوهرية وجودة القرارات الإستراتيجية
66	2-5- الدراسات السابقة
67	2-5-1- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي

للمديرين

- 68 2-5-2- الدراسات المتعلقة بالمتغير الوسيط: جودة القرارات الإستراتيجية
- 69 2-5-3- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: تطوير الجدارات الجوهرية
- 71 2-5-4- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
- 71 2-5-5- ما يميز هذه الدراسة
- 73 **الفصل الثالث: منهجية وتصميم الدراسة**
- 73 3-1- منهجية الدراسة
- 73 3-2- مجتمع الدراسة
- 75 3-3- مصادر جمع بيانات الدراسة
- 76 3-4- مقياس الدراسة
- 77 3-5- أداة الدراسة
- 78 3-6- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
- 78 3-6-1- صدق الأداة
- 78 3-6-2- ثبات الأداة
- 82 3-7- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- 84 **الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج**
- 84 4-1- المقدمة
- 84 4-2- التحليل الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة
- 84 4-2-1- التحليل الوصفي المتعلق بالذكاء الإستراتيجي للمديرين
- 90 4-2-2- التحليل الوصفي المتعلق بجودة القرارات الإستراتيجية
- 94 4-2-3- التحليل الوصفي المتعلق بتطوير الجدارات الجوهرية
- 100 4-3- نتائج اختبار افتراضات تحليل الانحدار الخطي
- 101 4-3-1- التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
- 102 4-3-2- اختبار التداخل الخطي
- 103 4-3-3- مصفوفة ارتباط بيرسون

الصفحة	الموضوع
103	4-4- نتائج اختبار فرضيات الدراسة
104	4-4-1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها
112	4-4-2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
114	4-4-3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
115	4-4-4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها
134	الفصل الخامس: مناقشة الاستنتاجات والتوصيات
134	5-1- المقدمة
134	5-2- مناقشة النتائج الوصفية للدراسة
134	5-2-1- مناقشة النتائج الوصفية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي للمديرين وأبعاده
137	5-2-2- مناقشة النتائج الوصفية المتعلقة بجودة القرارات الإستراتيجية وأبعاده
139	5-2-3- مناقشة النتائج الوصفية المتعلقة بتطوير الجدارات الجوهرية وأبعاده
141	5-3- مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
141	5-3-1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
145	5-3-2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
146	5-3-3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
147	5-3-4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
152	5-4- توصيات الدراسة
153	5-5- محددات الدراسة والافاق البحثية
154	المراجع والمصادر
169	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات وحدة المعاينة	1
76	مستويات الأهمية ومجالاتها	2
79	النتائج المستخرجة من التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات أداة الدراسة	3
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النزكاء الإستراتيجي للمديرين	4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاستشراف	5
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التفكير بمنطق النظم	6
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الرؤية المستقبلية	7
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الشراكة	8
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الدافعية	9
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية	10
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد جودة المعلومات	11
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد السرعة	12
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الشمولية	13
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الملاءمة مع الإستراتيجية	14
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تطوير الجدارات الجوهرية	15
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تطوير الموارد	16

97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تنمية الاتصال	17
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد دعم العمل الجماعي	18
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تمكين العاملين	19
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد استثمار القابليات	20
101	نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	21
102	نتائج اختبارات التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل	22
103	مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	23
104	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تطوير الجدارات الجوهرية	24
106	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تطوير الموارد	25
107	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تنمية الاتصال	26
108	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تعزيز العمل الجماعي	27
110	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تمكين العاملين	28
111	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على استثمار القابليات	29
113	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على جودة القرارات الإستراتيجية	30
114	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تطوير الجدارات الجوهرية	31
117	نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تطوير الجدارات	32

120	الجوهريّة من خلال جودة القرارات الإستراتيجية نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تطوير الموارد من خلال جودة القرارات الإستراتيجية	33
123	نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تنمية الاتصال من خلال جودة القرارات الإستراتيجية	34
126	نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تعزيز العمل الجماعي من خلال جودة القرارات الإستراتيجية	35
129	نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تمكين العاملين من خلال جودة القرارات الإستراتيجية	36
132	نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على استثمار القابليات من خلال جودة القرارات الإستراتيجية	37

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج الدراسة	1
29	العناصر المكونة للذكاء الإستراتيجي	2
35	دور الشراكة في تعزيز الذكاء الإستراتيجي	3
81	القيم المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي	4
116	النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تطوير الجدارات الجوهرية من خلال جودة القرارات الإستراتيجية	5
119	النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تطوير الموارد من خلال جودة القرارات الإستراتيجية	6
122	النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تنمية الاتصال من خلال جودة القرارات الإستراتيجية	7
125	النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تعزيز العمل الجماعي من خلال جودة القرارات الإستراتيجية	8
128	النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تمكين العاملين من خلال جودة القرارات الإستراتيجية	9
131	النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على استثمار القابليات من خلال جودة القرارات الإستراتيجية	10

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رمز الملحق
170	نبذة عن وزارة الداخلية في دولة قطر	أ-
173	قائمة المحكمين	ب-
175	الاستبانة بصورتها النهائية	ج-

المخلص

الذكاء الإستراتيجي للمديرين وأثره على تطوير الجدارات الجوهرية: الدور الوسيط لجودة القرارات الإستراتيجية
دراسة حالة وزارة الداخلية بدولة قطر

إعداد: محمد سليمان الحمادي

جامعة مؤتة، 2020م

لقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تطوير الجدارات الجوهرية؛ من خلال الدور الوسيط لجودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية في دولة قطر. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات الإدارية: العليا والوسطى للوزارة، إذ تمّ توزيع (154) استبانة على جميع مفردات المجتمع، باستخدام أسلوب الحصر الشامل، في حين بلغت الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل الإحصائي (141) استبانة، تمثل نسبة (91.6%) من الاستبانات الموزعة. كما تمّ استخدام مجموعة من الاختبارات لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تشير إلى أنّ مستوى كلّ من: الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وتطوير الجدارات الجوهرية في وزارة الداخلية في دولة قطر كان ذا مستوى متوسط، في حين أنّ مستوى جودة القرارات الإستراتيجية كان ذا مستوى مرتفع. وأشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود أثر للذكاء الإستراتيجي للمديرين بأبعاده: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية) على جميع أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية المتمثلة في: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين، واستثمار القابليات) في وزارة الداخلية في دولة قطر، إضافة إلى وجود للذكاء الإستراتيجي للمديرين على جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية في دولة قطر باستثناء بُعد الملاءمة مع الإستراتيجية. ووجود أثر لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية المتمثلة في: (جودة المعلومات، والسرعة، والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) على تطوير الجدارات الجوهرية في وزارة الداخلية في دولة قطر، كما أنّ جودة القرارات الإستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وتطوير الجدارات الجوهرية في وزارة الداخلية في دولة قطر.

وبناء على هذه النتائج، فقد أوصت الدراسة المديرين في وزارة الداخلية القطرية بتعزيز الترابط بين الوزارة، وبيئة العمل الداخلية والخارجية، وتطوير الأساليب الإدارية والتنظيمية الموجهة نحو تمكين العاملين في مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، إلى جانب التركيز على تطوير القابليات، واستغلالها في مختلف الأنشطة، وزيادة الوعي حول أهمية المحافظة على الموارد وتنميتها، والتركيز على بناء روح الفريق، ودعم العمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وتطوير الجدارات الجوهرية، وجودة القرارات الإستراتيجية، ووزارة الداخلية، ودولة قطر.

توصيات للدراسات المستقبلية: يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي وأثره على متغيرات إدارية أخرى مثل الأداء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى تطبيق هذه الدراسات في البيئة العربية.

Abstract

Managers' Strategic Intelligence and its Impact on Developing Core Competencies: The Mediating Role of Strategic Decisions Quality

Case Study of Interior Ministry in Qatar

By: Mohamed Sulaiman Al-Hamadi

Mut'ah University, 2020

The study aimed to examine the impact of managers' strategic intelligence on developing core competencies through the mediating role of strategic decisions quality in Qatar Ministry of Interior. The study population consisted of all managers at the high and middle administrative levels of the ministry, where (154) questionnaires were distributed to all of the population's members using the complete census method, while the retrieved and valid questionnaires for statistical analysis reached (141) questionnaires, which represents (91.6%) of the distributed questionnaires. A set of tests were used to achieve the study objectives and answer its questions. The study found a set of results indicating that the level of both managers' strategic intelligence and developing core competencies in the Interior Ministry in Qatar were at a moderate level, while the level of strategic decisions quality were at a high level. The results of hypothesis testing indicated that there is an impact of managers' strategic intelligence in its dimensions (foresight, system thinking, vision, partnership, and motivation) on all dimensions of developing core competencies of (resource development, communication expansion, teamwork enhancing, employees' empowerment, and capabilities exploitation) in the Interior Ministry in Qatar. Moreover, there is an impact of managers' strategic intelligence on strategic decisions quality in the Interior Ministry in Qatar, except the dimension of alignment with the strategy, and there is an impact of strategic decisions quality that represented by (information quality, speed, comprehensive, and alignment with the strategy) on the development core competencies in the Interior Ministry in Qatar. Strategic decisions quality played a mediating role in the relationship between managers' strategic intelligence and development core competencies in the Interior Ministry in Qatar.

Based on these results, the study recommended managers in the Qatari Ministry of Interior to enhancing the association between the ministry and the internal and external work environment and to develop administrative and organizational methods directed towards empowering workers in various departments and managerial levels. Besides, focusing on improving capabilities and utilizing them in various activities, increasing awareness about the importance of conserving and developing resources, and emphasising on building team spirit and supporting teamwork.

Keywords: Managers Strategic Intelligence, Developing Core Competencies, Strategic Decisions Quality, Interior Ministry, Qatar.

Recommendations for future studies: The researcher recommends conducting more studies related to strategic intelligence and its impact on other administrative variables such as competitive performance and sustainable competitive advantage. Further, application of these studies in the Arab environment.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1-1- المقدمة

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى مواكبة التطورات التكنولوجية، التي أدت إلى تكوين بيئة عملٍ تتسم بالتقلب الشديد والحساسية، وقد خلقت هذه البيئة تحدياتٍ متزايدة على المنظمات خصوصاً في ظل الانتشار الواسع لظاهرة العولمة؛ لذلك أصبح من الضروري على المنظمات العمل على تطوير نقاط القوة التي تمتلكها؛ للوصول إلى الأداء المطلوب، وتحسن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء؛ لذا تُعتبر الجدارات الجوهرية الركيزة الرئيسة لتطوير المقدرات والمهارات الداخلية التي يتمتع بها الموظفون في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية؛ لأنها تجمع بين الخبرات التراكمية للأفراد، والمعرفة التي يَتَمَّ اكتسابها وتشاركها ضمن بيئة العمل؛ لتكوين تشكيلة من المميزات والأنماط الفريدة التي تستأثر بها المنظمة دون غيرها.

كما اتجهت إدارة المنظمات في الآونة الأخيرة نحو تفعيل دور المعلومات التي يَتَمَّ الحصول عليها من بيئة المنظمة الداخلية والخارجية في كافة إجراءات وأنشطة عمل المنظمة؛ لذلك من الصعب التعامل مع هذا الكمِّ الهائل من المعلومات الواردة إلى المنظمة بهدف اتخاذ القرارات الرشيدة، التي تؤثر على مستقبل المنظمة؛ لذا برزت أهمية الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في عمليات اقتناص الفرص، وتجنب المخاطر الموجودة في بيئة العمل من خلال توفير المعلومات اللازمة لمتَّخذي القرار على مستوى المنظمة حول ظروف البيئة والآليات التي يمكن الاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة.

كما تُعدُّ القرارات التي يَتَمَّ اتخاذها في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ذات صلة وثيقة بدرجة توافر ودقة المعلومات التي يَتَمَّ على أساسها تبني هذه القرارات، إذ يعتمد القرار الجيد على درجة ذكاء متَّخذ القرار وفي نفس الوقت على جودة المعلومات، والآليات التي يَتَمَّ بها تنفيذ هذه القرارات؛ خصوصاً في المستوى الإستراتيجي؛ لأنها تؤثر على مستقبل المنظمة، وتقودها نحو النجاح، أو الفشل.

وفي ضوء التنمية الوطنية التي تسعى دولة قطر إلى تحقيقها، والرؤية المستقبلية التي تطمح إلى وضعها في مصاف الدول المتقدمة، تكمن الحاجة إلى تأمين بيئة جاذبة للاستثمارات، والتركيز بشكل خاص على توفير مناخ آمن، يساعد في وصولها إلى طموحاتها. وهنا يبرز دور وزارة الداخلية القطرية؛ باعتبارها الجهة المخولة بحفظ الأمن الداخلي للبلاد، وحفظ الأرواح والممتلكات للأشخاص المتواجدين على الأراضي القطرية، فضلاً عن دورها المهم في مكافحة الجريمة المنظمة والجرائم الإلكترونية في مختلف الأصعدة. ولذلك جاءت هذه الدراسة لبحث أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين في تطوير الجدارات الجوهرية، والدور الوسيط لجودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية في قطر.

1-2- مشكلة الدراسة وتساولاتها

مع السعي الدائم لدولة قطر نحو الريادة الإقليمية والدولية من خلال توفير مناخ عمل يتسم بالأمان والقدرة على مجابهة التحديات الأمنية، خصوصاً في ظل الأوضاع الراهنة؛ بهدف جذب الاستثمارات ورؤوس الأموال التي تؤدي إلى النمو والازدهار على مستوى الدولة ككل، يقع على وزارة الداخلية القطرية الحفاظ على أمن الدولة الداخلي؛ من خلال القواعد والإجراءات التنظيمية والقوانين السارية؛ لمحاربة كافة أشكال التحديات الأمنية، ونشر الوعي بين أفراد المجتمع حول تلك القضايا، وآلية التعامل معها.

ونظراً لذلك، فإن الوزارة تسعى جاهدة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء؛ مما ينعكس على زيادة قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛ من خلال التركيز على تطوير مجموعة من المقدرات المتميزة، التي تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات الحكومية، والتي اكتسبتها نتيجة الثقافة التنظيمية السائدة، والمعرفة المتراكمة لدى موظفيها. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، فإن عليها التعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتفجرة عليها، سواء من بيئة العمل الداخلية، أم الخارجية، إذ لم تعد الأساليب والطرق الإدارية التقليدية تفي بالتعامل مع المعلومات التي تُعتبر الأساس في صنع القرارات الرشيدة؛ لذلك أصبح من الواجب البحث عن أساليب إدارية جديدة،

تمكن المديرين من متابعة كافة التطورات، والتعامل بسرعة مع المعلومات الكثيفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها جودة.

ومن خلال عملي في وزارة الداخلية بدولة قطر تمكنت من ملاحظة إمكانية التطوير على الأساليب الإدارية المتبعة في عملية اتخاذ القرارات الجيدة والرشيده وتحسين الآليات المتبعة في تنفيذها من خلال التركيز على توظيف ذكاء متخذي القرارات وإمكانية مساهمتها في تشكيل وتطوير الجدارات الجوهرية في الوزارة، وهنا تبرز مشكلة الدراسة بوجود غموض لدى الباحث في الأثر بين الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وتطوير الجدارات الجوهرية من خلال جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية في دولة قطر، إذ تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي المتمثل بـ: ما أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تطوير الجدارات الجوهرية والدور الوسيط لجودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية؟

وينتفع هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الذكاء الإستراتيجي للمديرين في وزارة الداخلية القطرية؟
2. ما مستوى تطوير الجدارات الجوهرية في وزارة الداخلية القطرية؟
3. ما مستوى جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية؟

1-3- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في: "التُعَرَّف إلى أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تطوير الجدارات الجوهرية، والدور الوسيط لجودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية" وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التُعَرَّف إلى مستوى الذكاء الإستراتيجي للمديرين في وزارة الداخلية القطرية.
2. التُعَرَّف إلى مستوى تطوير الجدارات الجوهرية في وزارة الداخلية القطرية.
3. التُعَرَّف إلى مستوى جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية.
4. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تخدم متَّخذي القرارات في وزارة الداخلية القطرية.

1-4- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من طبيعة المتغيرات التي تناولتها، إذ يعتبر موضوع الذكاء الإستراتيجي من المفاهيم حديثة الاستخدام نوعاً ما، في العلوم الإدارية عموماً، وفي منظمات القطاع العام خصوصاً. بالإضافة إلى أنّ الجدارات الجوهرية وتطويرها تعتبر من الركائز المهمة، التي تضمن وصول المنظمات إلى أهدافها الإستراتيجية بسهولة ويسر، كما أنّها تدعم تفوّق المنظمة على المنافسين، كما تُعتبر جودة القرارات التي يتخذها القادة وصانعو القرارات ذات تأثير جوهري على كافة الأنشطة، والأعمال في المنظمة، ومصدراً أساسياً لتطوير جداراتها.

كما تبرز أهمية الدراسة من اعتبار وزارة الداخلية الجهة التنفيذية المسؤولة عن تطبيق الأنظمة والقوانين التشريعية المتعلقة بحماية الأرواح، والأموال الخاصة والعامة، بالإضافة إلى الحفاظ على الأمن والآداب العامة في الدولة وحماية مرافقها. وتعتبر هذه المهام التي تقوم بها وزارة الداخلية من أهم مكونات البيئة الإستثمارية الجاذبة للاستثمارات من كافة الدول، التي بدورها تعزز الاقتصاد القطري، وتدفع به نحو النمو والتوسع، خصوصاً في ظل الرؤية العامة للدولة التي تسعى إلى وضع دولة قطر في مصافّ الدول المتقدمة، وتبوؤ المركز الريادي في المنطقة؛ لذا جاءت الأهمية في اختيار مجتمع الدراسة، ومحاولة اكتشاف التفاعل بين متغيرات الدراسة في هذا المجتمع.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في محدودية الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة في البيئة العربية؛ خصوصاً في دولة قطر. إضافة إلى أهمية النتائج التي ستقدم لمتخذي القرار في الوزارة، كما تقدم إضافة إلى المكتبة العربية حول المتغيرات وطبيعة الأثر بينها، وتسهم في تسليط الضوء على الجوانب النظرية، والاسهامات التي قام بها الباحثون السابقون. كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة من خلال النتائج التي ستتوصل إليها، والتوصيات التي ستطرحها في مساعدة صانعي القرار في وزارة الداخلية القطرية على التّعرف على المفاهيم النظرية للمتغيرات، والسبل التي يمكن من خلالها استغلال هذه المتغيرات في تحقيق التميز والوصول إلى الرؤية العامة لدولة قطر.

1-5-5- فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات الدراسة من خلال تساؤلات وأهداف الدراسة، بالاعتماد على الدراسات السابقة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة، والمتمثلة في (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها مجتمعة ممثلة في: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين، واستثمار القابليات) في وزارة الداخلية القطرية.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

(H_{01-1}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة (الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تطوير الموارد في وزارة الداخلية القطرية.

(H_{01-2}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تنمية الاتصال في وزارة الداخلية القطرية.

(H_{01-3}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تعزيز العمل الجماعي في وزارة الداخلية القطرية.

(H_{01-4}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تمكين العاملين في وزارة الداخلية القطرية.

(H_{01-5}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على استثمار القابليات في وزارة الداخلية القطرية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة، والمتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير

بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على جودة القرارات الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، ممثلة بفي: (جودة المعلومات، والسرعة، والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (Ho₃): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعة، والمتمثلة في: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها مجتمعة، ممثلة في: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين، واستثمار القابليات) في وزارة الداخلية القطرية.

الفرضية الرئيسية الرابعة (Ho₄): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين، واستثمار القابليات) من خلال جودة القرارات الإستراتيجية بأبعادها: (جودة المعلومات، والسرعة، والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho_{4.1}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة، والدافعية) على تطوير الموارد من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

(Ho_{4.2}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تنمية الاتصال من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

(Ho_{4.3}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تعزيز العمل الجماعي من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة

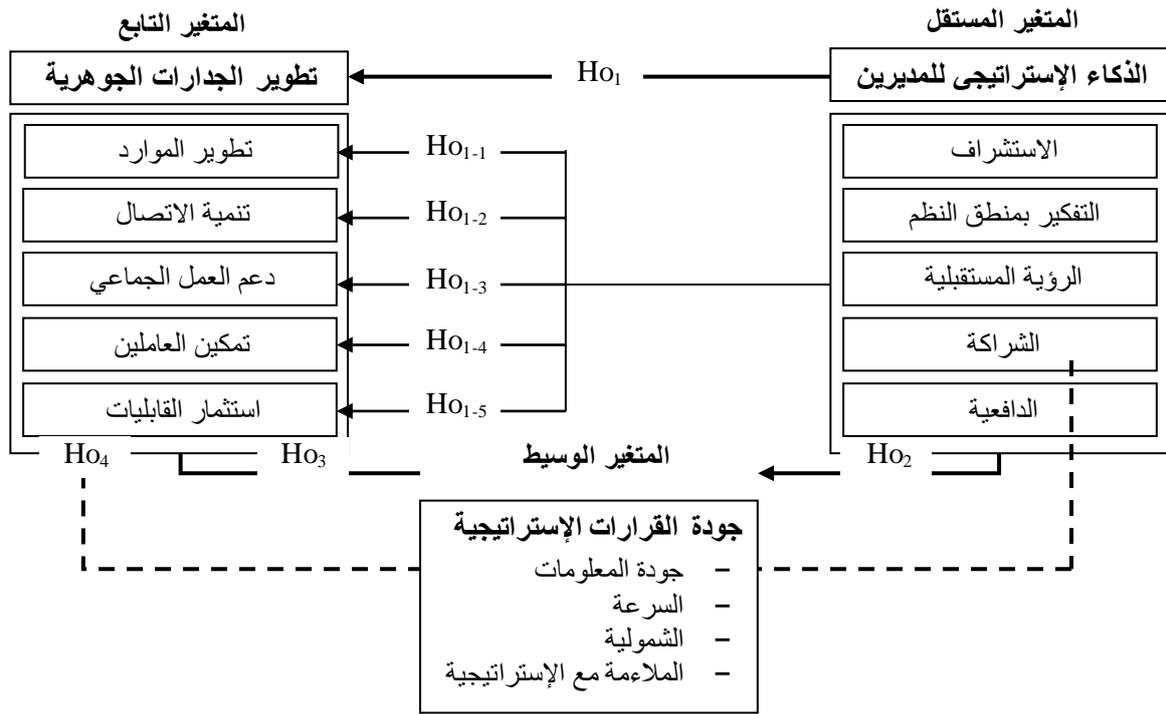
المعلومات، والسرعة، والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

(Ho₄₋₄): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة، والدافعية) على تمكين العاملين من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

(Ho₄₋₅): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية) على استثمار القابليات من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

1-6- نموذج الدراسة

يمثل الشكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة، ويوضح العلاقة الافتراضية بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل: (الذكاء الإستراتيجي للمديرين)، والمتغير الوسيط: (جودة القرارات الإستراتيجية)، والمتغير التابع: (تطوير الجدارات الجوهرية).



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

المصدر: تمّ تطوير النموذج الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

فيما يتعلق بالمتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي للمديرين)

- جعفر، قيس زهير عبد الكريم (2017). تأثير الذكاء الإستراتيجي في منظمة الأداء العالي: دراسة استطلاعية لمديري مركز أمراض وزرع الكلى بمدينة الطب-بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(96)، 166-185.
- Abuzaid, A.N. (2017). Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies, *International Management Review*, 13(1),72-84.

فيما يتعلق بالمتغير التابع (تطوير الجدارات الجوهرية)

- توحى، حلافان داغر (2019). القدرات الجوهرية، ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 25(111)، 222-240.
- عيدان، أفراح رحيم (2019). تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقه في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية. *مجلة جامعة بابل - للعلوم الصرفة والتطبيقية*، 27(1)، 127-145.
- Irtaimh, H.J. (2018). Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on

فيما يتعلق بالمتغير الوسيط (جودة القرارات الإستراتيجية)

- رشيد، صالح عبد الرضا، والعبادي، حيدر محمد (2016). توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتحسين جودة القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط للإجماع الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعينة من الشركات الصناعية العراقية. *دراسات إدارية*، 9(18)، 242-292.

- Michie, S. G., Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (2006). Unified diversity in top-level teams: Enhancing collaboration and quality in strategic decision-making. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), 130-149.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.

1-7- التعريفات الإجرائية

المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي

يعرف إجرائياً بأنه الذكاء الذي يتمتع به المديرون في المستويات الإدارية: العليا، والوسطى في وزارة الداخلية في قطر، والمتمثل في: الاستشراف والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة، والدافعية، وقد تمّ قياسه بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من الفقرة رقم (1) إلى الفقرة رقم (22). وتتمثل أبعاد الذكاء الإستراتيجي في:

1. **الاستشراف:** ويُعرّف إجرائياً بأنه توسيع حدود المعرفة والإدراك، والتوسع في الوعي الشامل للمتغيرات، والظروف لدى المديرين في وزارة الداخلية القطرية، وقد تمّ قياسه بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من الفقرة رقم (1) إلى الفقرة رقم (5).

2. **التفكير بمنطق النظم:** ويعرف إجرائياً بأنه قدرة المديرين في وزارة الداخلية القطرية على استشعار الفرص، والتهديدات، وتحليلها، واتخاذ القرارات في ضوء هذه الفرص والتهديدات وإدراك آليات التفاعل المناسبة التي تسهم في بناء نجاح

المنظمة، وتحقيق أهدافها، وقد تمَّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من الفقرة رقم (6) إلى الفقرة رقم (9).

3. **الرؤية المستقبلية:** وتُعرَّف إجرائياً بأنها الأهداف والتطلعات التي يسعى المديرون في وزارة الداخلية القطرية إلى الوصول إليها، والتي تتوافق مع الرسالة العامة لدولة قطر، وقد تمَّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من الفقرة رقم (10) إلى الفقرة رقم (13).

4. **الشراكة:** وتُعرَّف إجرائياً بأنها عمليات التعاون والتنسيق، التي يقوم بها المديرون في وزارة الداخلية القطرية مع مختلف الوزارات، والهيئات العاملة في الدولة، سواء العامة، أم الخاصة، وإقامة التحالفات الإستراتيجية فيما بينها؛ لتحقيق الرسالة العامة لدولة قطر، وقد تمَّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، من الفقرة رقم (14) إلى الفقرة رقم (17).

5. **الدافعية:** وتُعرَّف إجرائياً بأنها القدرة المتوافرة لدى المديرين في وزارة الداخلية القطرية على تحفيز العاملين في الوزارة، والدفع بهم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية، وقد تمَّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، من الفقرة (18) إلى الفقرة رقم (22).

المتغير التابع: تطوير الجدارات الجوهرية

وتُعرَّف إجرائياً بأنها الممارسات التي يقوم بها المديرون في المستويات الإدارية: العليا والوسطى في وزارة الداخلية في قطر؛ لتطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين واستثمار القابليات؛ لتحقيق أهداف الدولة، وقد تمَّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، من الفقرة رقم (36) إلى الفقرة رقم (56). وتتمثل أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية بالآتي:

1. **تطوير الموارد:** ويُعرَّف إجرائياً بأنه قيام المديرين في وزارة الداخلية في قطر، بتطوير رأس المال البشري، والموارد المادية التي تمتلكها الوزارة، والتي تدخل في عمليات الإنتاج، وتقديم الخدمات للجمهور، وقد تمَّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من الفقرة رقم (36) إلى الفقرة رقم (39).

2. **تنمية الاتصال:** ويعرف إجرائياً بأنه قيام المديرين في وزارة الداخلية في قطر بتنمية التفاعل بين الوزارة ومختلف الوزارات والهيئات والشركات، سواء كانت خاصة، أم عامة؛ لتحقيق أهداف الوزارة، وقد تمّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من الفقرة رقم (40) إلى الفقرة رقم (43).

3. **دعم العمل الجماعي:** ويُعرّف إجرائياً بأنه قيام المديرين في وزارة الداخلية في قطر بمشاركة الرؤية، والأهداف مع العاملين في وزارة الداخلية القطرية، والذي يحدث نتيجة المسؤولية الجماعية؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد تمّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، من الفقرة رقم (44) إلى الفقرة رقم (48).

4. **تمكين العاملين:** ويُعرّف إجرائياً بأنه منح المديرين في وزارة الداخلية في قطر سلطات واسعة للموظفين في الوزارة، وحثّهم على تحمل المسؤولية بدلاً من إعطائهم التوجيهات والإجراءات لتنفيذ أعمال محددة، وتقليل الضوابط والقيود على اتخاذ القرارات الروتينية، ومشاركة العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية، وقد تمّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، من الفقرة رقم (49) إلى الفقرة رقم (52).

5. **استثمار القابليات:** تُعرّف إجرائياً بأنها قيام المديرين في وزارة الداخلية في قطر بالاستفادة من المهارات والخبرات المتراكمة لدى العاملين في وزارة الداخلية القطرية، التي تأتي نتيجة التجارب، والمعرفة السابقة، والخبرة في القيام بالأعمال، وقد تمّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، من الفقرة رقم (53) إلى الفقرة رقم (56).

المتغير الوسيط: جودة القرارات الإستراتيجية

وتُعرّف إجرائياً بأنها مدى تمتع القرارات التي يتخذها المديرون في وزارة الداخلية القطرية على المستوى الإستراتيجي مع الأهداف الموضوعية، والرؤية العامة للدولة التي تشمل المرونة والتكامل والكفاية، وقد تمّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، من الفقرة رقم (23) إلى الفقرة رقم (35). وتتمثل جودة القرارات الإستراتيجية بثلاثة أبعاد:

1. **جودة المعلومات:** وتُعرَّف إجرائياً بأنها مدى دقة وفاعلية المعلومات، ودرجة الاستفادة منها في القرارات الإستراتيجية التي يتخذها المديرون في وزارة الداخلية القطرية، وقد تمَّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من الفقرة رقم (23) إلى الفقرة رقم (25).
2. **السرعة:** وتُعرَّف إجرائياً بأنها قدرة المديرين في وزارة الداخلية القطرية على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل؛ من خلال التعديل على الإستراتيجيات بأسرع وقت ممكن، وقد تمَّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من الفقرة رقم (26) إلى الفقرة رقم (28).
3. **الشمولية:** وتُعرَّف إجرائياً بأنها قدرة المديرين في وزارة الداخلية القطرية على تحديد وتحليل العناصر المؤثرة في المشكلات التي تواجههم؛ بهدف بناء إستراتيجيات تتوافق مع تطورات بيئة العمل، وقد تمَّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، من الفقرة رقم (29) إلى الفقرة رقم (32).
4. **الملاءمة مع الإستراتيجية:** وتُعرَّف إجرائياً بأنها قدرة المديرين في وزارة الداخلية القطرية على اتخاذ قرارات تتوافق مع الرؤيا والرسالة، والأهداف الإستراتيجية للوزارة، وقد تمَّ قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، من الفقرة رقم (33) إلى الفقرة رقم (35).

1-8- حدود الدراسة

- على الرغم من الأهمية العلمية والتطبيقية التي ستقدمها هذه الدراسة، إلا أنها لا تخلو من بعض الحدود التي يمكن إظهارها من خلال:
1. **الحدود الموضوعية:** وقد تناولت هذه الدراسة اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تطوير الجدارات الجوهرية؛ من خلال جودة القرارات الإستراتيجية؛ لذلك تُعتبر الدراسة الحالية محدودة ضمن الإطار البحثي المتعلق بهذه المتغيرات، وإظهار الأثر الذي يربط فيما بينها.
 2. **الحدود المكانية:** تطبق هذه الدراسة في وزارة الداخلية في دولة قطر؛ لذلك فإن النتائج التي سيتمُّ التوصل إليها محدودة ضمن هذا المجتمع، كما أن الأثر الذي

يربط بين هذه المتغيرات مرتبط بطبيعة مجتمع الدراسة، الذي تمّ جمع البيانات منه.

3. الحدود الزمانية: وقد تمّ إعداد هذه الدراسة ضمن الفترة الزمنية الممتدة بين عامي: (2019) و(2020). وبناء عليه فإن نتائج الدراسة يمكن أن تتغير في حال تطبيقها ضمن فترة زمنية مختلفة.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- الذكاء الإستراتيجي للمديرين

لقد شهد العالم تحولات متلاحقة تركت أثر كبيراً على الأسلوب المتبع في إدارة المنظمات على اختلاف أنواعها، إذ دفعت عوامل التطور التكنولوجي المتسارع، والانتشار الواسع للعولمة المترافقة بازدياد المسؤوليات الاجتماعية، والبيئية الملقاة على عاتق المنظمات إلى اتباع أساليب إدارية أكثر حداثة، من شأنها مواكبة هذه التحولات. ويعتبر الفكر الإستراتيجي أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات؛ لوضع الأهداف بعيدة المدى، ووضع الخطط والسياسات التي تدفع نحو تحقيق تلك الأهداف؛ مما يضمن لها الاستمرار بتقديم الخدمات، والنمو في قطاعات العمل.

ويبرز في هذا الإطار مفهوم الذكاء الإستراتيجي الذي يعتبر من المفاهيم المعاصرة في علم الإدارة، على الرغم من استخدامه في العلوم العسكرية في مطلع القرن الرابع عشر الميلادي لإدارة المعارك العسكرية التي تخوضها الجيوش (McDowell, 2009). وتتبنى العديد من المنظمات المعاصرة الذكاء الإستراتيجي كأحد الأنماط الإدارية التي تمد قادة المنظمات بالرؤية بعيدة الأمد؛ من خلال مجموعة من المهارات والقدرات الإبداعية والتنبؤية المبنية على أساس توفير المعلومات الدقيقة لصنّاع القرارات لصياغة إستراتيجيات، وخطط مستقبلية، وسياسات إدارية تهدف إلى تحقيق غايات المنظمة (Xu, 2007).

لذا يناقش هذا المبحث الذكاء بمفهومه العام، ومن ثمّ يعرض أهم أنواع الذكاء التي تناولها الباحثون في دراساتهم، بالإضافة إلى تسليط الضوء على مفهوم الذكاء الإستراتيجي والمداخل التي تمّ من خلالها مناقشة هذا المفهوم، كما يستعرض مبادئ وأدوار الذكاء الإستراتيجي، وأهمية تطبيقه في مختلف أنواع المنظمات، وأهم النماذج المستخدمة لقياسه.

2-1-1- مفهوم الذكاء

لقد حاز مفهوم الذكاء اهتمامًا بالغًا من الباحثين في العلوم الاجتماعية، وعلم النفس والوراثة باعتباره مفهومًا جدليًا له العديد من الجوانب والمداخل لتفسير آليات تكوينه واستخداماته؛ كونه الأساس لمعظم الإنجازات والابتكارات التي نشهدها في الوقت الحالي، إذ تمَّ تعريفه بأنه "القدرة على اكتساب المعرفة، واستخدامها في التُّعَرُّف على البيئة المحيطة، والنتائج عن حصيلة التفاعل بين العوامل الوراثية، ومؤثرات البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد (كاظم، 2007)، كما أنه مصطلحٌ يجمع بين الكثير من القدرات المتعلقة بالتفكير المجرد والاستنباط، بالإضافة إلى القدرة على تحليل المعطيات وحل المشكلات، والتخطيط الذي يقوم بها الأشخاص في مختلف جوانب حياتهم (Gottfredson, 1997).

كما يُعبّر مفهوم الذكاء عن القدرات البشرية على استيعاب وفهم الظروف المحيطة ذات الطابع المتغير باستمرار، وإدراكها والتعلم منها، إذ يشتمل هذا المفهوم على العناصر المتمثلة بالإدراك، والفهم والتعلم (الياسري والشمري، 2015). في حين أشار بعض الباحثين إلى أنَّ مفهوم الذكاء هو ناتج عمليات معالجة المعلومات، والظواهر المستخدم في حل المشكلات؛ من خلال الربط بين أسبابها والمعطيات المتعلقة بها؛ للتوصل إلى حلول مناسبة باستخدام التحليل المنطقي القائم على الخبرة المكتسبة، والتحليل والاستنتاج (Peptan, 2019)، كما اعتبر بعضهم أنَّ الذكاء هو العنصر غير المادي في حل المشكلات التي تواجه الفرد في طريقه للوصول إلى أهدافه المخططة، إذ يتشكل الذكاء خطوة بخطوة من خلال إنشاء خوارزميات منطقية؛ لتحديد الأسباب ووضع الحلول المقترحة التي تختلف من شخص لآخر (Shevchenko, 2019).

وبالاعتماد على ما سبق، يتضح أنَّ مفهوم الذكاء معقد في طرق تكوينه واكتسابه، وآليات الاستفادة منه، إذ يعتمد على طبيعة الشخص والبيئة التي يعيش فيها، والظروف التي يتعرض لها؛ لذلك تسعى المنظمات بشكل دؤوب على استقطاب الأشخاص ذوي نسب الذكاء المرتفعة، الذين يمكنهم أن يتعاملوا مع مختلف القضايا

التي تواجههم بحكمة واتخاذ القرارات الرشيدة، التي تساعد في توجيه كافة موارد المنظمة، وقيادة موظفيها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

2-1-2- أنواع الذكاء

يمتلك جميع الأشخاص نسب متفاوتة من الذكاء الذي يُشار إليه باعتباره مقياساً نسبياً؛ لذلك من غير الممكن لشخص أن يجمع جميع جوانب الذكاء معاً، ويصنف على أنه ذكي بالمطلق، وبالمقابل من الاستحالة وجود شخص لا يمتلك أي نوع من أنواع الذكاء، إذ يعتبر أنه شخص غير ذكي بالمطلق (كرامز، 2011). وقد تنوعت النظريات التي تشرح التكوّن العقلي للإنسان والتي تمّ من خلالها شرح وجهات نظر العملاء والباحثين فيما يتعلق بالعقل البشري وأهم الطرق والأساليب المستخدمة لقياس وتقويم الذكاء، إذ أشار بعض الباحثين أنّ الإنسان يمتلك سبعة أنواع من الذكاء، تختلف من شخص لآخر حسب نظرية الذكاءات المتعددة، التي تمّ تصنيفها كما يلي: (Armstrong, 209؛ Gardner, 2011؛ جابر، 2003)

1- الذكاء اللغوي: والتمثل في القدرة على توظيف الكلمات، والجمل شفهيّاً وكتابياً بفاعلية؛ من خلال بناء الجمل اللغوية، وتوظيف معانيها، والأبعاد البراغماتية والعملية لها، والتعبير عنها بالأصوات المناسبة في محاولة لإقناع الآخرين بوجهة نظر محددة، أو شرح وجهة نظر حول قضية ما، كما يتمّ استخدام هذا النوع من الذكاء في تذكر المعلومات بالاستعانة بمكونات اللغة.

2- الذكاء المنطقي الرياضي: ويشير إلى قدرة الشخص على استعمال الأعداد، والاستدلال بها، كما يتضمن إمكانية فهم الفرد لعمليات المنطق الرياضي من تصنيف، وتبويب واستنتاج، وتعميم وحساب واختبار للفروض، إضافة إلى استيعاب الأنماط والنماذج والعلاقات التي تنشأ فيما بينها، وتحديد السبب والنتيجة.

3- الذكاء المكاني: وهو إمكانية الفرد على إدراك مكونات البيئة المحيطة، والعالم البصري بدقة، والتعبير عنها للآخرين؛ من خلال التصوير البصري، والمصفوفة المكانية التي تحدد اللون، والشكل والخط والمساحة، والعلاقة المتكوّنة بين هذه العناصر.

4- **الذكاء الجسمي - الحركي:** ويمثل درجة كفاءة الفرد، وخبرته في استعمال لغة الجسد للتعبير عن الأفكار والمشاعر، كما يتضمن هذا النوع من الذكاء إمكانات الفرد من توظيف جسده، في إنتاج وتحويل الأشياء كما هو الحال بالنسبة للحرفيين والجرّاحين، فضلاً عن المهارات الفيزيائية النوعية، كالتأزر والتوازن والمرونة والقدرات اللسبية.

5- **الذكاء الموسيقي:** وهو القدرة على فهم الصيغ الموسيقية، وتمييزها وتحويلها والتعبير عنها؛ من خلال الحساسية لطبقة الصوت، وإيقاعه واللحن الصادر عنه، إذ يتكوّن لديه فهمٌ شكليّ وتصور لما يسمعه، سواء أكان فهمًا حدسيًا، أم فهمًا نظاميًا تحليليًا، يمتد من القاعدة إلى الذروة.

6- **الذكاء الاجتماعي:** ويشير هذا النوع من الذكاء إلى إمكانية استيعاب دوافع ومشاعر الآخرين، والتقلبات المزاجية لهم، وغاياتهم من الأمور التي يقومون بها، والتمييز بينها؛ من خلال الإيماءات والتلميحات والتعابير الصادرة عنهم والاستجابة لها، بما يتناسب مع الموقف، والانطباع الذي تتركه لدى الفرد.

7- **الذكاء الشخصي:** ويُحدّد على أساس معرفة الفرد ذاته، والتصرف المتناغم مع تلك المعرفة، والوعي الكامل لنواحي قوته وحدوده والقدرة على تحديد الدوافع، والرغبات التي يطمح لها وضبط الانفعالات، ومحاولة تهذيب الذات، علاوة على تقديرها، وفهمها.

وفي مجال العلوم الإدارية، فقد حدّد الباحثون أنواعًا مختلفة من الذكاء الذي يتمّ توظيفه لبلوغ غايات المنظمة، وهو غالباً مرتبط بجزء من التصنيفات السابقة للذكاء، إذ اعتُبر ذكاء السوق إحدى الأدوات التي تستخدمها الإدارة للتعرف على القطاع والحصة السوقية، التي تستحوذ عليها المنظمة؛ من خلال المعلومات والتحليلات لبيئة العمل، واحتياجات العملاء الحاليين، والمتوقعين؛ بهدف بناء خطط تتناسب مع تلك الاحتياجات (Falihat, Ramayah, Soto-Acosta, & Lee, 2020)، كما تمّ توظيف ذكاء الأعمال في جمع البيانات، وتحليلها واستخراج المعلومات ذات القيمة منها والمتعلقة بنشاط المنظمة، لصنع قرارات إدارية وإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة (عباس، 2018)، إضافة إلى الذكاء التنافسي القائم على إكساب مديريين وقادة

المنظمة المعرفة الكاملة بالمنافسين وظروف المنافسة التي يتمُّ على ضوءها تحديد الإستراتيجيات التنافسية، وإضافة قيمة لنظم إدارة المعرفة، التي تمتلكها المنظمة (Köseoglu, Ross, & Okumus, 2016)، وقد كان للذكاء العاطفي الذي ظهر في نهاية القرن الماضي دورٌ في مساعدة المنظمات وإدارتها على تطوير علاقاتها مع أصحاب المصلحة، والعملاء على حد سواء، بهدف تحقيق أهدافها (جميل، و صديق، وحسن، 2017)، وقد برز مؤخراً الذكاء الإستراتيجي - موضوع هذه الأطروحة - كأحد أوجه توظيف ذكاء الأفراد في بناء إستراتيجيات المنظمات التي تقودها نحو تحقيق رؤيتها، ورسالتها (قاسم وكنعان، 2018).

2-1-3- مفهوم الذكاء الإستراتيجي

لقد أدرك الباحثون أهمية الذكاء الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات، ودوره الجوهرى في تحقيق أهدافها بعيدة المدى، ورسم مستقبل المنظمة، ورغم اختلاف وجهات النظر الهادفة إلى تفسير هذا المفهوم؛ نظراً لحدائثة تطبيقه في العلوم الإدارية، وتعدد أبعاده، إذ قدّم الباحثون والأكاديميون مجموعة من التعريفات لشرح مفهوم الذكاء الإستراتيجي؛ بما يتناسب مع طبيعة دراساتهم، وعليه فإن مفهوم الذكاء الإستراتيجي يُعتَبَر بوصلة صانعي القرار، التي توجههم نحو اتخاذ قرارات رشيدة؛ بالاعتماد على ابتكار خرائط مسار مبنية على المعلومات ذات الجودة والدقة العالية (Cuhls, 2003)، كما تمت الإشارة إلى هذا المفهوم من بعض الباحثين، بأنه أداة تُستخدَم في تطوير إستراتيجيات المنظمة من خلال توفير المعلومات الشاملة، والوقتية لصنّاع القرار حول بيئة العمل (Pauker & Whitaker, 2000). في حين أوضح بعضهم الآخر بأن الذكاء الإستراتيجي ما هو إلا أحد وظائف المنظمة المختصة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين وإستراتيجياتهم المستقبلية في محاولة لفهم قدراتهم (Johnson, 2000).

ومن ناحية أخرى، فقد تمت الإشارة إلى أنّ الذكاء الإستراتيجي هو إحدى السمات الواجب توافرها في قادة المنظمة للتبصر في مستقبل المنظمة، والدخول في تحالفات؛ لتحقيق أهدافها، والقدرة على حثّ الموظفين، وتوجيههم نحو تحقيق الرؤية الشاملة

للمنظمة (Maccoby, 2001)، بينما وصفه باحثون آخرون بأنه أداة تعتمد على معلومات مناسبة يستخدمها مُتَّخِذو القرارات في المنظمة لتطوير إستراتيجياتها، وتحديد الأهداف المستقبلية من أجل توجيه جهود موارد المنظمة لتحقيقها (Xu, 2007)، كما يُعبّر الذكاء الإستراتيجي عن "قدرة المديرين على توظيف معارفهم مهاراتهم، وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير وتنفيذ سياسات وإستراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية" (أبو الغنم، 2016).

كما تمّ اعتبار الذكاء الإستراتيجي بأنه الأنشطة الهادفة إلى جمع البيانات، وتحليلها واستخلاص النتائج التي تدعم صانعي القرار في التنبؤ والتخطيط لمستقبل المنظمة، في ظروف التغيرات البيئية المتسارعة (Abuzaid, 2017)، ويتمثل الذكاء الإستراتيجي في "العمليات الاستباقية التي تعمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومساعدتها للتكيف مع التهديدات قبل وقوعها، ومن ثمّ تحويلها إلى نقاط قوة للمنظمة؛ بالاعتماد على ذكاء الفرد وقدراته العقلية" (بريسم، وجمال، وسليمان، 2018)، في حين اعتبره آخرون "أداة إدارية تقوم على المعرفة وجمع البيانات والتنبؤ الدقيق لمتغيرات بيئة المنظمة والتخطيط الإستراتيجي لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحسين الأداء على المدى طويل الأجل" (قاسم وكنعان، 2018).

يتضح من خلال عرض التعريفات السابقة للذكاء الإستراتيجي وجود ثلاث اتجاهات رئيسية تفسر هذا المفهوم، حيث يعتبر الاتجاه الأول أن الذكاء الإستراتيجي ما هو إلا أداة إدارية ومجموعة أنشطة قائمة على جمع وتحليل البيانات، واستخلاص المعلومات لدعم صنّاع القرار في المنظمة بالمعرفة اللازمة حول بيئة العمل، ومتغيراتها لصياغة إستراتيجيات متوافقة مع هذه المتغيرات، وتعزيز قدرة المنظمة على تحسن الأداء والنمو (Abuzaid, 2017; Kuhlmann et al., 1999; Pauker & Whitaker, 2000; Xu, 2007؛ قاسم وكنعان، 2018)، في حين تبنّى الاتجاه الثاني فكرة أنّ الذكاء الإستراتيجي هو إحدى وظائف المنظمة الموجهة نحو تحليل بيئة المنافسة؛ من خلال تحديد الفرص واستغلالها، والتعرّف على التهديدات وتجنبها والتعامل مع مختلف الأحداث التي تؤثر على المنظمة ضمن المدى المتوسط، والطويل الأجل (Johnson, 2000؛ بريس وآخرون، 2018)، أما الاتجاه الثالث فقد

ربط الذكاء الإستراتيجي والسمات الشخصية باعتبار أنّ القائد الإستراتيجي يجب أن يتوافر لديه مجموعة من القدرات التي تعينه على قراءة تغيرات المستقبل؛ من خلال الأحداث الحالية وتطوي رؤية المنظمة للتكيف مع تلك التغيرات باستخدام الأساليب العلمية والمنهجية، التي تزيد من إمكانيته التفاوضية، وتمكّنه من إثارة قدرات العاملين في المنظمة (Maccoby, 2001؛ أبو الغنم، 2016).

وعلى الرغم من تباين الاتجاهات المفاهيمية لتحديد طبيعة الذكاء الإستراتيجي إلا أنه لا يمكن إنكار الدور الحاسم للمعلومات، في تشكيل الإطار العام للذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجيات المبنية على أسس التنبؤ بالتحوّلات الحاصلة في بيئة العمل، ومحاولة التكيف معها، ويتفق هذا مع الاتجاه الأول في تفسير الذكاء الإستراتيجي، في حين يمثل الاتجاهان: الثاني والثالث جوانب الدعم للاتجاه السابق؛ من خلال تحديد مكونات بيئة المنافسة، وقرارات المنافسين لتطوير إستراتيجيات استباقية من شأنها دعم المنظمة للوصول إلى ريادة الأعمال، كما أنّها تعزز قدرات قادة المنظمة على إدراك واستيعاب الكمّ الهائل من المعلومات المتدفقة إلى المنظمة، وتوظيفها في عمليات التخطيط المستقبلي، واتخاذ القرارات.

ومن خلال الطرح السابق يمكن النظر للذكاء الإستراتيجي بأنه يشير إلى "القدرات العقلية المتميزة التي يتصف بها القادة، التي يتمّ توظيفها من أجل التخطيط المستقبلي وصياغة إستراتيجيات المنظمة، واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة حول بيئة العمل".

2-1-4- مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي

يقوم النهج التقليدي للذكاء الإستراتيجي على النموذج العسكري للذكاء العملياتي، إذ تعمل المنظمات في ضوء هذا النموذج من خلال التسلسل الهرمي للقيادة، والتحكم؛ ممّا يعزز التقسيم الوظيفي للعمل والحد من التبادل المعرفي بين مختلف الأقسام الوظيفية. ووفق هذا النموذج يتمّ تحديد مختصين، مهمتهم الأساسية قائمة على البحوث، وإعداد المعلومات والتحليلات المتعلقة بمواضيع محددة تواجه المنظمة، وتقديمها لمركز

القيادة، وصنّاع القرار في المنظمة مع المحافظة على سرّيتها، وهذا ما يحدُّ من دور الذكاء الإستراتيجي كأداةٍ للتعلّم التنظيمي (Xu, 2007).

وللذكاء الإستراتيجي مدخلان أساسيان هما: المدخل الوظيفي (Functional Approach) ومدخل العملية (Process Approach) التي تُعتبر الأكثر شيوعاً عند الحديث عن الذكاء الإستراتيجي على مستوى المنظمة، التي يمكن توضيحهما كما على النحو التالي: (Tham & Kim, 2002; Xu, 2007; McDowell, 2009)

1- المدخل الوظيفي:

ويظهر هذا المدخل جلياً في المنظمات التي تتبنى الهرم الإداري الرأسي، الذي يحدد ثلاثة مستويات إدارية رئيسية: هي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا، والتي يكوّن فيها اتخاذ القرارات ذا طبيعة مركزية، إذ يتمّ توجيه أنشطة الذكاء الإستراتيجي نحو قيمة الهرم المتمثل في الإدارة العليا، أما باقي أقسام المنظمة فتسعى جاهدة إلى تلبية احتياجات متخذي القرارات بمعزل عن الأقسام الأخرى من خلال جمع المعلومات اللازمة لهم، وبالتالي فإن القرارات التشغيلية تكون خاضعة لتصورات المديرين في قمة الهرم الإداري.

ويظهر نتيجة اتّباع هذا المدخل حواجز جوهرية لتبادل المعلومات في المنظمة، والذي ينعكس على تطبيق الذكاء الإستراتيجي، والتخطيط لمستقبل المنظمة بالاعتماد على أنشطتها، إذ تتمثل هذه الحواجز بفقدان المنظمة للتحليل الشامل للمعلومات؛ لأنّ جمعها ينحصر ضمن أقسام محددة، إضافة إلى فقدان الأدوات الفعالة لتبادل المعلومات بين الأقسام؛ نظراً لثقافة خزن المعلومات التي تكون سائدة في هذا المدخل، وبالتالي تنحصر قيمة الذكاء الإستراتيجي في هذه المنظمات ضمن المجالات المتعلقة بتقييم المنافسين، والتطورات التكنولوجية.

2- مدخل العملية:

على النقيض من مدخل الوظيفة للذكاء الإستراتيجي، يستند مدخل العملية على مجموعة من الافتراضات والمبادئ، إذ يُعتبر جمع المعلومات، ومشاركتها من المهام الملقة على كافة أقسام المنظمة باختلاف مستوياتها الإدارية، كما أنه يدعم اللامركزية في صنع القرارات من خلال إشراك وتشجيع الموظفين، وتمكينهم من المشاركة في رسم

مستقبل المنظمة كون بيئة العمل تحمل في طياتها الكثير من المتغيرات المتعلقة بالأسواق والمنافسة والزبائن؛ مما يجعل من الصعب على قسم أو مستوى إداري محدد متابعتها ورصدها بشكل يضمن مواجهتها بالطريقة المثلى، ويعتبر هذا المدخل برامج إدارة المعلومات وتكاملها جزءاً من مصادر الذكاء الإستراتيجي، الذي يُستخدم في حل المشاكل والقضايا التي تواجه المنظمة على اختلاف أنواعها، إذ يُصبح الذكاء الإستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة؛ لأنه يساعد في تطوير فرق عمل تتسم بالتشراك المعرفي الواسع؛ للوصول إلى الأهداف، والرؤية العامة.

ووفقاً لهذا المدخل فإن عمليات الذكاء الإستراتيجي تبدأ بتحديد الغاية الرئيسة، التي ستقوم أنشطة الذكاء الإستراتيجي بمعالجتها، ويلبها بناء الإطار المفاهيمي الذي يتم الاعتماد عليه في تطبيق هذه الأنشطة وتقييمها، وتحديد المشكلة ووصفها من مختلف الجوانب، وتفويض صلاحيات فريق العمل القائم على متابعتها الذي يقوم بدوره بإعداد خطة العمل اللازمة، والتخطيط لجمع البيانات، وفحصها للتأكد من درجة صحتها ودقتها، والقيام بعمليات المعالجة والتحليل؛ لاستخلاص المعلومات اللازمة، وإعداد التقرير النهائي لعملية التقييم الإستراتيجي، ونشره على كافة المديرين في مختلف الأقسام، ومن ثم القيام بعملية تقييم الأداء بناءً على المعايير الموضوعية مسبقاً وفق الإطار المفاهيمي.

ومن جانب آخر، فقد حدّد بعض الباحثين المراحل التي يقوم عليها الذكاء الإستراتيجي بستّ مراحل متعاقبة على النحو التالي: (Kuosa, 2011; Bleoju, G., & Capatina, 2015)

1. مرحلة الاستشعار: وفي هذه المرحلة يتمّ تحفيز القادة، وبناء الوعي والقدرات اللازمة لديهم على التعامل مع مؤشرات التغيير الداخلية منها والخارجية، والمرتبطة بعمل المنظمة.

2. مرحلة الجمع: وتركز هذه المرحلة على طرق وآليات جمع البيانات الدقيقة، والمفيدة من مختلف المصادر التي يمكن الوصول إليها.

3. مرحلة التنظيم: ويتمّ فيها تنظيم وتبويب البيانات التي تمّ جمعها في المرحلة السابقة، وهيكلتها، ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.

4. **مرحلة المعالجة:** ويتمّ فيها العمل على تحليل البيانات ومعالجتها بالطرق المناسبة وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة.
5. **مرحلة الاتصال:** وفي هذه المرحلة يتمّ تفويض الصلاحيات، وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للأشخاص المخوّلين بالاطّلاع على هذه المعلومات.
6. **مرحلة الاستخدام:** وهي المرحلة التي يتمّ فيها الاعتماد على المعلومات في صناعة القرارات، ووضع الإستراتيجيّات والخطط، وإجراءات التنفيذ. وفي ضوء ما سبق، يُعدّ المفتاح الأساسي لنجاح عمليات وأنشطة الذكاء الإستراتيجي هو الفريق الإداري الذي يمتلك موارد بشرية مؤهلة ومدربة؛ للقيام بعمليات الاستقصاء الدقيق، وثقافة منظمة تدعم العمل الجماعي، والتعاون في إنجاز المهام والتشارك المعرفي، بالإضافة إلى أدوات تكنولوجية متطورة، تسهم في سرعة الوصول ومعالجة البيانات (Esmaili, 2014).

2-1-5- مبادئ الذكاء الإستراتيجي

يتفاعل الذكاء الإستراتيجي مع قدرات الإدراك والتفكير والتعلم التي يمتلكها الفرد؛ لأنه أحد مكونات العقل الإستراتيجي التي تلعب دوراً مهماً في أداء المهام، ورسم الخطط الإستراتيجية للمنظمات (Levine, Bernard, & Nagel, 2017)، لذلك حدد الباحثون مجموعة من المبادئ التي تحكم صياغة أنشطة الذكاء الإستراتيجي، وتشخيص أبعاده ومقوماته، إذ إن هناك ثلاثة مبادئ رئيسة لأنشطة الذكاء الإستراتيجي، وهي: (Burgess, 2017; Haenlein & Kaplan, 2019).

1. **مبدأ دعم القرار:** وقد تمّ تحديد الذكاء الإستراتيجي باعتباره أداة تدعم متخذي القرار في المنظمة؛ بصفتهم قادة إستراتيجيين، إذ يتمّ تكييف الأبحاث والتحليلات بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين في مختلف الفعاليات الإستراتيجية.
2. **مبدأ الرصد والتحليل الإستراتيجي:** ويتمّ من خلال الذكاء الإستراتيجي جمع البيانات، وتتبع الآثار الناتجة عن المؤشرات المتعلقة بالتحوّلات المباشرة ذات الأمد البعيد، والعمل على تشخيص تلك التحوّلات، والتنبؤ بردود الفعل المستقبلية من خلال عمليات التحليل المنهجي.

3. **مبدأ التنسيق والتكامل:** ويجب أن تتّم صياغة وتنسيق أنشطة الذكاء الإستراتيجي في مركز المنظمة؛ للتمكن من تحليل البيانات واستخلاص المعلومات وتفسيرها، والتي بدورها تعتبر النواة الأساسية التي يتّم بضوئها اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة.

في حين اتجه بعض الباحثين إلى تحديد مبادئ الذكاء الإستراتيجي في إطار تناولهم لآليات صياغة وتطوير الإستراتيجيات، والسياسيات المتعلقة بالإبداع، بأربعة مبادئ، هي: (Gershman & Kitova, 2016; Kuhlmann, 2003)

1. **مبدأ المشاركة:** إذ يعمل الذكاء الإستراتيجي على تنظيم وتنسيق العمليات المتنوعة بين مختلف أقسام المنظمة، التي من شأنها صياغة وتطوير الإستراتيجيات، والسياسات بما يضمن تحقيق القيم والمصالح المشتركة لجميع الأطراف.

2. **مبدأ الموضوعية:** يسهم الذكاء الإستراتيجي من خلال تحليل التغيرات، وإجراءات تقييم آخر التطورات التكنولوجية بصياغة مجموعة من السياسات الأكثر موضوعية والعمل على التحسين المستمر لأنظمة البحث، والتطوير في المنظمة.

3. **مبدأ الوسطية والتنظيم:** يعمل الذكاء الإستراتيجي على ترسيخ آليات التعلم المتبادل، والتشارك المعرفي حول مختلف الرؤى والتصورات للمشاركين في وضع إستراتيجية المنظمة، كما يلعب دوراً أساسياً في دعم النقاشات التي تؤدي إلى التقليل من النزاعات، والصراعات داخل المنظمة.

4. **مبدأ دعم القرار:** يعتبر الذكاء الإستراتيجي محور عمليات اتخاذ القرار؛ من خلال توفير المعلومات، والدعم اللازم للقادة، ومتخذي القرارات لصياغة إستراتيجيات مناسبة لعمل المنظمة، وضمان التنفيذ الناجح لها لاحقاً.

وإضافة إلى ذلك، فإن مبادئ الذكاء الإستراتيجي تكمن في تطبيق أنشطته، التي بدورها تعمل على توجيه موارد المنظمة، والاستفادة من تنوع المهارات الشخصية في صنع القرارات، ووضع إستراتيجيات المنظمة، والرقابة عليها، كما تسهم في إدارة الأحداث ذات الطبيعة العشوائية، التي قد تواجه المنظمة، ومعالجتها بشكل سريع؛ من خلال أساليب تحليل غير تقليدية قائمة على جمع البيانات من بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية على حد سواء، واستنباط مجموعة السيناريوهات التي من المحتمل

أن تواجهها المنظمة بالاعتماد على عمليات الاستقصاء، والتنبؤ الممنهج (McDowell, 2009).

2-1-6- أدوار الذكاء الإستراتيجي

4. يعد الذكاء الإستراتيجي الأداة الإدارية الأساسية، التي تنهض بأعمال المنظمة، وتقودها إلى مواجهة التحديات والظروف المختلفة التي قد تواجهها، وتصل بها إلى التفوق في أداء أعمالها (صالح، والعزاوي، وإبراهيم، 2010)، إذ يلعب الذكاء الإستراتيجي عدة أدوار بارزة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، إذ تتمثل أهم أدوار الذكاء الإستراتيجي بالآتي: (بريسم وآخرون، 2018؛ Salih & Abdulrahman, 2015؛ Xu, 2007)

5. دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير: يعتبر المحافظة على استمرارية المنظمة في تقديم خدماتها من أهم القضايا؛ خصوصاً مع تزايد الضغوط الملقاة على المنظمات المتمثلة في مواجهة مختلف أنواع تهديدات البيئة الخارجية والداخلية على حدٍ سواء، وهنا يبرز بوضوح دور الذكاء الإستراتيجي؛ كونه من أهم الأدوات الإدارية ذات الفعالية في التنبؤ بالتغيرات المحتملة، وإدارة مستقبل المنظمة وتوجيهها، نحو تحقيق الأهداف والبقاء.

كما يساعد الذكاء الإستراتيجي في عمليات التخطيط طويل الأمد من خلال تعزيز مدارك المديرين على فهم وتبصر بيئة الأعمال بشكل جيد، وبناء إستراتيجيات التغيير التي تتوافق مع متغيرات تلك البيئة، كما يوفر للمنظمة إمكانية تحديد التهديدات، والفرص في قطاع الأعمال، إذ تعمل على تجنب تلك التهديدات وإعادة النظر بإستراتيجياتها؛ للاستفادة من الفرص المتاحة.

6. دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي: يبرز هذا الدور من خلال استثمار الميزات التي يوفرها الذكاء الإستراتيجي في عمليات التطوير، والابتكار والارتقاء بمستوى الخدمات، والمنتجات التي تقدمها المنظمة في بيئة العمل الديناميكية لتفوق ما يقدمه المنافسون. كما يساعد الذكاء الإستراتيجي في تحديد اتجاهات العملاء،

والتغيرات في رغباتهم وحاجاتهم باتّباع الأساليب الممنهجة في مراقبة السوق، وجمع المعلومات ذات القيمة المرتفعة لاتخاذ أفضل الخيارات الإستراتيجية.

كما يساعد الذكاء الإستراتيجي في التّعرف على آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا التي تمكّن من تشكيل الخيارات الإستراتيجية، وإعادة توجيه موارد المنظمة والتعديل على الأساليب الإدارية والعملياتية، إذ تواكب تلك المستجدات، إضافة إلى أنّ دور الذكاء الإستراتيجي يمتد عميقاً في مختلف وظائف المنظمة الهادفة إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة؛ من خلال تبني نماذج أعمال ذات فاعلية في مواكبة تطورات بيئة الأعمال، واتّباع سياسة تسويقية تركز على متابعة التحولات في رغبات العملاء وحاجاتهم، وتسعير المنتجات والخدمات المقدمة بشكل ديناميكي يساعد في مواجهة تقلبات السوق، والتركيز على أساليب الإنتاج حسب الطلب القائمة على التوظيف المكثف للتكنولوجيا الحديثة، وإعادة تشكيل موارد المنظمة، واتّباع إستراتيجيات قائمة على تكوين التحالفات والشراكات الإستراتيجية، والإدارة الفعالة للمعرفة.

2-1-7- أهمية الذكاء الإستراتيجي

يمثل الذكاء الإستراتيجي سلاح المنظمة الفعالة في مواجهة الظروف المستقبلية؛ لما له من دور مهم في مختلف مراحل بناء إستراتيجية المنظمة، وإدارة عملياتها (Alnoukari, Razouk, & Hanano, 2016)، وتكمن أهمية هذا النوع من الذكاء في تركيزه على إدارة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة من خلال دراسة بيئة العمل، وتحديد المخاطر والتهديدات المحتملة والفرص المتاحة، وهذا بدوره يمكّن المديرين والقادة من تحديد الإستراتيجيات والسياسات المثلى، التي تتناسب مع إمكانيات المنظمة، ومتطلبات بيئة العمل (علي، 2019)، كما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات من خلال تأهيل القادة، ودعم جهودهم في توجيه جميع موارد المنظمة المختلفة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية (Al-Zubi, 2016).

كما يزوّد الذكاء الإستراتيجي القادة وصانعي القرارات في المنظمة بالمعلومات المناسبة، التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة؛ بناء على مقتضيات بيئة العمل، كما أنه يساعدهم في عمليات التنبؤ التي تعتبر الأساس في تصميم إستراتيجيات استباقية،

تحقق النمو للمنظمة على كافة الأصعدة (الشمري، 2019)، كما أن أهمية الذكاء الإستراتيجي تتبع من كونه جزءاً أساسياً في تشكيل ثقافة المنظمة، إذ يعمل على تعزيز ثقافة التشارك المعرفي والعمل الجماعي بين مختلف أقسام، ووظائف المنظمة، فضلاً عن دوره في تمكين العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة (Bach, Jaklič, & Vugec, 2018).

وللذكاء الإستراتيجي أهمية بالغة في بناء وتطوير قدرات التعلم الجماعي للمنظمة؛ كونه يساعد في بناء الذاكرة التنظيمية من خلال جعل المديرين ينتقلون من العمليات غير الممنهجة في أداء الأعمال إلى العمليات الأكثر تنظيماً وهيكلية؛ وذلك بتفعيل قدراتهم الابتكارية والتنبؤية (حافظ، وحسين، ومحمود، 2017)، كما أنه يوفر بيانات تحليلية متكاملة، وإمكانات كبيرة لإدارة الكمّ الهائل من البيانات المتدفقة إلى المنظمة بفعالية وكفاءة، والتي تتطلبها المنظمات المعاصرة (Levine et al., 2017)، وقد أشار McDowell (2009) إلى أنّ أهمية الذكاء الإستراتيجي تتمثل من خلال تطبيقه في عدة مجالات متنوعة، من شأنها الإسهام في تطوير البلدان والمجتمعات؛ من خلال تعزيز القدرات المتعلقة بالتنبؤ والتحليل الدقيق للبيئة الاقتصادية والسياسية، بهدف صياغة الإستراتيجيات، التي من شأنها دعم النمو والتوسع في كافة المجالات.

2-1-8- نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي

وقد أدى تنوع وجهات النظر المفسرة لمفهوم الذكاء الإستراتيجي إلى عدم اتفاق الباحثين على نموذج موحد لقياس هذا المفهوم في المنظمات، وبالتالي ظهرت العديد من نماذج القياس ذات الأبعاد المختلفة، والمرتبطة بطبيعة الدراسة والهدف منها، إذ تمّ استخدام استبانة مكونة من عدد من الأسئلة الموجهة إلى قادة المنظمات، التي يتمّ الإجابة عليها بـ(نعم أو لا) لقياس الذكاء الإستراتيجي، إذ ترتبط درجة الذكاء وسلامة إستراتيجية المنظمة بعدد الإجابات الموسومة بالخيار (نعم)، فكلما زادت تلك الإجابات تمّ اعتبار المنظمة تتبع نهج إستراتيجي سليم (Levine et al., 2017).

وإضافة إلى ذلك، فقد طوّر Maccoby (2001) نموذجاً متعدد الأبعاد لقياس الذكاء الإستراتيجي، الذي يشتمل على عناصر الاستشراف والتفكير بمنطق النظم،

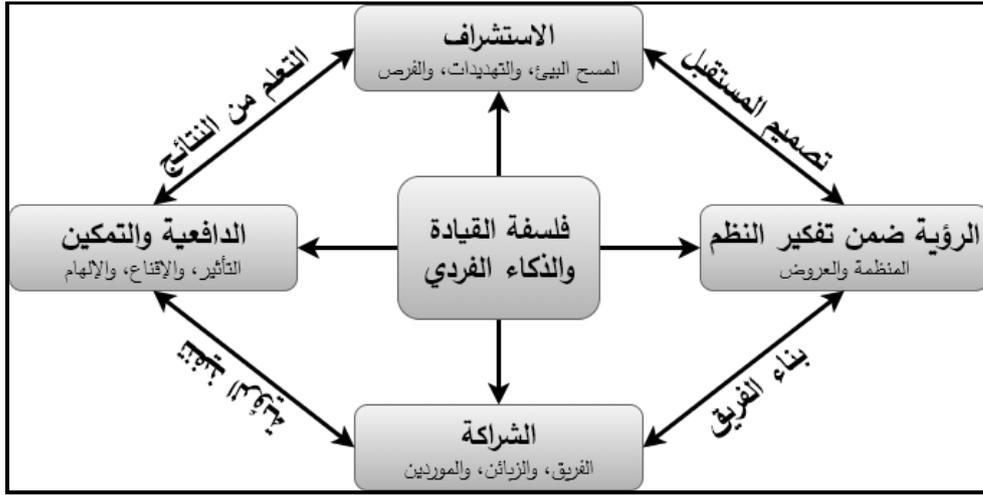
والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة، كما تمّ اعتماد هذا النموذج على نطاق واسع من الباحثين أمثال (Salih & Abdulrahman, 2015)؛ حافظ وآخرون، 2017؛ يونس، 2016؛ محمد، ومحمد، وفاضل، 2018) نظراً لإمكانية تطبيقه في مختلف أنواع المنظمات الربحية منها، وغير الربحية، في حين اعتمد بعضُ الباحثين على عدد من هذه الأبعاد لقياس الذكاء الإستراتيجي حسب طبيعة دراساتهم، ومنهم (Abuzaid, 2016; Al-Zubi, 2017؛ أبو الغنم، 2016؛ الشمري، 2019؛ علي، 2019).

أما (Passas, Sefertzi, Komninos, Guth, Pelayo, Aroca, Halvorsen, 2006; Krogh, Komendantova, & Lien Egerund, 2006) فقد اعتبروا أنّ الذكاء الإستراتيجي يمكن أن يقاس من خلال أربعة عناصر تمثلت في: الاستشراف، والذكاء الاقتصادي، وإدارة المعرفة والمقارنة المرجعية، وأشارت دراسة (قاسم، 2011) إلى نموذج Georghiou الذي حدد مقاييس الذكاء الإستراتيجي بالاستشراف، والتقييم، وهو تحليل الأداء السابق للموارد والسياسات، والتقييم التكنولوجي، وهو مصدر الميزة التنافسية من خلال توقع الآثار المستقبلية، وردود الأفعال لخفض التكاليف الاجتماعية؛ من خلال توظيف التكنولوجيا.

وبناء على ما سبق، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نموذج الأبعاد الخمسة لـ (Maccoby, 2001) المكوّن من عناصر الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة، والدافعية؛ كونه أكثر النماذج استخداماً من الباحثين، كما أنه يتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها، ومجتمع الدراسة المتمثل في وزارة الداخلية القطرية؛ بوصفها منظمة حكومية غير ربحية.

2-1-9- عناصر الذكاء الإستراتيجي

يوصف الذكاء الإستراتيجي بأنه نظام يتكوّن من مجموعة من العناصر التي تدفع قادة المنظمات نحو استيعاب وفهم المستقبل، إذ تتمثل هذه العناصر في: الاستشراف والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية والشراكة؛ وفق ما حدده (Maccoby, 2001) كما هو موضّح في الشكل رقم (2).



الشكل رقم (2): العناصر المكونة للذكاء الإستراتيجي

Source: Scudder, T. & Maccoby, M. (2010), *Becoming a Leader We Need with Strategic Intelligence: Participant Workbook*, Personal Strengths Publishing, Incorporated.

ترتبط عناصر الذكاء الإستراتيجي فيما بينها؛ لتشكيل نظام يُسهم في تحقيق النتائج المخططة بأفضل الطرق والأساليب من خلال الارتقاء، وتعزيز قدرات قادة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل، واتخاذ القرارات اللازمة وتطوير إستراتيجيات متوافقة مع التغييرات الطارئة (Al-Zubi, 2016)، وبالاعتماد على النموذج السابق سيتم مناقشة العناصر المكونة للذكاء الإستراتيجي على النحو التالي: (Maccoby, 2001؛ أبو الغنم، 2016؛ Levine et al., 2017؛ Kuosa, 2011؛ قاسم وكنعان، 2018؛ علي، 2019؛ صالح وآخرون، 2010)

1- الاستشراف:

ويمثل قدرة الشخص على بناء التصورات والتفكير؛ بالاعتماد على مجموعة من العناصر والقوى المدركة بصورة غير مرئية، تُسهم في تحديد التوجه المستقبلي، كما يعتبر إمكانية مراقبة ظاهرة محددة في بيئة عمل المنظمة لتحديد مختلف الاحتمالات؛ من أجل بناء تصورات واضحة للمستقبل والمتعلق بتلك الظاهرة، وقد عرّف الاستشراف بأنه القدرة الاستيعابية التي يتمتع بها الأشخاص، وتسمح لهم بالنظر والتبصر في المستقبل؛ لخلق استجابة تتناسب مع الظروف المحتملة (Fuller et al., 2006).

ويعتبر الاستشراف الجزء الديناميكي من الذكاء الإستراتيجي؛ لارتباطه المباشر ببيئة عمل المنظمة لجمع المعلومات، وبناء التصورات لدى قادة المنظمة حول مختلف

القضايا، التي تدعمهم في عملية اتخاذ القرارات، إضافة إلى كونه القدرة على استشعار التوجهات الحديثة في محيط المنظمة الديناميكي لبناء وتطوير إستراتيجيات مستقبلية تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها. وأشار (Kuosa, 2011) إلى أن الاستشراف يمثل الأنشطة التي تعمل على توسيع نطاق التصور من خلال تحديد نتائج الإجراءات، والقرارات الحالية، وتأثيرها على مستقبل المنظمة، وتطوير سيناريوهات لمواجهة الأحداث المحتملة، والكشف والإنذار المبكر عن المشاكل، وتجنب الوقوع فيها.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الاستشراف أيضا بأنه "القدرة على استقراء المستقبل من خلال المعلومات التاريخية والحالية، المستمدة من بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير إستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها".

2- التفكير بمنطق النظم:

يُعبّر التفكير بمنطق النظم عن إمكانية دمج وتحليل مختلف العناصر، واستيعاب آليات التفاعل فيما بينها؛ لبناء نظام أو صورة واضحة تتعلق بالمتغيرات، التي يتم التعامل معها، ويرى (Crowther, 2007) أن الأشخاص الذين يمتلكون هذا النوع من التفكير يركزون بشكل أساسي على تبسيط التفاصيل الجوهرية والأحداث للتعرف على مسبباتها، وتقديم توضيح كامل حول تفاعل المسببات فيما بينها.

ويساعد هذا النمط من التفكير القادة وصنّاع القرار في التعرف على تركيبة الظواهر المعقدة واكتساب المعرفة بالاعتماد على اكتشاف الصلة، والتفاعل بين مختلف عناصر النظام، وتفيد هذه المعرفة المكتسبة في حل المعضلات المستقبلية، وتؤثر بشكل كبير على نتائج عمل المنظمة؛ من خلال تعزيز أداء قادتها، وتطوير آليات اتخاذ القرارات الرشيدة (Kvedaravičius, Skaržauskienė, & Palaima 2009). ويعد التفكير بمنطق النظم نهجاً قديماً، أُعيد تفعيله من خلال تطبيقات الذكاء الإستراتيجي لمواكبة تطورات بيئة العمل، إذ حُدّدت ثلاثة أنواع من تفكير النظم، المتمثلة في: النظام الميكانيكي القائم على التفاعل بين عناصر النظام لخدمة الأهداف التي صُمم النظام لأجلها كتصميم الهاتف لأغراض الاتصال، والنظام العضوي إذ تُكوّن أجزاء هذا

النظام مصممة بشكل وراثي، ويعمل كلُّ منها بشكل مستقل، مع وجود تنسيق فيما بينها؛ لتحقيق أهداف النظام الكلي المجمع لها كجسم الإنسان، والنظام الاجتماعي، إذ تختلف أهداف العناصر المكوّنة له، وبالتالي يجب على القيادة في هذا النظام توجيهه وتحفيز مكوناته؛ لخدمة أهداف النظام الشاملة، التي تشتق سماتها من سلوك وآلية التفاعل بين مكوّناته (Maccoby & Scudder, 2011).

ويبرز دور تفكير النظم كأحد العناصر المكوّنة للذكاء الإستراتيجي؛ باعتباره يساعد على تحديد الإطار العام للفكر الإستراتيجي، والأسلوب الأنسب لمواجهة التعقيدات في بيئة العمل، كما أنه من الأدوات المستخدمة لرفع وتيرة التعلم؛ من خلال افتراض ثبات الأسس بين مختلف الأنظمة، ويعتبر من الطرق المجدية في اكتساب المعرفة اللازمة لتفعيل التكامل الإستراتيجي في ظل ديناميكية بيئة المنظمة، كما أنه يقدم إمكانية توظيف أساليب الاتصال الحديثة، بين مختلف أقسام ووظائف المنظمة؛ من خلال إتاحة الفرصة لمختلف العاملين في المنظمة؛ لتحديد جذور المشكلات؛ وتحليلها ومحاولة الحد من آثارها السلبية من خلال ابتكار وتطوير إستراتيجيات تفاعلية (Haines, 2008).

وبالتالي يُعرّف التفكير بمنطق النظم بأنه "القدرة على اكتشاف الروابط، وتحليل العلاقات بين مختلف العناصر المكوّنة للنظام واستخدامها في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات وتطوير الإستراتيجيات التي تعزز أداء المنظمة".

3- الرؤية المستقبلية:

وتشكل حالة من التنبؤ حول مستقبل المنظمة في ظل مجموعة من الظروف، والعوامل المؤثرة على سياق أعمالها، وتتجاوز بذلك مجرد النظر إلى الأحداث المحتملة الوقوع في المستقبل؛ لتمتدّ إلى إدراك وفهم مختلف السياقات لتلك الأحداث (O'Brien & Meadows, 2007)، وتهدف الرؤية المستقبلية أيضاً إلى رسم صورة المنظمة الجذابة، والطموحات التي يعمل جميع الأفراد للوصول إليها في المدى البعيد، علاوة على أنّ الرؤية المستقبلية لا تمثل صياغة الشعار الجذاب للمنظمة، بل تعتبر تدريباً ذهنياً على آليات التفكير المصممة نحو تمكين القادة من تحقيق النجاح للمنظمة؛ من

خلال تحديد القطاعات السوقية، التي ينبغي الاستثمار فيها، وصياغة الإستراتيجيات السليمة، والالتزام بتحقيق الأهداف المخططة.

وكأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي فإن الرؤية المستقبلية ترتبط بالقدرة على الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم في تصميم نموذج، أو فكرة مثالية، يتمّ السعي للوصول إليها، كما أنها ليست مجرد تبني الاتجاه السائد نحو المستقبل، بقدر سعيها لتوجيه المسار العام لهذا الاتجاه، ويبرز دور الرؤية المستقبلية كأحد مكونات الذكاء الإستراتيجي كونها تحدد المسار الواجب اتّباعه من الموظفين، وما يتعلق به من سلوكيات وقرارات؛ لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنها تعمل على تجهيز المناخ العام للمنظمة، من خلال تطوير الإمكانيات لاستقبال مستجدات المرحلة القادمة، كما تعمل الرؤية المستقبلية على دعم القرارات التي يتخذها قادة المنظمة في إطار تحقيقها، وتسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين في بيئة العمل، وتدفع بهم إلى مزيد من الإنجازات والإبداع، وزيادة المرونة في تشارك المعلومات، التي تمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف، وبالتالي الرؤية المستقبلية.

ولا بد لنجاح الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي من أن تتصف بالشمولية في تحديد مختلف مكونات المنظمة المادية، وغير المادية، التي من شأنها تحقيق الأهداف، كما يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق، ومستمدة من ظروف العمل، علاوة على أنّها يجب أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الموظفين، وتخاطب مشاعرهم، وذكاءهم وتدفع بهم إلى اتجاه تحقيقها بأفضل الطرق والأساليب المتاحة (Abuzaid, 2017).

ومن خلال المناقشة السابقة يمكن الإشارة إلى مفهوم الرؤية المستقبلية بأنها "الطموح العام، والتصور المستقبلي المبني على منهج علمي، والذي تسعى المنظمة جاهدة إلى الوصول إليه من خلال توظيف وتوجيه جميع مواردها وقدراتها".

4- الدافعية:

وهي أحد عناصر الذكاء الإستراتيجي الأساسية، التي يستخدمها قادة المنظمات لتحفيز الموظفين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الرؤية والتصورات المستقبلية، ونقلها من مجرد خطط وإستراتيجيات مفاهيمية، إلى إجراءات وأساليب تنفيذية من خلال دراسة العوامل المؤثرة على دافعية الموظفين، والعمل على تحريك عواطفهم، ومشاعرهم وإشباع حاجاتهم لضمان قيامهم بإنجاز أعمالهم على أكمل وجه، بفعالية وكفاءة، وبشكل يؤدي إلى تحقيق الهادف العام للمنظمة (Shevchenko, 2019).

وتعتبر الدافعية حصيلة التفاعل بين مجموعة من العوامل الذاتية، التي تتعلق بطبيعة الفرد من حيث المستوى التعليمي، والرغبات والمهارات التي يمتلكها، وعوامل البيئة الخارجية التي تعمل على تحديد سلوكه من خلال الثقافة السائدة في المجتمع، والقوانين والأنظمة المطبقة، وتتميز الدافعية بالتطور المستمر نتيجة التغيرات التي يواجهها الشخص، والتي تختلف من شخص لآخر (كشواي، 2006)، وعرفت الدافعية أيضا بأنها "العملية النفسية القائمة على التحريك والتوجيه والتأثير على عمل محدد من الاعتماد على دراسة العناصر التي تدفع الأفراد للقيام بهذا العمل، وأسباب اختيارهم له، والتي تدفعهم إلى الاجتهاد للوصول إلى أهدافه" (Aisha, A., Hardjomidjojo, P & Yassierli, 2013). ومن جانب آخر، فقد اعتُبرت بأنها أكثر العناصر المؤثرة على أنماط الذكاء الإستراتيجي؛ من خلال قدرة صنّاع القرارات في المنظمة على تحفيز العاملين؛ لتبني رؤية وهدف المنظمة، وحثهم لتكريس جميع جهودهم لتنفيذ تلك الرؤية (يونس، 2016).

وتقوم الدافعية باعتبارها أحد أهم الأدوات المستخدمة في المنظمات؛ لتحقيق النتائج الفعالة، وتكوين بيئة عمل تتسم بالإيجابية؛ من خلال تحريك المؤثرات الداخلية للمورد البشري، والعمل على توليد مشاعر الرضا لديه، الذي ينعكس بدوره على درجة الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن القائد الذي يتسم بالذكاء الإستراتيجي ينبغي عليه تحفيز الموظفين للإيمان برؤية المنظمة من خلال تفعيل نظام الحوافز الفعال القائم على منح الموظفين المكافآت المرتبطة بأدائهم، وتحميلهم جزءاً من المسؤوليات، الذي يشعرهم بدرجة أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتقديم الأسباب

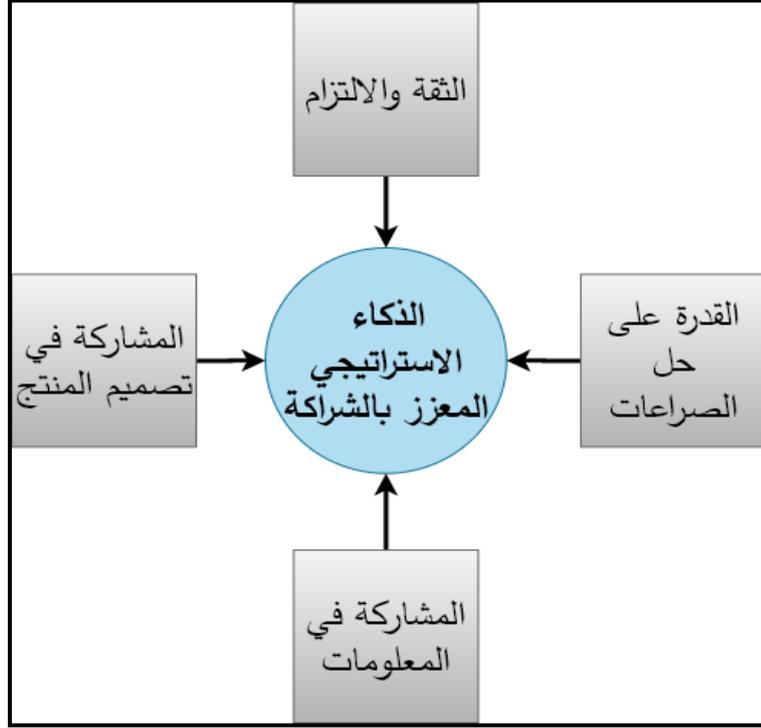
والمبررات التي تدفعهم إلى القيام بأعمالهم بجودة عالية، وبناء العلاقات الإيجابية بينهم وبين زملائهم وإدارتهم على حد سواء؛ لضمان التواصل والتشارك الجيد في مختلف القضايا (Maccoby & Scudder, 2011).

وقد تبين مما سبق الدور المهم الذي تلعبه الدافعية في نجاح المنظمات، وتحقيقها لأهدافها؛ من خلال أنشطة الذكاء الإستراتيجي الموجهة نحو دعم الموارد البشرية، التي تعتبر أهم موارد المنظمات، وفي هذا الإطار تُعرّف الدافعية بأنها "الأداة الإستراتيجية التي يستخدمها قادة المنظمات للتأثير على سلوك ودوافع الموظفين العاملين في المنظمة وحثهم على تبني رؤيتها ورسالتها ودعمهم من أجل تحقيق أهدافها".

5- الشراكة:

ويتجسد عنصر الشراكة من خلال تمكّن المنظمة من الدخول في تحالفات إستراتيجية مع المنظمات الأخرى، إذ يلعب الذكاء العاطفي، أو الشعوري دوراً أساسياً في بناء الصداقات، وكسب الدعم، في حين يستخدم الذكاء الإستراتيجي للدخول في تحالفات إستراتيجية؛ لتحقيق أهداف المنظمة. وتعدّ التحالفات الإستراتيجية إحدى الصفات التي ألفت بثقلها على الاقتصاد العصري في ظل الانتشار الواسع للعولمة، التي دفعت الباحثين للتركيز على دراسة جوانبها المختلفة، من حيث أسباب نشوئها، وطرق تكوينها، والنتائج المتوقعة تحقيقها، والمسوغات لإقامتها (Al-Zubi, 2016)، إذ تتمثل التحالفات والشراكات على المستوى الإستراتيجي، باتفاقات وعقود بين منطمتين، أو أكثر لتطوير مشروع مشترك، أو استثمار فرصة أعمال من خلال استخدام الموارد المشتركة بين تلك المنظمات وتوظيفها؛ لتحقيق الهدف الإستراتيجي المشترك.

كما تعزز الشراكة من قدرات الذكاء الإستراتيجي من خلال بناء الثقة، والالتزام بين جميع الأطراف المكوّنة لهذه الشراكة، كما تتمي مهاراتهم في التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ فيما بينهم، وحلّها بالطرق التي تضمن تحقيق أهداف جميع الأطراف، بالإضافة إلى الإسهامات الجوهرية في تصميم المنتجات، والاستفادة من مزايا الأعمال المشتركة للوصول إلى الأهداف بفعالية وكفاءة، كما يوضح الشكل رقم (4) دور الشراكة في تعزيز أنشطة الذكاء الإستراتيجي.



الشكل رقم (3): دور الشراكة في تعزيز الذكاء الإستراتيجي

المصدر: صالح، أحمد على والعزوي، بشرى هاشم، وإبراهيم، إبراهيم خليل (2010)، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي، والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

ويمكن تحديد مجموعة من الدوافع والمسوغات التي تدفع بالمنظمات للدخول بتحالفات إستراتيجية وشراكات، صُنِّفت ضمن مجموعات، فمنها دوافع تتعلق بدخول الأسواق، ودوافع تتعلق بتقديم أو تطوير المنتجات، ودوافع تتعلق بهيكلية السوق، ودوافع تتعلق بالاستحواذ على الموارد، ودوافع تتعلق بتعزيز الأداء، ورفع الكفاءة (الطائي والخفاجي، 2009).

ويتضح مما سبق الدور المهم للشراكة في إكساب المنظمة مجموعة من الخصائص التي تعزز قدرتها على تبني وتطوير أنشطة الذكاء الإستراتيجي وتفعيلها؛ للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية، إذ تُعرَّف الشراكة بأنها "القدرة على توظيف جزء من موارد المنظمة لعقد اتفاقات وتحالفات مع منظمات أخرى على المستوى الإستراتيجي؛ بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأجل والوصول إلى رؤية ورسالة المنظمة".

2-2- تطوير الجدارات الجوهرية

تحتاج المنظمات في بيئة الأعمال الحالية إلى التركيز أكثر على الجوانب التي تمكّنها من تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتمثلة بالبقاء والنمو؛ خصوصاً في ظل حالة عدم الثبات والتقلب الشديد في أذواق ورغبات العملاء، والتطور التكنولوجي السريع والهائل، الذي قاد المنظمات إلى إيلاء جزء كبير من جهودها للتعرّف على نقاط القوة التي تمتلكها، والعمل على تعزيزها، فضلاً عن التّعرف إلى نقاط الضعف، وبذل الجهد في الحد منها، ومعالجتها؛ لتتمكن من استغلال فرص بيئة الأعمال بشكل مناسب، وتجنب المخاطر والتحديات التي قد تضر بأداء المنظمة.

ويلعب تطوير الجدارات الجوهرية دوراً أساسياً في تعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع مختلف الظروف التي قد تواجهها، كما أنها تدعم موقفها الإستراتيجي بين منافسيها، وتساعد في تحقيق التفوق التنظيمي، والنجاح المستمر بتقديم المنتجات، والخدمات التي تشبع رغبات العملاء (Gökkaya & Özbağ, 2015)، إذ يتمّ تطوير هذه الجدارات من خلال تنمية موارد المنظمة التقليدية، سواء أكانت ملموسة، أم غير ملموسة، وتُعتبر المكون الخام لمختلف أنشطة المنظمة، وتحويلها إلى قدرات تميز المنظمة عن غيرها؛ من خلال العمليات التنظيمية المتمثلة في بيئة العمل المشتركة والتعاونية، التي تحفز على توليد واستغلال المعرفة الجديدة، والمتاحة للمنظمة لتحويل هذه الموارد إلى قدرات ديناميكية، تواكب تغيرات بيئة العمل (راضي، 2012)، ومن ثمّ العمل على تحويل هذه القدرات والإمكانات التي نتجت كحصيلة الدمج بين الموارد الخام والمعرفة المشاركة في المنظمة إلى جدارات جوهرية؛ من خلال العمليات الإدارية على المستوى المتقدم، التي تعمل على دمج القدرات وتزويدها بمجموعة من الخصائص التي تجعل منها صعبة المنال بالنسبة للمنافسين، وتوظيفها في مختلف أجزاء وعمليات المنظمة لابتكار منتجات وخدمات فريدة، يصعب على المنافسين التّعرف على الآلية التي تمّ بها التّعرف على هذه المنتجات والخدمات، وأساليب ابتكارها (Lin, Lee, & Tai, 2012).

وهنا يبرز دور تطوير الجدارات الجوهرية كأحد المحركات الرئيسة في تحسين أداء المنظمات، وتحقيق التفوق على مختلف الأصعدة، وتعزيز القدرة على النمو

والتوسع في تقديم المنتجات والخدمات المميزة، التي تعتبر الطريق للمحافظة، والتحسين على سمعة المنظمة، وبناء الولاء طويل الأمد في ذهن العملاء.

2-2-1- مفهوم تطوير الجدارات الجوهرية

ويعد مفهوم الجدارات الجوهرية (Core Competencies)، أو كما يسميها بعض الباحثون بالقدرات الجوهرية أو الجدارات الأساسية، من المفاهيم الأساسية التي قام بتطويرها كلٌّ من: (Prahalad & Hamel) إذ وضعوا النقاط الرئيسية، التي تتمحور حول كيفية تعزيز وتطوير مجالات الخبرة، بحيث تكوّن واضحة وقابلة للتحقيق، وتساعد المنظمة في النمو والاستقرار على المدى البعيد. ويعتبر تطوير الجدارات الجوهرية من أهم التوجهات المستخدمة لتنمية الموجودات التنافسية القابلة للتقييم، والتي تنشأ من المعرفة الموجودة داخل المنظمة، وخارجها والتجارب المتراكمة، والتعلم من القضايا والأحداث التي تتعامل معها بشكل مستمر (الحسيني، 2016)، كما أنّه لا بد للمنظمة من تطوير جداراتها الجوهرية، التي تمثل القدرات الداخلية لمختلف أقسامها، وأخذها بعين الاعتبار عند وضع وتنفيذ خططها الإستراتيجية؛ من خلال معرفة مواطن القوة وتعزيزها، وتحري نقاط الضعف والعمل على معالجتها (الخفاجي، 2019)، كما اقترن تطوير الجدارات الجوهرية بالبراءة؛ من خلال توفير القدرة على إدارة مختلف جوانب عمل المنظمة، وتحقيق التكامل التكنولوجي والعملياتي والمعرفي، الذي يتيح تقديم الخدمات والمنتجات بطريقة فريدة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الحسيني، 2016).

وهناك العديد من الباحثين الذين اعتبروا أنّ تطوير الجدارات الجوهرية هو استغلال مجموعة المهارات والكفاءات التكنولوجية، التي تجعل المنظمة قادرة على تقديم الخدمات للزبائن، وتعزيز القدرة التنافسية لها ضمن قطاع عملها (Prahalad & Hamel, 1990)، كما أُشير إلى مفهوم تطوير الجدارات الجوهرية بأنه "الموارد والإمكانات والمهارات التي تمتلكها المنظمة، وتسعى إلى استغلالها بطريقة تحقق لها ميزة تنافسية على المدى البعيد" (العزاوي والطائي، 2014)، وتشكل الجدارات الجوهرية من تكامل الموارد والكفاءات الأساسية وهي مبنية مع مرور الوقت، ولا تخضع للتغيير المفاجئ وتتطور من خلال امتلاك المنظمة لموارد فريدة، تجعل من

الصعب على الآخرين منافستها (Gökkaya & Özbağ, 2015). كما يمثل تطوير الجدارات الجوهرية الاتجاهات السلوكية والمهارات التي ترتبط بالمعرفة الموجودة، المتراكمة لدى الأفراد والتي تمكنهم من تحسين أدائهم وإنجاز الأعمال الموكّلة إليهم بتفوق؛ من خلال العمل على تكوين حزم فريدة من الخبرات العلمية، كما تعتبر أساس نقاط القوة التي تجعل المنظمة متميزة عن غيرها من المنظمات، التي تسهم بخفض التكاليف التنظيمية بشكل جوهري مقارنة مع منافسيها؛ من خلال مساهمها التراكمي القائم على المعرفة والمشاركة الدائمة للمعلومات (الحسيني، 2016).

وقد تطرق بعض الباحثين إلى مفهوم تطوير الجدارات الجوهرية باعتباره دمجاً للمعرفة المتراكمة والتكنولوجيا الحديثة، والأساليب الإدارية الفريدة التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية، وتؤدي إلى تحسين جوهري في أدائها (Lin et al., 2012)، وهي بذلك تُعبّر عن ما تمتلكه المنظمة من موارد قيمة وفريدة، يصعب تقليدها، ولا يمكن استبدالها، بحيث تمكن المنظمة من تقديم خدمات ومنتجات متطورة وجديدة، كما يتم مراعاتها عند وضع إستراتيجية المنظمة؛ من أجل استغلالها؛ لتحقيق رؤيتها، ورسالتها (راضي، 2012)، في حين أشار إليها البعض بأنها خليط من المهارات والإمكانات القابلة للتطوير، والتي تشكل قيمة المنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات لفترة طويلة الأمد إذا تمّ استيعابها وإدارتها بالشكل الصحيح (الياسري، والخالدي، والحميري، 2014). كما تمّت الإشارة إليها بأنها قدرات ديناميكية يصعب تقليدها، وتمثل مجموعة من المهارات والخبرات التي تحقق التميز والتفوق في الأداء، وتجعل المنظمة قادرة على تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية (الجادر ورشيد، 2018)، وكذلك عُرّف تطوير الجدارات الجوهرية بأنه مجموعة الأنشطة والقدرات التي تستحوذ عليها المنظمة، وتسعى إلى المحافظة عليها، وتطويرها؛ لدورها الكبير في تحقيق مستويات أداء عالية بشكلٍ يضمن تحقيق النمو والتوسع على المدى البعيد (الطائي، 2007).

وتطوير الجدارات الجوهرية عبارة عن المهارات الفريدة، والخبرات المعرفية التي تجعل المنظمة قادرة على الوصول إلى الأداء المخطط، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء عن طريق التكامل بين مختلف موارد المنظمة، سواء كانت بشرية أم تكنولوجية، والسعي إلى تنميتها بشكل مستمر (عيدان، 2019). وفي نفس السياق، فقد

أشار (Wheelen, 2018) إلى تطوير الجدارات الجوهرية بالقدرة على دمج الموارد المتاحة داخل المنظمة، واكتساب موارد جديدة من بيئة الأعمال، واستغلالها؛ لتنمية الأداء الفعلي، بشكل يتناسب مع التغيرات الديناميكية للبيئة وإنجاز الأعمال بشكل متميز، وهي كذلك عبارة عن الموجودات الملموسة كالتكنولوجيا الحديثة، وغير الملموسة، كالمعرفة والخبرة المتراكمة، التي ترتبط بقدرة المنظمة على إضافة قيمة للعملاء الذين يتعاملون معها، وتمثل إحدى الركائز الضرورية للنمو والبقاء؛ من خلال تحسين أداء العاملين على التعامل مع مختلف المواقف التي تواجههم، والتكيف مع متطلبات بيئة العمل؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الزبيدي وعباس، 2013).

وبناء على سبق، يمكن تعريف تطوير الجدارات الجوهرية بأنها "مجموعة الإمكانيات والقدرات المتوافرة لدى المنظمة، والتي تمّ تشكيلها داخلياً، أو اكتسابها من بيئة العمل، والتي تسهم بشكل جوهري في تحسين أداء المنظمة وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة بالاعتماد على تنميتها وتحديثها بشكل مستمر".

2-2-2- خصائص الجدارات الجوهرية

يعد تطوير الجدارات الجوهرية من الأمور الرئيسة في المنظمات وذلك يتطلب تحديداً للخصائص التي يجب أن تتسم بها، إذ حدّدت وجه النظر القائمة على الموارد (Resource-Based View) مجموعةً من الخصائص التي يجب أن تتسم بها الجدارات؛ لتصبح جوهرية وقابلة للتطوير بالنسبة للمنظمة، التي نَمَّت الإشارة إليها باختصار (Valuable, Rare, Inimitable, Organized)، ويمكن توضيحها كما يلي: (عيدان، 2019؛ الزبيدي وعباس، 2013؛ الياسري وآخرون، 2014؛ Wheelen, 2018)

1- القيمة (Valuable): يمكن الحكم على الجدارات بأنها جوهرية وقابلة للتطوير إذا كانت تضيف قيمة للمنظمة، ويمكن وصف الموارد بأنها قيمة إذا مكّنت المنظمة من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات التي تواجهها في بيئة العمل، بالإضافة إلى مساعدة إدارة المنظمة على تنفيذ وتطوير إستراتيجياتها بكفاءة وفاعلية، وقد

قدم (Newbert, 2008) حجة مهمة، تتمثل في أن تطوير الجدارات الجوهرية بمثابة تعزيز لقدرة المنظمة على استغلال الفرص؛ لذلك يجب على المنظمات أن تملك القدرة على التعرف على هذه الجدارات، وإدارتها بالشكل الأمثل؛ من خلال المورد البشري الذي تمتلكه المنظمة والأداء الجيد الذي يساعد بتحقيق الأهداف، كما أن من الضروري أن تكون الفرصة التي يتم السعي لاستغلالها يمكن أن تضيف قيمة جديدة للمنظمة، سواء بشكل مباشر أم غير مباشر (Prahalad & Hamel, 1990). ويمثل تطوير الجدارة الجوهرية دعماً أساسياً لنقاط القوة في المنظمة، وتساعد في استغلال الفرص، التي تتناسب مع إمكانيات وقدرات المنظمة، وإيجاد التوافق بين نقاط القوة الداخلية، والفرص الخارجية، كما أنّ لإدارة الجدارات الجوهرية وتطويرها دوراً مهماً، يمكن مختلف أنشطة المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية؛ لذلك فإن السعي لتطوير الجدارة الجوهرية يعد الأساس في إضافة قيمة تضمن نجاح المنظمة.

2- الندرة (Rare): يجب أن تكون الجدارات التي تشكلها المنظمة مميزة، ولا تمتلكها المنظمات الأخرى؛ لتصبح جدارات جوهرية قابلة للتنمية والتطوير، إذ لا يمكن الحصول على الميزة التنافسية والتفوق في الأداء إذا كان هناك عدد من المنظمات يمتلك نفس الجدارات (راضي، 2012). كما يجب أن يكون تطوير الجدارات الجوهرية مرتبطاً بأنشطة المنظمة، والنتائج عن مزيج مواردها المختلفة، فإذا كان بإمكان المنافسين الحاليين والمستقبليين الوصول بسهولة إلى جزء من الموارد التي تشكل الجدارات الجوهرية، فعلى المنظمة استغلال قدراتها وإمكاناتها الفريدة والدمج بينها؛ من خلال إستراتيجيات القيمة المضافة للمنظمة؛ مما يؤدي إلى ظهور حاجز أمام المنظمات؛ لتشكيل جدارات مشابهة، ويزيد قدرة المنظمة على البقاء والتميز وتطوير إمكانياتها، وبالتالي لا بد من زيادة الوعي بالموارد المتاحة، وتحديد الأكثر أهمية منها؛ لتعزيز وتطوير الجدارات الجوهرية. وكذلك تعتبر الجدارات الجوهرية مزيجاً فريداً ومعقداً ومضافاً له قيمة وثقافة المنظمة، ويجعل من الصعب توافره عند المنظمات الأخرى بنفس الهيئة، علاوة على دور الإدارة الجيدة التي تمكن المنظمة من تحقيق التوافق بين القوة الداخلية، والفرص الخارجية لتكوين

جدارات نادرة لا يمكن للمنافسين الوصول إليها؛ من خلال الدمج بين الموارد الملموسة، وغير الملموسة التي تستحوذ عليها المنظمة؛ لتطوير تركيبة فريدة من الجدارات ذات القيمة المرتفعة بالنسبة للمنظمة.

3- صعوبة التقليد (Inimitable): يمكن للجدارات الجوهرية أن تكون قيمة كما أنه

من المحتمل أن تحصل بعض المنظمات على موارد مماثلة تتيح لها الحصول على نفس القيمة؛ لذا يجب أن تكون الجدارة الجوهرية غير محسوسة بشكل كامل؛ أي غامضة بالنسبة للمنافسين، بحيث تجمع بين الموارد والقدرات المعقدة (Barney, 1991). ويمكن أن يكون لتاريخ المنظمة تأثير كبير على تطور الجدارات الجوهرية غير القابلة للتقليد، إذ يكون مسار التكوين عبر التاريخ صعباً، أو مستحيل التكرار من باقي المنظمات، وبالتالي تعتمد الجدارات الجوهرية على التطوير والتحديث المستمرين باستغلال التعلم الجماعي للمنظمة، وخبرتها (Hafeez et al., 2002). وعليه فإن الوصول إلى جدارات غير قابلة للتقليد، يجب أن يكون نتيجة للعلاقة بين موارد المنظمة الغامضة، وبالتالي يتعذر على المنافسين توقعها، وتحديد الجدارات والآليات اللازمة لإعادة تشكيلها من جديد؛ لأن المنافسين لا يعرفون الموارد والقدرات التي يجب تقليدها، والإجراءات التي يجب اتخاذها من أجل تكرار إستراتيجية القيمة المضافة المماثلة التي تستخدمها المنظمة، إذ إنهم لم يتمكنوا من الحصول على جدارات جوهرية مماثلة (توحي، 2019)، وكلما كانت الجدارات الجوهرية أكثر تعقيداً وتطوراً كان من الصعب على المنافسين تحديدها؛ بسبب مستوى الغموض المرافق لتكوينها، فمن المستحيل على منظمة أخرى تقليد مسار التعلم، والقيام بنفس الإجراءات التي ينتج عنها تكون تلك الجدارات؛ لذلك يصعب عليهم اكتشافها وتقليدها؛ باعتبارها أصبحت جزءاً من ثقافة المنظمة (Barney, 1991; Grant, 1991)، كما يعتبر التعلم الجماعي والمعرفة المعززة للمهارات الفردية، المتكاملة بين مجموعات الأفراد العاملين من عناصر تطوير الجدارة الجوهرية، التي تزيدها تعقيداً، إذ إن مزيج الثقافة التنظيمية والكفاءات التي يمتلكها الموظفون تؤدي إلى إمكانية الحصول على المزيد من القيمة لموارد المنظمة.

4- منظمة (Organized): وتُعدُّ من خصائص الجدارات الجوهرية، وأنها منظمة غير قابلة للإحلال، ولا يوجد مكافئ إستراتيجي لها، وتتوافق مع الفكر الإستراتيجي الذي تتبناه المنظمة (Barney, 1991). كما تختلف المنظمات من حيث الموارد التي تستحوذ عليها، والأسلوب الإداري المتبع في الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية؛ ممّا يعني أنّ التفرد في آلية تشكيل وتنظيم القدرات داخل المنظمة يؤدي إلى تطوير جدارات جوهرية تساعد المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها؛ من خلال الفكر الإداري والخبرة السابقة والدمج بين الموارد المادية، وغير المادية التي تمتلكها المنظمة لبناء إستراتيجيات تضيف قيمة للمنظمة على الأمد البعيد. وعلى الرغم من ذلك، يمكن أن تستحوذ بعض المنظمات على الموارد المادية نفسها، وتعمل ضمن النطاق الصناعي نفسه إلا أنها لا تستحوذ على الموارد غير المادية، كالثقافة التنظيمية، وسمعة المنظمة والأسلوب الإداري ذاته، الذي بدوره يعمل على تنظيم مختلف الجهود، والقدرات، وإعادة تشكيلها بشكل دوري؛ لتحقيق غايات المنظمة الذي يساعد في تطوير قدرات المنظمة، وتحويلها إلى جدارات جوهرية، تسهم في تحقيق التفوق، والنجاح الإستراتيجي (Hafeez et al., 2002).

2-2-3- أهمية تطوير الجدارات الجوهرية

تكمن أهمية تطوير الجدارات الجوهرية في تعزيز قدرة المنظمة في التفوق على غيرها من المنافسين؛ من خلال الوصول إلى الأداء المتميز الذي يعد مصدراً مهماً لبناء الميزة التنافسية المستدامة، وضمان الاستمرار بتأدية وظائفها، فهي تساعد المنظمة على تطوير إستراتيجياتها وتكامل قدراتها ومواردها، بشكل يضيف ميزة على أدائها الذي يعد تأشيرة دخولٍ إلى بيئة الأعمال، مع الاستجابة للتغيرات بأسرع طريقة ممكنة (Wheelen, 2018)، ويرى بعض الباحثين أن تطوير الجدارات الجوهرية تسهم في بناء منظمة قائمة على التعلم المستمر، وتبني نظام مفتوح يساعدها في التّعرف على طرق أفضل للحصول على أفكار جديدة تزيد قدرتها على مواكبة التغيرات، إضافة إلى أنها تزود المنظمة برؤية أكثر وضوحاً حول إمكانات الموظفين، والآليات اللازمة لتطوير المعرفة، والمهارات التي يمتلكونها (الشيخلي والكبيسي، 2011)، على

اعتبار أنّ الأنشطة الفكرية في المنظمة تتواجد من خلال الاستثمار الأمثل للأصول الإستراتيجية، ولا سيما الأنشطة الفكرية التي تسهم في تحقيق قيمة مضافة لها، كما تُعدُّ من أهم مصادر تطوير الأداء، وبالتالي المحافظة على موقعها بين المنافسين (Marti, 2004).

كما تدعم الجدارات الجوهرية نقاط قوة المنظمة، وتعمل على تعزيزها، كما أنها تساعد في تحديد نقاط الضعف، وتقوم بالتغلب عليها من خلال التعليم، والتدريب المستمر الذي يجعل المنظمة أكثر مرونة في مواجهة عوامل بيئة العمل ذات التغيير والتقلب الشديدين (الحسيني، 2016)، كما تعطي القدرة على اتخاذ القرارات الريادية للاستجابة لديناميكيات البيئة واغتنام الفرص المتاحة بسرعة، ويقود تطوير الجدارات إلى مستويات أداء عالية، تساعد على المقارنة المرجعية التي تقود إلى فهم معمق حول معايير الأداء التي تسهم في جعل أدائها متميز، وتساعد في تعزيز المركز الحالي للمنظمة ضمن قطاع عملها والسعي إلى بناء أنواع جديدة من المنتجات والخدمات التي تساعد المنظمة على اختراق الأسواق الجديدة، ويعتمد بقاء المنظمة ونموها على المدى البعيد على قدرتها في استغلال وتطوير جداراتها الجوهرية؛ كونها تعتبر أصول غير ملموسة، تسهم في استغلال الفرص الإستراتيجية (Barney, 1991)، كما أن لتطوير جدارات التنفيذ المتميز أهمية كبيرة على تحسين أداء المنظمة، إذ ترتبط بقدرات الموظفين وأدائهم، والإسهام في تنوع المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، بجودة عالية؛ من خلال التبادل المعرفي بين مختلف الموظفين، والذي يشكل بيئة عمل تعاونية، تنعكس على المخرجات النهائية للمنظمة (الطائي، 2007)، ويمكن تطوير الجدارات الجوهرية من خلال الجمع بين التخصص والإبداع، والتنوع الذي يؤدي إلى تحسين تنمية الأداء الاقتصادي (Duysters & Hagedoorn, 1996).

كما يمكن تحديد أهمية الجدارات الجوهرية أيضاً حسب هدف المنظمة والخدمات التي تقدمها، إذ إنّ تطوير الجدارات الجوهرية من خبرة وإمكانات الإدارة العليا والموظفين في مختلف المستويات الإدارية، والعوامل التنظيمية والثقافية داخل المنظمة له أهمية كبيرة تجعل من المنظمة منافساً على مستوى ريادي دولي في المجال الذي

تمارس نشاطها فيه، فالعمل لا يستطيع أن يشتري الإبداع من المنظمة، ولكن يمكنه الحصول عليه عن طريق الخدمات والمنتجات المطورة بالاعتماد على القدرات الإبداعية للمنظمة، والمتكونة نتيجة التطوير الحاصل على الجدارات الجوهرية التي تمتلكها (الطائي، 2007).

كما يسهم تطوير الجدارات الجوهرية في بناء قاعدة استخباراتية تقوم بجمع المعلومات التي تهتم المنظمة عن العملاء، واحتياجاتهم وتحسين الخدمات التي تقدمها؛ بناء على رغباتهم، واختبار مدى ملائمتها لهم، وتحليل هذه الاختبارات؛ لتضمن رضاهم لأطول فترة (راضي، 2012). إضافة إلى أن تطوير الجدارات الجوهرية بتنمية الخبرات والمهارات النابعة من الموارد البشرية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة تؤدي إلى تعزيز ودعم الموقع التنافسي، إذ إن تبادل المعرفة ونقلها في ظل وجود مثل هذه الشبكة المعرفية، وتناقل وتشارك هذه الجدارات ينعكس إيجاباً على الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتجعلها قادرة على التطوير والابتكار المستمر، وامتلاك براعة لا يمتلكها المنافسين، والتي تشكلت من الجهود الدؤوبة التي بذلتها المنظمة عبر سنوات عديدة للوصول إلى ذلك (جاسم، 2011).

وعليه يمكن تحديد أهمية الجدارات الجوهرية؛ باعتبارها تعزز آليات التكامل والتشارك داخل المنظمة في مختلف الموارد البشرية والتكنولوجية والمعرفية وغيرها، والتي تمكن المنظمة من تقديم أفضل المنتجات وخدمات بالاعتماد على الجدارات الجوهرية التي قامت ببنائها، كما تساعد تطوير وتحسين أداء المنظمة؛ لتبقى دائماً متميزة وسباق؛ من خلال تحقيق النجاحات المتلاحقة، التي تمكنها من الوصول إلى الميزة التنافسية، ليس محلياً فقط بل عالمياً.

2-2-4- نماذج تطوير الجدارات الجوهرية

لقد تناولت العديد من الدراسات مجموعة من الأبعاد لقياس الجدارات الجوهرية وتطويرها؛ وفقاً لآراء الباحثين، إذ لا يوجد اتفاق حول استخدام مجموعة من الأبعاد لقياس هذا المتغير، إذ يرى (الحسيني، 2016) أن تطوير الجدارات الجوهرية يمكن قياسها من خلال الاتصال، وتطوير الأفراد، والتوجه نحو الإنجاز، وبناء الفريق، أما

(العزوي والطائي، 2014؛ García, Carral, Villorejo & Sánchez, 2020) فقد حددوها بالموارد، والقابليات، والاتصال، والعمل الجماعي، وتمكين العاملين، وحلّ المشكلات، واتخاذ القرار، في حين تمّ قياسها من (Gökkaya & Özbağ, 2015) بالتمدّد، والتفرد، وقيمة العميل، كما تناولها (الخفاجي، 2019) بمقدرات الوصول إلى الأسواق، والمقدرات المتعلقة بالنزاهة، والمقدرات الوظيفية، وأضاف (حسين، 2018) أنه يمكن قياسها بالمرونة الإستراتيجية، وتطوير خدمات جديدة، وقيمة الزبون. وأشار (الياسري وآخرون، 2014) إلى أن تطوير الجدارات الجوهرية يمكن قياسها بالمشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، وصناعة وتطوير الخدمات الجديدة، والبُعد التكاملي، أما (الجادر ورشيد، 2018؛ Kim, 2019) فقد أشاروا إليها بفريق العمل، وحلّ المشكلات، والاتصالات، والتفكير، والنشاط الشخصي، وحددها (الطائي، 2007) بالتطوير والإبداع، والقيادة، والاتصال، وإدارة الذات، والتنفيذ المتميز، أما (Jabbouri & Zahari, 2014) فذهب إلى أنه يمكن قياسها بالموارد التنظيمية، والقدرات، والموارد البشرية، ووافق (عيدان، 2019؛ Kahwaji, Eddin & Palalic, 2020) في نفس الأبعاد، وأضافوا عليها بُعدي: التعاون، والتمكين، أما (Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2011) حددها بالمشاركة في الرؤية، والتعاون، والتمكين.

وقد تناول (شلاش والخفاجي، 2014) أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية بالقوى العاملة، والتسهيلات، والمعرفة المالية، والمعرفة التسويقية، والأنظمة والتكنولوجيا، أما (الشيخلي والكبيسي، 2011) فقد حدداها بالعمل الجماعي والقيادة، وتمكين العاملين، ومدى الفاعلية الشخصية، والاتصال والتأثير، وحلّ المشكلات، وصنع القرار، وتسليم النتائج، ويرى (Lin et al., 2012) أنه يمكن قياسها بالوصول إلى السوق، والكفاءات المتعلقة بالنزاهة، والكفاءات المتعلقة بالوظائف، وأضاف (جاسم، 2011) أنها تتمثل بالخبرات، والمهارات، والقدرات، أما (راضي، 2012؛ Aisha, Sudirman, Siswanto & Yassierli, 2019) فقد حددها بالمقدرات التكنولوجية، والمقدرات المتعلقة بالزبون (التسويقية)، والمقدرات التنظيمية، بينما يرى (محمد، 2013) بأنه يمكن قياسها بالتعلم التنظيمي، ورأس المال البشري، والمرونة الإستراتيجية، والإدارة التكنولوجية.

ومن خلال ما سبق، فقد ظهر العديد من الأبعاد المشتركة بين الباحثين، فمنهم من أضاف أبعاد جديدة، ومنهم من قاسها من وجهة نظر أخرى، وبأبعاد مختلفة حسب الهدف الذي يسعى الباحث إلى تحقيقه.

2-2-5- أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية

بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة، ومعرفة آراء الباحثين حول أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية، اعتمد الباحث الأبعاد التالية لقياس تطوير الجدارات الجوهرية في وزارة الداخلية، في دولة قطر، والمتمثلة في تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، ودعم العمل الجماعي، وتمكين العاملين، واستثمار القابليات. والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1- تطوير الموارد:

تتمثل الموارد في الإمكانيات والموجودات والعمليات، والخصائص التنظيمية والمهارات والمعلومات الموجودة داخل المنظمة، سواء ملموسة كالآلات، والمباني والأموال، أم غير ملموسة، كالعلامة التجارية للمنظمة، وسمعتها، والمعرفة التي يمتلكها موظفوها (العزاوي والطائي، 2014). ونظراً للتطور والتنوع في رغبات العملاء، والتعامل مع التكنولوجيا المتقدمة في الأعمال، والتغيرات البيئية التي تحدث حول المنظمة، فإنه لا بدّ على المنظمة من تطوير الموارد والإمكانيات التي تمتلكها، وإعادة تشكيلها باستمرار؛ لتتمكن من مواكبة هذا التطور، وتلبية احتياجات العملاء المختلفة بأفضل الطرق والأساليب، وتُعزّي قدرتها إلى مواجهة التحديات؛ لضمان التميز والإبداع في تقديم المنتجات، والخدمات (Lin et al., 2012).

ومن أجل تطوير الموارد والموجودات داخل المنظمة لا بد من تبني نماذج ابتكارٍ تسهم في تطوير الإمكانيات، والخبرات، والعمليات، والمهارات التي تسهم في تحسين المنتجات، والخدمات المقدمة مع الأخذ بعين الاعتبار ما يقدمه المنافسون، والسعي إلى التفوق عليهم، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لأي تحدٍ من خلال دمج التكنولوجيا المتطورة مع الموارد الموجودة؛ لتسهيل النشاطات التي تتعلق بتقديم هذه المنتجات، والخدمات بأعلى مستوى من الكفاءة (حسين، 2018)، كما أنّ الدور الأهم

في المنظمة يقع على المورد البشري الذي يشكل حجر الأساس في أي منظمة، إذ تسعى المنظمات دائماً إلى تطوير المديرين والموظفين، وتحسين مهاراتهم؛ من خلال برامج التدريب الهادفة لإعداد كفاءات قادرة على مواجهة التحديات، إذ إن المورد البشري من الموارد الضرورية لتحقيق الأداء العالي والتميز، والوصول إلى الميزة التنافسية، ولكي يصبح من الجدارات الجوهرية لا بد من تأهيله، وتنمية المهارات والمعارف التي يمتلكها (الحسيني، 2016).

كما أن تطوير وإدارة الموارد الجديدة تمكّن المنظمة من تجاوز منافسيها وتقديم أفضل الخدمات، بأقل التكاليف؛ لأن الجدارة يمكن اشتقاقها من الإمكانيات والمهارات الإدارية والتكنولوجية وغيرها، وهي التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ولتبقى بهذا التميز لا بدّ من تحديث هذه القدرات والإمكانات باستمرار؛ لمواكبة كل ما هو جديد؛ لتبقى دائماً في المقدمة، وتبقى مؤهلة لمواجهة أي صعوبات قد تواجهها في سعيها لتلبية رغبات العملاء، بأفضل ما يمكن (جاسم، 2011).

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف تطوير الموارد بأنه "جميع الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة؛ للاستحواذ على موارد جديدة، أو تحسين الموارد التي تمتلكها بهدف تطوير أدائها والوصول به إلى التفوق".

2- تنمية الاتصال:

يعد الاتصال من الوسائل الرئيسية والمهمة، التي تحقق أهداف المنظمة بشكل عام، إذ يتمّ من خلالها نقل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد، سواء بشكل رسمي، أم غير رسمي، إذ يتكوّن الاتصال من: مرسل، ومستقبل، ورسالة تساعد على تحقيق ما تسعى إليه المنظمة (الطائي، 2007). ويشير الاتصال إلى قدرة الموظفين على تزويد المعلومات بطريقة شفوية، أو مكتوبة، بشكل مقنع، وواضح لجميع الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، إذ إن للجماعة داخل المنظمة دوراً أساسياً في عملية الاتصال الفعال، وتجنب التشويش أثناء نقل المعلومات الذي يقلل أداء المنظمة (الحسيني، 2016)، كما تساعد في إيجاد علاقة مشتركة بين الأفراد، وبناء ثقة بينهم؛ من خلال تبادل وجهات النظر التي تسهم في اتخاذ القرارات الإدارية، إذ لا يمكن تنفيذ الأوامر والأعمال دون أن يكون هناك اتصالٌ يضمن توجيه الأفراد، ونقل التعليمات

من طرف لآخر لإحداث التغيير، أو التأثير الهادف؛ لتحقيق الغايات (الجادر ورشيد، 2018)، كما يسهم في تزويد الإدارة بتغذية راجعة لمواجهة مشاكل العمل التي تواجههم من خلال التأكيد على فهم الموظفين للتعليمات، والأهداف والسياسات الجارية داخل المنظمة؛ لتحقيق أداء مميز، والخروج بأفضل الخدمات للعملاء (الطائي، 2007).

وفي الوقت الحالي مع التقدم التكنولوجي أصبح هناك العديد من الوسائل الحديثة التي تسهم في تحسين وتنمية عمليات الاتصال بين الموظفين والمديرين، والتي تسهل عملية الاتصال فيما بينهم، وجعلها أكثر وضوحاً، إذ يتم ربط الموظفين عبر شبكات تواصل داخلية، توفر سرعة وسهولة في تبليغ القرارات، أو المشاركة في حلّ المشاكل والقضايا التي تواجههم، والتي تحتاج لاستجابة سريعة، بحيث يمكنهم من عقد لقاءات واجتماعات تسهم في حلّ هذه القضايا بأسرع وقت ممكن، وجمع وإيصال المعلومات المتعلقة بالعملاء بأسرع وأفضل الطرق؛ لتلبية رغباتهم، ومعرفة كل ما هو جديد عنهم، وتقديم أفضل ما لدى المنظمة من خدمات لتنافس بها غيرها من المنظمات (الشيخلي والكبيسي، 2011).

وعليه يمكن تعريف الاتصال بأنه "مختلف العمليات التي تعتمد عليها المنظمة في عمليات نقل وتبادل المعلومات، والمقترحات المتعلقة بالمنظمة، والتي تسهم بامتلاك الموظفين المعرفة اللازمة لأداء عملهم بأفضل الطرق".

3-دعم العمل الجماعي:

يُعرّف العمل الجماعي بأنه تشارك مجموعة من الأفراد في الأفكار والمعلومات واتخاذ القرارات، ويساعد كلٌّ منهم بجزء من إنجاز العمل في المجال المتخصص به، والمشاركة في المسؤولية بشكل جماعي؛ لتحقيق الهدف المطلوب (Agha et al., 2011)، حين تسيطر روح الفريق على روح الفردية، بحيث يتمّ اللجوء للحلول الجماعية في حلّ المشكلات دون اللجوء إلى الحلول الفردية التي قد تكون محدودة، وتشعر الجماعة وكأنها فرد واحد من حيث تحمل النتائج، فالعمل الجماعي يساعد في خلق نوع من الاهتمام الجماعي بالعمل والسعي لكل فرد من إنجاز ما عليه؛ لتكملة احتياجات الفريق (العزاوي والطائي، 2014)، حيث يتمتع كل عضو في المجموعة

بمواهب تميزه عن غيره يسخرها لخدمة الجماعة مع اعتراف كل عضو بخبرات وقدرات غيره، كما يسهم في تطوير وتحسين مهارات الأفراد والاستفادة من الخبرات والتُعَرَّف على ثقافات مختلفة (Gökkaya & Özbağ, 2015). ويعتبر العمل الجماعي ضرورياً ومهماً للمنظمات؛ لتحسين أدائها من خلال دمج جميع القدرات؛ لتصبح قوية وقادرة على مواجهة أي تحديات؛ لأن تبادل المعارف والمعلومات يؤدي إلى إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، كما يقلل العمل الجماعي الوقتَ والجهد الذي يبذله الأفراد في حالات العصف الذهني، إذ يقدم كلُّ منهم أفكاراً مختلفة تساعد في سد الفجوات الموجودة (الجادر ورشيد، 2018).

كما أنَّ العمل الجماعي يسهم في تقوية العلاقات بين الموظفين؛ مما يخلق بيئة تعاونية تحفز الإنجاز المشترك، وتعزز الثقة بين الموظفين، ويعمل على إيجاد قواسم مشتركة فيما بينهم على المدى البعيد، وزيادة معدل التوافق في الأفكار والآراء، فضلاً عن زيادة الابتكار والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات من خلال التخصصات المتعددة التي تشترك في نفس العمل وتكمل بعضها (الشيخلي والكبيسي، 2011).

وعليه يمكن تعريف العمل الجماعي بأنه " مجموعة الأفراد الذين يعملون في إطار المنظمة، ويشتركون فيما بينهم بتحقيق هدف محدد، بحيث يتحمل كل فرد في المجموعة مسؤوليته لتحقيق هذا الهدف".

4- تمكين العاملين:

يشير تمكين العاملين إلى إعطاء الموظفين الحرية بالقيام بأعمالهم، بدلاً من توجيه الأوامر والتعليمات، وتقليل القيود والضوابط، وإشعار الموظفين بأهميتهم الشخصية، بالإضافة إلى مساعدتهم في التُعَرَّف على مدى أهمية إسهامهم في العملية التنظيمية بشكل عام، ومنحهم القوة والحرية والقدرة على صناعة القرارات، والمشاركة في اتخاذها بشكل مباشر، أو غير مباشر (العزاوي والطائي، 2014). وهناك ارتباط بين إبداع الموظف وتمكينه، إذ يؤدي الإبداع إلى تعزيز أداء الموظف وزيادة إنتاجه، بحيث ينتج أفكاراً جديدة تفيد المنظمة والعاملين فيها، ولكي يحدث ذلك يجب على المديرين دعمهم ومتابعتهم من خلال تمكينهم؛ للحصول على أفضل ما لديهم (عيدان، 2019)، كما يحفز التمكين دوافع الرضا والولاء؛ من خلال الثقة الممنوحة لهم، والتي

تتمي روح المسؤولية تجاه العمل، ورفع مستوى أدائهم وطاقاتهم وإعطاء أفضل ما لديهم؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وشعورهم بأنهم الأساس في نجاحات المنظمة (محمد علي واحمد، 2013).

كما يُكسب التمكينُ الخبرةَ للموظفين في كل خطوة، وكل عمل يتمّ إنجازه، كما ينمي العلاقات بين الموظفين والعملاء، ويقلص الأعباء على الإدارة العليا؛ من خلال توسع نطاق السلطة، والإيفاء بالالتزامات، كما يرفع معنويات الموظفين، ويجعلهم أكثر تركيزاً على الأمور الإستراتيجية بدلاً من انشغالها بالأمور الروتينية، ويسهم في إعداد مورد بشري قادر، وأكثر إنتاجية وذو جودة عالية، ويخفض التمكين من مستوى دوران العمل من خلال شعور الموظفين بأهميتهم، ودورهم في أداء أعمال المنظمة (Alagele, 2018)، كما يوفر التمكين المعلومات والمعرفة اللازمة للموظفين بشكل مباشر، دون طلبها، والذي يقلل الوقت والجهد؛ لإيجاد حلول وتعزيز الشجاعة في اتخاذ القرارات المناسبة (Agha et al., 2011).

وبناء عليه، يمكن تعريف تمكين العاملين باعتباره "الإجراءات والسياسات التي تضعها المنظمة لزيادة الثقة بموظفيها، وتعزيز ولائهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات تجاه تأدية مهامهم بدقة وبما يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة".

5- استثمار القابليات:

تشير القابليات إلى مجموعة المهارات والخبرات والمعارف والتقنيات التي تمتلكها المنظمة، والتي تنتج من موارد المنظمة وأنظمتها الداخلية ومهاراتها (العزوي والطائي، 2014)، حيث تعد القابليات من الأمور المهمة التي تميز المنظمة عن غيرها، وتجعلها أكثر قدرة على مواجهة البيئة الخارجية والتنافسية، وتُعد مصدراً لتفوق أدائها، ونجاحها من خلال استثمار هذه القابليات، وجعلها قادرة على تحقيق الهدف المطلوب منها؛ من خلال إعادة تكوينها للتعامل مع متغيرات بيئة العمل بشكل سريع، وتطوير الموارد والأصول والمعرفة داخل المنظمة بشكل مستمر، وإعادة دمجها بشكل يسهم في استغلال فرص بيئة الأعمال لصالح المنظمة، والذي يدعم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Jabbouri & Zahari, 2014).

وهناك العديد من القابليات التي تمتلكها المنظمة، التي تسهم في بقائها بالمستوى التي تترجوه، وبالسمعة والولاء الذي تسعى إلى تحقيقه لدى العملاء، إذ تعد القابليات أحد الأمور التي تؤثر على تطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، وتبين الفروقات بينها وبين المنظمات الأخرى من ناحية الأداء، الذي من الصعب تقليده (رشيد والعبودي، 2016)، كما تسعى المنظمات بشكل دائم إلى تنمية المعارف والقدرات التي يمتلكها المورد البشري بتدريبه وتطويره، وجعله قادراً على تحديد الفرص والتهديدات والتعامل معها لصالح المنظمة، بالإضافة إلى أن استثمار القابليات يسهم في فهم احتياجاتهم، والحصول على تغذية راجعة، ومعرفة مدى رضاهم لتطوير وتحسين خدماتها باستمرار؛ لتبقى دائماً في المقدمة (راضي، 2012). وتلعب القابليات دوراً مهماً في استغلال المعرفة الخارجية والتكنولوجيا الحديثة، وتوظيفها لإنتاج منتجات، وتقديم خدمات تحسّن ولاء عملائها، إذ يمكن للمنظمات استثمار قابلياتها من خلال زيادة البحث، ومراقبة التطورات التكنولوجية ورصدها، ودمجها مع القابليات الأخرى التي تمتلكها (الخفاجي، 2019).

لذا يمكن تعريف استثمار القابليات بأنه "إستراتيجية المنظمة الهادفة إلى توظيف مختلف أنواع الموارد والإمكانات التي تستحوذ عليها بتطوير وإنتاج سلع وخدمات متطورة تلبى حاجات العملاء، وإعادة تشكيل هذه الموارد لتتوافق مع التغيرات في بيئة العمل؛ مما يسهم بتحقيق أهدافها".

2-3- جودة القرارات الإستراتيجية

تعتبر القرارات بأنواعها ومختلف آليات اتخاذها من القضايا الحيوية، التي تُدرس ضمن مختلف مجالات العلوم الإدارية؛ لأنها لا تتعلق فقط بمستقبل المنظمة نفسها، وإنما بالموظفين وأصحاب المصلحة، وجميع المتأثرين بنتيجة هذه القرارات، سواء من الناحية الإيجابية، أم السلبية (Negulescu & Doval, 2014). ونتيجة لانتشار العولمة والتقدم التكنولوجي اللذين أصبحا السمة البارزة التي أدت إلى نمو مُتسارع في اقتصاديات البلدان والمنظمات على حد سواء، كان لا بدّ لعملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة في مختلف المستويات الإدارية من أن تتأثر كذلك بتلك

العوامل، إذ تواجه المنظمات العديد من المشكلات المعقدة والمتعددة الأبعاد التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة، ورشيحة في الوقت نفسه؛ لتتمكن من تحسين أدائها، وتحقيق النتائج المرغوب فيها، إلى جانب التعامل مع الكمّ الهائل من المعلومات المتدفقة إلى المنظمة من بيئتها الداخلية، أو الخارجية والتي تؤدي إلى صعوبة في عملية اتخاذ أفضل القرارات التي تضمن استمرار عمل المنظمة على المدى البعيد (الساعدي وزيار، 2013).

وعندما كانت مختلف أنواع المنظمات تسعى إلى تحسين قدرتها على البقاء والاستمرار بتقديم المنتجات والخدمات من خلال توفير أفضل الطرق والممارسات اللازمة للوصول إلى التميز والنجاح، كانت فعالية المنظمة بتحقيق أهدافها ترتبط بشكل وثيق مع قدرات فريق الإدارة العليا على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية، وفق أساليب ومناهج علمية، تضمن كفاءة العمليات على المدى الطويل من خلال التركيز على تحقيق رسالة ورؤية المنظمة في الوصول إلى الأداء المتميز (طالب، 2020). كما يعتبر الوصول إلى القرارات الإستراتيجية الجيدة محور اهتمام الإدارة العليا في المنظمات، إذ تُهيئ هذه الإدارة جميع الظروف والإمكانات والموارد اللازمة لذلك؛ من خلال تخصيص الموارد المالية اللازمة، وتدريب الموارد البشرية على مختلف الجوانب التي تسهم في تحقيق جودة القرارات، وتوفير الدعم التكنولوجي الذي يضمن الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، والتي تقود إلى تعزيز إمكانية المنظمة، وفريق إدارتها على اتخاذ أفضل القرارات للتعامل مع مختلف المشكلات التي تواجههم أثناء السعي؛ لتحقيق أهداف المنظمة (دينو، وعبد الله، ومحمد، 2019)

2-3-1- مفهوم اتخاذ القرارات

ينظر إلى مفهوم اتخاذ القرارات بأنه من المفاهيم المتأصلة في الفكر الإداري؛ كونه يعتبر الركيزة الأساسية التي من خلالها تمّ تطوير مجموعة من النظريات الإدارية التي تُستخدم إلى يومنا هذا، وقد حدد (Barnard & Andrews, 1956) في كتابهم وظائف المديرين مجموعة من المسؤوليات والمهام التي يجب على المديرين القيام بها، وكان على رأسها عملية اتخاذ القرارات؛ لما لها من أهمية في تحقيق النتائج المرضية،

والمتعلقة بأداء المنظمة، كما خالف (Simon, 1997) بأهمية دور اتخاذ القرارات في تغيير الفكر التنظيمي والإداري؛ وذلك باعتبار المنظمات نظاماً اجتماعياً تحكمه مجموعة من الإجراءات المستمدة من عملية اتخاذ القرارات.

وقد اتفق معظم العلماء والباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس، وعلوم الإدارة الحديثة على وجود معنى عام وواضح لمفهوم اتخاذ القرارات، الذي يشير إلى عملية تحديد البدائل، والمفاضلة بينها لاختيار الأنسب، إذ يكمن جوهر اتخاذ القرارات بعملية المفاضلة بين الخيارات والبدائل التي تأخذ في الغالب منحى علمياً قائماً على مجموعة من الأسس والمبادئ (Gati, Levin, & Landman-Tal, 2019). كما تمَّ تعريف اتخاذ القرارات بأنه النشاط الذهني والفكري والموضوعي الذي يسعى من خلاله المديرون إلى تحديد البدائل والحلول للمشكلات التي تواجههم في عملهم، واختيار الأنسب من بين هذه البائل؛ بالاعتماد على مجموعة من الخطوات العملية التي تتعلق بطبيعة المشكلة والقدرات المتوافرة لدى المديرين (حلاق وعلي، 2010).

كما أُشير إلى عملية اتخاذ القرارات بأنها تتمثل في جمع المعلومات من بيئة العمل الداخلية والخارجية؛ لتكوين مجموعة من البدائل، واختيار أفضل البدائل التي تتوافق مع تحقيق رؤية ورسالة المنظمة (Brockmann & Anthony, 2002)، كما عُرِّفت بأنها العملية المعرفية التي تؤدي إلى اختيار مسار العمل من بين مجموعة من الاحتمالات؛ بناءً على أساس القيم والتفضيلات والمعتقدات التي يؤمن بها صانع القرار، والمستمدة من رؤية ورسالة المنظمة بحيث ينتج اختيار نهائي يؤدي إلى مجموعة من الإجراءات التنفيذية اللاحقة (Shamim, Zeng, Shariq, & Khan, 2019). وفي السياق نفسه، أوضح بعض الباحثين بأن اتخاذ القرارات هي العملية المتمثلة بانتقاء بديل واحد من مختلف البدائل العقلانية المتاحة لحل مشكلة معينة (حسن والعجي، 2013)، أما بعضهم الآخر فقد اعتبروا أنّ اتخاذ القرار تحويل الإرادة الكامنة إلى أفعال من خلال المفاضلة بين الأفعال الممكنة والمحتملة؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وبذلك يتوسط اتخاذ القرار بين مرحلة التفكير التي تركز على جمع المعلومات وتحليلها، ومرحلة التنفيذ الفعلي والتي تتمثل بنقل أحد الخيارات موضع التطبيق (Porcelli & Delgado, 2017).

لذا يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه " العملية التي يتمّ بموجبها جمع البيانات والمعلومات حول مشكلة محددة، وتكوين مجموعة من البدائل والمفاضلة بينها؛ من أجل اختيار الأنسب من حيث النتائج والتطبيق والإمكانات المتوافرة. "

2-3-2- أنواع القرارات

يكتسب تحديد أنواع القرارات التي يتمّ اتخاذها في مختلف أقسام ومستويات المنظمة أهمية خاصة؛ لأنّ كل نوع من هذه القرارات يتطلب مجموعة من الأساليب والمناهج المتبعة لاتخاذها، كما يترتب عليها العديد من النتائج التي تنعكس على مستقبل المنظمة، بالإضافة إلى وجود مجموعة من الأساليب التنفيذية المرتبطة بكل نوع من هذه القرارات (Gati et al., 2019).

وتخضع عملية تحديد أنواع القرارات التي تتخذ في المنظمة إلى مجموعة متنوعة من الاعتبارات والمعايير بناء على طبيعة عمل المنظمة وطبيعة القرارات المتخذ، وقد حدد علماء الإدارة العديد من التصنيفات المرتبطة بالقرارات، وكانت أبرز هذه التصنيفات كما يلي: (الشميلي، 2017؛ Ma, Huff, Galavan, & Sund, 2016؛ Tseng, 2017؛ Chu, Xue, & Chen, 2017)

1- القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:

وقد تمّ وفق هذا المعيار تحديد نوعين من القرارات التي تتمثل في: القرارات المبرمجة، والقرارات غير المبرمجة، إذ تشير القرارات المبرمجة إلى تلك القرارات التي تتصف بالروتينية والتكرار، وتخضع لقواعد محددة وتتخذ في مواقف معينة. وتستمد هذه القرارات عادة من الخبرات السابقة، أو المعرفة الفنية الواسعة، وغالباً ما تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا، والمتعلقة بوظائف الإشراف والتنفيذ مع الاستخدام المحدود في كل من الإدارتين: الوسطى، والعلوية.

في حين ينظر إلى القرارات غير المبرمجة على أنها تلك القرارات التي لا تخضع إلى قواعد وإجراءات محددة، وتتخذ في حالات عدم اليقين. ويحتاج هذا النوع من القرارات إلى خبرات ومهارات ومعرفة متطورة، وتحمل في طياتها درجة من المخاطر، تختلف حسب ارتباط القرارات بمستقبل المنظمة. تتخذ هذه القرارات عادة في مستوى

الإدارة العليا، وفي بعض الحالات في المستويات الوسطى عند التعرض لقضايا تحتاج السرعة في اتخاذ القرار.

2- القرارات وفقاً لأهميتها:

وقد حدد الباحثون ثلاثة أنواع من القرارات وفقاً لأهميتها، وهي: القرارات الإستراتيجية، والقرارات التكتيكية، والقرارات التنفيذية، وترتبط القرارات الإستراتيجية ببيئة العمل والكيان الإداري، ومستقبل المنظمة. وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي على المدى البعيد وضخامة الاستثمارات المالية اللازمة لتنفيذها، وارتباطها الوثيق بمستقبل المنظمة؛ لذلك تحتاج إلى عناية خاصة ودراسة مكثفة لبيئة عمل المنظمة من مختلف جوانبها المالية والاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب البيئة الداخلية المرتبطة بالإمكانات والموارد والقدرات المتوافرة لدى المنظمة، ونظراً للأهمية الكبيرة لهذه القرارات فإنها تكون منوطة بالإدارة العليا.

أما القرارات التكتيكية، أو التنظيمية فهي تلك القرارات التي يتم صنعها في المستويات الوسطى للهرم الإداري، ممثلاً في رؤساء الأقسام والإدارات، وتهدف هذه القرارات إلى تحديد الطرق المناسبة والوسائل؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحديد الهيكل التنظيمي المناسب، والعلاقات بين الموظفين من خلال تفويض الصلاحيات للأشخاص المناسبين، كما تهدف إلى تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة بما يضمن الوصول إلى الأداء المتفوق.

في حين تتعلق القرارات التنفيذية بالقضايا والمشكلات اليومية؛ نتيجة تنفيذ الأعمال الاعتيادية؛ لذلك تختص الإدارة الدنيا أو الإدارة التنفيذية باتخاذ مثل هذه القرارات. وتتميز القرارات التنفيذية بأنها تعتمد بشكل أساسي على الخبرة السابقة في معالجة المشكلات المشابهة، إذ لا تحتاج إلى جهد كبير لاتخاذها، كما أنها تعتبر من القرارات قصيرة المدى، وترتبط بطريقة العمل الروتينية، والمتكررة باستمرار.

3- القرارات وفقاً للنهج المتبع:

تقسم القرارات بناء على هذا المعيار إلى قرارات كمية وقرارات كمية. ويتم اتخاذ القرارات الكيفية وفقاً للأساليب التقليدية في اتخاذ القرار، والتي تعتمد على الخبرات والتجارب التي يتمتع بها صانع القرار، والقدرات الشخصية في تحليل المشكلة،

والتعريف على مسبباتها، وبالتالي تكون هذه القرارات عرضة للاعتبارات التقديرية لصانع القرارات والمتمثلة بأحاسيسه وإدراكه للأمور والاتجاهات التي يتبناها. ويستخدم هذا النوع من القرارات عند عدم توافر المعلومات الكافية، والمناسبة لمتخذ القرار حول مشكلة ما، لذلك يُلجأ إلى وضع البدائل واختبارها بشكل متتالٍ؛ بناءً على التقديرات الشخصية، وعليه يعتبر علماء الإدارة أنّ مثل هذه القرارات تمكن من الوصول إلى الحل الرضائي، وليس الحل الأمثل.

وعلى النقيض من ذلك، تميل القرارات الكمية إلى الاعتماد على صفات الرشد والعقلانية لدى متخذها، وتركز بشكل أساسي على توظيف المعلومات المتعلقة بالمشكلة، واتّباع الأساليب والقواعد العلمية المتعلقة باتخاذ القرار لاختيار بديل من ضمن مجموعة متنوعة من البدائل المتاحة، وهي بعيدة كل البعد عن الأحكام الشخصية والتقديرية، وتعتمد بشكل جوهري على جودة ودقة المعلومات المتوافرة، ووضوح الأهداف وإمكانية تنفيذها، إضافة إلى موضوعية وقدرة متخذ القرار على إجراء العمليات التحليلية لاختيار البديل، وأحياناً تقود القرارات الكمية في الوصول إلى البديل الأمثل الذي يتناسب مع إمكانات المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية.

2-3-3- مفهوم جودة القرارات الإستراتيجية

تعددت التحديات والعوامل التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي، والتي قادت علماء الإدارة إلى التركيز على الفهم المعمق وشرح الآليات الإدارية التي تساعد تلك المنظمات في اتخاذ قراراتٍ تمكّنها من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة في ظل هذه التحديات والعوامل، ويعتبر تعقيد وديناميكية بيئة العمل من الأسباب التي جعلت الإدارة الإستراتيجية للمنظمات تحتل الصدارة في قيادة وتوجيه جميع الجهود والإمكانات التي تستحوذ عليها المنظمات؛ لتحقيق النجاح من خلال صناعة واتخاذ قرارات إستراتيجية، ذات جودة عالية تتناسب مع متطلبات بيئة العمل (Leder, Schilbach, & Mojzisch, 2016)، كما أن القرارات الإستراتيجية الجيدة ضرورية لتفعيل باقي أنشطة المنظمة بالشكل الصحيح، وتعتمد بشكل أساسي على الدوافع الذاتية والموضوعية المرتبطة بمعرفة وثقافة متخذ القرار؛ من خلال الاستشعار

المستقبلي المرتكز على الإقدام وقدرات الاستقراء، والاستنباط للتعرف على الفرص والتهديدات، إضافة إلى السعي لتحقيق أهداف المنظمة، والأطراف ذات الصلة معها (جميل وأحمد، 2019).

وتشير جودة القرارات إلى مجموعة المقاييس المستخدمة؛ للحكم على عملية اتخاذ القرارات، التي تتضمن أبعاد ترتبط بمدى الاعتماد على التفكير العقلاني والمنطقي في دراسة البدائل المتوافرة، واختيار البديل الأنسب لحل المشكلة، وتحقيق الهدف في الوقت المناسب، كما يتم من خلالها دراسة وتقييم الأسلوب، والآلية المتبعة في اتخاذ القرار، إضافة إلى تقييم تكلفة القرار المتخذ، ومدى سلامة المعلومات المستخدمة في اتخاذه (إبراهيم، 2019). وعلى المستوى الإستراتيجي، يعتبر مفهوم جودة القرارات الإستراتيجية هو مجموعة الخصائص، والميزات المتوافرة في القرار المتخذ في الإدارة العليا، التي تشتمل على البعد الزمني، بحيث يتم اتخاذه في الوقت المناسب، والبعد الشكلي؛ لتتوافق مع الإجراءات المتبعة بالمنظمة، وبُعد المحتوى الذي يركز على مدى توافق القرار المتخذ مع رسالة وأهداف المنظمة ودرجة فهمه واستيعابه من باقي الأفراد في مختلف الإدارات؛ ليسعوا إلى تنفيذه بالشكل المطلوب (الضلعين، 2016).

كما أنّ جودة القرارات الإستراتيجية تُعبر عن الفعالية والكفاءة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية، التي تتوافق مع السرعة المطلوبة؛ لاتخاذ قرارات تواكب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل؛ لتحقيق التفوق في الأداء من خلال صياغة أهداف موضوعية، تحقق التوازن بين القيم التي تتبناها المنظمة وأهداف الجهات التي تتعامل معها (Spetzler, Winter, & Meyer, 2016)، وقد أضاف بعض الباحثين أن جودة القرارات الإستراتيجية تتعلق بدرجة استخدام المديرين للأساليب الكمية، والنوعية في اتخاذ القرارات، والمفاضلة بين البدائل من حيث مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية، ودرجة المخاطر المرافقة لكل بديل، والتي تعتمد بشكل رئيس على دقة المعلومات التي تمّ جمعها حول البدائل؛ من خلال مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012). أما بعضهم الآخر فقد حدد جودة القرارات الإستراتيجية بالقدرة على توفير البدائل والخيارات الإستراتيجية، وتوليد الأفكار الجديدة التي تسهّل عملية الوصول إلى غايات المنظمة وفق المخطط الزمني المحدد، إذ تعتمد

جودة القرارات الإستراتيجية على مدى إسهام مختلف الأطراف في عملية صناعة القرار الإستراتيجي، والتي بدورها تحفز تضافر الجهود لتحقيقه، إضافة إلى توافر المعلومات الحديثة، والدقيقة المرتبطة بالقرار؛ مما يضمن اتخاذ قرار موضوعي وفعال (Negulescu & Doval, 2014).

وتحتاج القرارات الإستراتيجية ذات الجودة العالية والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة لنجاح المنظمة إلى عملية تخطيط إستراتيجي جيدة؛ من خلال إحداث التفاعل البناء بين التحليل الإستراتيجي، والاختيار الإستراتيجي، والتنفيذ الإستراتيجي، إذ يلجأ القادة الإستراتيجيون في المنظمات إلى الاستخبارات الإستراتيجية في مرحلة التحليل الإستراتيجي؛ لجمع المعلومات القيمة حول مختلف جوانب بيئة العمل، وتوظيف هذه المعلومات في تكوين مجموعة من البدائل المحتملة وفق إمكانات المنظمة، والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ قرار إستراتيجي حول تنفيذ أحد هذه البدائل وفق مقتضيات مصلحة المنظمة (Eranova & Prashantham, 2017). في حين تمّ الربط بين القرارات الإستراتيجية الجيدة، ومراحل اتخاذ القرار، إذ تُعبّر جودة القرارات عن جودة العمليات والأساليب المستخدمة في تحديد المشكلة والتعرّف عليها، ووضع الأهداف، ودرجة الاعتماد على الأسلوب العلمي في وضع البدائل والمقترحات، وصحة المعايير المستخدمة في تقييم البدائل والمفاضلة بينها لاختيار أنسبها، ودرجة مرونة القرارات، بحيث يمكن تعديلها عند وجود انحرافات في مرحلة التنفيذ (الشميلي، 2017).

وبالتالي يمكن تعريف جودة القرارات الإستراتيجية بأنها "القرارات التي يتمّ اتخاذها في المستويات الإدارية العليا، وترتبط بمستقبل المنظمة، والتي تحقق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة وتعتمد بشكل أساسي على المعلومات الدقيقة والآنية".

2-3-4- أهمية القرارات الإستراتيجية الجيدة

تؤدي المنظمات اهتماماً كبيراً بالقرارات الإستراتيجية، وتسعى دوماً إلى أن تكون هذه القرارات دقيقة وجيدة؛ لأنها تحدد مستقبل المنظمة على المدى البعيد (Negulescu & Doval, 2014)، إذ تتولى الإدارة العليا للمنظمة مهمة اتخاذ هذا النوع من القرارات؛ لامتلاك هذه الإدارة الرؤية الشاملة والمستقبلية التي تمكنها من اتخاذ قرارات إستراتيجية

تتعلق بتحديد السياسات العامة، والخطوط العريضة لباقي الإدارة العاملة في المنظمة سعياً منها إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وضمان بقاء المنظمة واستمرارها ضمن بيئة عمل توصف بشدة التغير (السامرائي، 2012).

وتساعد القرارات الإستراتيجية الجيدة والصحيحة التي تمّ اتخاذها وفق الأساليب العلمية المرتكزَ المحوريَّ لنجاح المنظمة وتحقيق التفوق على المدى البعيد، إذ إن ارتكاب أخطاء في هذه القرارات يجعل جميع الجهود المبذولة في مرحلة تنفيذها غير مجدية، ويضع المنظمة في حالة عجز عن تحقيق أهدافها (جميل وأحمد، 2019)، كما تكمن الأهمية الجوهرية للقرارات الإستراتيجية في الدور الذي تلعبه هذه القرارات في دورة حياة المنظمة، إذ إنَّ اتخاذ قرارات إستراتيجية جيدة يولّد نتائج إيجابية تعود على المنظمات بزيادة في الأرباح، وتمكينها من المنافسة واكتساب حصة سوقية تفوق حصة المنافسين، وفي بعض الأحيان هذه القرارات تُتخذ المنظمة من المخاطر المستقبلية، مثل مخاطر التراجع في الأداء والتلاشي (الساعدي وزباد، 2013).

ويرى بعض الباحثين أنَّ أهمية القرارات الإستراتيجية الجيدة تتمثل بكونها قرارات عامة وحاسمة، ترتبط بجميع أجزاء المنظمة الداخلية والخارجية على حد سواء، في حين تؤثر على نجاح أو فشل القرارات التكتيكية التي تتخذ في المستويات الإدارية الوسطى، في ضوء القرارات الإستراتيجية، وتنعكس القرارات التكتيكية إلى قرارات وإجراءات تنفيذية في المستويات الدنيا التنفيذية، وبالتالي فإن اتخاذ قرارات إستراتيجية غير صحيحة، أو دون الأخذ بالاعتبار بيئة المنظمة قد يعرضها إلى مخاطر كبيرة، كانهخفاض القدرة على الوفاء بالالتزامات الداخلية وكذلك خسارة عملائها، وانخفاض القدرة التنافسية والأرباح (دينو وآخرون، 2019).

كما أنَّ أهمية القرارات الإستراتيجية الفاعلة، التي يتمّ اتخاذها بصورة جيدة، تمكّن من تحديد الاتجاهات والرؤى الإستراتيجية للمنظمة بشكل صحيح؛ بناء على معطيات بيئة العمل، كما أنَّها تُسهم في الوصول إلى الفعالية والكفاءة في الأنشطة الإدارية والتنفيذية للمنظمة باعتبارها تمثل جوهر العمليات الإدارية والركيزة الأساسية؛ لتحقيق الأهداف طويلة الأمد، وتسهم القرارات الإستراتيجية الجيدة في تعزيز قدرات المنظمة، وإمكاناتها وتساعد في استثمار مواردها بالشكل الأمثل، بما يضمن الوصول إلى

الغايات بأفضل الطرق المتوافرة، إذ إن نجاح المنظمة على المستوى الإستراتيجي والبعيد الأمد يرتبط باتخاذ قرارات إستراتيجية، ذات جودة عالية، تمكّن من تحقيق أعلى درجة من الأرباح، وتحسن المركز التنافسي، وتفوق الأداء (Spetzler et al., 2016).

2-3-5- أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية

رغم الاتفاق الواسع حول أهمية جودة القرارات الإستراتيجية، وأثرها في تحديد مستقبل المنظمة، فإن هناك اختلافاً في وجهات نظر الباحثين حول المقاييس والأبعاد المستخدمة لتحديد جودة القرارات على المستوى الإستراتيجي، فقد عمد معظم الباحثين إلى قياس جودة القرارات الإستراتيجية بشكل كامل، دون تحديد أبعاد فرعية من خلال مجموعة من الفقرات (Carmeli et al., 2012; George & Desmidt, 2018; Olson, Parayitam, & Yongjian, 2007)، في حين حدّد (Amason & Mooney, 2008) بُعدين لقياس جودة القرارات الإستراتيجية، تمثلاً في السرعة والشمولية. كما اعتبر كلُّ من (Dooley & Fryxell, 1999; Michie, Dooley, & Fryxell, 2006; Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986) أنّ جودة القرارات الإستراتيجية تقاس من خلال مجموعة من الأبعاد المتمثلة بجودة المعلومات المستخدمة، والملاءمة مع إستراتيجية المنظمة، والمسؤولية المالية للقرارات، والمساهمة في الفعالية التنظيمية. ونظراً لوجهات النظر المتفاوتة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت أربعة أبعاد أساسية لتحديد جودة القرارات الإستراتيجية، تمثلت في: جودة المعلومات، والسرعة، والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية. إذ يتمّ مناقشة هذه الأبعاد على النحو التالي:

1- جودة المعلومات:

تمثل المعلومات أحد أهم الموارد غير المادية التي تحصل عليها المنظمة من خلال دراسة بيئة العمل، أو تقوم بتكوينها داخلياً من خلال مشاركة الخبرات والمعرفة عبر مختلف أقسام المنظمة (French et al., 2009)، إذ تمثّل مجموعة البيانات التي تمّ معالجتها باستخدام أساليب معينة؛ لتصبح بهيئة معلومات يمكن لمتخذي القرارات

الاستفادة منها عند اتخاذ قراراتهم، والحد من حالة عدم التأكد المرافقة لذلك (الساعدي وزياد، 2013).

ويحتاج اتخاذ قرارات إستراتيجية ذات جودة عالية على مستوى المنظمة بالضرورة إلى معلومات جيدة حول مختلف جوانب أنشطة وبيئة عمل المنظمة، ويعتبر الاهتمام بجودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية يعادل الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، إذ إنّ استخدام معلومات خاطئة، أو غير دقيقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التي تنتج أحياناً بسبب الكميات الهائلة من التدفق المعلوماتي من المنظمة وإليها، والذي يُعرض المنظمة إلى خطر التدهور، والتراجع في الأداء لارتباط هذه القرارات بمستقبل المنظمة البعيد؛ لأن هذه القرارات لا تتمتع بمرونة القرارات التنظيمية والتنفيذية، كما أن هذه القرارات ذات تكلفة مرتفعة مقارنة بغيرها من القرارات (Dooley & Fryxell, 1999). كما تُسهم جودة المعلومات في شكل مباشر في عملية صنع القرارات الإستراتيجية الرشيدة من خلال توفير نظام متكامل يوفر الدعم، والإسناد لمتخذي القرارات، ويعزز إجراءات التخطيط والرقابة الإستراتيجية (جميل وأحمد، 2019)، وتتحدد جودة المعلومات بمعايير الدقة التي تشير إلى موضوعية المعلومات في التعبير عن الحقائق، والمنفعة التي تتعلق بسهولة استخدام وفهم المعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرارات، والفاعلية التي تُعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال المعلومات الجيدة المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية (George & Desmidt, 2018).

وبذلك يمكن تعريف جودة المعلومات بأنها "البيانات التي تمّ جمعها، ومعالجتها من خلال مجموعة من الأساليب العلمية للحصول على مخرجات دقيقة وموضوعية، تُسهم في دعم المديرين؛ لاتخاذ قرارات إستراتيجية ذات جودة عالية".

2- السرعة:

يتعامل المديرون على المستوى الإستراتيجي للمنظمات مع آليات وضع واختيار البدائل الإستراتيجية؛ من خلال عنصر السرعة في وضع البدائل، واستيعاب وإدراك البيئة المحيطة، ومعاني الرموز والدلالات التي تفسر العلاقات الاحتمالية بين الحلول المقترحة، وأسباب المشكلة والأخذ بعين الاعتبار دقة الحلول، وتحقيق الأهداف

الإستراتيجية (محمد، 2012)، وتشير سرعة اتخاذ القرار الإستراتيجي إلى متوسط الوقت الذي تقضيه الإدارة العليا في اختيار البديل الأمثل، بين مجموعة البدائل المتاحة؛ لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، أو حلّ مشكلة معينة (Kanadli, Bankewitz, & Zhang, 2018).

كما أنّ السرعة في اتخاذ القرارات هو أحد الأمور المطلوبة من فريق الإدارة العليا في المنظمة، خصوصاً في ظروف بيئة العمل الديناميكية، إذ إنّ السرعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والاستجابة للتغيرات الطارئة يمكن أن يمثل أحد المزايا التنافسية للمنظمة، وتعزيز قدرتها على صدارة قطاع العمل الذي تنتمي إليه. وعلى الرغم من أهمية السرعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة (الشميلي، 2017)، إلا أن هناك ضرورةً للتمييز بين السرعة والتسرع في اتخاذ القرار الإستراتيجي، إذ تشير السرعة إلى عملية الإسراع في الإجراءات التي تقود إلى اتخاذ قرار إستراتيجي فعّال وكفؤ، يعود على المنظمة بمجموعة من الفوائد، إلا أنّ التسرع في اتخاذ القرار يعتبر مشكلة؛ لأنه يؤدي إلى اتخاذ أحكام خاطئة في عملية المفاضلة بين البدائل، كما أنه يتناقض مع النهج العلمي في اتخاذ القرارات، وقد يؤدي إلى عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها، والوصول إلى الفشل والتدهور (Spetzler et al., 2016). وبناءً على ما سبق يمكن تعريف السرعة بأنها " الوقت الزمني اللازم لاتخاذ قرار إستراتيجي مبني على الأسس العلمية، والدراسة المكثفة لبيئة العمل الذي يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة".

3- الشمولية:

تقع الشمولية ضمن إطار التفكير التركيبي، وتمثل أحد الركائز الأساسية للرؤية المنهجية، حيث يركز المديرون الإستراتيجيون على تحديد الخطوط العريضة للمشكلة التي تحتاج لاتخاذ قرار بالاعتماد على خبراتهم المتراكمة في التّعرف، وتحديد أولويات العوامل المسببة للمشكلة بهدف وضع البدائل واختيار أنسبها (طالب، 2020)، كما تعتبر الشمولية في صنع القرار الإستراتيجي سمة أساسية لتوظيف النموذج العقلاني في اتخاذ القرار، حيث تشير الشمولية إلى التحقق من جميع البدائل المتوافرة والقيام بعملية تحليل دقيقة لتكاليف وفوائد كل بديل على حدة؛ للتمكن من المفاضلة بينها،

إضافة إلى صياغة خطط تفصيلية لآليات تنفيذ ودمج القرارات مع إستراتيجية المنظمة الشاملة (Ismail and Zhao, 2017).

ويُنظر إلى شمولية القرار الإستراتيجي بأنها أحد الجوانب المهمة لجودة اتخاذ القرار الإستراتيجي، إذ تمثل مدى اعتماد الإدارة العليا للمنظمة على المعلومات المتوافرة في إنشاء بدائل متعددة من خلال مسارات دقيقة ومنطقية قائمة على التفكير المنهجي والاستدلال؛ لتحديد مختلف القضايا المتعلقة بمشكلة محددة (Kanadli et al., 2018)، ويذهب بعض الباحثين إلى أن الشمولية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تمثل نقلة نوعية في النهج الذي تتبعه الإدارة العليا للمنظمات في التعامل مع المشكلات التي تواجهها، ووضع الأهداف الإستراتيجية؛ من خلال الانتقال من النهج العشوائي، والتركيز على الإجراءات العلمية الشاملة أثناء التخطيط الرسمي لمستقبل المنظمة (الغالب، 2012).

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الشمولية بأنها "درجة استخدام الإدارة العليا في المنظمة لأساليب اتخاذ القرار القائمة على النهج العلمي من خلال توظيف واستثمار المعلومات الدقيقة في تكوين بدائل منطقية تتوافق مع إمكانيات المنظمة والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرار الإستراتيجي باختيار أنسبها".

4- الملاءمة مع الإستراتيجية:

يقصد بالملاءمة وجود ارتباط منطقي بين القرار الذي يتّم اتخاذه من الإدارة العليا وإستراتيجية المنظمة الهادفة إلى تحقيق رؤيتها، ورسالتها المستقبلية (يوسف وعودة، 2014)، كما تشير إلى الدرجة التي يُدعم بها القرار المتخذ الأهداف والخطط الإستراتيجية، والتحسين في أداء المنظمة وقدرتها التنافسية في بيئة ديناميكية تحتاج إلى مراقبة دائمة ومعلومات دقيقة، وجهد متخذ القرار في بناء ثقافة توافقية على مستوى المنظمة (Negoita, Lapointe, & Pinsonneault, 2013).

ومن جانب آخر، فإن الملاءمة مع الإستراتيجية تؤدي إلى تحسينات في الأداء التنظيمي؛ من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية تكاملية، تُسهم في إعادة ترتيب موارد المنظمة وهيكلها التنظيمي ومطابقتها مع قدرات وإمكانيات المنظمة الموجهة نحو تحقيق الأهداف والخطط الإستراتيجية بعيدة المدى (Mehta & Hirschheim, 2007).

لذا يمكن تعريف الملاءمة مع الإستراتيجية بأنها " درجة التوافق بين القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها في الإدارة العليا، والأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها لتحقيق رؤيتها ورسالتها".

2-4-4- العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وتطوير الجدارات الجوهرية من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

لقد تمّ من خلال هذا القسم توضيح العلاقة والتفاعل بين متغيرات الدراسة، التي تمّت صياغة فرضيات الدراسة بناء عليها، والتي جاءت على النحو التالي:

2-4-4-1- الذكاء الإستراتيجي وتطوير الجدارات الجوهرية

ارتبط الذكاء الإستراتيجي بشكل واضح في تشكيل وتطوير الجدارات الجوهرية في المنظمة، التي تساعد في تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية، وتحسين الأداء (Salih & Abdulrahman, 2015)، إذ يعزز الذكاء الإستراتيجي قدرة المنظمة على تطوير الجدارات الجوهرية التي تساعد على تلبية الطلبات المعقدة؛ من خلال تطوير وسائل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، وتحسين أساليب التخطيط الإستراتيجي والإدارة الذاتية لمواجهة بيئة العمل المتقلبة. كما يقدم الذكاء الإستراتيجي للمنظمة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة اللازمة حول مختلف جوانب عمل المنظمة، التي تعتبر القاعدة الأساسية اللازمة لبناء وتطوير الجدارات الجوهرية من خلال دمج هذه المعرفة مع الموارد الأساسية التي تستحوذ عليها المنظمة؛ لتطوير قدرات المنظمة؛ لتصبح جدارات جوهرية تسهم في تميز أداء المنظمة (Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019)، في حين ناقش بعض الباحثين أثر الذكاء الإستراتيجي في المحافظة على الجدارات الجوهرية التي تشكلها المنظمة من خلال دور الذكاء الإستراتيجي في زيادة وعي المديرين حول بيئة العمل، وتزويدهم بالمعلومات القيمة التي تساعد على تحديد نقاط القوة، وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة، وتجنب نقاط الضعف والتهديدات؛ مما يساعد على تكوين جدارات

جوهرية تدعم مختلف أقسام المنظمة، وتمكنها من تحقيق الأهداف طويلة الأمد (Maccoby & Scudder, 2011).

2-4-2- الذكاء الإستراتيجي وجودة القرارات الإستراتيجية

يسهم الذكاء الإستراتيجي في عمليات التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرارات الرشيدة، حيث توفر عناصر الذكاء الإستراتيجي القدرة على التحليل المناسب للمعلومات المتعلقة بتكوين الرؤية المستقبلية لدى القادة، وصانعي القرار في المنظمات، ومساعدتهم في التنبؤ بالأحداث المستقبلية ونمطها، بحيث يتمكنون من تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحول دون وقوعهم في المشاكل المستقبلية، كما توفر البنية الأساسية لاتخاذ قرارات جيدة بالاعتماد على تأمين المعلومات اللازمة، التي جرى تحليلها بناء على هدف القرار الإستراتيجي الذي يسعى المدير إلى اتخاذه (Esmaeili, 2014). وللذكاء الإستراتيجي إسهام كبير في تصميم أدوات تساعد على صياغة السياسات، واتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الأمد الطويل؛ من خلال التنبؤ الممنهج حول التحديات المستقبلية، وزيادة القدرة على التخطيط العلمي، واتخاذ القرارات حول اختيار البديل الأنسب، بالاعتماد على المعلومات التي توفرها عمليات الذكاء الإستراتيجي (McDowell, 2009; Tham & Kim, 2002).

2-4-3- جودة القرارات الإستراتيجية وتطوير الجدارات الجوهرية

وذلك انطلاقاً من أنّ اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الجودة المرتفعة تمكن من اختيار أفضل البدائل المتاحة لحل المشكلات، وتحقيق الأهداف، والذي ينعكس على قدرة المنظمة في تكوين قدرات ومهارات معرفية، وإعادة تشكيل موارد المنظمة الأساسية من أجل بناء جدارات جوهرية، تعزز ميزة المنظمة التنافسية، وتساعد في تطوير أدائها (Huang, Huang, & Tzeng, 2016)، كما أنّ البحث في البدائل المتاحة من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية يساعد المديرين ومتخذي القرارات في التّعرف على أهم القدرات والإمكانات والموارد التي يتم إعادة تكوينها بشكل مستمر لتطوير منتجات وخدمات جديدة والتحسين على المنتجات والخدمات الحالية لمواجهة

التغيرات في رغبات العملاء؛ مما يمثل القاعدة الرئيسية التي يتم من خلالها تطوير جدارات جوهرية من خلال تحويل القدرات إلى جدارات جوهرية، وذلك بتوظيف المعرفة والخبرة في اتخاذ القرارات التي تسهم في إعادة تكوين موارد المنظمة، التي تساعد في عمليات الإبداع والابتكار؛ لمواجهة المشكلات، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Irtameh, 2018).

2-4-4- الذكاء الإستراتيجي وتطوير الجدارات الجوهرية وجودة القرارات الإستراتيجية

يتضح الدور الرئيس للذكاء الإستراتيجي الذي يساعد على جمع المعلومات وتوظيفها في التنبؤ بمستقبل المنظمة ومراقبة بيئة الأعمال للتعرف على الفرص والعمل على استغلالها وتجنب التهديدات من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية، مبنية على المعلومات الدقيقة التي يوفرها الذكاء الإستراتيجي لمتخذي القرار؛ لزيادة وعيهم حول متغيرات بيئة العمل؛ مما يسهم في اتخاذ قرارات عقلانية، تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، والوصول إلى الأداء المتميز، كما يسهم الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرارات الرشيدة وذات الجودة العالية في التعرف الدقيق على موارد المنظمة وقدراتها، والذي يقود إلى فهم آليات التكامل والدمج اللازمة؛ لتطوير القدرات والموارد إلى جدارات جوهرية جديدة، أو تعزيز تلك الجدارات الموجودة، ونشرها في مختلف أنشطة وأقسام المنظمة؛ للمساعدة في تحقيق التميز في المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق النجاح والنمو المستمرين.

2-5- الدراسات السابقة

لقد قام الباحث بالاطلاع، ومراجعة العديد من الدراسات التي أعدها الباحثون، المتعلقة بموضوعات هذه الدراسة، ومتغيراتها والمتمثلة في الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وجودة القرارات الإستراتيجية، وتطوير الجدارات الجوهرية، إذ يمكن إبرازها على النحو التالي:

2-5-1- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي للمديرين

لقد تناولت العديد من الدراسات التي قام الباحث بالاطلاع عليها مفهوم الذكاء الإستراتيجي لمديرين المنظمات، فقد سعت دراسة (علي، 2019) إلى قياس أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، إذ تمَّ قياس الذكاء الإستراتيجي من خلال الأبعاد المتمثلة في: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية)، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر دالّ إحصائيًا لأبعاد الذكاء الإستراتيجي كافة، في تحقيق الميزة التنافسية، وجودة الخدمة في شركات الاتصالات الأردنية. كما هدفت دراسة (قاسم وكنعان، 2018) إلى بيان دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، إذ تمثلت أبعاد الذكاء الإستراتيجي وفق هذه الدراسة في: (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة)، وقد جاءت نتائجها مشيرة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير المنظم، والشراكة) في أداء شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، في حين لم يكن هناك أثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في: (الرؤية المستقبلية والدافعية) في أداء هذه الشركات. وفي الإطار نفسه جاءت دراسة (Abuzaid, 2017) لإظهار أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التوجه الريادي لشركات الخدمات المالية المتنوعة في الأردن، وقاس الباحث الذكاء الإستراتيجي من خلال أربعة أبعاد متمثلة في: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية)، وتوصلت إلى نتيجة مفادها وجود أثر إيجابي دالّ إحصائيًا على جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي في التوجه الريادي لشركات الخدمات المالية في الأردن.

كما جاءت دراسة (جعفر، 2017) لبيان أثر الذكاء الإستراتيجي في منظمات الأداء العالي، في مركز أمراض وزراعة الكلى بمدينة الطب في بغداد، وقد تمثلت أبعاد الذكاء الإستراتيجي وفق هذه الدراسة في: (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والقدرة على تحفيز العاملين، والشراكة)، وأشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود أثر دالّ إحصائيًا على الذكاء الإستراتيجي في منظمات الأداء العالي. كما تناولت دراسة (Al-Zubi, 2016) أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، في قطاع صناعة التعدين، والاستخراج

في الأردن، إذ تمَّ قياس الذكاء الإستراتيجي بوساطة الأبعاد المتمثلة في: (الرؤية المستقبلية، والاستشراف، والشراكة، والحدس، والإبداع)، وتوصلت إلى وجود أثر للذكاء الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية للشركات العاملة في قطاع صناعة التعدين، والاستخراج في الأردن. أما دراسة (Salih & Abdulrahman, 2015) فقد هدفت إلى التُّعرّف على دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير كفاءات المديرين في البنوك التجارية الأردنية العاملة في عمان، إذ تمَّ استخدام مجموعة من الأبعاد لقياس الذكاء الإستراتيجي، التي تمثلت في: (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والمشاركة، والدافعية)، وأشارت النتائج التي حققتها الدراسة إلى وجود أثر لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي في تطوير كفاءات المديرين للبنوك التجارية الأردنية.

2-5-2- الدراسات المتعلقة بالمتغير الوسيط: جودة القرارات الإستراتيجية

توجه العديد من الباحثين إلى دراسة القرارات الإستراتيجية، ومدى جودتها والعوامل المؤثرة عليها؛ بهدف تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، إذ جاءت دراسة (طالب، 2020) لاختبار أثر هندسة العمليات الإدارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لكلية التربية في جامعة المستنصرية في العراق، وتمَّ قياس اتخاذ القرارات الإستراتيجية باستخدام مجموعة من العبارات المناسبة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما تناولت دراسة (George & Desmidt, 2018) اختبار أثر طرق معالجة المعلومات في جودة القرارات الإستراتيجية في (فلانديرز بلجيكا)، إذ تمَّ قياس جودة القرارات الإستراتيجية بالاعتماد على مقياس (Olson et al., 2007) المكوّنة من (6) عبارات تغطي الجوانب المتعلقة بالملاءمة مع الإستراتيجية وجودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لطرق معالجة المعلومات في جودة القرارات الإستراتيجية، وفي السياق نفسه. وجاءت دراسة (Wa, Wu, Tsai & Li, 2017) للتُّعرّف على أثر خصائص فريق الإدارة العليا في جودة صنع القرار الإستراتيجي من خلال تصورات المخاطرة، والنماذج العقلية للشركات

الصينية، إذ توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لخصائص فريق الإدارة العليا في جودة صنع القرارات الإستراتيجية وأن كلاً من تصورات المخاطر، والنماذج العقلانية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. كما أنّ دراسة (عباس وعطا وبريسم، 2017) التي هدفت إلى بيان أثر إدارة المواهب على دعم القرارات الإستراتيجية في المستشفيات العراقية، إذ تناولت مجموعة من الأبعاد لقياس القرارات الإستراتيجية، المتمثلة في: (البُعد الشمولي، والبُعد التدريجي، والبُعد الحشد العشوائي، والبُعد الاختيار الطبيعي)، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لإدارة المواهب في دعم القرارات الإستراتيجية للمنظمات. أما دراسة (رشيد والعبادي، 2016) فجاءت لإيضاح أثر التكامل السلوكي في جودة القرارات الإستراتيجية والدور الوسيط للإجماع الإستراتيجي في الشركات الصناعية العراقية، حيث تمّ استخدام نموذج (Amason, 1996) في تحديد أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية وذلك من خلال تخصيص (4) فقرات من أداة الدراسة لقياسه، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتكامل السلوكي في جودة القرارات الإستراتيجية وأن الإجماع الإستراتيجي يتوسط هذه العلاقة.

2-5-3- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: تطوير الجدارات الجوهرية

قام الباحثون في العلوم الإدارية بإجراء العديد من الدراسات التي تناولت تطوير الجدارات الجوهرية وطرق تشكيلها وأثرها على نتائج عمل المنظمة، حيث تناولت دراسة (Mohammed, Alnoori & Jasim, 2020) التي تُعرّف على أثر النموذج المعرفي للعاملين في الجدارات الجوهرية في مؤسسات التعليم العالي العراقية، وتمّ استخدام أربعة أبعاد لقياس الجدارات الجوهرية وهي (الموارد، والرؤية المشتركة، وفريق العمل، والتمكين)، حيث توصلت الدراسة أن النموذج المعرفي للعاملين يؤثر إيجابياً على الجدارات الجوهرية في مؤسسات التعليم العالي العراقية. وهدفت دراسة (Nuryanto, Djamil, Sutawidjaya & Saluy, 2020) إلى اختبار أثر الميزة التنافسية الخضراء كمتغير وسيط بين الجدارات الجوهرية والأداء التنظيمي، حيث قيست الجدارات الجوهرية بالأبعاد (الرؤية المشتركة، والتنسيق، والتمكين)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للجدارات الجوهرية في الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية

الخضراء، كما هدفت دراسة (Alawamleh, Badran, ALKhawaldah,) إلى دراسة أثر الذخيرة السلوكية في الجدارات الجوهرية من خلال الروتين التنظيمي كمتغير وسيط في الأردن، حيث قيست الجدارات الجوهرية بالأبعاد المتمثلة بـ(التوسع، والتفرد، وقيمة العملاء، والجدارات التفاعلية)، وأشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة امتلاك الذخيرة السلوكية أثر على الجدارات الجوهرية وأن الروتين التنظيمي يعدل العلاقة بين المتغيرين. وفي نفس المجال، بينت دراسة (توحى، 2019) التي هدفت إلى بيان أثر القدرات الجوهرية في تحقيق المرونة التنظيمية في جامعة الموصل في العراق، حيث تمّ قياس الجدارات الجوهرية من خلال الأبعاد (الموارد، القابليات، الكفاءة، الاتصالات، العمل الجماعي، القيادة)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الجوهرية في المرونة التنظيمية لجامعة الموصل. كما جاءت دراسة (Kim, 2019) لاختبار أثر الجدارات الجوهرية في قابلية التوظيف من خلال محو الأمية الرقمية وإستراتيجيات التعلم في كوريا، حيث تمثلت أبعاد الجدارات الجوهرية في: (التواصل والعلاقات الإنسانية، والخبرة، والإبداع، والتوجيه الذاتي، مهارات العمل العامة، العقلية الدولية، والقدرة على التفكير وحل المشكلات)، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد الجدارات الجوهرية في قابلية التوظيف من خلال محو الأمية الرقمية وإستراتيجيات التعلم كمتغيرات وسيطة. علاوة على ذلك، تناولت دراسة (عيدان، 2019) التي هدفت إلى اختبار أثر المقدرات الجوهرية في الأداء التنظيمي لشركة آسيا سيل في بابل والديوانية، واستخدم لقياس الجدارات الجوهرية مجموعة من الأبعاد تشمل (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤية، التعاون، التمكين)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للمقدرات الجوهرية في الأداء التنظيمي. وفي نفس الإطار جاءت دراسة (Irtaimh, 2018) للتعرف على أثر كفاءات القيادة الإستراتيجية على الجدارات الجوهرية لمجموعة المناصير للصناعة والتجارة في الأردن، حيث قيست الجدارات الجوهرية من خلال الأبعاد المتمثلة في: (التواصل، تمكين الموظفين، العمل الجماعي) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءات القيادة الإستراتيجية في الجدارات الجوهرية لمجموعة المناصير للصناعة والتجارة. وتناولت

دراسة (حسين ودانوك، 2017) استكشاف أثر القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي في معمل اسمنت كركوك في العراق، حيث تمَّ استخدام الأبعاد المتمثلة في: (الموارد، القابليات، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، حل المشكلات واتخاذ القرارات) لقياس القدرات الجوهرية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر للقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي.

2-5-4- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد تمَّت الاستفادة بالدراسات السابقة التي تمثل جهود الباحثين في الفهم الموسع حول متغيرات الدراسة والروابط التي تجمع بين هذه المتغيرات، كما ساهمت الدراسات السابقة في تمكن الباحث من تحديد أبعاد متغيرات الدراسة، وبناء النموذج الافتراضي للدراسة، وبناء عليه تمَّت صياغة فرضيات الدراسة، وتحديد مشكلتها وأهدافها أكثر دقة. كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث طبيعة المستجيبين الذين تمثلوا بالمديرين ومتخذي القرار باعتبارهم الأنسب للإجابة على استبانة الدراسة؛ كون جميع متغيراتها على المستوى الإستراتيجي.

كما ساعدت الدراسات السابقة في تطوير استبانة الدراسة التي مثلت الأداة الرئيسية التي تمَّ من خلالها جمعُ البيانات من مجتمع الدراسة، إضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات، والتوصل إلى النتائج التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف الدراسة، وكان للدراسات السابقة دور رئيس في تطوير إطار نظري متكامل يعرض مختلف وجهات النظر التي تناولها الباحثون، والمتعلقة بمتغيرات الدراسة والتفاعل فيما بينها.

2-5-5- ما يميز هذه الدراسة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بـعدة جوانب، إذ ربطت بين ثلاثة متغيرات مهمة في الفكر، والتخطيط الإستراتيجي، وتمثلت بالذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل وجودة القرارات الإستراتيجية كمتغير وسيط، والجدارات الجوهرية كمتغير تابع، كما تميزت بالأبعاد المستخدمة لقياس هذه المتغيرات، خصوصاً فيما يتعلق بجودة

القرارات الإستراتيجية، الذي تمّ قياسه عادة باستخدام مجموعة عبارات دون اللجوء إلى تحديد أبعاده، بشكل صريح وواضح.

ويمكن تحديد مجتمع الدراسة كأحد العناصر التي ميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة والتي تمّ تطبيقها على وزارة الداخلية في دولة قطر، حيث إنّ هناك نقصاً واضحاً في تطبيق هذه المتغيرات ضمن بيئة الأعمال العربية، وبشكل خاص في المنظمات الخدمية العامة، إذ ركزت الدراسات السابقة على تناول الجدارات الجوهرية في بيئة الأعمال التجارية التي تهدف إلى تحقيق الأرباح، في حين اتجه هذه الدراسة إلى التّعرف على آلية التفاعل بين المتغيرات؛ لتكوين هذه الجدارات في بيئة أعمال خدمية لا تهدف للربح.

الفصل الثالث

منهجية وتصميم الدراسة

3-1-1- منهجية الدراسة

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي؛ من خلال المراجعة المكثفة للأدبيات والمصادر المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في: الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وجودة القرارات الإستراتيجية، وتطوير الجدارات الجوهرية؛ بهدف صياغة إطار نظري متكامل حول هذه المتغيرات، إلى جانب مسح ميداني تطبيقي يهدف إلى جمع البيانات حول هذه المتغيرات باستخدام استبانة تمّ تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة، وتوزيعها على مفردات وحدة المعاينة، ومن ثمّ تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، وتحقيق أهدافها.

3-2- مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من المديرين في المستويات الإدارية: العليا، والوسطى في وزارة الداخلية في قطر، وضمن المسميات الوظيفية: (مدير عام، ومساعد مدير عام، ومدير إدارة، ومساعد مدير إدارة) والبالغ عددهم الإجمالي (154) مديراً. باستخدام أسلوب الحصر الشامل، كما تمّ توزيع الاستبانة على جميع مفردات وحدة المعاينة، البالغ عددهم (154) مديراً، وتمّ استرداد (147) استبانة، تمثل نسبة استجابة (95.45%). بُعد مراجعة الاستبانات، وإلغاء (6) استبانات غير صالحة لأغراض تحليل البيانات، وقد تبين أن عدد الاستبانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي (141) استبانة، تشكّل ما نسبته (91.56%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

ويبين الجدول رقم (1) الخصائص الشخصية، والوظيفية لمفردات وحدة المعاينة وفق النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال التكرارات، والنسب المئوية.

الجدول رقم (1)

الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات وحدة المعاينة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	141	100%
	الإجمالي	141	100%
	أقل من 30 سنة	19	13.47%
الفئة العمرية	من 30 - أقل من 40 سنة	62	43.97%
	من 40 - أقل من 50 سنة	49	34.75%
	50 سنة فأكثر	11	7.81%
	الإجمالي	141	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	8	5.67%
	بكالوريوس	91	64.55%
	ماجستير	28	19.85%
	دكتوراه	14	9.93%
	الإجمالي	141	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	15.60%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	42	29.79%
	من 10 - أقل من 15 سنة	46	32.62%
	15 سنة فأكثر	31	21.99%
الإجمالي	141	100%	
المسمى الوظيفي	مدير عام	8	5.67%
	مساعد مدير عام	9	6.38%
	مدير إدارة	68	48.22%
	مساعد مدير إدارة	56	39.73%
الإجمالي	141	100%	

ويظهر الجدول أنّ جميع مفردات وحدة المعاينة كانوا من الذكور، بنسبة 100%، وهذا يتناسب مع بيئة العمل المتمثلة بوزارة الداخلية في دولة قطر، كما تبين أن معظم مفردات وحدة المعاينة ينتمون إلى الفئة العمرية "من 30 - أقل من 40 سنة" والذين يشكلون نسبة 43.97%، في حين شكلت الفئة العمرية "50 سنة فأكثر" النسبة الأقل بواقع 7.81%، حيث يعبر هذا عن توجه الحكومة القطرية لدعم وتمكين فئة الشباب، وتنصيبهم في المراكز القيادية. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد أشارت

النتائج إلى أن من يحملون مؤهل "بكالوريوس" يمثلون غالبية مفردات وحدة المعاينة بنسبة 64.55%، يليها الأشخاص الذين يحملون مؤهل "ماجستير" وقد مثلوا نسبة 19.85%، ومن ثمَّ الأشخاص الذين يحملون المؤهل "دكتوراه" إذ مثلوا ما نسبته 9.93% من مفردات وحدة المعاينة، وأخيراً الأشخاص الذين يحملون مؤهل "دبلوم فأقل" ويشكلون ما نسبته 5.67%، وبالتالي يلاحظ الاهتمام بأن يكون شاغلو المناصب القيادية من الأشخاص ذوي المعرفة الجيدة؛ ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المنهجية والعلمية. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد بينت النتائج أن معظم مفردات وحدة المعاينة يمتلكون خبرة عملية ضمن الفئة "من 10 - أقل من 15 سنة" حيث يشكلون 32.62% من مفردات وحدة المعاينة، في حين أن أقل نسبة جاءت للأشخاص الذين يمتلكون خبرة عملية ضمن الفئة "أقل من 5 سنوات" إذ شكلوا نسبة 15.60%، ويلاحظ من هذه النتائج تركيز وزارة الداخلية في دولة قطر على تطوير المسار المهني للأفراد، وترقيتهم نحو القيام بالمهام القيادية. وإضافة إلى ذلك، تُظهر النتائج أن المسمى الوظيفي الذي حاز على أعلى نسبة كان "مدير إدارة" الذي شكل نسبة 48.22% من مفردات وحدة المعاينة، أما المسمى الوظيفي الذي حاز على أقل نسبة فكان "مدير عام" والتي بلغت 5.67%، وجاءت هذه النتيجة بناء على الهيكل الإداري لوزارة الداخلية في دولة قطر، التي تضم عدد من الإدارات المنتشرة في كافة أنحاء الدولة.

3-3- مصادر جمع بيانات الدراسة

للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة الحالية، تمَّ الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات المدروسة، وقد تمثل هذان المصدران في الآتي:

المصادر الثانوية: بالاعتماد على الكتب والمراجع باللغات العربية، والأجنبية والمتعلقة بالذكاء الإستراتيجي للمديرين، وجودة القرارات الإستراتيجية، وتطوير الجدارات الجوهرية، كما تمثلت هذه المصادر في الدراسات والأبحاث والدوريات المنشورة، إلى جانب مختلف مواقع الإنترنت ذات الصلة.

المصادر الأولية: وذلك من خلال الاستبانة باعتبارها أداة الدراسة التي تمّ تطويرها لجمع البيانات اللازمة؛ لإجراء المعالجة التحليلية لمتغيرات الدراسة التي تكونت من مجموعة من المحاور التي تعكس تساؤلات الدراسة وأهدافها.

3-4- مقياس الدراسة

استُخدم مقياس (ليكرت) من خمس نقاط (Five-point Likert Scale) في هذه الدراسة؛ لتحديد إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد وُزعت خيارات هذا المقياس بين الحد الأدنى المتمثل بالقيمة (1) وتشير إلى الخيار "غير موافق بشدة"، وتليها القيمة (2) التي تشير إلى الخيار "غير موافق"، ومن ثمّ القيمة (3) التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة"، أما القيمة (4) فكانت تشير إلى الخيار "موافق"، في حين كانت القيمة (5) تشير إلى الخيار "موافق بشدة". ولغايات تحديد مستويات الأهمية لمتغيرات الدراسة، تمّ استخدام معادلة طول الفترة على النحو التالي:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{القيمة العليا للمقياس} - \text{القيمة الدنيا للمقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{طول الفترة} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وبالتالي تمّ تحديد المجالات التي يتمّ من خلالها الحكم على مستويات أهمية متغيرات الدراسة كما هي موضحة في الجدول (2)

الجدول رقم (2)

مستويات الأهمية ومجالاتها

المجال المحدد	مستويات الأهمية
من 1 إلى أقل من 2.34	المستوى المنخفض
من 2.34 إلى أقل من 3.67	المستوى المتوسط
من 3.67 إلى 5	المستوى المرتفع

3-5- أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من وحدة المعاينة، التي تمّ تطويرها لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، بالاعتماد على دراسات (قاسم وكنعان 2018؛ Abuzaid 2017؛ Michie et al., 2006؛ Irtaimeh 2018؛ توحى 2019؛ عيدان 2019)، وقد اشتملت على أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: وخصّص هذا الجزء لجمع البيانات الشخصية، والوظيفية حول مفردات وحدة المعاينة من خلال خمسة متغيرات تمثلت في: (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) التي استخدمت لإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد وحدة المعاينة حول متغيرات الدراسة.

الجزء الثاني: وقد اشتمل هذا القسم على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل، وهو الذكاء الإستراتيجي للمديرين باستخدام (22) فقرة، وتوزّعت فقرات هذا المتغير على خمس أبعاد فرعية، هي: الاستشراف الذي تمّ قياسه بالفقرات (1-5)، والتفكير بمنطق النظم الذي قيّس بالفقرات (6-9)، والرؤية المستقبلية الذي تمّ قياسه بالفقرات (10-13)، والشراكة الذي تمّ قياسه بالفقرات (14-17)، والدافعية الذي تمّ قياسه بالفقرات (18-22).

الجزء الثالث: وتكوّن من (13) فقرة لقياس المتغير الوسيط، المتمثل في جودة القرارات الإستراتيجية، وقد تضمّن هذا المتغير أربعة أبعادٍ تمثلت في جودة المعلومات المقيس بالفقرات (23-25)، والسرعة الذي تمّ قياسه بالفقرات (26-28)، والشمولية التي تمّ قياسها بالفقرات (29-32)، والملاءمة مع الإستراتيجية المقيسة بالفقرات (33-35).

الجزء الرابع: وقد اشتمل هذا الجزء على (21) فقرة مخصص لقياس المتغير التابع، وهو تطوير الجدارات الجوهرية؛ إذ تكوّن هذا المتغير من خمسة أبعاد، هي: تطوير الموارد الذي تمّ قياسه بالفقرات (36-39)، وتنمية الاتصال الذي تمّ قياسه بالفقرات (40-43)، ودعم العمل الجماعي الذي قيّس بالفقرات (44-48)، وتمكين العاملين الذي قيّس بالفقرات (49-52)، واستثمار القابليات الذي تمّ قياسه بالفقرات (53-56).

3-6-6- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، فقد تمَّ اختبار صلاحية أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة؛ للتأكد من أنها تقيس ما أُعدَّت لأجله، وأن جميع الفقرات تدخل في التحليل الإحصائي، إلى جانب التحقق من أنَّ فقراتها مفهومة بشكل جيد، وواضحة لمفردات وحدة المعاينة، بما يمكنهم من الإجابة عليها بدقة؛ من خلال مجموعة من الأساليب على النحو التالي:

3-6-1- صدق الأداة

تمَّ التأكد من الصدق الظاهري؛ بوساطة عرض استبانة الدراسة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الأكاديميين، المبينة أسماؤهم ورتبهم الأكاديمية في الملحق رقم (1)؛ للتأكد من حسن الصياغة اللغوية لفقرات الدراسة وانتمائها لمتغيراتها، كما تمَّ التأكد من صدق المحتوى باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) من خلال قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لتحديد الصلاحية التقاربية، إضافة إلى مقارنة قيم كلِّ من: القيمة القصوى للتباين المشترك (MSV)، وقيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (\sqrt{AVE}) مع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)؛ للحكم على الصلاحية التمايزية لأداة الدراسة. وقد ظهرت نتائج اختبار صدق المحتوى لاستبانة الدراسة كما هي موضحة في الجدول رقم (3).

3-6-2- ثبات الأداة

للحكم على درجة ثبات استبانة الدراسة، استُخدم كلُّ من: معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة، إلى جانب معامل (ماكدونالدز أوميغا) (McDonald's Omega Coefficient) للتعرف على الثبات المركب لاستبانة الدراسة. وقد ظهرت نتائج اختبار ثبات استبانة الدراسة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3)

النتائج المستخرجة من التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات أداة الدراسة

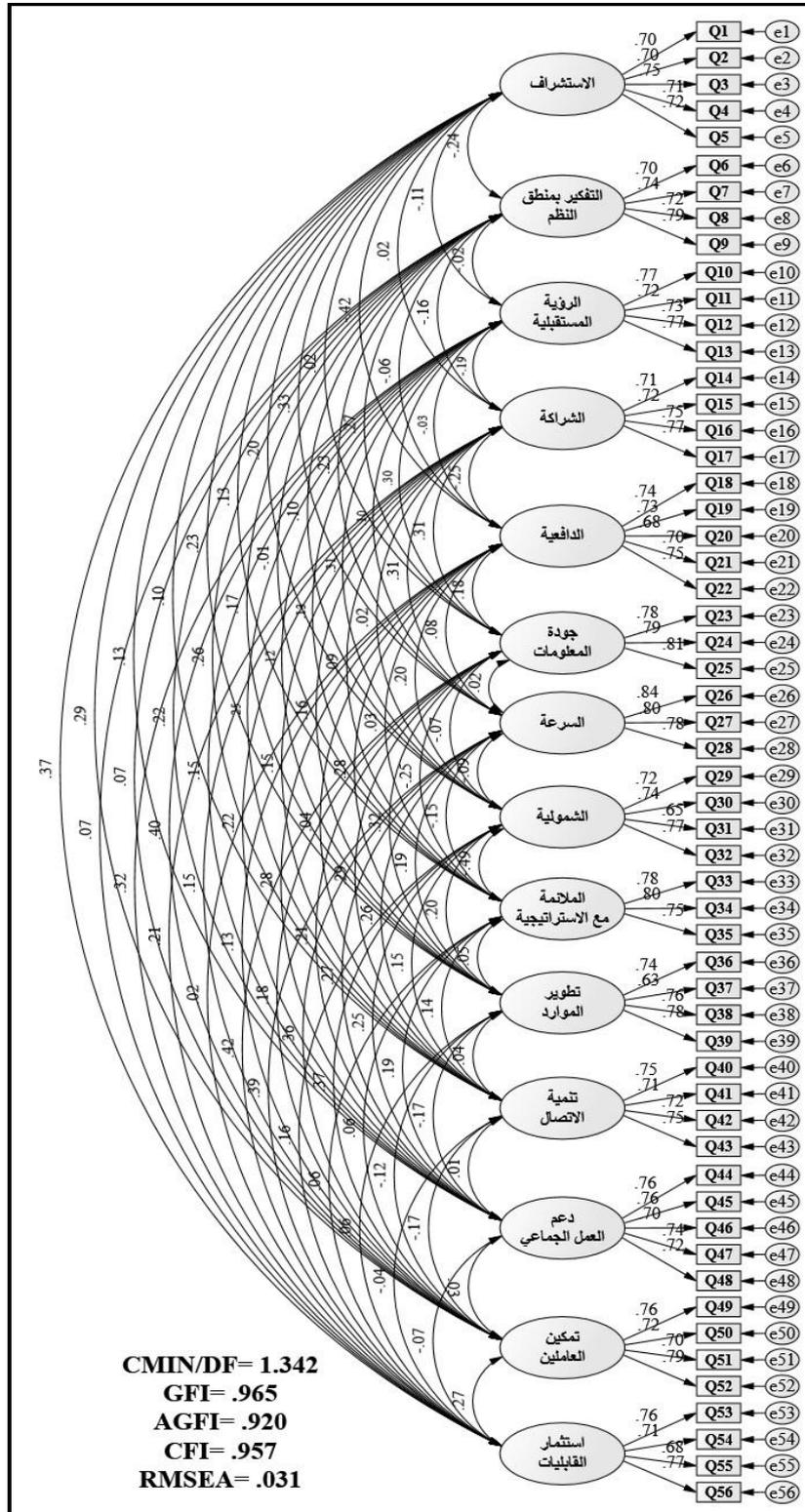
C.R	α	\sqrt{AVE}	MSV	AVE	التشبعات Loadings	العناصر Items	المتغيرات Variables
0.841	0.786	0.717	0.173	0.514	0.703	Q1	الاستشراف
					0.703	Q2	
					0.748	Q3	
					0.710	Q4	
					0.720	Q5	
0.829	0.741	0.741	0.320	0.549	0.701	Q6	التفكير بمنطق النظم
					0.745	Q7	
					0.722	Q8	
					0.793	Q9	
					0.766	Q10	
0.834	0.747	0.747	0.416	0.557	0.719	Q11	الرؤية المستقبلية
					0.730	Q12	
					0.770	Q13	
					0.712	Q14	
					0.725	Q15	
0.827	0.747	0.739	0.503	0.545	0.748	Q16	الشراكة
					0.768	Q17	
					0.742	Q18	
					0.729	Q19	
					0.683	Q20	
0.845	0.793	0.722	0.173	0.522	0.701	Q21	الدافعية
					0.755	Q22	
					0.781	Q23	
					0.789	Q24	
					0.815	Q25	
0.838	0.730	0.795	0.275	0.632	0.844	Q26	جودة المعلومات
					0.799	Q27	
					0.779	Q28	
					0.721	Q29	
					0.738	Q30	
0.849	0.740	0.808	0.362	0.653	0.648	Q31	الشمولية
					0.771	Q32	
					0.780	Q33	
					0.799	Q34	
					0.755	Q35	
0.822	0.731	0.778	0.528	0.606	0.742	Q36	الملاءمة مع الإستراتيجية
					0.635	Q37	
					0.759	Q38	
					0.780	Q39	
					0.754	Q40	
0.820	0.728	0.731	0.386	0.535	0.711	Q41	تطوير الموارد
					0.720	Q42	
					0.746	Q43	
					0.762	Q44	
					0.711	Q41	
0.823	0.719	0.733	0.297	0.537	0.720	Q42	تنمية الاتصال
					0.746	Q43	
					0.762	Q44	
					0.746	Q43	
					0.762	Q44	
0.856	0.796	0.737	0.338	0.543	0.762	Q44	دعم العمل

C.R	α	\sqrt{AVE}	MSV	AVE	التشبعات Loadings	العناصر Items	المتغيرات Variables
					0.758	Q45	الجماعي
					0.697	Q46	
					0.740	Q47	
					0.724	Q48	
					0.758	Q49	
0.829	0.739	0.740	0.647	0.548	0.717	Q50	تمكين
					0.696	Q51	العاملين
					0.786	Q52	
					0.763	Q53	
0.822	0.720	0.733	0.619	0.537	0.714	Q54	استثمار
					0.680	Q55	القابليات
					0.770	Q56	

ومما سبق تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (3) أنّ جميع قيم تشبعات العناصر تراوحت بين 0.635 - 0.844 وهي أعلى من الحد الأدنى للإبقاء على العناصر، المتمثل في القيمة 0.50 (Haig, 2018). كما أشارت النتائج إلى أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) جاءت ضمن المجال 0.514 - 0.633 وجميعها أعلى من العتبة الدنيا للصلاحية التقاربية وهي 0.50 (Heale and Twycross, 2015)، كما بينت النتائج أن جميع القيم القصوى للتباين المشترك (MSV) كانت أقل من قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)، إضافة إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج كانت أكبر من 0.70 وهي أعلى من الارتباط بين باقي المتغيرات، إذ يعتبر ذلك مؤشراً على تحقيق الصلاحية التمايزية (Ahmad et al., 2016).

كما أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) أن قيم معامل (كرونباخ ألفا) (α) كانت تتراوح بين 0.719 و 0.796 وهي أكبر من القيمة الدنيا المقبولة للحكم على الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة (Bajpai and Bajpai, 2014)، كما أشارت النتائج إلى أنّ قيم معامل (ماكدونالدز أوميجا) (C.R.) كانت ضمن المجال 0.812 - 0.849 وهي أعلى من 0.80 الذي يعتبر الحد الأدنى للحكم على الثبات المركب (Şimşek and Noyan, 2013).

وإضافة إلى التحليل العاملي الاستكشافي، فقد تمَّ استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لاستخراج المؤشرات التي تحدد درجة مطابقة نموذج الدراسة، التي عُرِضت في الشكل رقم (5).



الشكل رقم (4): القيم المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي

تبين النتائج المعروضة في الشكل رقم (5) أن نسبة مربع (كاي) إلى درجات الحرية (CMIN/DF) كانت 1.342 وهي أقل من أعلى قيمة مقبولة (3)، كما بلغ مؤشر جودة المطابقة (GFI) قيمة 0.965، وبلغ مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) قيمة 0.920، إضافة إلى أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.957 وجميع هذه القيم أكبر من أدنى قيمة مقبولة وهي 0.90. كما يظهر الشكل رقم (5) أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) قد بلغت 0.031 وهي أدنى من العتبة العليا لهذا المؤشر، المتمثلة في 0.05، وبناء على هذه المؤشرات يمكن الحكم على نموذج الدراسة بأنه يتصف بالصدق البنائي (Brown, 2015).

3-7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتحقيق أهدافها تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v25)، إلى جانب برنامج (AMOS v24) من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لتحديد الخصائص الشخصية، والوظيفية لمفردات وحدة المعاينة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات استجابة مفردات وحدة المعاينة حول متغيرات الدراسة.
3. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) ومعامل (ماكدونالدز أوميغا) (MacDonald's Omega Coefficient) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
4. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) والجذر التربيعي لمتوسط التباين المتوسط (Square Root of Average Variance Extracted) والقيمة العظمى للتباين المشترك (Maximum Shared Variance) بهدف قياس صدق أداة الدراسة.
5. مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model Fit Indices) للتعرف على الصدق البنائي لنموذج الدراسة.

6. اختبار (كولمجروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار مسافة كوك (Cook's distance)، واختبار البواقي المعيارية (Standardized Residual) للتأكد من أنّ بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
7. معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) والتباين المسموح (Tolerance) للتأكد من أن أبعاد المتغير المستقل خالية من مشكلة التعددية الخطية.
8. مصفوفة ارتباط (بيرسون) (Pearson's Correlation Matrix) للتأكد من وجود ارتباط مسموح بين متغيرات الدراسة.
9. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لاختبار الفرضيات الرئيسية الثلاث الأولى، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.
10. تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، والفرضيات المنبثقة عنها.

الفصل الرابع تحليل البيانات وعرض النتائج

4-1- المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها؛ من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واستعراض نتائج تحليل فقرات الاستبانة، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية المرتبة بشكل تنازلي، كما تمّ الوقوف على نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صلاحية البيانات التي جُمعت من مفردات عينة الدراسة. كما يذكر الفصلُ النتائج التي تمّ التوصل إليها من اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

4-2- التحليل الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة

لقد استُخدم في هذه الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كأساليب تحليل إحصائي وصفي للإجابة عن تساؤلاتها، وتحقيق أهدافها، كما استُخدم مقياس (ليكرت) المعدل لتحديد مستويات الأهمية لأبعاد المتغيرات وفقراتها، إضافة إلى ترتيبها باستخدام الرتب، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

4-2-1- التحليل الوصفي المتعلق بالذكاء الإستراتيجي للمديرين

للإجابة على التساؤل الرئيسي الأول المتمثل في التعرّف على تصورات المبحوثين نحو مستوى توافر الذكاء الإستراتيجي للمديرين في وزارة الداخلية القطرية، استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وتمّ عرضها في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الاستشراف	3.39	0.514	متوسط
التفكير بمنطق النظم	3.31	0.530	متوسط
الرؤية المستقبلية	3.27	0.538	متوسط
الشراكة	3.19	0.550	متوسط
الدافعية	3.16	0.499	متوسط
الإجمالي	3.26	---	متوسط

يبين الجدول رقم (4) أن تصورات المبحوثين نحو توافر الذكاء الإستراتيجي للمديرين في وزارة الداخلية القطرية كان بمستوى متوسط، إذ أشار المتوسط الحسابي المستخرج إلى قيمة (3.26) بانحراف معياري (0.387). كما أوضحت النتائج أن بُعد الاستشراف قد حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.514)، في حين حاز بُعد الدافعية على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (0.499).

إضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وقد تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بُعد على حدة، حيث كانت النتائج كما يلي:

الاختبارات الوصفية لبُعد الاستشراف

يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة

لبُعد الاستشراف

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاستشراف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	نوظف الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية المتوافرة لديهم في التخطيط لمستقبل الوزارة.	3.43	0.748	متوسط
4	نتوقع توقيت إحداث التغييرات، وتحديد المسار الإستراتيجي للوزارة.	3.41	0.793	متوسط
5	نعتمد على الدراسات التحليلية للمستقبل في صياغة الإستراتيجيات.	3.39	0.641	متوسط
3	نمتلك الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات والأفكار	3.37	0.712	متوسط

الجديدة.

متوسط	0.587	3.35	نتتبا بالأحداث المستقبلية عند صياغة وتطوير إستراتيجيات الوزارة.	1
متوسط	0.514	3.39	الإجمالي	

يُظهر هذا الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لُبُعد الاستشراف تراوحت بين (3.43) - (3.35) وهي تدل على مستوى متوسط، كما أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي للُبُعد بلغ (3.39) ممّا يشير إلى مستوى متوسط. كما دلت النتائج على أنّ المرتبة الأولى حازت عليها الفقرة التي تشير إلى أنّ "توظف الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية المتوافرة لديهم في التخطيط لمستقبل الوزارة" إذ كان متوسطها الحسابي (3.43) بانحراف معياري (0.748) وهي تقع ضمن مجال الأهمية المتوسطة، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للفقرة التي تشير إلى أنّ " نتتبا بالأحداث المستقبلية عند صياغة وتطوير إستراتيجيات الوزارة" بناء على قيمة متوسطها الحسابي البالغ (3.35) بانحراف معياري (0.587) وهي ضمن المستوى المتوسط.

الاختبارات الوصفية لُبُعد التفكير بمنطق النظم

يشير الجدول رقم (6) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومستويات الأهمية لُبُعد التفكير بمنطق النظم

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد التفكير بمنطق النظم

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	تنظر إلى وحدات ودوائر الوزارة كوحدة واحدة عند صياغة الإستراتيجيات بدلاً من اعتبارها أجزاء منفصلة.	3.36	0.656	متوسط
7	نعمل على ابتكار حلول للمشكلات المعقدة.	3.34	0.763	متوسط
9	نعتمد الطرق الحديثة للتعليم واكتساب المعرفة لتكوين منظور إستراتيجي.	3.30	0.673	متوسط
8	نستخدم أساليب التفكير الشمولي لتكوين نظرة إستراتيجية حول مختلف القضايا في بيئة العمل.	3.24	0.728	متوسط
	الإجمالي	3.31	0.530	متوسط

يتضح من هذا الجدول أنّ المستوى العام لبُعد التفكير بمنطق النظم كان عند مستوى متوسط، إذ كانت قيمة متوسطه الحسابي (3.31). كما بينت النتائج أنّ الفقرة التي تشير إلى أنّ "ننظر إلى وحدات ودوائر الوزارة كوحدة واحدة عند صياغة الإستراتيجيات بدلاً من اعتبارها أجزاء منفصلة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.656) كما أنها ذات أهمية نسبية متوسطة، وتليها الفقرة التي تشير إلى أنّ "نعمل على ابتكار حلول للمشكلات المعقدة" التي حازت على أهمية نسبية متوسطة بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي البالغ (3.34) وانحراف معياري (0.763)، في حين كانت الفقرة التي تشير إلى أنّ "نستخدم أساليب التفكير الشمولي لتكوين نظرة إستراتيجية حول مختلف القضايا في بيئة العمل" في المرتبة الأخيرة ومستوى أهمية متوسطة، إذ أشار متوسطها الحسابي إلى قيمة (3.24) بانحراف معياري (0.728).

الاختبارات الوصفية لبُعد الرؤية المستقبلية

يعرض الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب، إضافة إلى مستويات الأهمية لبُعد الرؤية المستقبلية

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الرؤية المستقبلية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	تأخذ بآراء ومقترحات الموظفين عند صياغة الرؤية المستقبلية للوزارة.	3.33	0.670	متوسط
12	نقوم بدور جوهري في التعريف والتوعية برؤية الوزارة.	3.30	0.704	متوسط
11	نقوم بصياغة الرؤية المستقبلية بشكل واضح ومحدد؛ ليتمكن جميع الموظفين من فهمها.	3.24	0.791	متوسط
13	نمتلك القدرة على تحفيز الموظفين بتنفيذ رؤيتها.	3.21	0.684	متوسط
	الإجمالي	3.27	0.538	متوسط

تبين النتائج المعروضة في هذا الجدول أنّ المستوى العام لبُعد الرؤية المستقبلية حسب تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية كان بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.27). كما أشارت النتائج إلى أنّ فقرة أنّ "تأخذ بآراء ومقترحات

الموظفين عند صياغة الرؤية المستقبلية للوزارة" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.670) وذلك يشير إلى أن مستوى أهميتها كان متوسطاً، أما الفقرة أن "نمتلك القدرة على تحفيز الموظفين بتنفيذ رؤيتها" فقد كان متوسطها الحسابي (3.21) وانحرافها المعياري (0.684) وبالتالي حازت على مستوى أهمية متوسطة.

الاختبارات الوصفية لبُعد الشراكة

يبين الجدول رقم (8) نتائج الاختبارات الوصفية المستخرجة لبُعد الشراكة، بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، إلى جانب الرُتب ومستويات الأهمية

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لبُعد الشراكة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
14	ننظر إلى الشراكة مع الجهات ذات العلاقة باعتبارها أسلوب فعال لتحقيق أهداف ورؤية الوزارة.	3.24	0.696	متوسط
15	نرى أن التحالفات مع جهات خارجية تسهم في زيادة فعالية القرارات.	3.20	0.767	متوسط
16	نعقد أن التحالفات تتيح الفرصة للاستفادة من التجارب والخبرات المشتركة.	3.18	0.786	متوسط
17	نؤمن أن الشراكة مع كافة الجهات ذات العلاقة تمنح الوزارة المرونة اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة.	3.13	0.695	متوسط
	الإجمالي	3.19	0.550	متوسط

يتضح من هذا الجدول أن المستوى العام لبُعد الشراكة كان متوسطاً حسب تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد قيمة (3.19). كما يبين الجدول أن الفقرة التي تشير إلى أن "ننظر إلى الشراكة مع الجهات ذات العلاقة باعتبارها أسلوباً فعالاً لتحقيق أهداف ورؤية الوزارة" نالت المرتبة الأولى، بمستوى متوسط بناء على قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.24) والانحراف المعياري البالغ (0.696)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة التي تشير إلى أن "نؤمن أن الشراكة

مع كافة الجهات ذات العلاقة تمنح الوزارة المرونة اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة" إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.13) وانحرافها المعياري (0.695) وهي ذات أهمية نسبية متوسطة.

الاختبارات الوصفية لبُعد الدافعية

يشير الجدول رقم (9) إلى قيم الاختبارات الوصفية المتعلقة ببُعد الدافعية، المتمثلة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستويات الأهمية لفقرات هذا البُعد

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الدافعية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
20	نحث التفاعل والتشارك المعرفي بين الموظفين من خلال فرق العمل.	3.20	0.699	متوسط
18	نشجع التنافس الإيجابي بين الموظفين لتحفيزهم على المزيد من الإنجاز.	3.19	0.653	متوسط
21	نُشرك الموظفين في صنع القرارات وتحمل المسؤولية.	3.16	0.661	متوسط
22	نتعامل مع حالات الفشل بأنها فرصة للتعلم والتطوير في الوزارة.	3.14	0.657	متوسط
19	نُكافئ الموظفين المجتهدين بحوافز مالية ومعنوية.	3.12	0.695	متوسط
	الإجمالي	3.16	0.499	متوسط

دلّت النتائج المبيّنة في هذا الجدول على أنّ المتوسط الحسابي لبُعد الدافعية بلغ (3.16) وهو ذو أهمية نسبية متوسطة. فقد أشارت النتائج أن المرتبة الأولى حازت عليها فقرة "نحث التفاعل والتشارك المعرفي بين الموظفين من خلال فرق العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.699) ومستوى أهمية نسبية متوسطة، في حين كانت الفقرة التي تشير إلى "نكافئ الموظفين المجتهدين بحوافز مالية ومعنوية" إذ كان متوسطها الحسابي (3.12) وانحرافها المعياري (0.695) وهي ذات أهمية نسبية متوسطة.

4-2-2- التحليل الوصفي المتعلق بجودة القرارات الإستراتيجية

للإجابة على التساؤل الرئيسي الثاني المتمثل بالتعرّف على تصورات المبحوثين نحو مستوى جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية، فقد استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وعرضها في الجدول رقم (10)

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الملاءمة مع الإستراتيجية	3.85	0.628	مرتفع
الشمولية	3.78	0.536	مرتفع
السرعة	3.74	0.639	مرتفع
جودة المعلومات	3.60	0.636	متوسط
الإجمالي	3.74	---	مرتفع

يبين هذا الجدول أنّ المستوى العام لمتغير جودة القرارات الإستراتيجية جاء مرتفعاً؛ بناءً على تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية، بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.544). كما تظهر النتائجُ مشيرةً إلى أن معظم أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية كانت بمستوى مرتفع، إذ أشارت النتائج إلى أنّ بُعد الملاءمة مع الإستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.628)، يليه بُعد الشمولية الذي كان متوسطه الحسابي (3.78) وانحرافه المعياري (0.536)، ومن ثمّ بُعد السرعة الذي حاز على متوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.639). أما بُعد جودة المعلومات فقد كان بمستوى متوسط، إذ بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.60) وانحرافه المعياري (0.636).

كما تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى فقرات أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية للتعرف إلى تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية لمستوى تلك الفقرات، إذ جاءت النتائج كما يلي:

الاختبارات الوصفية لُبُعد جودة المعلومات

يبين الجدول رقم (11) قيم كل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية مرتبة بشكل تنازلي، إضافة إلى مستويات الأهمية النسبية لفقرات بُعد جودة المعلومات

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد جودة المعلومات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
23	نمارس الأساليب العلمية الحديثة في تقييم البدائل وصنع القرار الإستراتيجي.	3.64	0.813	متوسط
24	نوظف التكنولوجيا الحديثة في جمع وتقييم البيانات من بيئة العمل.	3.59	0.766	متوسط
25	نركز على المعلومات المحدثة باستمرار لصناعة القرارات الإستراتيجية.	3.57	0.785	متوسط
	الإجمالي	3.60	0.636	متوسط

يُظهر هذا الجدول أن المستوى العام لُبُعد جودة المعلومات كان متوسطاً حسب وجهات نظر المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للُبُعد (3.60) وجميع فقرات هذا البُعد كانت ذات مستوى أهمية متوسطة. كما يبين الجدول أن المرتبة الأولى كانت للفقرة التي تشير إلى "نمارس الأساليب العلمية الحديثة في تقييم البدائل وصنع القرار الإستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.813)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تشير إلى أن "نوظف التكنولوجيا الحديثة في جمع وتقييم البيانات من بيئة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.766)، في حين جاء في المرتبة الثالثة الأخيرة الفقرة التي تشير إلى أن "نركز على المعلومات المحدثة باستمرار لصناعة القرارات الإستراتيجية" التي كان متوسطها الحسابي (3.57) وانحرافها المعياري (0.785).

الاختبارات الوصفية لُبُعد السرعة

يبين الجدول رقم (12) الاختبارات الوصفية لُبُعد السرعة حسب تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية؛ من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البُعد مرتبة تنازلياً؛ حسب مستويات أهميتها.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد السرعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
26	تتسم القرارات التي نتخذها بالتوقيت المناسب.	3.75	0.776	مرتفع
28	نسعى إلى التقليل من الروتين، والإجراءات المتبعة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.74	0.787	مرتفع
27	نعدل القرارات الإستراتيجية عند الحاجة لنتناسب مع مستجدات العمل.	3.73	0.800	مرتفع
الإجمالي		3.74	0.639	مرتفع

يظهر هذا الجدول مستوى مرتفعاً لُبُعد السرعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.74)، كما جاءت جميع فقرات هذا البُعد بمستوى مرتفع وكانت الفقرة المشيرة إلى أن "تتسم القرارات التي نتخذها بالتوقيت المناسب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.776)، أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة التي تشير إلى أن "نسعى إلى التقليل من الروتين والإجراءات المتبعة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية" إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.74) وانحرافها المعياري (0.787)، وجاءت الفقرة التي تشير إلى أن "نعدل القرارات الإستراتيجية عند الحاجة لنتناسب مع مستجدات العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.800).

الاختبارات الوصفية لُبُعد الشمولية

يشير الجدول رقم (13) إلى قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لُبُعد الشمولية مرتبة حسب أهميتها النسبية.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الشمولية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
30	تحظى القرارات التي نتخذها بالقبول والتأييد من أغلب الموظفين.	3.80	0.688	مرتفع
31	نتيح للموظفين من كافة المستويات الإدارية فرص المشاركة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.	3.78	0.775	مرتفع
29	تتصف القرارات التي نتخذها بقدرتها على حل المشكلات الحالية ووضع أسس للمشاكل المستقبلية.	3.77	0.658	مرتفع
32	نتخذ القرارات وفقاً للقيم الأخلاقية السائدة لتحقيق القبول الجماعي.	3.75	0.773	مرتفع
الإجمالي		3.78	0.536	مرتفع

أظهر هذا الجدول أنّ جميع فقرات بُعد الشمولية كانت ذات أهمية نسبية مرتفعة حسب تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية، كما كان المستوى العام لبُعد الشمولية مرتفعاً؛ حسب قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.78)، فقد جاء في المرتبة الأولى فقرة أنّ "تحظى القرارات التي نتخذها بالقبول والتأييد من أغلب الموظفين" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.688)، كما كانت الفقرة "نتخذ القرارات وفقاً للقيم الأخلاقية السائدة لتحقيق القبول الجماعي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.773).

الاختبارات الوصفية لبُعد الملاءمة مع الإستراتيجية

يظهر الجدول رقم (14) النتائج المستخرجة لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الملاءمة مع الإستراتيجية؛ حسب تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الملاءمة مع الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
33	نهتمّ بتحقيق الانسجام بين القرارات المتخذة ورؤية ورسالة الوزارة.	3.87	0.791	مرتفع
35	توجه معظم القرارات إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منها.	3.85	0.777	مرتفع
34	تتسجم القرارات التي نتخذها مع التوجه الإستراتيجي للوزارة.	3.83	0.767	مرتفع
	الإجمالي	3.85	0.628	مرتفع

أشارت النتائج المعروضة في هذا الجدول إلى أنّ مستوى أهمية بُعد الملاءمة مع الإستراتيجية كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.85)، فقد جاءت جميع فقرات هذا البُعد بمستوى مرتفع، حيث نالت فقرة أن "نهتمّ بتحقيق الانسجام بين القرارات المتخذة ورؤية ورسالة الوزارة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.791)، تليها فقرة أن "توجه معظم القرارات إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.777)، أما في المرتبة الثالثة الأخيرة فقد جاءت فقرة أن "تتسجم القرارات التي نتخذها مع التوجه الإستراتيجي للوزارة" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.767).

4-2-3- التحليل الوصفي المتعلق بتطوير الجدارات الجوهرية

للإجابة على التساؤل الرئيسي الثالث المتمثل بالتعرّف على تصورات المبحوثين لمستوى تطوير الجدارات الجوهرية في وزارة الداخلية القطرية، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين وعرضها في

الجدول رقم (15)

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تطوير الجدارات الجوهرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تنمية الاتصال	3.71	0.488	مرتفع
تمكين العاملين	3.69	0.507	مرتفع
استثمار القابليات	3.66	0.482	متوسط
تطوير الموارد	3.61	0.502	متوسط
دعم العمل الجماعي	3.60	0.498	متوسط
الإجمالي	3.65	---	متوسط

تشير النتائج المعروضة هنا إلى أن المستوى العام لمتغير الجدارات الجوهرية كان عند مستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.65) وانحراف معياري (0.481). كما تُبين النتائج أن أبعاد هذا المتغير تراوحت بين المستوى المتوسط إلى المرتفع، فقد جاء بُعد تنمية الاتصال بالمرتبة الأولى عند مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.488)، إضافة إلى بُعد تمكين العاملين الذي جاء أيضاً بمستوى مرتفع؛ بناءً على المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.69) والانحراف المعياري (0.507). في حين كانت بقية الأبعاد عند مستوى متوسط، إذ جاء في المرتبة الثالثة بُعد استثمار القابليات؛ حسب قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت (3.66) والانحراف المعياري (0.842)، يليه في المرتبة الرابعة بُعد تطوير الموارد والذي بلغ متوسطه الحسابي (3.61) وانحرافه المعياري (0.502)، وجاء في المرتبة الخامسة الأخيرة بُعد دعم العمل الجماعي الذي بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.60) وانحرافه المعياري (0.498).

الاختبارات الوصفية لبُعد تطوير الموارد

يظهر الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لبُعد تطوير الموارد حسب تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية، التي تمّ ترتيبها بشكل تنازلي.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تطوير الموارد

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
36	نسعى إلى الاستغلال الأفضل لموارد الوزارة.	3.64	0.649	متوسط
37	ننمي القدرات الفردية للموظفين من خلال تطوير معارفهم.	3.62	0.704	متوسط
38	نعمل على توظيف التكنولوجيا المتطورة في كافة إدارات وأقسام الوزارة.	3.60	0.686	متوسط
39	نعمل على الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الكفاءة العالية في الأداء.	3.58	0.666	متوسط
	الإجمالي	3.61	0.502	متوسط

تبين النتائج الواردة هنا أن المستوى العام لبُعد تطوير الموارد كان متوسطاً حسب المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ (3.61). كما كانت جميع فقرات هذا البُعد عند مستوى متوسط، إذ نالت الفقرة التي تشير إلى أن "نسعى إلى الاستغلال الأفضل لموارد الوزارة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.649)، أما الفقرة التي أشارت إلى أن "نعمل على الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الكفاءة العالية في الأداء" فحازت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.666).

الاختبارات الوصفية لبُعد تنمية الاتصال

يعرض الجدول رقم (17) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تم استخراجها لبُعد تنمية الاتصال، التي رُتبت تنازلياً حسب مستوى الأهمية النسبية.

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تنمية الاتصال

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
40	نهتمَّ بالتعرّف إلى ردود أفعال المراجعين حول الخدمات المقدمة.	3.75	0.637	مرتفع
41	نسعى إلى تفادي الوقوع بالمشكلات من خلال الاتصال الفعال والمستمر مع مختلف الجهات ذات العلاقة بالوزارة.	3.73	0.685	مرتفع
42	نضع آليات واضحة للتواصل والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة.	3.69	0.687	مرتفع
43	نحفز التبادل المعرفي من خلال التواصل المستمر بين أقسام وإدارات الوزارة.	3.67	0.639	متوسط
	الإجمالي	3.71	0.488	مرتفع

يظهر الجدول هنا مستوى متوسط مرتفع، لُبُعد تنمية الاتصال حسب تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.71). كما جاءت الفقرة التي تشير إلى أن "نهتمَّ بالتعرّف على ردود أفعال المراجعين حول الخدمات المقدمة" بالمرتبة الأولى عند مستوى أهمية مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.637)، أما الفقرة التي تشير إلى أن "نحفز التبادل المعرفي من خلال التواصل المستمر بين أقسام وإدارات الوزارة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، بمستوى أهمية متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (0.639).

الاختبارات الوصفية لُبُعد دعم العمل الجماعي

يظهر الجدول رقم (18) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لُبُعد دعم العمل الجماعي حسب تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية.

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد دعم العمل الجماعي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
47	تهيئ مناخ عمل يعزز من شعور الموظفين بالانتماء للوزارة.	3.66	0.639	متوسط
46	نزود الوزارة بمعلومات راجعة حول ما تمَّ إنجازه من فريق العمل.	3.63	0.669	متوسط
45	نتيح فرصة الحوار حول كيفية العمل ضمن الفريق على نحو أفضل.	3.59	0.706	متوسط
44	نوفر حرية للموظفين بتبادل المعلومات المتعلقة بتطوير العمل الجماعي.	3.58	0.645	متوسط
48	نمارس الصلاحيات التي نمتلكها لدعم التشارك في إنجاز الأعمال بين الموظفين.	3.54	0.691	متوسط
	الإجمالي	3.60	0.498	متوسط

تبين النتائج الواردة في هذا الجدول مستوى متوسط لُبُعد دعم العمل الجماعي، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، فقد جاءت جميع فقرات هذا البُعد عند مستوى متوسط، إذ كان في المرتبة الأولى فقرة أن "تهيئ مناخ عمل يعزز شعور الموظفين بالانتماء للوزارة" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.639)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت فقرة أن "نمارس الصلاحيات التي نمتلكها لدعم التشارك في إنجاز الأعمال بين الموظفين" إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.54) وانحرافها المعياري (0.691).

الاختبارات الوصفية لُبُعد تمكين العاملين

يشير الجدول رقم (19) إلى نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات بُعد تمكين العاملين حسب تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية

الجدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تمكين العاملين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
51	نصمم برامج تدريبية تُسهم في تطوير مهارات للموظفين.	3.72	0.633	مرتفع
52	نركز على تنمية القدرات الشخصية للموظفين.	3.70	0.679	مرتفع
50	نحث الموظفين على تحمل المسؤوليات المشتركة.	3.68	0.731	مرتفع
49	ندعم حرية الموظفين باتخاذ القرارات التي تتماشى مع رؤية وإستراتيجية الوزارة.	3.66	0.663	متوسط
	الإجمالي	3.69	0.507	مرتفع

تُظهر النتائج الواردة في الجدول هنا أن المستوى العام لُبُعد تمكين العاملين كان مرتفعاً؛ حسب قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.69). كما تبين أن معظم فقرات هذا البُعد كانت عند مستوى مرتفع، إذ جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تشير إلى أن "نصمم برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات للموظفين" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.633)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط الفقرة التي تشير إلى أن "ندعم حرية الموظفين باتخاذ القرارات التي تتماشى مع رؤية وإستراتيجية الوزارة" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.663).

• الاختبارات الوصفية لُبُعد استثمار القابليات

يبين الجدول (20) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة حسب تصورات المبحوثين في وزارة الداخلية القطرية لفقرات بُعد استثمار القابليات، إلى جانب الرتب، ومستويات الأهمية النسبية المرافقة لكل فقرة.

الجدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد استثمار القابليات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
56	نستثمر مجموعة من المهارات الفريدة لديهم لضمان الوصول إلى الأداء المتفوق.	3.71	0.577	مرتفع
53	نمتلك قدرات استقطاب المهارات المتميزة من سوق العمل.	3.69	0.613	مرتفع
55	نعمل على توظيف القدرات والمهارات لتقديم أفضل الخدمات للمستفيد.	3.65	0.660	متوسط
54	نتمتع بالإمكانات اللازمة للتواصل مع مختلف الجهات الخاصة والعامة ذات العلاقة بعمل الوزارة.	3.60	0.774	متوسط
	الإجمالي	3.66	0.482	متوسط

تشير النتائج هنا إلى مستوى متوسط لُبُعد استثمار القابليات، بمتوسط حسابي بالغ (3.66). فقد انقسمت فقرات هذا البُعد على المستوى المتوسط والمرتفع، إذ جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تشير إلى أن "نستثمر مجموعة من المهارات الفريدة لديهم لضمان الوصول إلى الأداء المتفوق" بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.577)، تليها في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع الفقرة التي تشير إلى أن "نمتلك قدرات استقطاب المهارات المتميزة من سوق العمل" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.613). أما في المرتبة الثالثة بمستوى متوسط فكان لفقرة أن "نعمل على توظيف القدرات والمهارات لتقديم أفضل الخدمات للمستفيد" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.660)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت فقرة أن "نتمتع بالإمكانات اللازمة للتواصل مع مختلف الجهات الخاصة والعامة ذات العلاقة بعمل الوزارة"، إذ كانت عند مستوى متوسط وبلغ متوسطها الحسابي (3.60) وانحرافها المعياري (0.774).

3-4- نتائج اختبار افتراضات تحليل الانحدار الخطي

يُعتبر الانحدار الخطي أحد النماذج الإحصائية التي تهدف إلى إيجاد معادلة العلاقة بين المتغير المستقل، والمتغير التابع، والتي تساعد في تفسير التغير الذي

يحدث في قيم المتغير التابع نتيجة التغير في قيم المتغير المستقل، كما يساعد في التنبؤ بسلوك المتغير التابع بالاعتماد على مشاهدات المتغير المستقل (Walliman, 2018). وقد حدّد العلماء والباحثون ثلاثة افتراضات أساسية يجب توافرها في بيانات الدراسة لإجراء تحليل الانحدار الخطي، وقد تمثلت هذه الافتراضات في التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ووجود ارتباط مسموح بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى خلو بيانات الدراسة من مشكلة التعددية الخطية (Flatt and Jacobs, 2019). وعلى هذا النحو، فقد تمَّ اختبار بيانات هذه الدراسة؛ للتأكد من تحقق هذه الافتراضات لإجراء تحليل الانحدار الخطي كما يلي:

4-3-1- التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

لقد استخدمت مجموعة من الاختبارات الإحصائية للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، المتمثلة باختبار (كولمجروف - سميرنوف) (Kolmogorov-Smirnov) واختبار مسافات كوك (Cook's Distance)، واختبار البواقي المعيارية (Std. Residual)، وقد عُرضت النتائج في الجدول رقم (21)

الجدول رقم (21)

نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

Std. Residual	Cook's Distance	Kolmogorov-Smirnov	المتغيرات
الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	القيمة العليا	مستوى الدلالة	القيم الإحصائية
		0.200	الذكاء الإستراتيجي للمديرين
0.996	0.000	0.200	جودة القرارات الإستراتيجية
	0.010	0.200	تطوير الجدارات الجوهرية

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (21) أن مستويات الدلالة لجميع متغيرات الدراسة: المتمثلة في: الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وجودة القرارات الإستراتيجية، وتطوير الجدارات الجوهرية كانت أكبر من (0.05) بقيم احتمالية (0.062)، (0.069)، (0.067) على التوالي، مما يدلّ على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وتؤكد نتائج اختبارات مسافات كوك والبواقي المعيارية هذه النتيجة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاختبار مسافات كوك (0.010) والقيمة العليا (0.244) وهي أقل من قيمة (1)، كما أنّ المتوسط الحسابي للبواقي بلغ (0.000) والانحراف المعياري (0.996) التي تشير إلى أنّ البيانات تتوزع طبيعياً.

4-3-2- اختبار التداخل الخطي

لقد تمّ التأكد من خلو بيانات الدراسة من مشكلة التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من وجود ارتباط ضمن الحدود المسموحة (Senaviratna and Cooray, 2019). وتظهر نتائج اختبار التداخل الخطي في الجدول رقم (22)

الجدول رقم (22)

نتائج اختبارات التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	معامل تضخم التباين	التباين المسموح
الاستشراف	1.204	0.831
التفكير بمنطق النظم	1.076	0.929
الرؤية المستقبلية	1.039	0.963
الشراكة	1.087	0.920
الدافعية	1.205	0.830

تشير النتائج المبينة هنا إلى خلوّ بيانات الدراسة من مشكلة التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الإستراتيجي للمديرين، إذ تراوحت قيم معامل تضخم التباين بين (1.039 - 1.205) وهي أصغر من الحد الأعلى المسموح به وهو (3)، كما كانت جميع قيم التباين المسموح أكبر من أدنى قيمة متمثلة في: (0.2)؛ للحكم على خلو البيانات من مشكلة التعددية الخطية (Park, 2017; Thompson et al., 2017).

4-3-3- مصفوفة ارتباط بيرسون

للتعرّف على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، استُخْرِجَت مصفوفة ارتباط (بيرسون) الموضحة في الجدول رقم (23)

الجدول رقم (23)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7
1- الاستشراف	---						
2- التفكير بمنطق النظم	*0.180	---					
3- الرؤية المستقبلية	*0.403	*0.538	---				
4- الشراكة	**0.621	**0.481	*0.417	---			
5- الدافعية	**0.335	*0.611	**0.422	*0.179	---		
6- جودة القرارات الإستراتيجية	**0.331	**0.272	**0.392	**0.335	**0.245	---	
7- تطوير الجدارات الجوهرية	**0.308	**0.284	**0.410	**0.303	**0.276	**0.966	---

ملاحظة: * تشير إلى الارتباط عند مستوى دلالة > 0.05 ، ** تشير إلى الارتباط عند مستوى دلالة > 0.01

يبين الجدول وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وجودة القرارات الإستراتيجية، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.245 – 0.392) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما تشير النتائج أيضا إلى وجود ارتباط بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين، وتطوير الجدارات الجوهرية، إذ كانت قيم الارتباط ضمن النطاق (0.276 – 0.966) كما أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05). كما أشارت النتائج أنّ هناك ارتباطاً بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الإستراتيجي، كما أنها أقل من (0.80) وهو مؤشر يؤكد خلو بيانات الدراسة من مشكلة التعددية الخطية (Hair, 2010).

4-4- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة الحالية، فقد تمّ اللجوء إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إضافة إلى نمذجة المعادلة البنائية باستخدام برنامج (AMOS) إذ جاءت النتائج على النحو التالي:

4-4-1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها نصت الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}) على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة، والمتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها مجتمعة، ممثلة في: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين واستثمار القابليات) في وزارة الداخلية القطرية". كما تمَّ اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، إذ جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (24).

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تطوير الجدارات الجوهرية

المتغير التابع	R	R ²	DF	F	Sig*	المتغيرات المستقلة	B	S.E	β	T	Sig*
الانحدار			5			الاستشراف	0.274	0.012	0.652	23.214	0.000
تطوير الجدارات الجوهرية	0.955	0.911	135	277.730	0.000	التفكير بمنطق النظم الرؤية المستقبلية	0.204 0.227	0.011 0.010	0.502 0.570	18.895 21.527	0.000 0.000
المجموع			140			الشراكة الدافعية	0.211 0.270	0.010 0.012	0.547 0.625	20.465 22.222	0.000 0.000

ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تبين النتائج الواردة في الجدول أنّ الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) تمتلك أثراً على تطوير الجدارات الجوهرية بناء على قيمة (F) التي بلغت (277.730) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل الارتباط R (0.955) وبلغت قيمة معامل التفسير R² (0.911) التي تشير إلى أنّ حوالي (91%) من التغير في تطوير الجدارات الجوهرية يُعزى إلى التغير في أبعاد الذكاء الإستراتيجي. كما أوضحت النتائج أنّ بُعد الاستشراف جاء في المرتبة الأولى، من حيث الأثر بناء على قيمة معامل التأثير (β) البالغ (0.652)، يليه بُعد الدافعية بقيمة معامل تأثير (β) بلغ (0.625)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد الرؤية المستقبلية بمعامل

تأثير (β) بلغ (0.570)، ومن ثمَّ بُعِدَ الشراكة الذي حاز على معامل تأثير (β) بقيمة (0.547)، وفي المرتبة الخامسة الأخيرة جاء بُعْدَ التفكير بمنطق النظم الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.502). وبناءً على النتائج السابقة رُفِضَت الفرضية الصفرية، وقُبِلَت الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة والمتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها مجتمعة، ممثلة في: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين واستثمار القابليات) في وزارة الداخلية القطرية".

وللتعرّف على أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على كل بُعْد من أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية المتمثلة في (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين واستثمار القابليات) في وزارة الداخلية القطرية، تمَّ تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى (H_{01-1})

نصت الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الموارد في وزارة الداخلية القطرية". ولاختبار هذه الفرضية أُجْرِيَ تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي جاءت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (25)

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تطوير الموارد

Sig*	T	β	S.E	B	المتغيرات المستقلة	Sig*	F	DF	R ²	R	المتغير التابع
0.079	1.770	0.155	0.086	0.152	الاستشراف			5			الانحدار
0.016	2.431	0.201	0.078	0.190	التفكير بمنطق النظم	0.001	4.488	135	0.143	0.378	تطوير الموارد
0.073	1.807	0.147	0.076	0.137	الرؤية المستقبلية						
0.007	2.733	0.227	0.075	0.205	الشراكة						
0.000	3.830	0.335	0.088	0.338	الدافعية			140			المجموع

ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

توضح النتائج المدرجة في الجدول أن الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين والمتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) ذات تأثير دال إحصائياً على تطوير الموارد بناء على قيمة (F) التي بلغت (4.488) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (R) بين الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين والمتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) وتطوير الموارد قيمة (0.378)، وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) قيمة (0.143) التي تشير إلى أن (14.3%) من التغيير في تطوير الموارد يُعزى إلى التغيير الحاصل في أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعاً. كما تبين النتائج أن معظم أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (التفكير بمنطق النظم، والشراكة والدافعية) تمتلك أثراً دالاً إحصائياً على تطوير الموارد إذا كان مستوى الدلالة لهذه الأبعاد أقل من (0.05)، إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد الدافعية الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.335)، يليه بُعد الشراكة الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.227)، والمرتبة الأخيرة حاز عليها بُعد التفكير بمنطق النظم الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.201). أما أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية) فأشارت النتائج إلى أنها لا تمتلك أثراً على تطوير الموارد، إذ كان مستوى الدلالة المتعلق بهذه الأبعاد أكبر من (0.05). وبناء على ما سبق، رُفضت الفرضية الصفرية وتم قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء

الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الموارد في وزارة الداخلية القطرية".

الفرضية الفرعية الثانية (Ho₁₋₂)

نصت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تنمية الاتصال في وزارة الداخلية القطرية". ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي جاءت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (26)

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تنمية الاتصال

Sig*	T	β	S.E	B	المتغيرات المستقلة	Sig*	F	DF	R ²	R	المتغير التابع
0.035	2.131	0.187	0.084	0.178	الاستشراف			5			الانحدار
0.002	3.204	0.266	0.076	0.245	التفكير بمنطق النظم						تنمية الاتصال
0.005	2.830	0.231	0.074	0.209	الرؤية المستقبلية	0.001	4.203	135	0.135	0.367	
0.017	2.415	0.202	0.073	0.177	الشراكة						
0.093	1.693	0.149	0.086	0.146	الدافعية			140			المجموع

ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

توضح النتائج المدرجة في هذا الجدول أن الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) ذات تأثير دال إحصائياً على تنمية الاتصال بناء على قيمة (F) التي بلغت (4.203) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (R) بين الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) وتنمية الاتصال قيمة (0.367)، وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) قيمة (0.135) التي تشير إلى أن (13.5%) من التغير في تنمية الاتصال يُعزى إلى التغير الحاصل في أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة. كما تبين النتائج أن جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة) تمتلك

أثرًا دالًا إحصائيًا على تنمية الاتصال، عدا بُعد الدافعية الذي كان مستوى دلالاته أكبر من (0.05)، إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد التفكير بمنطق النظم، الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.266)، يليه بُعد الرؤية المستقبلية الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.231)، والمرتبة الثالثة حاز عليها بُعد الشراكة الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.202). أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء بُعد الاستشراف الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.187). وعليه تمّ رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تنمية الاتصال في وزارة الداخلية القطرية".

الفرضية الفرعية الثالثة (Ho₁₋₃)

نصت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تعزيز العمل الجماعي في وزارة الداخلية القطرية". ولاختبار هذه الفرضية تمّ إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، الذي جاءت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (27)

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تعزيز العمل الجماعي

المتغير التابع	R	R ²	DF	F	Sig*	المتغيرات المستقلة	B	S.E	β	T	Sig*
الانحدار			5			الاستشراف	0.283	0.081	0.291	3.480	0.001
تعزيز العمل	0.466	0.217	135	7.476	0.000	التفكير بمنطق النظم	0.264	0.074	0.281	3.554	0.001
الجماعي			140			الرؤية المستقبلية	0.172	0.072	0.186	2.395	0.018
						الشراكة	0.251	0.071	0.280	3.528	0.001
						الدافعية	0.369	0.084	0.368	4.400	0.000

ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج المدرجة في الجدول إلى أنّ الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين، المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) ذات تأثير دال إحصائيًا على تعزيز العمل الجماعي بناءً على قيمة

(F) التي بلغت (7.476) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (R) بين الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين، المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) وتعزيز العمل الجماعي قيمة (0.466)، وبلغت قيمة معامل التفسير R^2 (0.217) التي تشير إلى أن (21.7%) من التغيير في تعزيز العمل الجماعي يبرره التغيير الحاصل في أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعاً. كما تبين النتائج أنّ جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) لها أثر دال إحصائياً على تعزيز العمل الجماعي إذا كانت جميع مستويات دلالتها أقل من (0.05). وقد حاز بُعد الدافعية على المرتبة الأولى الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.368)، ويليه بُعد الاستشراف الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.291)، والمرتبة الثالثة حاز عليها بُعد التفكير بمنطق النظم الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.281)، ومن ثمّ بُعد الشراكة إذ بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.280)، وفي المرتبة الخامسة الأخيرة كان بُعد الرؤية المستقبلية، الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.186). وبالاعتماد على النتائج السابقة فقد تمّ رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعاً: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تعزيز العمل الجماعي في وزارة الداخلية القطرية".

الفرضية الفرعية الرابعة (Ho_{1.4})

نصت الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعاً: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تمكين العاملين في وزارة الداخلية القطرية". ولاختبار هذه الفرضية تمّ إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، الذي جاءت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (28).

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تمكين العاملين

المتغير التابع	R	R ²	DF	F	Sig*	المتغيرات المستقلة	B	S.E	β	T	Sig*
			5			الاستشراف	0.372	0.081	0.375	4.583	0.000
						التفكير بمنطق النظم	0.165	0.074	0.172	2.225	0.028
تمكين العاملين	0.499	0.249	135	8.966	0.000	الرؤية المستقبلية	0.341	0.072	0.362	4.764	0.000
						الشراكة	0.199	0.071	0.218	2.805	0.006
			140			الدافعية	0.292	0.084	0.286	3.490	0.001

ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تبين النتائج الواردة في الجدول أنّ الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) ذات تأثير دال إحصائياً على تمكين العاملين، إذ بلغت قيمة (F) (8.966) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (R) بين الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين، المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) وتمكين العاملين قيمة (0.499)، وبلغت قيمة معامل التفسير R^2 (0.249) والتي تشير إلى أنّ (24.9%) من التغير في تمكين العاملين يعود إلى التغير الحاصل في أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعاً. كما تبين النتائج أنّ جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة بـ(الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) لها أثر دال إحصائياً على تمكين العاملين إذا كانت جميع مستويات دلالتها أقل من (0.05)، فقد حاز بُعد الاستشراف على المرتبة بمعامل تأثيره (β) بلغ (0.375)، يليه بُعد الرؤية المستقبلية الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.362)، والمرتبة الثالثة حاز عليها بُعد الدافعية الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.286)، ومن ثم بُعد الشراكة إذ بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.218)، وفي المرتبة الخامسة الأخيرة كان بُعد التفكير بمنطق النظم، الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.172). وبالاعتماد على النتائج السابقة تمّ رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعاً: (الاستشراف، والتفكير

بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تمكين العاملين في وزارة الداخلية القطرية".

الفرضية الفرعية الخامسة (Ho₁₋₅)

نصت الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على استثمار القابليات في وزارة الداخلية القطرية". ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، الذي جاءت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (29).

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على استثمار القابليات

المتغير التابع	R	R ²	DF	F	Sig*	المتغيرات المستقلة	B	S.E	β	T	Sig*
			5			الاستشراف	0.385	0.079	0.404	4.899	0.000
						التفكير بمنطق النظم	0.154	0.072	0.168	2.146	0.034
استثمار القابليات	0.486	0.236	135	8.334	0.000	الرؤية المستقبلية	0.278	0.069	0.307	4.007	0.000
						الشراكة	0.224	0.069	0.256	3.265	0.001
			140			الدافعية	0.206	0.081	0.210	2.547	0.012

ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

توضح النتائج الواردة في الجدول أن الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) ذات تأثير دال إحصائياً على استثمار القابليات، إذ بلغت قيمة F (8.334) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (R) بين الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين، المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) واستثمار القابليات قيمة (0.486)، وبلغت قيمة معامل التفسير R² (0.236) والتي تشير إلى أن (23.6%) من التغيير في استثمار القابليات يُعزى إلى التغيير الحاصل في أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعاً. كما تبين النتائج أن جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية،

والشراكة والدافعية) لها أثر دال إحصائياً على استثمار القابليات إذا كان جميع مستويات دلالتها أقل من (0.05)، إذ حاز بُعد الاستشراف على المرتبة الأولى بمعامل تأثيره (β) بلغ (0.404)، ويليه بُعد الرؤية المستقبلية الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.307)، والمرتبة الثالثة حاز عليها بُعد الشراكة الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.256)، ومن ثمَّ بُعد الدافعية، إذ بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.210)، وفي المرتبة الخامسة الأخيرة كان بُعد التفكير بمنطق النظم الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.168). وبالاعتماد على النتائج السابقة تمَّ رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على استثمار القابليات في وزارة الداخلية القطرية".

4-4-2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

نصت الفرضية الرئيسة الأولى (H_0) إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة، المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على جودة القرارات الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، ومُتمثلة في: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وقد تمَّ اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، إذ جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (30):

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على جودة القرارات الإستراتيجية

Sig*	T	β	S.E	B	المتغيرات المستقلة	Sig*	F	DF	R ²	R	المتغير التابع
0.000	20.986	0.650	0.015	0.313	الاستشراف			5			الانحدار
0.000	17.180	0.503	0.014	0.234	التفكير بمنطق النظم						جودة القرارات الإستراتيجية
0.000	18.460	0.531	0.013	0.243	الرؤية المستقبلية	0.000	224.070	135	0.892	0.945	البواقي
0.000	20.015	0.589	0.013	0.261	الشراكة						المجموع
0.000	19.227	0.596	0.015	0.295	الدافعية			140			

ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

توضح النتائج الواردة في الجدول أنّ الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) تمتلك أثرًا على جودة القرارات الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة (F) (224.070) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل الارتباط (R) (0.945) وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.892) والتي تشير إلى أنّ (98.2%) من التغيير في جودة القرارات الإستراتيجية يُعزى إلى التغيير في أبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة. كما أوضحت النتائج أن بُعد الاستشراف جاء في المرتبة الأولى من حيث الأثر؛ بناءً على قيمة معامل التأثير (β) البالغ (0.650)، يليه بُعد الدافعية بقيمة معامل تأثير (β) بلغ (0.569)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد الشراكة بمعامل تأثير (β) بلغ (0.589)، ومن ثمّ بُعد الرؤية المستقبلية الذي حاز على معامل تأثير (β) بقيمة (0.531)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد التفكير بمنطق النظم الذي بلغ معامل تأثيره (β) قيمة (0.503). وبناءً على النتائج السابقة تمّ رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنّه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة، ومتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على جودة القرارات الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة ومتمثلة في: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية".

4-4-3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة (H_{03}) إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعة والمتمثلة في: (جودة المعلومات والسرعة، والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها مجتمعة، وممثلة في: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين واستثمار القابليات) في وزارة الداخلية القطرية". وقد تمَّ اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (31)

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر جودة القرارات الإستراتيجية على تطوير الجدارات الجوهرية

المتغير التابع	R	R ²	DF	F	Sig*	المتغيرات المستقلة	B	S.E	β	T	Sig*
تطوير الجدارات الجوهرية	0.96	0.92	136	445.58	0.000	جودة المعلومات	0.202	0.008	0.597	25.548	0.000
	0.96	0.92	136	445.58	0.000	السرعة الشمولية	0.200	0.008	0.596	25.799	0.000
	0.96	0.92	136	445.58	0.000	الملاءمة مع الإستراتيجية	0.258	0.010	0.644	26.048	0.000
	0.96	0.92	140				0.194	0.009	0.566	22.426	0.000

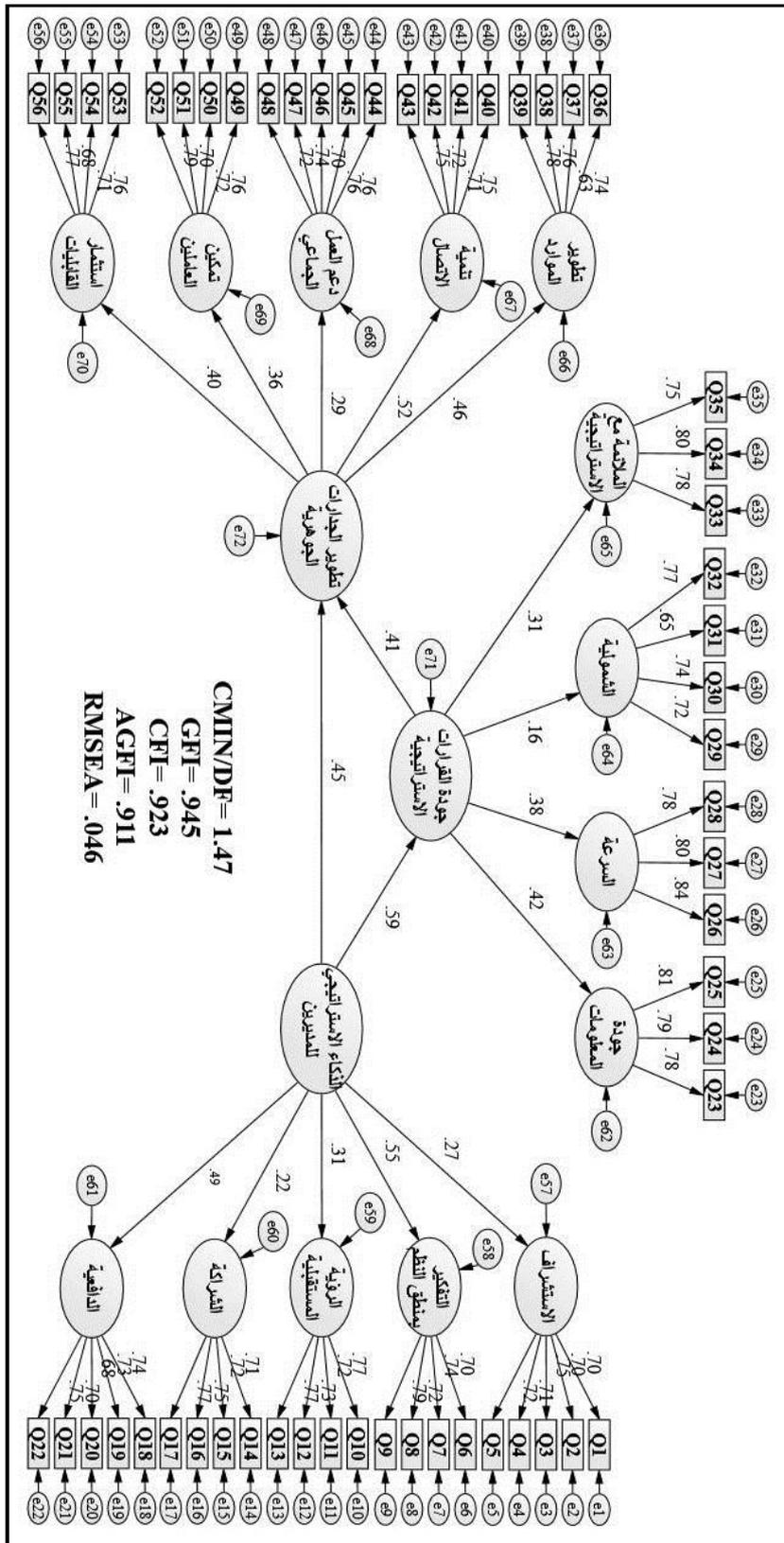
ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تُبين النتائج الواردة في الجدول أن أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعة المتمثلة في (جودة المعلومات، والسرعة، والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) تمتلك أثرًا على تطوير الجدارات الجوهرية، حيث بلغت قيمة F (445.589) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل الارتباط R (0.964) وبلغت قيمة معامل التفسير R² (0.929) والتي تشير إلى أن (92.9%) من التغير في تطوير الجدارات الجوهرية يُعزى إلى التغير في أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعة. كما أوضحت النتائج أن بُعد الشمولية جاء في المرتبة الأولى من حيث الأثر؛ بناءً على قيمة معامل التأثير (β) البالغ (0.644)، يليه بُعد جودة المعلومات بقيمة معامل تأثير (β) بلغ (0.597)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد السرعة بمعامل تأثير (β) بلغ (0.596)، وفي المرتبة الرابعة الأخيرة جاء بُعد الملاءمة مع الإستراتيجية، الذي بلغ

معامل تأثيره (β) قيمة (0.566). وبناء على النتائج السابقة تمّ رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعة والمتمثلة في: (جودة المعلومات والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها مجتمعة، وممثلة في: (تطوير الموارد وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي وتمكين العاملين، واستثمار القابليات) في وزارة الداخلية القطرية".

4-4-4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

نصت الفرضية الرابعة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين واستثمار القابليات) من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات والسرعة، والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وقد تمّ اختبار هذه الفرضية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية؛ من خلال برنامج (AMOS) المبيّنة في الشكل رقم (5).



الشكل رقم (5)

النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تطوير الجدارت الجوهرية من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

يبين الشكل رقم (5) أن نسبة (كاي) تربيع إلى درجات الحرية (CMIN/DF) بلغت (1.47) وهي أصغر من الحد الأعلى المسموح به، كما بلغ مؤشر جودة المطابقة (GFI) قيمة (0.945) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI) بلغ قيمة (0.923) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (AGFI) بلغ قيمة (0.911) وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول والمتمثل بـ (0.90)، إضافة إلى ذلك، بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) قيمة (0.046) وهي أصغر من العتبة العليا المسموحة، وبناء عليه يمكن الحكم على أن نموذج الدراسة مناسباً.

إلى جانب ذلك، يظهر الجدول رقم (32) نتائج اختبار الأثر المباشر وغير المباشر والكلية للأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين والمتمثلة بـ (الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها مجتمعة (تطوير الموارد وتنمية الاتصال وتعزيز العمل الجماعي وتمكين العاملين واستثمار القابليات) من خلال جودة القرارات الإستراتيجية (جودة المعلومات والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

الجدول رقم (32)

نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تطوير الجدارات الجوهرية من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

المسار	الأثر الكلي		الأثر المباشر		الأثر غير المباشر	
	Sig*	T	Sig*	β	Sig*	β
الذكاء الإستراتيجي للمديرين ← جودة القرارات الإستراتيجية	0.000	10.36	0.000	0.59	---	---
الذكاء الإستراتيجي للمديرين ← تطوير الجدارات الجوهرية	0.000	12.46	0.000	0.45	0.000	0.24
جودة القرارات الإستراتيجية ← تطوير الجدارات الجوهرية	0.000	9.20	0.000	0.41	---	---

($\alpha \leq 0.05$) ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

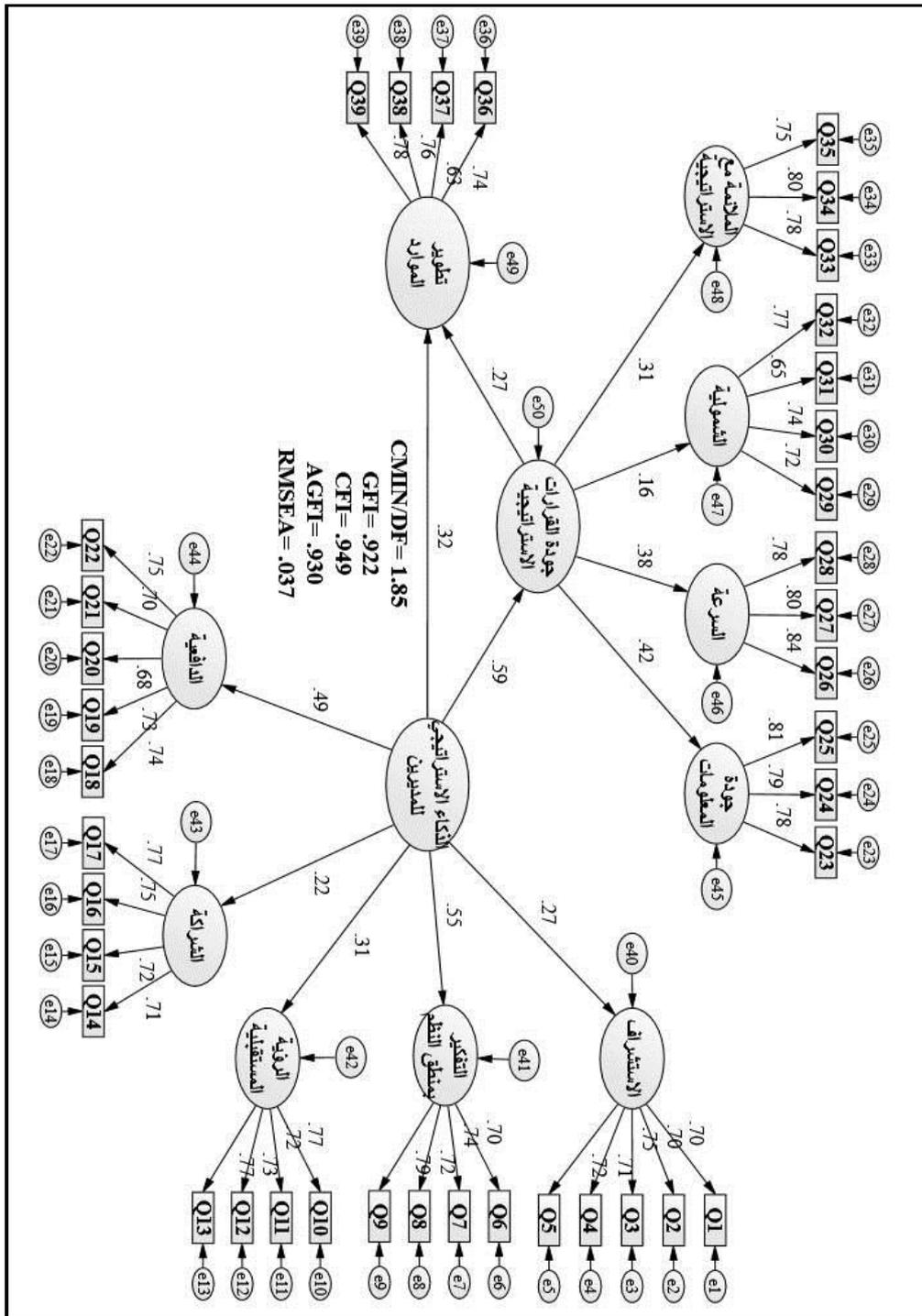
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (32) أن الأثر الكلي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة على جودة القرارات الإستراتيجية قد بلغ (0.59) وهي دالة إحصائياً بالاعتماد على مستوى الدلالة الذي كان أقل من (0.05)، كما تبين النتائج امتلاك أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعة أثراً إجمالياً على تطوير

الجدارات الجوهرية بلغ (0.41) وهو دال إحصائياً بناء على مستوى الدلالة الذي جاء أقل من (0.05)، إلى جانب امتلاك الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي أثراً مباشراً على تطوير الجدارات الجوهرية بلغ (0.45) وأثراً غير مباشر بلغت قيمته (0.24) وهو دال إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05). وعليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة، (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها (تطوير الموارد وتنمية الاتصال وتعزيز العمل الجماعي وتمكين العاملين واستثمار القابليات) من خلال جودة القرارات الإستراتيجية (جودة المعلومات والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية".

وللتحقق من أثر أبعد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة والمتمثلة في: (الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على كل بُعد من أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية المتمثلة في: (تطوير الموارد وتنمية الاتصال وتعزيز العمل الجماعي وتمكين العاملين واستثمار القابليات) من خلال جودة القرارات الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (جودة المعلومات والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية)، تمّ تجزئة الفرضية الرئيسية الرابعة إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى (Ho₄₋₁)

نصت الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة (الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تطوير الموارد من خلال جودة القرارات الإستراتيجية (جودة المعلومات، والسرعة، والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". يظهر الشكل (6) النموذج المستخدم لاختبار هذه الفرضية.



الشكل رقم (6)

النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تطوير الموارد من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

يوضح الشكل رقم (6) قيم مؤشرات جودة النموذج لاختبار الفرضيات، حيث بلغت نسبة (كاي) تربيع إلى درجات الحرية (CMIN/DF) قيمة (1.85) وهي أصغر من الحد الأعلى المسموح به، كما بلغ مؤشر جودة المطابقة (GFI) قيمة (0.922) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI) بلغ قيمة (0.949) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (AGFI) بلغ قيمة (0.930) وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول والمتمثل في: (0.90)، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) قيمة (0.037) وهي أصغر من العتبة العليا المسموحة، لذلك يعتبر نموذج الدراسة مناسباً لاختبار الفرضية.

إضافة إلى ذلك، يظهر الجدول رقم (33) نتائج اختبار الأثر المباشر وغير المباشر والكلية للأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين والمتمثلة بـ (الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تطوير الموارد من خلال جودة القرارات الإستراتيجية (جودة المعلومات والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

الجدول رقم (33)

نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تطوير الموارد من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

المسار	الأثر الكلي		الأثر المباشر		الأثر غير المباشر	
	Sig*	T	Sig*	β	Sig*	β
الذكاء الإستراتيجي للمديرين ← جودة القرارات الإستراتيجية	0.000	10.36	0.000	0.59	---	---
الذكاء الإستراتيجي للمديرين ← تطوير الموارد	0.018	9.35	0.018	0.32	0.018	0.16
جودة القرارات الإستراتيجية ← تطوير الموارد	0.000	7.24	0.000	0.27	---	---

ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تُبين النتائج الواردة في الجدول رقم (33) أن الأثر الكلي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعاً على جودة القرارات الإستراتيجية قد بلغ (0.59) وهي دالة إحصائياً بالاعتماد على مستوى الدلالة الذي كان أقل من (0.05)، كما تبين النتائج امتلاك أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعاً أثراً إجمالياً على تطوير

الموارد قد بلغ (0.27) وهو دال إحصائياً؛ بناء على مستوى الدلالة الذي جاء أقل من (0.05)، إلى جانب امتلاك الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي أثراً مباشراً على تطوير الموارد بلغ (0.32) وأثراً غير مباشر بلغت قيمته (0.16) وهي دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05). وعليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الموارد من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة، والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية".

الفرضية الفرعية الثانية (Ho_{4.2})

نصت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تنمية الاتصال من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وقد تمَّ اختبار هذه الفرضية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية كما ظهرت النتائج في الشكل رقم (7):

ويشير إلى قيم مؤشرات جودة النموذج لاختبار الفرضيات، إذ بلغت نسبة (كاي) تربيع إلى درجات الحرية (CMIN/DF) قيمة (2.09) وهي أصغر من الحد الأعلى المسموح به، كما بلغ مؤشر جودة المطابقة (GFI) قيمة (0.931) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI) بلغ قيمة (0.959) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (AGFI) بلغ قيمة (0.916) وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول والمتمثل بـ (0.90)، إضافة إلى ذلك، بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) قيمة (0.040) وهي أصغر من العتبة العليا المسموحة؛ لذلك يُعتبر نموذج الدراسة مناسباً لاختبار الفرضية.

إضافة إلى ذلك، يظهر الجدول رقم (34) نتائج اختبار الأثر المباشر وغير المباشر والكلية للأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين والمتمثلة بـ (الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تنمية الاتصال من خلال جودة القرارات الإستراتيجية (جودة المعلومات والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

الجدول رقم (34)

نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تنمية الاتصال

من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

المسار		الأثر الكلي		الأثر المباشر		الأثر غير المباشر	
		Sig*	T	Sig*	β	Sig*	β
الذكاء الإستراتيجي للمديرين	←	0.000	10.36	0.000	0.59	0.000	---
الذكاء الإستراتيجي للمديرين	←	0.000	9.46	0.000	0.42	0.000	0.11
جودة القرارات الإستراتيجية	←	0.000	8.77	0.000	0.19	0.000	---

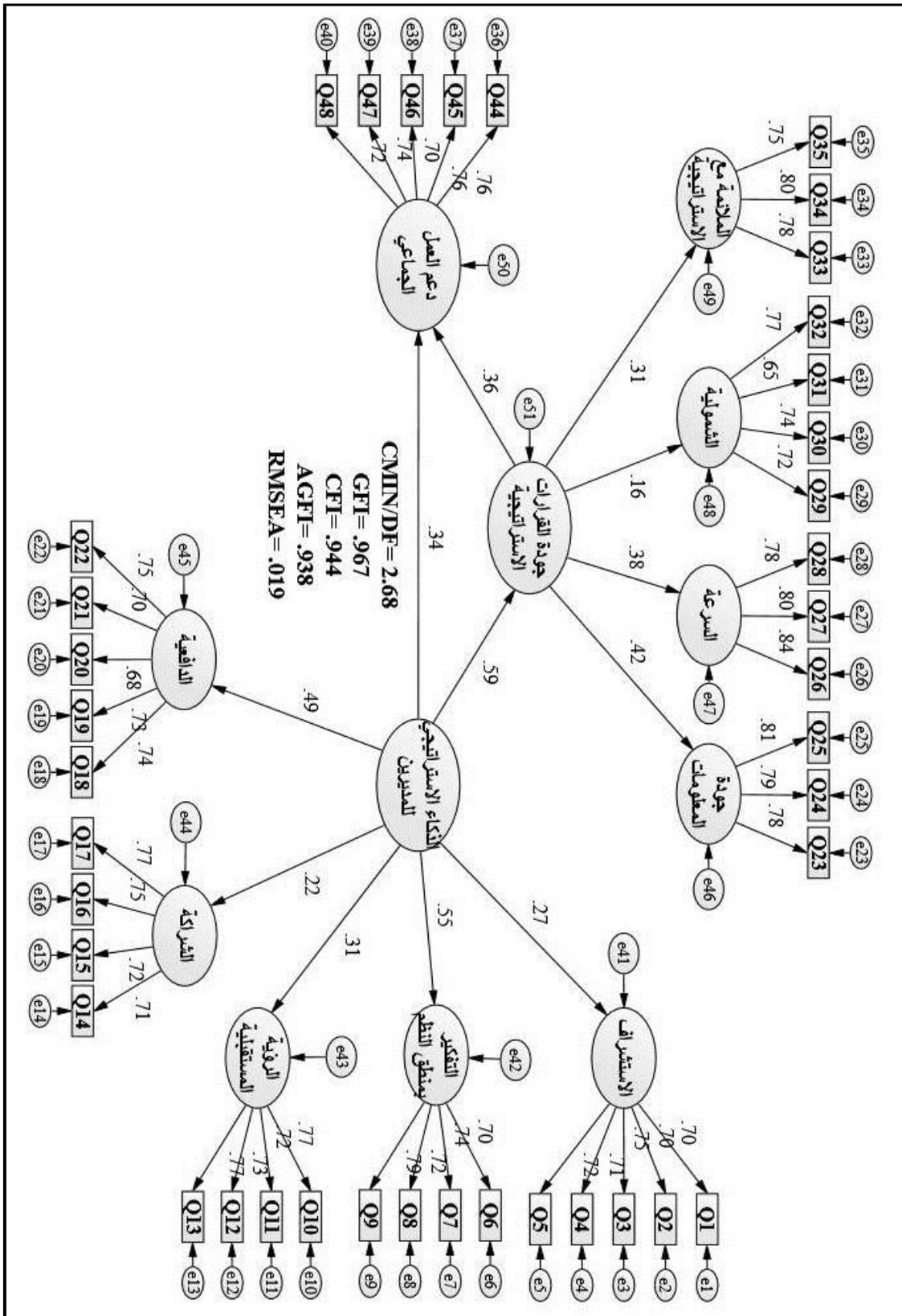
ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (34) أن الأثر الكلي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعاً على جودة القرارات الإستراتيجية قد بلغ (0.59) وهي دالة إحصائياً بالاعتماد على مستوى الدلالة الذي كان أقل من (0.05)، كما تُبين النتائج امتلاك أبعاد جودة

القرارات الإستراتيجية مجتمعة أثراً إجمالياً على تنمية الاتصال بلغ (0.19) وهو دال إحصائياً بناء على مستوى الدلالة الذي جاء أقل من (0.05)، إلى جانب امتلاك الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي أثراً مباشراً على تنمية الاتصال بلغ (0.42) وأثراً غير مباشر بلغت قيمته (0.11) وهو دال إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05). وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة (الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تنمية الاتصال من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية".

الفرضية الفرعية الثالثة (Ho_{4.3})

نصت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تعزيز العمل الجماعي من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وقد تمَّ اختبار هذه الفرضية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، كما ظهرت النتائج في الشكل رقم (8):



الشكل رقم (8)

النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تعزيز العمل الجماعي من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

يبين الشكل قيم مؤشرات جودة النموذج لاختبار الفرضيات، إذ بلغت نسبة (كاي) تربيع إلى درجات الحرية (CMIN/DF) قيمة (2.68) وهي أصغر من الحد الأعلى المسموح به، كما بلغ مؤشر جودة المطابقة (GFI) قيمة (0.967) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI) بلغ قيمة (0.944) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (AGFI) بلغ قيمة (0.938) وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول والمتمثل بـ (0.90)، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) قيمة (0.019) وهي أصغر من العتبة العليا المسموحة؛ لذلك يعتبر نموذج الدراسة مناسباً لاختبار الفرضية.

كما يُظهر الجدول رقم (35) نتائج اختبار الأثر المباشر، وغير المباشر، والكلية للأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين، المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تعزيز العمل الجماعي من جودة القرارات الإستراتيجية (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

الجدول رقم (35)

نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تعزيز العمل الجماعي من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

المسار		الأثر المباشر		الأثر الكلي		الأثر غير المباشر	
		Sig*	β	Sig*	T	Sig*	β
←	الذكاء الإستراتيجي للمديرين	0.000	0.59	0.000	10.36	0.59	0.59
←	الذكاء الإستراتيجي للمديرين	0.000	0.34	0.000	10.08	0.55	0.21
←	جودة القرارات الإستراتيجية	0.000	0.36	0.000	8.21	0.36	0.36

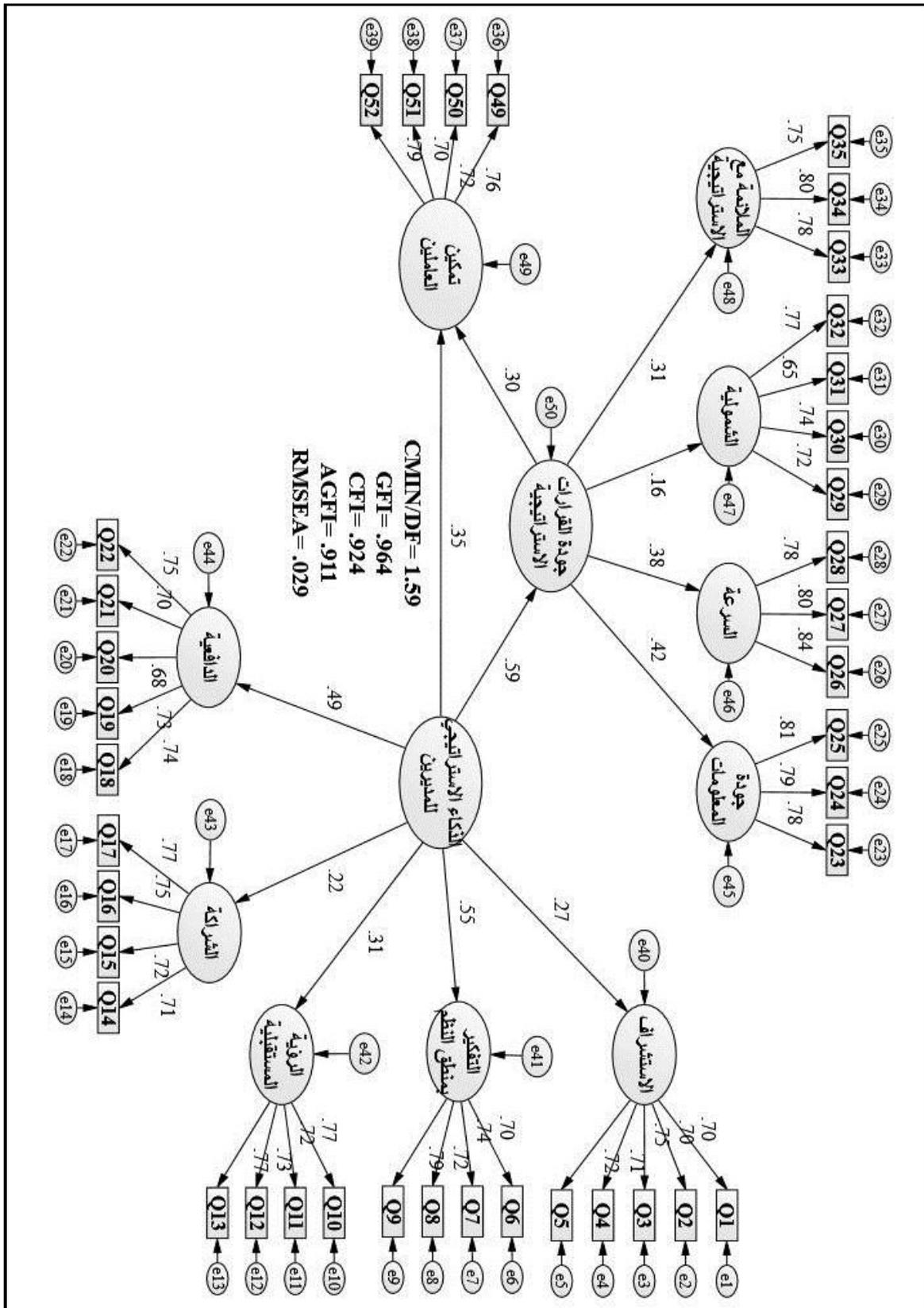
ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

توضح النتائج المدرجة في الجدول رقم (35) أنّ الأثر الكلي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعاً على جودة القرارات الإستراتيجية قد بلغ (0.59) وهي دالة إحصائياً بالاعتماد على مستوى الدلالة الذي كان أقل من (0.05)، كما تبين

النتائج امتلاك أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعة أثرًا إجماليًا على تعزيز العمل الجماعي بلغ (0.36) وهو دال إحصائيًا؛ بناءً على مستوى الدلالة الذي جاء أقل من (0.05)، إلى جانب امتلاك الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي أثرًا مباشرًا على تعزيز العمل الجماعي بلغ (0.34) وأثرًا غير مباشر بلغت قيمته (0.21) وهو دال إحصائيًا عند مستوى أقل من (0.05). وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة، (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تعزيز العمل الجماعي من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية".

الفرضية الفرعية الرابعة (Ho_{4.4})

نصت الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تمكين العاملين من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وقد تمَّ اختبار هذه الفرضية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الشكل رقم (9)



الشكل رقم (9)

النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تمكين العاملين من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

يبين الشكل قيم مؤشرات جودة النموذج لاختبار الفرضيات، إذ بلغت نسبة كاي تربيع إلى درجات الحرية (CMIN/DF) قيمة (1.59) وهي أصغر من الحد الأعلى المسموح به، كما بلغ مؤشر جودة المطابقة (GFI) قيمة (0.964) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI) بلغ قيمة (0.924) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (AGFI) بلغ قيمة (0.911) وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول، المتمثل في (0.90)، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) قيمة (0.029) وهي أصغر من العتبة العليا المسموحة؛ لذلك يُعتبر نموذج الدراسة مناسباً لاختبار الفرضية.

وإضافة إلى ذلك، يظهر الجدول رقم (36) نتائج اختبار الأثر المباشر، وغير المباشر والكلية للأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين، المتمثلة في: (الاستشراف: والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تمكين العاملين من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة، والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية".

الجدول رقم (36)

نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على تمكين العاملين من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

المسار	الأثر الكلي		الأثر المباشر		الأثر غير المباشر	
	Sig*	T	Sig*	β	Sig*	β
الذكاء الإستراتيجي للمديرين ← جودة القرارات الإستراتيجية	0.000	10.36	0.000	0.59	---	---
الذكاء الإستراتيجي للمديرين ← تمكين العاملين	0.000	9.35	0.000	0.35	0.000	0.17
جودة القرارات الإستراتيجية ← تمكين العاملين	0.000	7.22	0.000	0.30	---	---

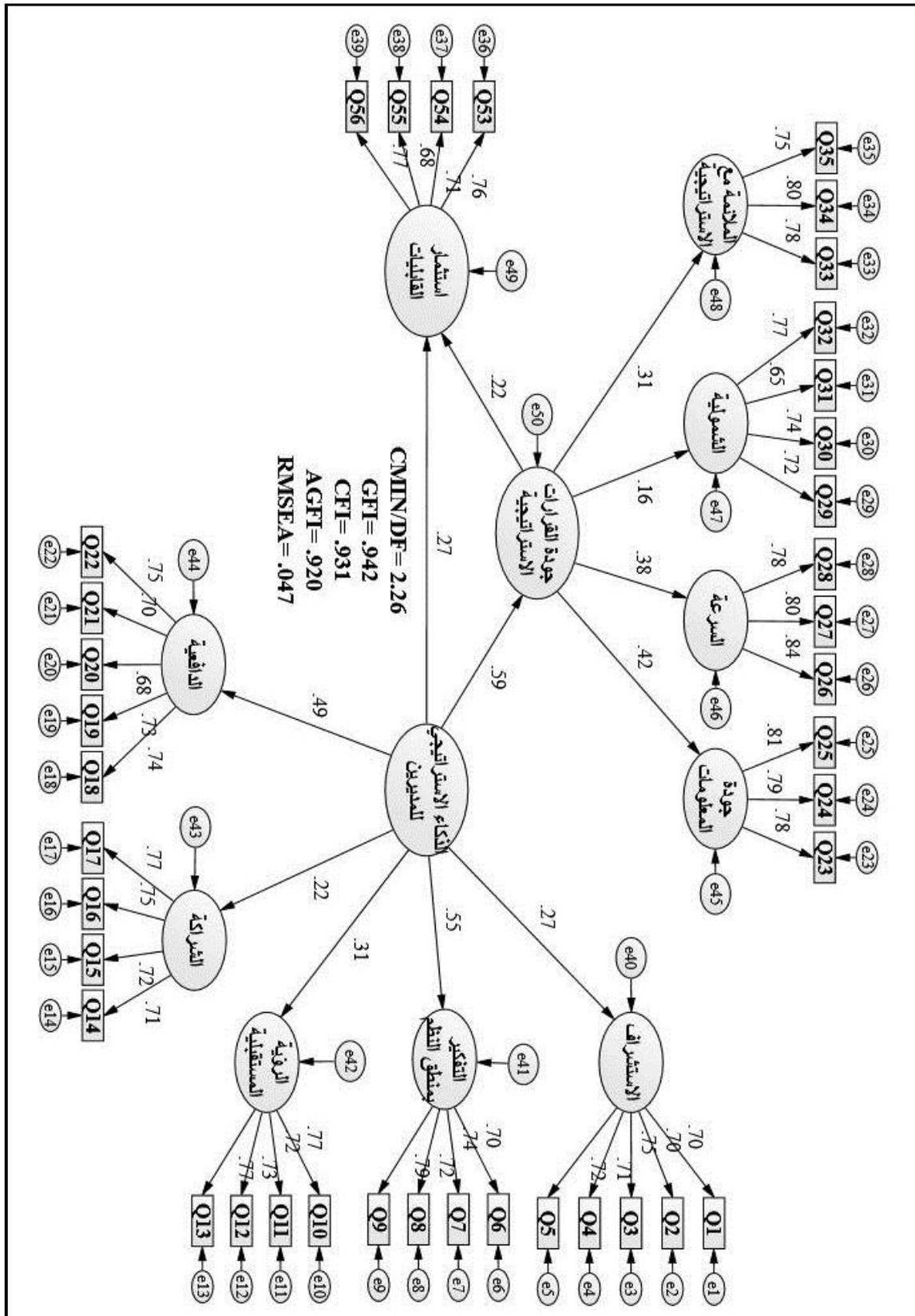
ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

توضح النتائج المدرجة في الجدول أنّ الأثر الكلي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعاً على جودة القرارات الإستراتيجية قد بلغ (0.59) وهي دالة إحصائياً بالاعتماد على مستوى الدلالة الذي كان أقل من (0.05)، كما تبين النتائج امتلاك

أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعةً أثرًا إجمالياً على تمكين العاملين بلغ (0.30) وهو دال إحصائياً؛ بناءً على مستوى الدلالة الذي جاء أقل من (0.05)، إلى جانب امتلاك الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي أثرًا مباشرًا على تمكين العاملين بلغ (0.35) وأثرًا غير مباشر بلغت قيمته (0.17) وهو دال إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05). وعليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعةً: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تمكين العاملين من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية".

الفرضية الفرعية الخامسة (Ho_{4.5})

نصت الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعةً: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على استثمار القابليات من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وقد تمَّ اختبار هذه الفرضية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الشكل رقم (10).



الشكل رقم (10)

النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على استثمار القابليات من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

يبين الشكل قيم مؤشرات جودة النموذج لاختبار الفرضيات، إذ بلغت نسبة (كاي) تربيع إلى درجات الحرية (CMIN/DF) قيمة (2.26) وهي أصغر من الحد الأعلى المسموح به، كما بلغ مؤشر جودة المطابقة (GFI) قيمة (0.942) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI) بلغ قيمة (0.931) ومؤشر جودة المطابقة المقارن (AGFI) بلغ قيمة (0.920) وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول، المتمثل بـ (0.90)، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) قيمة (0.047) وهي أصغر من العتبة العليا المسموحة؛ لذلك يُعتبر نموذج الدراسة مناسباً لاختبار الفرضية.

كما يُظهر الجدول رقم (37) نتائج اختبار الأثر المباشر، وغير المباشر، والكلية للأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي للمديرين، المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على استثمار القابليات من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية.

الجدول رقم (37)

نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين على استثمار القابليات من خلال جودة القرارات الإستراتيجية

المسار		الأثر الكلي		الأثر المباشر		الأثر غير المباشر	
		Sig*	T	Sig*	β	Sig*	β
الذكاء الإستراتيجي للمديرين	←	0.000	10.36	0.000	0.59	---	---
الذكاء الإستراتيجي للمديرين	←	0.000	8.59	0.000	0.27	0.000	0.13
جودة القرارات الإستراتيجية	←	0.000	6.92	0.000	0.22	---	---

ملاحظة: * الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تبين النتائج المدرجة في الجدول أنّ الأثر الكلي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة على جودة القرارات الإستراتيجية قد بلغ (0.59) وهي دالة إحصائياً؛ بالاعتماد على مستوى الدلالة الذي كان أقل من (0.05)، كما تبين النتائج امتلاك أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعة أثراً إجمالياً على استثمار القابليات بلغ

(0.22) وهو دال إحصائياً؛ بناء على مستوى الدلالة الذي جاء أقل من (0.05)، إلى جانب امتلاك الأبعاد المجتمعة للذكاء الإستراتيجي أثراً مباشراً على تمكين العاملين بلغ (0.27) وأثراً غير مباشر بلغت قيمته (0.13) وهو دال إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05). وعليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على استثمار القابليات من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية".

الفصل الخامس

مناقشة الاستنتاجات والتوصيات

5-1- المقدمة

يقدم هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي، كما يتضمن مجموعة من التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، إذ يأمل الباحث أن تُسهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف للوصول إلى الأداء المرغوب في وزارة الداخلية القطرية. كما يتضمن هذا الفصل المحددات المتعلقة بتعميم نتائج هذه الدراسة، وأهم المقترحات للقيام بأبحاث مستقبلية، تساعد في إثراء المكتبة العربية بدراسات حديثة.

5-2- مناقشة النتائج الوصفية للدراسة

5-2-1- مناقشة النتائج الوصفية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي للمديرين وأبعاده

بينت نتائج التحليل الإحصائي أن الذكاء الإستراتيجي للمديرين في وزارة الداخلية القطرية كان عند مستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وهذا يتفق مع (بريسم وآخرين، 2018؛ جعفر، 2017؛ قاسم وكنعان، 2018)، في حين يختلف مع (الشمري، 2019؛ علي، 2019؛ محمد وآخرين، 2018؛ Abuzaid, 2017) التي أشارت إلى مستوى مرتفع للذكاء الإستراتيجي، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين ضمن المجال (3.16-3.39)، حيث حاز بُعد الاستشراف على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39)، يليه في المرتبة الثانية بُعد التفكير بمنطق النظم الذي كان متوسطه الحسابي (3.31)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، تبعه في المرتبة الرابعة بُعد الشراكة بمتوسط حسابي (3.19)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الدافعية بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وعليه يمكن استنتاج ما يلي:

1- بالنظر إلى المستوى المتوسط لبُعد الاستشراف حسب وجهة نظر وحدة المعاينة

المتمثلة بالمديرين في المستويات الإدارية: العليا، والوسطى في وزارة الداخلية في

قطر، يستنتج الباحثُ سعي المديرين إلى الاهتمام باتّباع مسارات تغيير المعطيات

المستقبلية الحاصلة في بيئة عمل الوزارة على المستوى الداخلي والخارجي؛ بهدف تحديد العوامل الحاسمة التي تمكنهم من صياغة إستراتيجيات تحقق رؤية ورسالة الوزارة من خلال توظيف قدرات التخطيط، والمتابعة التي يتسمون بها نتيجة الخبرات والمهارات التراكمية، التي تسهم باتخاذ إجراءات استباقية تساعدهم في مواجهة التحديات المتوقعة، وبلوغ الأداء المخطط، وذلك باتّباع الأساليب الممنهجة القائمة على التحليل الدقيق لهذه العوامل. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة قاسم وكنعان (2018) بعنوان دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، إذ كانت جميع فقراتها عند مستوى متوسط مع اختلاف في مجتمع الدراسة.

2- تبين حسب آراء وحدة المعاينة المتمثلة بالمديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في وزارة الداخلية في قطر أنّ بُعد التفكير بمنطق النظم كان ذا مستوى متوسط، ويرى الباحث اتجاه المديرين إلى صياغة إستراتيجية شاملة للوزارة بكافة أجزائها وأقسامها ليتمكنوا من متابعة ومراقبة تنفيذ هذه الإستراتيجية، وتحديد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب؛ من خلال اتّباع القدرات الإبداعية والأساليب الإدارية الحديثة، المرتكزة على التوظيف المعرفي والتعلم المستمر من التجارب التي تواجههم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Salih & Abdulrahman (2015) الموسومة بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية محفظة كفاءات المديرين: دراسة مرجعية للبنوك التجارية الأردنية، إذ كان المستوى العام لبُعد التفكير بمنطق النظم عند مستوى متوسط، في حين تراوحت مستويات الفقرات التي تقيس هذا البُعد بين المستوى المرتفع والمتوسط.

3- أنّ نتائج التحليل الوصفي أشارت حسب وجهة نظر المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في وزارة الداخلية القطرية والمتعلقة ببُعد الرؤية المستقبلية إلى أنه وصل مستوى متوسطاً؛ لذا يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين يسعون إلى تحديد توجه الوزارة، ورؤيتها المنفقة مع رسالة الوزارة بشكل صريح، يُمكن لجميع الموظفين فهمها واستيعابها، والعمل على تحقيقها، كما يعملون على نشر الوعي بأهمية الرؤية المحددة ومساعدة الموظفين على تبينها والعمل وفق

مقتضياتها، وتقديم المقترحات البناءة، بما يسهم في تحقيق التوجه المستقبلي، وتحسين أداء الوزارة. وقد تبين أن هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة جعفر (2017) بعنوان: تأثير الذكاء الإستراتيجي في منظمة الأداء العالي: دراسة استطلاعية لمديري مركز أمراض وزرع الكلى بمدينة الطب-بغداد، إذ كان مستوى الرؤية المستقبلية في تلك الدراسة قريباً من النتيجة التي تمّ التوصل إليها في هذه الدراسة ضمن المستوى المتوسط.

4- أن النتائج أظهرت آراء المديرين في المستويات الإدارية: الوسطى والعليا في وزارة الداخلية القطرية حول مستوى الشراكة كان متوسطاً؛ لذا يستنتج الباحث من ذلك أن القيام بتحالفات إستراتيجية مع المنظمات والدوائر سواء كانت حكومية، أم غير حكومية يسهم في تطوير أداء الوزارة، ويزيد قدرتها على تحقيق أهدافها؛ من خلال المشاركة بالخبرات والمهارات المتوافرة لدى أطراف الشراكة، كما يساعد في تحسن قدرتها على التأقلم مع الظروف المختلفة، التي تواجه الوزارة. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة محمد وآخرين (2018) بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية/دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، إذ أشارت إلى مستوى متوسط لتبني الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

5- أن النتائج أظهرت أن آراء المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في وزارة الداخلية القطرية حول مستوى الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي كان متوسطاً؛ لذا يمكن للباحث استنتاج أن المديرين يهتمون بقضايا الموظفين في الوزارة لما لهم من دور في تحقيق رؤيتها؛ من خلال حثهم على التنافس في الأداء بالاعتماد على سياسة حوافز عادلة، كما يقومون بتوفير مناخ عمل تفاعلي يركز على المشاركة المعرفية الكثيفة بين الموظفين وتحفيزهم على تحمل المسؤولية تجاه تحقيق أهداف الوزارة، واتخاذ القرارات التي تسهم في وصولها إلى الأداء المتميز، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة يونس (2016) الموسومة بعنوان: تعزيز الذكاء الإستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية

بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، وقد كان مستوى الدافعية متوسطاً حسب وجهة نظر المبحوثين.

5-2-2- مناقشة النتائج الوصفية المتعلقة بجودة القرارات الإستراتيجية وأبعاده

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية كانت عند مستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وتتفق هذه النتيجة مع (الضلاعين، 2016؛ دينو وآخرون، 2019؛ George and Desmidt, 2018؛ Visinescu et al., 2017) في حين تختلف عن نتائج دراسات (Olson et al., 2007)، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية ضمن المجال (3.60-3.85)، حيث حاز بُعد الملاءمة مع الإستراتيجية على المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.85)، يليه في المرتبة الثانية بُعد الشمولية بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.78)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد السرعة الذي حاز على مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد جودة المعلومات بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.60) ووفقاً لهذه النتائج يمكن استنتاج ما يلي:

1- أن النتائج تُظهر أن استجابات المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في وزارة الداخلية القطرية والمتعلقة بالملاءمة مع الإستراتيجية كانت عند مستوى مرتفع؛ لذا يمكن للباحث بناء على هذه النتيجة استنتاج أن المديرين يركزون على تحقيق التناغم عند صياغة الإستراتيجيات لتتوافق مع رؤية ورسالة الوزارة وسعيها الدؤوب ضمن مسار الريادة، الذي تسعى دولة قطر إلى الوصول إليه من خلال اتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخططة، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة السرسك (2020) بعنوان: أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية، والأمن الوطني الفلسطيني التي أشارت إلى مستوى مرتفع من الملاءمة مع الإستراتيجية.

2- أن آراء المديرين تعكس في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في وزارة الداخلية القطرية مستوى مرتفعاً حول بُعد الشمولية، كأحد أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية؛

لذا يرى الباحث أن هذه النتيجة تبين تأكيد المديرين على ضرورة اتّسام القرارات المتخذة بقدرتها على حل المشكلات، وتحقيق الأهداف الكلية للوزارة؛ من خلال الأخذ بآراء الموظفين، وحثّهم على تقديم المقترحات الإيجابية التي تساعد في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع التغيرات في بيئة عمل الوزارة، والالتزام بتنفيذ القرارات المتخذة على أكمل وجه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Eranova & Prashantham (2017) الموسومة بعنوان: الإدراك المتناقض وجودة القرار: التأثيرات المعدلة للمرونة والعقلانية، إذ كان مستوى الشمولية مرتفع على الرغم من اختلاف مجتمع الدراسة الذي تمثل بالقيادات الإستراتيجية في الشركات الصناعية، والتجارية في الصين.

3- أنّ النتائج بيّنت أن مستوى السرعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية كان مرتفعاً؛ بناء على وجهة نظر المديرين في المستويات الإدارية: الوسطى والعليا في وزارة الداخلية القطرية؛ لذا يستنتج الباحث من هذه النتيجة اهتمام المديرين باتخاذ القرارات بما يتناسب مع وقت التغيرات الحاصلة في بيئة العمل؛ لاستغلال جميع الفرص المتاحة التي تمكن من تحقيق أهداف الوزارة بفعالية، وتجنب التهديدات التي قد تضر بسير العملية التنفيذية لإستراتيجيتها؛ وذلك من خلال اتّباع أساليب إدارية مرنة في عملية اتخاذ القرارات، التي تسهم في تقليل الإجراءات الروتينية والبيروقراطية التي تحدّ من القدرة على اتّباع مسار بيئة العمل، وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة Kanadli et al., (2018) الموسومة بعنوان: التنوع المرتبط بالوظيفة: شمولية وسرعة عمليات صنع القرار في مجلس الإدارة - نهج المستويات العليا، إذ أشارت هذه الدراسة إلى مستوى مرتفع من السرعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

4- أنّ النتائج أشارت إلى أن بُعد جودة المعلومات كأحد أبعاد جودة القرارات الإستراتيجية كان ذا مستوى متوسط حسب آراء المديرين في المستويات الإدارية: الوسطى، والعليا في وزارة الداخلية القطرية، ويرى الباحث هذه النتيجة مؤشراً على اتّباع المديرين للأساليب العلمية في عملية صنع القرارات الإستراتيجية من خلال تحليل أسباب المشكلة، وتحديد الأهداف بتوظيف التكنولوجيا الحديثة التي تؤمّن الحصول على آخر المعلومات من بيئة العمل الداخلية والخارجية ووضع البدائل

وتقييمها، وفق أسس منهجية تساعد في الوصول إلى تحقيق رؤية ورسالة الوزارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دينو وآخرين (2019) بعنوان: دور أبعاد الوعي المعلوماتي في فاعلية القرارات الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة (زاخو)، التي أشارت إلى مستوى متوسط من جودة المعلومات ضمن المجتمع المبحوث.

5-2-3- مناقشة النتائج الوصفية المتعلقة بتطوير الجدارات الجوهرية وأبعاده

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن تطوير الجدارات الجوهرية في وزارة الداخلية القطرية كان عند مستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الإجمالي العام لهذا المتغير (3.65) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العزاوي والطائي، 2014؛ توحى، 2019)، في حين تختلف مع دراسة (عيدان، 2019) التي أشارت إلى مستوى مرتفع لتطوير الجدارات الجوهرية، وقد تبيّن أن مستويات الأبعاد تراوحت بين المستوى المتوسط إلى المرتفع، إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ضمن المجال (3.60-3.71)، وقد حاز بُعد تنمية الاتصال على المرتبة الأولى بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.71)، يليه في المرتبة الثانية بُعد تمكين العاملين بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.69)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد استثمار القابليات الذي حاز على مستوى متوسط، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.66)، ويليه بُعد تطوير الموارد الذي كان عند مستوى متوسط، بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.61)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد دعم العمل الجماعي بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.60) وبالتالي يمكن استنتاج ما يلي:

1- أنّ النتائج تبين أن مستوى تنمية الاتصال كأحد أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية كان مرتفعاً؛ بناء على آراء المديرين في المستويات الإدارية: الوسطى والعليا في وزارة الداخلية القطرية؛ لذا يستنتج الباحث اهتمام المديرين بالتعرّف على وجهات نظر العملاء حول الخدمات التي تقدمها الوزارة من خلال تبني أساليب تواصل مفتوحة، وحل المشكلات التي تواجههم بالاعتماد على المشاركة المعرفية، والتنسيق بين مختلف الإدارات؛ لتحقيق أهداف الوزارة بفعالية وكفاءة، وقد اتفقت هذه النتيجة

مع ما توصلت إليه دراسة حسين ودانوك (2017) بعنوان: دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك، حيث جاء مستوى تنمية الاتصال عند مستوى مرتفع مماثلاً للدراسة الحالية.

2- أن النتائج أشارت إلى مستوى مرتفع لبُعد تمكين العاملين حسب وجهة نظر المديرين في المستويات الإدارية: الوسطى والعليا في وزارة الداخلية القطرية، ويرى الباحث وجود توجهٍ لدى المديرين لمنح الموظفين حرية في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الوزارة لأهدافها؛ من خلال بناء قدرات ومهارات الموظفين؛ بالاعتماد على البرامج التدريبية، وتحفيزهم على تحمل المسؤوليات، والالتزام بالوصول إلى رؤية الوزارة المنبثقة عن رؤية دولة قطر، وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة عيدان (2019) الموسومة بعنوان تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقه في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية إذ أشارت هذه الدراسة إلى مستوى مرتفع لتمكين العاملين.

3- أن النتائج المستخرجة دلّت حسب آراء المديرين في المستويات الإدارية: الوسطى والعليا في وزارة الداخلية القطرية على مستوى متوسط لبُعد استثمار القابليات كأحد أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية؛ لذا يستنتج الباحث امتلاك المديرين القدرة على استقطاب الكفاءات؛ من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، والمهارات والخبرات المكتسبة لتقديم الخدمات للعملاء، والوصول بالوزارة إلى أفضل أداء، وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة توحى (2019) بعنوان: القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، التي كان مستوى استثمار القابليات فيها ذا مستوى متوسط.

4- أن النتائج أوضحت مستوى متوسطاً لبُعد تطوير الموارد حسب وجهة نظر المديرين في المستويات الإدارية: الوسطى والعليا في وزارة الداخلية القطرية، لذا يستنتج الباحث سعي المديرين الدائم نحو استثمار الموارد التي تستحوذ عليها الوزارة بالشكل الأمثل من خلال تنمية مهارات الموظفين، وتطوير قدراتهم الذهنية والمعرفية، وتفعيل دور التكنولوجيا الحديثة في كافة أعمال المنظمة بما يسهم في

تحقيق الكفاءة والأداء المتميز للوزارة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العزاوي والطائي (2014) التي كانت تهدف إلى اختبار تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، إذ كان مستوى تطوير الموارد كأحد أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية متوسطاً.

5- أن النتائج أشارت إلى أن بُعد العمل الجماعي كان عند مستوى متوسط بناء على إجابات المديرين في المستويات الإدارية: الوسطى والعليا في وزارة الداخلية القطرية؛ لذا يستنتج الباحث قيام المديرين ببناء مناخ تنظيمي مفتوح، يتصف بالمشاركة المعرفية المكثفة بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية من خلال تشكيل فرق عمل ذات خبرة واسعة بعمل الوزارة، تعزز شعور الولاء تجاه تحقيق أهداف الوزارة، وقد انسجمت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (2018) Irtaimeh بعنوان: أثر كفاءات القيادة الإستراتيجية في تعزيز الجدارات الجوهرية في المنظمات: دراسة تطبيقية على مجموعة المناصير للصناعة والتجارة، إذ بينت هذه الدراسة مستوى متوسط لتبني العمل الجماعي ضمن المجتمع المبحوث.

5-3- مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

لقد تمَّ التطرق من خلال هذا العنوان إلى مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، التي كانت على النحو التالي:

5-3-1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أشارت الفرضية الرئيسية الأولى إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة والمتمثلة بـ: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها مجتمعة، ممثلة في: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين واستثمار القابليات) في وزارة

الداخلية القطرية". وأظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي، المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين واستثمار القابليات) في وزارة الداخلية القطرية؛ بناء على قيمة (F) المحسوبة وذات الدلالة الإحصائية، وارتفاع قيمة معامل التفسير، حيث تتسجم هذه النتيجة مع دراسات (حافظ وآخرين، 2017؛ نادية، 2018).

لذا يمكن للباحث استنتاج اهتمام المديرين بتكوين مجموعة من القدرات، ودعم مهارات الموظفين من خلال الاستغلال الأمثل لموارد الوزارة، وتكوين بيئة عملٍ تتسم بالتفاعل والتشارك المعرفي، ومنح موظفيها سلطات واسعة تمكنهم من اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات التي تقود إلى تحقيق أهدافها بالاعتماد على توسيع حدود إدراك المديرين، والوعي بالظروف المستقبلية التي قد تتعرض لها الوزارة وتوظيف القدرات التحليلية والاستنتاجية للتعرف على هذه الظروف؛ لبناء رؤية الوزارة التي تتوافق مع رسالتها المنبثقة عن رسالة دولة قطر، إضافة إلى التركيز على إقامة مجموعة من التحالفات على كافة الأصعدة مع الجهات العامة والخاصة لتوسيع قدرات الوزارة في الوصول إلى أهدافها وحثّ الموظفين على تبني تصوراتها، وخدمة العملاء بأفضل الطرق.

وفيما يلي مناقشة لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالتعرف على مدى تأثير كل بُعد من أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية، بأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين في وزارة الداخلية القطرية، حيث كانت النتائج كما يلي:

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ho_{1.1})

أشارت الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى إلى أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الموارد في وزارة الداخلية القطرية". وأوضحت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر للذكاء الإستراتيجي ممثلاً بأبعاده: الدافعية، والشراكة والتفكير بمنطق النظم،

على تطوير الموارد، في حين تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً لبُعدي: الاستشراف، والرؤية المستقبلية، كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تطوير الموارد. وبناء على هذه النتيجة يتضح تركيز المديرين في وزارة الداخلية القطرية على الذكاء الإستراتيجي، المتمثل في التفكير بمنطق النظم والشراكة والدافعية، وأنه يؤثر على قدرة الوزارة على تطوير مواردها؛ وذلك ببناء القدرات والمهارات التقنية والذهنية لموظفي الوزارة؛ من خلال برامج التدريب واستغلال التكنولوجيا التي تمتلكها الوزارة لأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة؛ لتقديم أفضل الخدمات للجمهور.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ho_{1.2})

أشارت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى إلى أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تنمية الاتصال في وزارة الداخلية القطرية". وأشارت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر للذكاء الإستراتيجي، ممثلاً في أبعاده: الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة على تنمية الاتصال، في حين تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً لبُعْد الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تنمية الاتصال. وبناء على هذه النتيجة يتضح أن المديرين في وزارة الداخلية القطرية يهتمون بعناصر الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة وأنه يؤثر على تنمية الاتصالات في الوزارة؛ وذلك بتعزيز قنوات الاتصال مع المراجعين للتعرّف على وجهات نظرهم؛ لتحسين جودة الخدمات المقدمة، والتنسيق المستمر بين مختلف الإدارات، وذلك باتّباع آليات لتبادل المعرفة تتصف بالوضوح؛ لتفادي الوقوع في المشاكل التي تعيق أداء الوزارة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ho_{1.3})

أشارت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى إلى أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تعزيز العمل الجماعي في وزارة الداخلية القطرية". وبينت نتائج اختبار هذه

الفرضية وجود أثر للذكاء الإستراتيجي ممثلاً بأبعاده: الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية على تعزيز العمل الجماعي. وبناء على هذه النتيجة يتضح أن المديرين في وزارة الداخلية القطرية يسعون إلى توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي المتمثلة بالاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية؛ لتعزيز العمل الجماعي في الوزارة وذلك من خلال توفير حرية تبادل المعلومات والمشاركة المعرفية بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية للوزارة، والاستماع لاقتراحاتهم الهادفة إلى تحسين جودة العمل، وإتاحة الفرصة لهم في الإسهام بصناعة القرارات التي تؤثر على مستقبل الوزارة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.4)

أشارت الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تمكين العاملين في وزارة الداخلية القطرية". وأوضحت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر للذكاء الإستراتيجي، ممثلاً في أبعاده: الاستشراف والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية على تمكين العاملين. وبناء على هذه النتيجة يتضح أن المديرين في وزارة الداخلية القطرية يسعون إلى توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية لتمكين العاملين في الوزارة وذلك بتحفيزهم على تحمل المسؤولية المشتركة تجاه أداء أعمالهم بصورة مثالية تتسجم مع رؤيتها ورسالتها، وتنمية قدراتهم المعرفية بتطوير برامج تدريب متخصصة تغطي كافة احتياجات الموظفين اللازمة لتحسين الأداء.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.5)

أشارت الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على استثمار القابليات في وزارة الداخلية القطرية". وأشارت نتائج

اختبار هذه الفرضية إلى وجود أثر للذكاء الإستراتيجي ممثلاً في أبعاده: الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية على استثمار القابليات. وبناء على هذه النتيجة يتضح أنّ المديرين في وزارة الداخلية القطرية يهتمون بعناصر الذكاء الإستراتيجي، المتمثلة في الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية لاستثمار القابليات في الوزارة؛ من خلال استقطاب وتوظيف أفضل المواهب الأشخاص ذوي الخبرة ضمن الكوادر الإدارية والتقنية للوزارة وبناء الثقة مع مختلف أصحاب المصلحة باتباع آليات تواصل فعالة وتوظيف الخبرات المكتسبة؛ لتحقيق أداء متفوق.

5-3-2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

أشارت الفرضية الرئيسة الثانية إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة، والمتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على جودة القرارات الإستراتيجية بأبعاده، مجتمعة، وممثلة في: (جودة المعلومات والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وأظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في: (الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على جودة القرارات الإستراتيجية بأبعاده: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية بناء على قيمة (F) المحسوبة، وذات الدلالة الإحصائية وارتفاع قيمة معامل التفسير، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (عبد الله، 2018؛ قاسم، 2011).

لذا يرى الباحث تركيز المديرين على صناعة واتخاذ قرارات إستراتيجية ذات جودة عالية؛ اعتماداً على الذكاء الإستراتيجي القائم على التنبؤ بالأحداث المستقبلية؛ بناء على دراسة دقيقة لعوامل بيئة العمل، الذي يضمن حصولهم على معلومات دقيقة في الوقت المناسب، كما يستغل المديرون قدراتهم في تشكيل تحالفات إستراتيجية وشراكات بين مختلف القطاعات؛ بما يؤدي إلى تحقيق رؤية ورسالة الوزارة التي تَمَّت صياغتها

بوضوح، والتوجه نحو تحفيز الموظفين للمنافسة في الإسهام بتحقيق أهدافها؛ من خلال أنظمة الحوافز القائمة على الأداء وتوفير مناخ عمل يتسم بالمشاركة المعرفية، وتعزيز قدرات الموظفين على تحمل المسؤولية، والالتزام بتحقيق غاية الوزارة المخططة.

5-3-3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

أشارت الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية مجتمعة، والمتمثلة في: (جودة المعلومات والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها مجتمعة، وممثلة في (تطوير الموارد وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين واستثمار القابليات) في وزارة الداخلية القطرية". وأظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر لأبعاد جودة القرارات الإستراتيجية، المتمثلة في: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها: (تطوير الموارد وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي وتمكين العاملين واستثمار القابليات) في وزارة الداخلية القطرية؛ بناء على قيمة (F) المحسوبة، وذات الدلالة الإحصائية، وارتفاع قيمة معامل التفسير، وقد انسجمت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Vasilescu, 2011).

لذا يستنتج الباحث إدراك المديرين لأهمية جودة القرارات الإستراتيجية، التي يتم اتخاذها في تطوير جدارات وقدرات الوزارة الجوهرية، إذ يتجهون إلى استخدام أساليب علمية ممنهجة في عملية جمع وتحليل البيانات إلى جانب استثمار التكنولوجيا المتوفرة بما يؤدي إلى استغلال الموارد بالشكل الأمثل، إضافة إلى تعديل الخطط الإستراتيجية بما يتلاءم مع التغيرات في بيئة عمل الوزارة، والتقليل من الإجراءات الروتينية التي تحد من القدرة على استثمار القابليات، ويقلل من فاعلية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، كما يسعى المديرون إلى توظيف قدرات الموظفين من خلال الاستماع لآرائهم واقتراحاتهم في عملية صنع القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على

مستقبل الوزارة وتحقيق الانسجام الإستراتيجية من خلال وضع أهداف رئيسية واضحة ودقيقة، يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى تحقيق رؤية ورسالة الوزارة.

5-3-4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

أشارت الفرضية الرئيسية الرابعة إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين واستثمار القابليات) من خلال جودة القرارات الإستراتيجية بأبعادها: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وأظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها: (تطوير الموارد، وتنمية الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين واستثمار القابليات) من خلال جودة القرارات الإستراتيجية بأبعادها: (جودة المعلومات والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية بناء على قيمة (F) المحسوبة وذات الدلالة الإحصائية وارتفاع قيمة معامل التفسير.

وبناءً عليه يستنتج الباحث أن استغلال المديرين للذكاء الإستراتيجي من خلال وضع رؤية واضحة ودقيقة تركز على التنبؤ المستقبلي والدراسة التحليلية للعوامل الحرجة التي تؤثر على قدرة المنظمة على بناء الشراكات الإستراتيجية، يحفز الموظفين على تبنيها، ويؤدي إلى مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات إستراتيجية ذات جودة مرتفعة تُسهم في تطوير الجدارات والقدرات الجوهرية التي تمتلكها الوزارة، ويوصلها إلى الأداء المتميز.

وفيما يلي مناقشة لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالتعرّف على مدى تأثير كل بُعد من أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية بأبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين؛ من خلال جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية، وقد كانت النتائج كما يلي:

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ho4.1)

أشارت الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على تطوير الموارد من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي، مجتمعة على تطوير الموارد؛ من خلال جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية؛ وذلك بدلالة قيم مجموعة من المؤشرات المتمثلة بنسبة مربع (كاي) ومؤشر جودة المطابقة، ومؤشر جودة المطابقة المقارن، ومؤشر جودة المطابقة المعدل ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب، والتي أشارت جميعها إلى نتائج مقبولة. كما بلغ التأثير المباشر للذكاء الإستراتيجي في تطوير الموارد تأثيراً متوسطاً ودالاً إحصائياً، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى تطوير موارد الوزارة، كما بلغ الأثر المباشر لجودة القرارات الإستراتيجية في تطوير الموارد تأثيراً متوسطاً ودالاً إحصائياً، وعليه فإن تركيز المديرين على اتخاذ قرارات إستراتيجية جيدة يؤدي إلى تطوير في وزارة الداخلية القطرية. كما أشارت النتائج إلى أن التأثير غير المباشر لجودة القرارات الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي، وتطوير الموارد كان منخفضاً، وذا دلالة إحصائية، وهذا مؤشر على أن الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى تطوير موارد الوزارة، وأن جودة القرارات الإستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً لتحسين العلاقة بين المتغيرين.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ho4.2)

أشارت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تنمية الاتصال من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة، على تنمية

الاتصال من خلال جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية؛ وذلك بدلالة قيم مجموعة من المؤشرات المتمثلة في نسبة مربع (كاي) ومؤشر جودة المطابقة ومؤشر جودة المطابقة المقارن ومؤشر جودة المطابقة المعدل، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب، والتي أشارت جميعها إلى نتائج مقبولة. كما بلغ التأثير المباشر للذكاء الإستراتيجي في تنمية الاتصال تأثيراً مرتفعاً ودالاً إحصائياً، وبالتالي فإن التركيز على عناصر الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى تنمية الاتصال في الوزارة، كما بلغ الأثر المباشر لجودة القرارات الإستراتيجية في تنمية الاتصال تأثيراً منخفضاً ودالاً إحصائياً، وعليه فإن اهتمام المديرين في اتخاذ قرارات إستراتيجية جيدة يؤدي إلى تنمية الاتصال في وزارة الداخلية القطرية. كما أشارت النتائج إلى أن التأثير غير المباشر لجودة القرارات الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وتنمية الاتصال كان منخفضاً، وذا دلالة إحصائية، وهذا مؤشر على أن الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى تنمية الاتصال في الوزارة، وأن جودة القرارات الإستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً لتحسين العلاقة بين المتغيرين.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ho_{4.3})

أشارت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تعزيز العمل الجماعي من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعةً على تعزيز العمل الجماعي من خلال جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية؛ وذلك بدلالة قيم مجموعة من المؤشرات المتمثلة بنسبة مربع (كاي) ومؤشر جودة المطابقة ومؤشر جودة المطابقة المقارن، ومؤشر جودة المطابقة المعدل ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب، والتي أشارت جميعها إلى نتائج مقبولة. كما بلغ التأثير المباشر للذكاء الإستراتيجي في تعزيز العمل الجماعي تأثيراً مرتفعاً ودالاً إحصائياً، وبالتالي فإن التركيز على عناصر الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى تعزيز العمل

الجماعي في الوزارة، كما بلغ الأثر المباشر لجودة القرارات الإستراتيجية في تعزيز العمل الجماعي تأثيراً متوسطاً ودالاً إحصائياً، وعليه فإن اهتمام المديرين في اتخاذ قرارات إستراتيجية جيدة يؤدي إلى تعزيز العمل الجماعي في وزارة الداخلية القطرية. كما أشارت النتائج إلى أن التأثير غير المباشر لجودة القرارات الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي، وتعزيز العمل الجماعي كان متوسطاً، وذا دلالة إحصائية، وهذا مؤشر على أن الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى تعزيز العمل الجماعي في الوزارة، وأن جودة القرارات الإستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً لتحسين العلاقة بين المتغيرين.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ho4.4)

أشارت الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) على تمكين العاملين من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة، والشمولية والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي، مجتمعة على تمكين العاملين من خلال جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية؛ وذلك بدلالة قيم مجموعة من المؤشرات المتمثلة في نسبة مربع (كاي) ومؤشر جودة المطابقة، ومؤشر جودة المطابقة المقارن، ومؤشر جودة المطابقة المعدل ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب، والتي أشارت جميعها إلى نتائج مقبولة. كما بلغ التأثير المباشر للذكاء الإستراتيجي في تمكين العاملين تأثيراً مرتفعاً ودالاً إحصائياً، وبالتالي فإن التركيز على عناصر الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى تعزيز العمل الجماعي في الوزارة، كما بلغ الأثر المباشر لجودة القرارات الإستراتيجية في تمكين العاملين تأثيراً متوسطاً ودالاً إحصائياً، وعليه فإن اهتمام المديرين في اتخاذ قرارات إستراتيجية جيدة يؤدي إلى تعزيز العمل الجماعي في وزارة الداخلية القطرية. كما أشارت النتائج إلى أن التأثير غير المباشر لجودة القرارات الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي، وتمكين العاملين كان منخفضاً، وذا دلالة إحصائية، وهذا مؤشر

على أن الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى تمكين العاملين في الوزارة، وأن جودة القرارات الإستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً لتحسين العلاقة بين المتغيرين.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى ($H_{04.5}$)

أشارت الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على استثمار القابليات من خلال جودة القرارات الإستراتيجية: (جودة المعلومات، والسرعة والشمولية، والملاءمة مع الإستراتيجية) في وزارة الداخلية القطرية". وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة على استثمار القابليات من خلال جودة القرارات الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية؛ وذلك بدلالة قيم مجموعة من المؤشرات المتمثلة بنسبة مربع (كاي) ومؤشر جودة المطابقة ومؤشر جودة المطابقة المقارن، ومؤشر جودة المطابقة المعدل ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب، والتي أشارت جميعها إلى نتائج مقبولة. كما بلغ التأثير المباشر للذكاء الإستراتيجي في استثمار القابليات تأثيراً متوسطاً ودالاً إحصائياً، وبالتالي فإن اهتمام عناصر الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين استثمار القابليات في الوزارة، كما بلغ الأثر المباشر لجودة القرارات الإستراتيجية في استثمار القابليات تأثيراً متوسطاً ودالاً إحصائياً، وعليه فإن اهتمام المديرين في اتخاذ قرارات إستراتيجية جيدة يؤدي إلى استثمار القابليات في وزارة الداخلية القطرية بشكل جيد. كما أشارت النتائج أن التأثير غير المباشر لجودة القرارات الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي، واستثمار القابليات كان منخفضاً، وذا دلالة إحصائية، وهذا مؤشر على أن الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين استثمار القابليات في الوزارة، وأن جودة القرارات الإستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً لتحسين العلاقة بين المتغيرين.

4-5- توصيات الدراسة

وفقاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات، فإن الباحث يقدم مجموعة من التوصيات لمتخذي القرار، والمديرين في وزارة الداخلية القطرية؛ بهدف تطوير الجدارات الجوهرية، ومساعدتها على بلوغ أهدافها من خلال:

1. تعزيز الترابط بين الوزارة وبيئة العمل الداخلية والخارجية؛ بالاعتماد على استخدام الموارد التكنولوجية الحديثة؛ لذلك أقترح الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال الذكاء الإستراتيجي لزيادة قدرة المديرين على بناء إستراتيجيات، وإقامة تحالفات تضمن الحصول على المعلومات الملائمة؛ لتقييم الوضع الحالي والمستقبلي للوزارة؛ بهدف اتخاذ أفضل القرارات.

2. تطوير الأساليب الإدارية والتنظيمية، الموجهة نحو تمكين العاملين في مختلف الأقسام، والمستويات الإدارية، وعليه أقترح إحداث سياسات، وإجراءات تدعم مشاركتهم في عملية صنع القرارات، واستخدام أنظمة حوافز عادلة، تحث العاملين على تحمل المسؤولية تجاه تحقيق الرؤية الشاملة للوزارة.

3. التركيز على تطوير القابليات، واستغلالها بمختلف أنشطة الوزارة، وعليه أقترح رصد جزء من الموارد المالية لتوفير برامج تدريبية تساعد في تنمية قدرات ومهارات العاملين، وتُسهم في زيادة معرفتهم بالعوامل المؤثرة على مناخ العمل؛ بهدف التأقلم مع تغيراتها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

4. زيادة الوعي بأهمية المحافظة على موارد الوزارة وتنميتها؛ لذلك أقترح إقامة المشاريع التعاونية مع مختلف الجهات المحلية والإقليمية؛ لما لها من دور في زيادة فعالية وكفاءة استثمار الموارد المشتركة، إلى جانب دعم مواهب العاملين وتشجيعهم على التبادل المعرفي؛ لتقديم أفكار مبتكرة تُسهم بتحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

5. التركيز على بناء روح الفريق، ودعم العمل الجماعي، وعليه أقترح التوجه نحو إقامة فعاليات دورية، تضم جميع الأفراد العاملين؛ بهدف تبادل الآراء حول سبل تطوير عمل الوزارة، إضافة إلى نشر ثقافة المشاركة المعرفية والمساعدة بإنجاز

المهام، وذلك بتبني إستراتيجيات عمل مرنة تسمح للعاملين بتقديم المقترحات والحلول لتحسين أداء الوزارة.

5-5- محددات الدراسة والآفاق البحثية

يعتبر الذكاء الإستراتيجي من المواضيع المعاصرة التي تحظى باهتمام كبير من الباحثين في الشأن الإستراتيجي للمنظمات؛ لما له من دور في تعزيز أداء قدرتها على تحقيق أهدافها، في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل، إذ تمّ تسليط الضوء في هذه الدراسة على أثر الذكاء الإستراتيجي في تطوير الجدارات الجوهرية؛ من خلال الدور الوسيط لجودة القرارات الإستراتيجية؛ لذلك أوصي بالقيام بأبحاث مستقبلية، تعزز النتائج التي تمّ التوصل إليها، وتجمع بين الذكاء الإستراتيجي ومتغيرات أخرى، مثل: التوجه الريادي، والرشاقة الإستراتيجية، والأداء الإستراتيجي للمنظمات. كما أجريت هذه الدراسة في دولة قطر وهي دولة من البيئة العربية، حيث لوحظ ندرة في الأبحاث التي تمت في هذه البيئة؛ لذلك أوصي الباحثين بالتوجه إلى دراسة هذه المتغيرات في البيئة العربية للتعرّف على الآلية التي يتمّ فيها التفاعل بين المتغيرات في هذه البيئة، إلى جانب إثراء المكتبة العربية بأبحاث حديثة حول المتغيرات المعاصرة في العلوم الإدارية. كما طبقت هذه الدراسة على مجتمع مكوّن من المديرين في وزارة الداخلية القطرية، باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع؛ لذلك أوصي في البحوث المستقبلية بالتوسع في تطبيق هذه الدراسة على مجتمعات أخرى، وبحجم عينة أكبر؛ للتمكن من تعميم النتائج بشكل أوسع.

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر العربية

إبراهيم، هانم إبراهيم محمد. (2019). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 10(2)، 390-420.

بريسم، مها عارف، جمال، دينا حامد، وسليمان، عادل داود. (2018). تأثير الذكاء الإستراتيجي في تسويق الخدمة الجامعية: دراسة حالة في كلية الرافدين الجامعية. *مجلة العلوم الإدارية العراقية*، 2(2)، 138-157.

توحي، حلا فزانع داغر. (2019). القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 25(111)، 222-240.

جابر، جابر عبد الحميد. (2003). *الذكاءات المتعددة والفهم: تنمية وتعميق*. الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

الجادر، سهير عادل، ورشيد، حنين رائد. (2018). أثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(105)، 195-215.

جاسم، انتظار أحمد. (2011). أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل). *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 88(88)، 68-83.

جعفر، قبس زهير عبد الكريم. (2017). تأثير الذكاء الإستراتيجي في منظمة الأداء العالي: دراسة استطلاعية لمديري مركز أمراض وزرع الكلى بمدينة الطب- بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(96)، 166-185.

جميل، شيفان عبد الرحمن، صديق، نزار عيسى، وحسن، زيرك يوسف. (2017). دور الذكاء العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ورؤساء الأقسام في جامعتي نوروز ومجمع جيهان-دهوك. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، 6(2)، 352-364.

- جميل، عمر قيس، وأحمد، سامر نيسان. (2019). أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية الأنبار. **مجلة الدنانير**، 1(15)، 207-235.
- حافظ، عبد الناصر علك، حسين، حسين وليد، ومحمود، احمد عبد. (2017). الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة. **مجلة جامعة بابل - للعلوم الصرفة والتطبيقية**، 25(4)، 1473-1495.
- حسن، طاهر، والعجي، مضر. (2013). كفاءة القرار وفعالته بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار: دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 19(1)، 181-220.
- حسين، مظفر أحمد؛ ودانوك، أحمد عبد الله. (2017). دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك. **مجلة الإدارة والاقتصاد**، 4(111)، 176-194.
- حسين، وسام علي. (2018). التفكير الإستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين. **كلية الإدارة والاقتصاد**، 1-25.
- الحسيني، بشرى عباس محمد. (2016). تأثير عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة ميدانية في مديرية تكنولوجيا المعلومات. **مجلة الإدارة والاقتصاد**، (107)، 204-220.
- حلاق، محمد، وعلي، جلال محمود. (2010). فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، 32(2)، 189-207.
- الخفاجي، ياسمين قاسم. (2019). دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية. **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، 15(59)، 276-306.

دينو، جيا عصمت، عبد الله، علي عبد اللطيف، ومحمد، روش إبراهيم. (2019). دور أبعاد الوعي المعلوماتي في فاعلية القرارات الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة زاخو. **مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو**، 7(2)، 226-244.

راضي، جواد محسن. (2012). المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية/النجف. **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، 8(3)، 45-65.

الرحيم، أياد محمود، وجايمان، ريم عبد الكريم. (2017). أثر المقدرات الجوهرية في قرار تصميم المنتج/بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية. **مجلة العلوم الإدارية العراقية**، 1(1)، 7-37.

رشيد، صالح عبد الرضا؛ والعبادي، حيدر محمد. (2016). توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتحسين جودة القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط للإجماع الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعينة من الشركات الصناعية العراقية. **دراسات إدارية**، 9(18)، 242-292.

رشيد، صالح عبد الرضا، والعبودي، علي عبد الرزاق لفته. (2016). توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الإستراتيجي دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والتمثلي. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 18(4)، 6-32.

الزبيدي، غنى دحام تنادي، وعباس، حسين وليد حسين. (2013). المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال. الطبعة الأولى، دار غيداء، عمان.

الساعدي، مؤيد، وزيار، سلمان عبود. (2013). جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 15(3)، 7-41.

السامرائي، سلوى هاني. (2012). عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الإستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(69)، 95-111.

السرسك، هاشم صلاح. (2020). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. رسالة دكتوراة، جامعة القدس، فلسطين.

شلاش، فارس جعباز، والخفاجي، هدى محمد كريم. (2014). المقدرات الجوهرية وأثرها في أداء العمليات دراسة حالة في الشركة العامر للصناعات النسيجية- حلة. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16(1)، 203-225.

الشمري، طارق طعمة عطية. (2019). دور الذكاء الإستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الإستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/العراق. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11(24)، 315-343.

الشميلي، عائشة يوسف. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكم. الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

الشهري، سعد محمد علي. (2009). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدي عينه من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

الشيخلي، مهند محمد ياسين، والكبيسي، صلاح الدين عواد كريم. (2011). دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 3(6)، 46-73.

صالح، أحمد علي، العزاوي، بشرى هاشم، وإبراهيم، إبراهيم خليل. (2010). الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

الضلاعين، علي. (2016). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(1)، 59-91.

الطائي، علي حسون. (2007). تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية 'دراسة مقارنة' في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(45)، 112-134.

الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس خضير. (2009). *نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية*. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. طالب، مصطفى سعدي. (2020)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية / العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26(117)، 255-274.

عباس، سامي احمد. (2018). ذكاء الأعمال وأثره في تحديد الخيار الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة عراق - بغداد. *مجلة الدنانير*، (12)، 249-279.

عباس، سامي أحمد، عطا، خالدية مصطفى، وبريسم، مها عارف. (2017)، إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الإستراتيجية للمنظمات (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ورؤساء الأقسام في مستشفى مدينة الطب/بغداد). *مجلة كلية المأمون*، (29)، 64-102.

عبد الله، شهاب زبير. (2018). *أثر الذكاء الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن*. رسالة ماجستير، آل البيت، الأردن.

العبادي، هاشم فوزي، الغزالي، فاضل راضي، والفتلاوي، ماجد جبار. (2009). أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11(2)، 121-143.

- العزاوي، شفاء محمد علي، والطائي، أيمن هادي طالب. (2014). تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، 6(3)، 157-194.
- علي، صباح حميد. (2019). الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة): دراسة استطلاعية في شركات الاتصالات في الأردن. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، 8(2)، 45-59.
- عيدان، أفراح رحيم. (2019). تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقه في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية. *مجلة جامعة بابل - للعلوم المصرفية والتطبيقية*، 27(1)، 127-145.
- الغالب، طاهر محسن منصور. (2012). مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 8(29)، 80-112.
- أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز. (2016). أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2(5)، 139-172.
- قاسم، سامر أحمد، وكنعان، علي. (2018). دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 40(4)، 301-322.
- قاسم، سعاد حرب. (2011). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة، غزة.
- كاظم، سيرين. (2007). أسلوب الذكاء المتنوع. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، 1(6)، 291-298.
- كرامز، وليم. (2011). *محاوِر الذكاء السبع*. الطبعة الأولى، دار الخلود للتراث، العتبة.

كشواي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.

محمد، سعيد عبد الله، محمد، إيمان بشير، وفاضل، شهد عادل. (2018). دور الذكاء الإستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية/دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(2)، 170-198.

محمد، صفاء تايه. (2013). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية (دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة). مجلة آداب الكوفة، 1(15)، 423-458.

محمد، طارق شريف يونس. (2012). أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. دار الكتاب الثقافي، عمان.

محمد علي، عالية جواد، أحمد، سيف الدين عماد. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (36)، 150-186.

نادية، طيبي. (2018). دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس. أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر.

الياسري، أكرم محسن، والشمري، أحمد عبد الله. (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة. الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الياسري، أكرم محسن، الخالدي، عواد، والحميري، بشار عباس. (2014). انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية. مجلة أهل البيت، 1(16)، 244-293.

يوسف، زينب جبار، وعودة، هيفاء عبد الغني. (2014). أهمية نظام التكاليف المبني على أنشطة (ABC) في القرارات الإدارية: دراسة حالة. **مجلة جامعة بابل - للعلوم الصرفة والتطبيقية**، 22(4)، 945-932.

يونس، فراس رحيم. (2016). تعزيز الذكاء الإستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، 22(90)، 329-291.

المراجع والمصادر الأجنبية

- Abuzaid, A.N. (2017). Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies, **International Management Review**, 13(1), 72-84.
- Agha, S., Alrubaiee, L. & Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, **International Journal of Business and Management**, 7(1), 192-204.
- Aisha, A. N., Sudirman, I., Siswanto, J., & Yassierli, Y. (2019). An Analysis of Core Competencies and Business Performances in Software SMEs: A Conceptual Framework. In **2018 International Conference on Industrial Enterprise and System Engineering (ICoIESE 2018)**, Atlantis Press, 189-194.
- Aisha, A., Hardjomidjojo, P. & Yassierli. (2013). Effects of Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive on Employees Multi-Dimensional Performance, **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 4(6), 605-609.
- Alagele, H.K.H. (2018). Test the Influence of Empowerment Employees on Motivation: Empirical Study, **Al Kut Journal of Economics Administrative Sciences**, (30), 6-24.
- Alnoukari, M., Razouk, R. & Hanano, A. (2016). BSC-SI, A Framework for Integrating Strategic Intelligence in Corporate Strategic Management, **International Journal of Strategic Information Technology and Applications**, 7(1), 32-44.
- Alomian, N.R., Alsawalhah, A.A. & Almarshad, M.N. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan, **International Journal of Business and Social Science**, 10(4), 66-74.
- Al-Zubi, H.A. (2016). Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation,

- International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 6(4), 233-241.
- Amason, A.C. & Mooney, A.C. (2008). The Icarus paradox revisited: how strong performance sows the seeds of dysfunction in future strategic decision-making, **Strategic Organization**, 6(4), 407–434.
- Armstrong, T. (2009). **Multiple intelligences in the classroom**, 3rd., Alexandria, USA.
- Bach, M.P., Jaklič, J. & Vugec, D.S. (2018). Understanding impact of business intelligence to organizational performance using cluster analysis: does culture matter? **International Journal of Information Systems and Project Management**, 6(3), 63–86.
- Barnard, C.I. & Andrews, K.R. (1956). **The Functions of the Executive**, 3rd ed., Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, 17(1), 99–120.
- Bleoju, G., & Capatina, A. (2015). Leveraging organizational knowledge vision through Strategic Intelligence profiling-the case of the Romanian software industry. **Journal of Intelligence Studies in Business**, 5(2), 48-58.
- Brockmann, E.N. & Anthony, W.P. (2002). Tacit Knowledge and Strategic Decision Making, **Group & Organization Management**, 27(4), 436–455.
- Burgess, A. (2017). **The Executive Guide to Artificial Intelligence: How to identify and implement applications for AI in your organization**, Springer, UK.
- Carmeli, A., Tishler, A. & Edmondson, A.C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure, **Strategic Organization**, 10(1), 31–54.
- Crowther, A. (2007). **Nurse Managers: A Guide to Practice**, Radcliffe, Abingdon.
- Cuhls, K. (2003). From forecasting to foresight processes—new participative foresight activities in Germany, *Journal of forecasting*, 22(2-3), 93-111.
- Dooley, R.S. & Fryxell, G.E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment From Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams, **Academy of Management Journal**, 42(4), 389–402.
- Duysters, G. & Hagedoorn, J. (1996). The effect of core competence building on company performance, **Harvard Business Review**, 18(7), 1–34.

- Eranova, M. & Prashantham, S. (2017). Paradoxical cognition and decision quality: The moderating effects of flexibility and rationality, **Academy of Management Proceedings**, 2017(1), 1-45.
- Esmaili, M.R. (2014). A Study on The Effect of The Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning, **International Journal of Asian Social Science**, 4(10), 1045–1061.
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P. & Lee, Y.-Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance, **Technological Forecasting and Social Change**, 152, 1-7.
- Flatt, C & Jacobs, R.L. (2019). Principle Assumptions of Regression Analysis: Testing, Techniques, and Statistical Reporting of Imperfect Data Sets, **Advances in Developing Human Resources**, 21(4), 484-502.
- French, S., Maule, J. & Papamichail, N. (2009). **Decision Behaviour, Analysis and Support**, Cambridge University Press, Cambridge, UK; New York.
- Fuller, T., De Smedtb, P. & Rothman, D.S. (2006). Advancing Foresight Methodology Through Networked Conversation, **Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making**, presented at the Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making, Seville, 1–14.
- García, A.G; Carral, A.P; Villorejo, J.S. & Sánchez, P.M. (2020). Nurse Manager Core Competencies: A Proposal in the Spanish Health System, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17, 1-15
- Gardner, H. (2011). **Frames of mind: The theory of multiple intelligences**, Hachette, UK.
- Gati, I., Levin, N. & Landman-Tal, S. (2019). Decision-Making Models and Career Guidance, in Athanasou, J.A. and Perera, H.N. (Eds.), **International Handbook of Career Guidance**, Springer International Publishing, Cham, pp. 115–145.
- George, B. & Desmidt, S. (2018). Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective, **Administration & Society**, 50(1), 131–156.
- Gershman, M., & Kitova, G. (2016). Evaluation of Research and Innovation Policies: The Case of Russian Universities, **Higher School of Economics Research Paper**, (57), 1-28.
- Gökkaya, Ö. & Özbağ, G.K. (2015). Linking Core Competence, Innovation and Firm Performance, **Journal of Business Research**, 7(1), 90–102.

- Gottfredson, L.S. (1997). Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history, and bibliography, **Intelligence**, **24**(1), 13–23.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, **California Management Review**, **33**(3), 114–135.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence, **California management review**, **61**(4), 5-14.
- Hafeez, K., Zhang, Y. & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence, **IEEE Transactions on Engineering Management**, **49**(1), 28–35.
- Haines, S.G. (2008). **Strategic and Systems Thinking: The Winning Formula**, Systems Thinking Press, San Diego, Calif.
- Huang, K.-W., Huang, J.-H. & Tzeng, G.-H. (2016). New Hybrid Multiple Attribute Decision-Making Model for Improving Competence Sets: Enhancing a Company's Core Competitiveness, **Sustainability**, **8**(2), 1-26.
- Huff, A.S., Galavan, R.J. & Sund, K.J. (2016). A Conversation on Uncertainty in Managerial and Organizational Cognition, **Uncertainty and Strategic Decision Making**, Emerald Group Publishing Limited, 1–31.
- Irtameh, H.J. (2018). Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading, **Modern Applied Science**, **12**(11), 169-180.
- Ismail, K.M. & Zhao, X. (2017). Comprehensiveness in Strategic Decision Making: Toward Clarifying the Construct, **American Journal of Management**, **17**(4), 133–142.
- Jabbouri, N.I. & Zahari, I. (2014). The Role of Core Competencies on Organizational Performance: An Empirical Study in The Iraqi Private Banking Secto, **European Scientific Journal**, **1**, 130–139.
- Johnson, A.R. (2000). Competitive intelligence and competitor analysis as knowledge management applications, **The Knowledge Management Yearbook**, **2001**, 85–97.
- Kahwaji, A. T., Eddin, H. N., & Palalic, R. (2020). Strategic leadership, strategic performance, and core competencies in Lebanon's education. **Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)**, **8**(4), 1968-1980.
- Kanadli, S.B., Bankewitz, M. & Zhang, P. (2018). Job-related diversity: the comprehensiveness and speed of board decision-making processes—

- an upper echelons approach, **Journal of Management and Governance**, **22**(2), 427–456.
- Kim, K. T. (2019). The Structural Relationship among Digital Literacy, Learning Strategies, and Core Competencies among South Korean College Students. **Educational sciences: theory and practice**, **19**(2), 3-21.
- Köseoglu, M., Ross, G. & Okumus, F. (2016). Competitive intelligence practices in hotels, **International Journal of Hospitality Management**, **53**, 161–172.
- Kuhlmann, S. (2003). Evaluation of research and innovation policies: a discussion of trends with examples from Germany, **International Journal of Technology Management**, **26**(2/3/4), 131-149.
- Kuosa, T. (2011). Different approaches of pattern management and strategic intelligence, **Technological Forecasting and Social Change**, **78**(3), 458–467.
- Kvedaravičius, J., Skaržauskienė, A. & Palaima, T. (2009). Systems thinking as intelligence competence and its relationship to leadership performance, **Problems and Perspectives in Management**, **7**(2), 75–85.
- Leder, J., Schilbach, L. & Mojzisch, A. (2016). Strategic Decision-Making and Social Skills: Integrating Behavioral Economics and Social Cognition Research, **International Journal of Financial Studies**, **4**(4), 1-14.
- Levine, S.S., Bernard, M. & Nagel, R. (2017). Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior: Strategic Intelligence, **Strategic Management Journal**, **38**(12), 2390–2423.
- Lin, H.-C., Lee, Y.-D. & Tai, C. (2012). A Study on The Relationship Between Human Resource Management Strategies and Core Competencies, **The International Journal of Organizational Innovation**, **4**(3), 153–172.
- Ma, H., Chu, X., Xue, D. & Chen, D. (2017). A systematic decision-making approach for product conceptual design based on fuzzy morphological matrix, **Expert Systems with Applications**, **81**, 444–456.
- Maccoby, M. (2001). The Human Side: Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, **Research-Technology Management**, **44**(3), 58–60.
- Maccoby, M. & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change, **Performance Improvement**, **50**(3), 32–40.

- Marti, M.V.J. (2004). Social capital benchmarking system: Profiting from social capital when building network organizations, **Journal of Intellectual Capital**, 5(3), 426–442.
- McDowell, D. (2009). **Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users**, Rev. ed., Scarecrow Press, Inc, Lanham, Md.
- Mehta, M. & Hirschheim, R. (2007). Strategic Alignment In Mergers And Acquisitions: Theorizing IS Integration Decision making, **Journal of the Association for Information Systems**, 8(3), 143–174.
- Michie, S.G., Dooley, R.S. & Fryxell, G.E. (2006). Unified diversity in top-level teams: Enhancing collaboration and quality in strategic decision-making, **International Journal of Organizational Analysis**, 14(2), 130–149.
- Mohammed, K. N., Alnoori, A. A. H., & Jasim, A. I. (2020). Developing the Knowledge Workers Model for Core Competencies Management in Iraqi Higher Education Institutions. **Journal of Reviews on Global Economics**, 9, 181-190.
- Negoita, B., Lapointe, L. & Pinsonneault, A. (2013). Achieving strategic alignment: a decision-making perspective”, **Proceedings of the International Conference on Information Systems, (ICIS 2013)**, 17, 1–11.
- Negulescu, O. & Doval, E. (2014). The Quality of Decision-Making Process Related to Organizations’ Effectiveness, **Procedia Economics and Finance**, 15, 858–863.
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, **Strategic Management Journal**, 29(7), 745–768.
- Nuryanto, U.W., Djamil, M., Sutawidjaya, A.H & Saluy, A.B. (2020). The Roles of Green Competitive Advantage as Intervention Between Core Competence and Organisational Performance, **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 11(6), 394-414.
- O’Brien, F. & Meadows, M. (2007). Developing a visioning methodology: Visioning Choices for the future of operational research, **Journal of the Operational Research Society**, 58(5), 557–575.
- Olson, B.J., Parayitam, S. & Yongjian Bao. (2007). Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes, **Journal of Management**, 33(2), 196–222.
- Passas, I., Sefertzi, E., Komninou, N., Guth, M., Pelayo, E., Aroca, J., Halvorsen, K., Krogh, A.C., Komendantova, M., & Lien, E.M. (2006). Stratinc: A regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy, **InterregIII C**, available at: <http://eprints.rclis.org/8783/1/blueprintanglais.pdf>.

- Pauker, B. & Whitaker, J. (2000). **Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decisions**, Corporate Executive Board, Washington.
- Peptan, C. (2019). Information and Intelligence in Security Equation, **Analele Universitatii “Constantin Brancusi” Din Targu Jiu. Serie Litere Si Stiinte Sociale; Targu Jiu**, (2), 39–45.
- Porcelli, A.J. & Delgado, M.R. (2017). Stress and decision-making effects on valuation, learning, and risk-taking, **Current Opinion in Behavioral Sciences**, **14**, 33–39.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, 276–292.
- Salih, A.A. & Abdulrahman, M. (2015). The Role of Strategic Intelligence in The Development of Managers Competencies Portfolio: A Study with Reference Jordanian Commercial Banks, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, **3**(12), 495–514.
- Schweiger, D.M., Sandberg, W.R. & Ragan, J.W. (1986). Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil’s Advocacy, and Consensus, **Academy of Management Journal**, **29**(1), 51–71.
- Scudder, T. & Maccoby, M. (2010). **Becoming a Leader We Need with Strategic Intelligence: Participant Workbook**, Personal Strengths Publishing, Incorporated.
- Shamim, S., Zeng, J., Shariq, S.M. & Khan, Z. (2019). Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: A dynamic capabilities view, **Information & Management**, **56**(6), 1–12.
- Shevchenko, A.I. (2019). Natural Human Intelligence - the Object of Research for Artificial Intelligence Creation, **2019 IEEE 14th International Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT)**, presented at the 2019 IEEE 14th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT), IEEE, Lviv, Ukraine, 26-29
- Simon, H.A. (1997). **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations**, 4th ed., Free Press, New York.
- Spetzler, C., Winter, H. & Meyer, J. (2016). Achieving Quality in Strategic Decisions”, **Decision Quality Value Creation from Better Business Decisions**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 157–168.
- Tham, K.D. & Kim, H.M. (2002). Towards Strategic Intelligence with Ontology Based Enterprise Modelling and ABC, **Proceedings of the IBER Conference**, presented at the Proceedings of the IBER Conference, Las Vegas, 1–15.

- Tseng, M.L. (2017). Using social media and qualitative and quantitative information scales to benchmark corporate sustainability, **Journal of Cleaner Production**, **142**, 727–738.
- Vasilescu, C. (2011). Effective Strategic Decision Making, **Journal of Defense Resources Management**, **2**(1), 101–106.
- Visinescu, L.L., Jones, M.C. and Sidorova, A. (2017). Improving Decision Quality: The Role of Business Intelligence, **Journal of Computer Information Systems**, **57**(1), 58–66.
- Walliman, N. (2018). **Research methods: the basics**, 2nd edition, Routledge, NY.
- Wheelen, T.L. (2018). **Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability**, 14ed, Pearson, USA.
- Xu, M. (2007). **Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**, Information Science Reference, Hershey, PA.
- Xu, Z. and Wang, H. (2016). Managing multi-granularity linguistic information in qualitative group decision making: an overview, **Granular Computing**, **1**(1), 21–35.

الملاحق

الملحق رقم (أ)
نبذة عن وزارة الداخلية بدولة قطر

منذ أن تأسست دولة قطر الحديثة أولى القائمون على أمرها مهمة تحقيق الأمن والطمأنينة والسكينة العامة جلّ اهتمامهم، وكان إنشاء جهاز للشرطة هو الضمانة لحفظ النظام والأمن، وحماية الأرواح والأعراض والأموال العامة والخاصة. وبعد أن تمّ تشكيل النواة الأولى للشرطة النظامية في قطر بتاريخ 10/09/1949 م، حيث بدأ العمل بأول قسم للشرطة في ديسمبر 1949م، وسُمي قسم الدوحة، وكان مقره وسط سوق واقف. واختص آنذاك بتوفير الأمن والحماية للمواطنين وحفظ النظام بتسيير دوريات متحركة والقيام بمهمة الحراسات الثابتة على الأماكن الحيوية في العاصمة، وتنظيم حركة المرور، فضلاً عن قيامه بجميع أعمال الشرطة كمتابعة المجرمين والتحقيق في القضايا الجنائية والمرورية وإحالة المتهمين إلى المحكمة، ويتولى إبعاد الأشخاص المطلوب إعادهم.

وفي عام 1970م صدر القانون رقم (5) لسنة 1970 م بتحديد اختصاصات الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى في الدولة. وبأشرت وزارة الداخلية منذ ذلك الوقت اختصاصاً ومهامها بتوفير الطمأنينة والأمن وتنظيم قوات الشرطة بما يضمن صيانة أمن الوطن والمحافظة على سلامة وأمن المواطنين والمقيمين واتخاذ كافة الوسائل اللازمة؛ لمنع وقوع الجرائم والعمل على كشف ما يقع منها بالإضافة إلى معالجة الشؤون المتعلقة بالجنسية، وإصدار وثائق السفر وتنظيم دخول وإقامة للأجانب في البلاد وتنظيم السجون. وبذلت وزارة الداخلية من ذلك الوقت جهوداً مقدرة ومتواصلة استطاعت من خلالها بناء أجهزة أمنية قادرة ومتطورة، أثبتت جدارتها وقدرتها على تحمل الأمانة وتحقيق الأمان المنشود وحماية المجتمع.

ومواكبةً للنهضة الشاملة التي تشهدها دولة قطر بقيادة حضرة صاحب السمو الشيخ / تميم بن حمد آل ثاني أمير البلاد المفدى وسمو الأمير الوالد الشيخ / حمد بن خليفة آل ثاني يتنامى دور وزارة الداخلية والإدارات التابعة لها في حفظ الأمن والاستقرار لتحقيق متطلبات التنمية والنهضة الشاملة في البلاد.

وقد حققت وزارة الداخلية خلال السنوات القليلة الماضية العديد من النجاحات والإنجازات من خلال خطط التطوير والتحديث المعتمد على توفير الإمكانيات البشرية والفنية من خلال توفير الأجهزة والمعدات النفسية والتوسع في تطوير الخدمات المقدمة

للجمهور وفق خطط إستراتيجية، أمنية فعالة تستوعب متطلبات الحاضر والمستقبل قائمة على روح التعاون والمبادرة وتفعيل الشراكة المجتمعية بين الأجهزة الشرطية والمجتمع أفرادا وهيئات ومؤسسات لتحقيق مفهوم المسؤولية المشتركة في توفير المزيد من الأمن والاستقرار في المجتمع.

الملحق رقم (ب)
قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	الاسم	التسلسل
الجامعة العربية المفتوحة	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	أحمد القطامين	1
جامعة اليرموك	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	رائد إسماعيل عابنة	2
جامعة آل البيت	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	رياض أحمد أبو زيد	3
جامعة مؤتة	إدارة	أستاذ دكتور	سامر بشابشة	4
جامعة آل البيت	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	سليمان إبراهيم الحوري	5
جامعة قطر	إدارة وتسويق	أستاذ مساعد	عبد الكريم عواد	6
معهد الدوحة للدراسات العليا	إدارة عامة	أستاذ دكتور	علي المستريحي	7
جامعة البتراء	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	عنبر إبراهيم شلاش	8
معهد الدوحة للدراسات العليا	إدارة عامة	أستاذ دكتور	فريد الصحن	9
جامعة مؤتة	إدارة	أستاذ دكتور	كامل حواجرة	10
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	محمد سليم الشورة	11
جامعة مؤتة	إدارة	أستاذ دكتور	نضال الصالحي	12
جامعة اليرموك	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	يحيى ملحم	13

الملحق رقم (ج)
الاستبانة بصورتها النهائية



استبانة دراسة

السيد المدير / المديرية.....المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبُعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة الإستراتيجية بجامعة
مؤتة في الأردن، بعنوان:

الذكاء الإستراتيجي للمديرين وأثره على تطوير الجدارات الجوهرية: الدور الوسيط
لجودة القرارات الإستراتيجية

دراسة حالة وزارة الداخلية بدولة قطر

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة بعناية والإجابة على فقراتها بدقة
وموضوعية، علماً أنه سيتم استخدام هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط، كما
أنّ جميع البيانات ستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرف:

الأستاذ الدكتورة: فاطمة علي الربابعة

الباحث:

محمد سليمان الحمادي

البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية

من 30 - أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 - أقل من 50 سنة

3- المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم فأقل

دكتوراه

ماجستير

4- سنوات الخبرة

من 5 - أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 - أقل من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي.....

الذكاء الإستراتيجي للمديرين

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	نقرأ الأحداث المستقبلية عند صياغة وتطوير إستراتيجيات الوزارة.					
2.	نوظف الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية المتوافرة لديمهمفي التخطيط لمستقبل الوزارة.					
3.	نمتلك الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات والأفكار الجديدة.					
4.	نتوقع توقيت إحداث التغييرات وتحديد المسار الإستراتيجي للوزارة.					
5.	نعتمد على الدراسات التحليلية للمستقبل في صياغة الإستراتيجيات.					
6.	ننظر إلى وحدات ودوائر الوزارة كوحدة واحدة عند صياغة الإستراتيجيات بدلاً من اعتبارها أجزاء منفصلة.					
7.	نعمل على ابتكار حلول للمشكلات المعقدة.					
8.	نستخدم أساليب التفكير الشمولي لتكوين نظرة إستراتيجية حول مختلف القضايا في بيئة العمل.					
9.	نعتمد الطرق الحديثة للتعلم واكتساب المعرفة لتكوين منظور إستراتيجي.					
10.	نأخذ بآراء ومقترحات الموظفين عند صياغة الرؤية المستقبلية للوزارة.					
11.	نقوم بصياغة الرؤية المستقبلية بشكل واضح ومحدد ليتمكن جميع الموظفين من فهمها.					
12.	نقوم بدور جوهري في التعريف والتوعية برؤية الوزارة.					
13.	نمتلك القدرة على تحفيز الموظفين بتنفيذ رؤيتها.					
14.	ننظر إلى الشراكة مع الجهات ذات العلاقة باعتبارها أسلوب فعال لتحقيق أهداف ورؤية الوزارة.					
15.	نرى أن التحالفات مع جهات خارجية تسهم في زيادة فعالية القرارات.					
16.	نعتمد أن التحالفات تتيح الفرصة للاستفادة من التجارب والخبرات المشتركة.					

					17. نؤمن أن الشراكة مع كافة الجهات ذات العلاقة تمنح الوزارة المرونة اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة.
					18. نشجع التنافس الايجابي بين الموظفين لتحفيزهم على المزيد من الإنجاز.
					19. نكافئ الموظفين المجتهدين بحوافز مالية ومعنوية.
					20. نحث التفاعل والتشارك المعرفي بين الموظفين من خلال فرق العمل.
					21. نشرك الموظفين في صنع القرارات وتحمل المسؤولية.
					22. نتعامل مع حالات الفشل بأنها فرصة للتعلم والتطوير في الوزارة

جودة القرارات الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
23.	نمارس الأساليب العلمية الحديثة في تقييم البدائل وصنع القرار الإستراتيجي.					
24.	نوظف التكنولوجيا الحديثة في جمع وتقييم البيانات من بيئة العمل.					
25.	نركز على المعلومات المحدثة باستمرار لصناعة القرارات الإستراتيجية.					
26.	نتسم القرارات التي نتخذها بالتوقيت المناسب.					
27.	نعديل القرارات الإستراتيجية عند الحاجة لتناسب مع مستجدات العمل.					
28.	نسعى إلى التقليل من الروتين والإجراءات المتبعة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
29.	تتصف القرارات التي نتخذها بقدرتها على حل المشكلات الحالية ووضع أسس للمشاكل المستقبلية.					
30.	تحظى القرارات التي نتخذها بالقبول والتأييد من أغلب الموظفين.					
31.	نتيح للموظفين من كافة المستويات الإدارية فرص المشاركة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.					

					32. نتخذ القرارات وفقاً للقيم الأخلاقية السائدة لتحقيق القبول الجماعي.
					33. نهتم بتحقيق الانسجام بين القرارات المتخذة ورؤية ورسالة الوزارة.
					34. تتسجم القرارات التي نتخذها مع توجه الإستراتيجي للوزارة.
					35. توجه معظم القرارات إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منها.

تطوير الجدارات الجوهرية

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
36.	نسعى إلى الاستغلال الأفضل لموارد الوزارة.					
37.	ننمي القدرات الفردية للموظفين من خلال تطوير معارفهم.					
38.	نعمل على توظيف التكنولوجيا المتطورة في كافة إدارات وأقسام الوزارة.					
39.	نعمل على الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الكفاءة العالية في الأداء.					
40.	نهتم بالثغرّف على ردود أفعال المراجعين حول الخدمات المقدمة.					
41.	نسعى إلى تفادي الوقوع بالمشكلات من خلال الاتصال الفعال والمستمر مع مختلف الجهات ذات العلاقة بالوزارة.					
42.	نضع آليات واضحة للتواصل والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة.					
43.	نحفز التبادل المعرفي من خلال التواصل المستمر بين أقسام وإدارات الوزارة.					
44.	نوفر حرية للموظفين بتبادل المعلومات المتعلقة بتطوير العمل الجماعي.					
45.	نتيح فرصة الحوار حول كيفية العمل ضمن الفريق على نحو أفضل.					
46.	نزود الوزارة بمعلومات راجعة حول ما تمّ إنجازه من فريق العمل.					
47.	نهبيئ مناخ عمل يعزز شعور الموظفين بالانتماء					

					للوزارة.
					48. نمارس الصلاحيات التي نمتلكها لدعم التشارك في إنجاز الأعمال بين الموظفين.
					49. ندعم حرية الموظفين باتخاذ القرارات التي تتماشى مع رؤية وإستراتيجية الوزارة.
					50. نحث الموظفين على تحمل المسؤوليات المشتركة.
					51. نصمم برامج تدريبية تسهم بتطوير مهارات للموظفين.
					52. نركز على تنمية القدرات الشخصية للموظفين.
					53. نمتلك قدرات استقطاب المهارات المتميزة من سوق العمل.
					54. نتمتع بالإمكانات اللازمة للتواصل مع مختلف الجهات الخاصة والعامة ذات العلاقة بعمل الوزارة.
					55. نعمل على توظيف القدرات والمهارات لتقديم أفضل الخدمات للمستفيد.
					56. نستثمر مجموعة من المهارات الفريدة لديهم لضمان الوصول إلى الأداء المتفوق.

المعلومات الشخصية

الاسم: محمد سليمان الحمادي

التخصص: الدكتوراه في الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية

الكلية: إدارة الأعمال

سنة التخرج: 2020