

Strategic intelligence and its relationship to decision-making among administrative and academic leaderships

ALShaimaa Khalid ALZahrani

Ghuzayil Saad ALEssa

College of Business Administration || King Saud University || KSA

Abstract: The study aimed to identify the requirements of applying strategic intelligence, its importance, and its role in the administrative decision-making process, the extent of the relationship between it's elements in decision-making processes, using the method Descriptive. The study sample reach (201) from all the administrative and academic leaderships in three government agencies (the National Water Company, the General Organization for Technical and Vocational Training, and KSU) in Riyadh. The results showed approval of the proposed requirements for applying strategic intelligence with average (4.13), which the most important of which were the training courses that help the administration in improving the application of strategic intelligence also approval of its role in the administrative decision-making with average (4.1) in addition the existence of a relationship between the elements of strategic intelligence in the administrative decision-making process, also there are no statistically significant differences between strategic intelligence and the characteristics of the study sample; According to academic qualification and work point, while there are statistically significant differences in the requirements of applying strategic intelligence; According to qualification, employer. finally study recommended holding training courses for leaderships. On the concepts of strategic intelligence and its importance in making decision.

Keywords: strategic intelligence, decision-making, administrative leaderships, academic leaders.

الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية

الشيماء خالد الزهراني

غزيل سعد العيسى

كلية إدارة الأعمال || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي، وأهميته، ودوره في عملية اتخاذ القرار الإداري، ومدى وجود علاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي بعمليات اتخاذ القرار، ومدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي، وخصائص القيادات الإدارية والأكاديمية لعينة الدراسة، باستخدام منهج المسح الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في ثلاث جهات حكومية (شركة المياه الوطنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وجامعة الملك سعود) بمدينة الرياض، وبلغ عددهم (201) فرد. وقد أظهرت النتائج الموافقة على المتطلبات المقترحة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي بمتوسط (4.13)، وكان أهمها الدورات التدريبية التي تساعد الإدارة في تحسين تطبيق الذكاء الاستراتيجي، كما أظهرت وجود أهمية للذكاء الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرار الإداري؛ بمتوسط بلغ (4.1) ووجود علاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) بعملية اتخاذ القرار الإداري، وأظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وخصائص عينة الدراسة؛ وفقاً للمؤهل العلمي، وجهة العمل، بينما وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي؛ وفقاً للمؤهل، وجهة العمل. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للقيادات؛ حول مفاهيم الذكاء الاستراتيجي

وأهميته في اتخاذ القرارات، وأن تكون عملية اتخاذ القرارات في الإدارات الحكومية مبنية على دراساتٍ علميةٍ، والاستفادة من الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، اتخاذ القرار، القيادات الإدارية، القيادات الأكاديمية.

مقدمة.

يمثل الذكاء الاستراتيجي عمليةً أو أداةً لجمع المعلومات التي تمدُّ صناعةَ القرارات بالمعرفة التي تساهم في صناعة القرار؛ وهي وظيفة تتعامل مع كلِّ القضايا التي تؤثر في المنظمة في المدى المتوسط والطويل؛ باعتباره أداةً فعالة في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، لاسيما في ظل تطور العالم في شتى مجالات الحياة منذ نهاية القرن العشرين؛ وبالتالي ينبغي على جميع المنظمات أن تضع الذكاء الاستراتيجي ضمن أولوياتها بغرض المحافظة على مكانتها، وذلك بتمكين الإداريين من استشراق المستقبل، واستشعار المراحل المقبلة. (keikha, 2016)

وقد توصل بعض الباحثين إلى أن القادة يُولدُون ولا يُصنَعُون (Pellissier, 2014)، وأن القادة يتمتعون بمواهب خارقةٍ تمكّنهم من إحداث التغيير؛ فهناك صلة وثيقة بين الذكاء والسمات القيادية؛ فقد دلّت الأبحاث المتوفرة على أن الذكاء من أهم العوامل التي تحدّد مستويات النجاح، ولكنّه ليس العامل الوحيد؛ فالفرْد يخضع أيضاً لمستوى طاقته البدنية، واتزانه الانفعالي، واتجاهاته النفسية؛ إلا إن الذكاء يبقى الأبرز في نجاح القائد إلى جانب سمات أخرى؛ وهي: الثقة بالنفس، والأمانة، والنضج العاطفي، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتشخيص الفرص، واستشعار طرائق تفكير العاملين واكتساب ثقتهم. (قاسم، 2011م: 37)

وهذا ما يؤكّد دور الذكاء الاستراتيجي إلى جانب غيره من أنواع الذكاء في توضيح أهمية السمات القيادية، ثم إيجاد قادة ناجحين؛ ولاسيما في ظل تزايد أهمية القيادة للمؤسسات، والاعتماد على سمات الذكاء، والعقل، والشخصية، في الحكم على كفاءة قادتها (Pellissier, 2014)، فضلاً عن حاجة القادة إلى التمتع بأنماطٍ مختلفة من الذكاء، وتوظيفها في التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، وبروز أنماطٍ جديدة من القيادة؛ كالقيادة الاستراتيجية، والمعلوماتية، والمعرفية، والوظيفية، والشبكية، والتي حتّمت تنوع أنماط الذكاء لتلك القيادات، بدلاً من الاعتماد على نمطٍ بعينه؛ كنموذج قياسيٍ للحكم على فاعلي هذه الأنماط. (Seitovirta, 2011: 12)

إنّ هذا النمط من الذكاء يمتلك التوجه المستقبلي، ويشير إلى التأثير على المدى الطويل عبر الزمن؛ لتحقيق أهداف المنظمات؛ فهو يساعد متّخذي القرار على التخطيط من خلال تقديم المعلومات اللازمة لتكوين نظرة استشرافيةٍ للمديرين (Adler, 2006)؛ وهذا يظهر دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار لدى المديرين في المنظمة من خلال توفير المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرار؛ فالذكاء الاستراتيجي هو حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال، والذي يُمكنُ مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة؛ لتقرير مستقبل المنظمة (Salih, 2015: 496)؛ إذ يمكن لهذا الذكاء أن يُقلل من الخلافات التي تظهر داخل المنظمة؛ وذلك من خلال التحاور والنقاشات التي تتم بين أعضاء المنظمة؛ للوصول إلى قراراتٍ مناسبة؛ اعتماداً على الرؤى المستقبلية التي يمددهم بها الذكاء الاستراتيجي، ويعرّزُ بها تطعُّع مديري المؤسسات للمستقبل، والسعي المتواصل في التوسُّع والنمو. (قاسم، 2011م: 73)

مشكلة الدراسة:

يعد دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار- الأبرز والأهم من بين أدواره؛ فهو أداةٌ يستخدمها المدير في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات؛ وخصوصاً في عملية اتخاذ القرار حول المسائل المهمة والحساسة التي تتعلّق بتحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى حصول المدير على الإدراك العالي الذي يمكنه من اتخاذ القرار؛ من

خلال تحليل البيانات اللازمة وتركيبها؛ ومن ثم يكون للذكاء الاستراتيجي دورًا فعّالًا في دعم عملية اتخاذ القرارات؛ باعتباره وسيلةً يستخدمها المديرون في رسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات، كما يسهل عملية اتخاذ القرار الصائب حول المسائل المهمة والحساسة ذات الصلة بأهداف المؤسسات؛ فيعمل على التمكين من اتخاذ القرار بشكلٍ سليمٍ. (Adler, 2006)

لذا يعدّ الذكاء الاستراتيجي من الأمور المهمة في عالم اليوم، ولا تستطيع أيّة مؤسسة أو منظمة الوصول إلى غاياتها ومراميها إلا من خلال وضع الذكاء الاستراتيجي ضمن أولوياتها وأجندتها؛ بغرض الوصول إلى القرارات الصائبة التي توصل إلى هذه الأهداف؛ ولأهمية هذا الموضوع، فإنّ هذه الدراسة تتناول هذا الموضوع من خلال دراسة علاقة الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية.

أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي؟
- 2- ما أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار الإداري؟
- 3- ما علاقة عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) بعمليات اتخاذ القرار؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والخصائص الشخصية والوظيفية للقيادات الإدارية والأكاديمية عينة الدراسة (المؤهل، وجهة العمل)؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى التعرف على:

1. التعرف على متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي.
2. التعرف على أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار الإداري.
3. التعرف على مدى وجود علاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) بعمليات اتخاذ القرار.
4. التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والخصائص الشخصية والوظيفية للقيادات الإدارية والأكاديمية عينة الدراسة (المؤهل، وجهة العمل).

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تكمن أهمية البحث العلمية في توفير مادة علمية إضافية تتناول موضوع علاقة الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية؛ باعتباره ذا أهمية للمنظمات والمؤسسات السعودية بالمثل، وإثراء حاجة الباحثين في هذا الجانب.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية في تعزيز مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ودراسة عناصره بشكل يساهم ويساعد في تعزيز جودة القرارات؛ مما يساهم في تطوير أداء ثلاث جهات حكومية، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وتمكين الجهة الحكومية من التعرف على مستوى اتخاذ القرار الفعال؛ من وجهة نظر المجتمع وعينة الدراسة. وقد تساهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات لتعزيز الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بصنع القرار، وجودة القرارات الصادرة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته وعناصره:

مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

الذكاء في اللغة يعنى تمام الشيء؛ ومن ذلك الذكاء في السن، وهو إتمام السن، ومنه الذكاء في الفهم، وهو أن الفهم تام وسريع القبول، ويقال: ذكيت النار: إذا تم إشعالها، ويُقال: ذكيت الشاة، أي تم ذبحها، وبلغت الحدّ الواجب فيه. (قاسم، 2011م: 10)

وللذكاء أنواعٌ عديدةٌ؛ منها: الذكاء اللغوي، والذكاء المنطقي الرياضي، والذكاء المكاني، والذكاء الجسدي- الحركي، والذكاء الموسيقي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الشخصي، وهناك أنواعٌ أخرى من الذكاء في مجال الإدارة؛ منها: الذكاء الاستراتيجي.

وترجعُ بدايةُ الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، ولكن لا يوجدُ تعريفٌ دقيقٌ له، وقد تم استخدامُ هذا المفهوم لأول مرةٍ من قبل وكالة الاستخبارات الأمريكية في اتفاقيات الحدّ من السلاح؛ حيث كان للوكالة دورٌ فعالٌ في ربط الذكاء الاستراتيجي بالعملية التي تتعلقُ باقتناء المعلومات، ونقلها، وتقييمها، وتحليلها، ثم بدأ الباحثون بعدها في وضع تعريف للذكاء الاستراتيجي:

وقد تعدّدت التعريفات؛ حيث عرّف الذكاء الاستراتيجي بأنه "ابتكارٌ خرائط طريقٍ توجهُ متخذي القرار نحو اتخاذ قراراتٍ صائبةٍ؛ وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالجودة والدقة والكمية المطلوبة؛ لاتخاذ قرارات صائبة". (قاسم، 2011م: 16)

كما يُعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه القدرةُ على التفكير المجرد، وكذلك عرفه آخرون بأنه القدرةُ على معالجة الرموز، وإدراكِ العلاقات، والاستدلال؛ بغرض الوصول إلى تعميماتٍ حقيقيةٍ صحيحةٍ. (الشمري، 2019م: 319)

كما عرّفه (محمد؛ وآخرون، 2018م: 178) بأنه سمّةٌ من سمات قادة المنظمات بطريقةٍ تمكنه ممن جذب الأفراد؛ على الرغم من اتجاهاتهم المختلفة، ونشر الحماس والمنافسة البناءة، وغرس السلوك الرياديّ فيهم، وهو نظامٌ معلوماتٍ متكاملٍ وشاملٍ؛ يوفرُ المعلومات والتحليلات من جميع الجوانب؛ وذلك لاستخدامه في تعزيز مكانة المنظمة في بيئة عملها.

ونستنتجُ من خلال التعاريف السابقة أن الذكاء الاستراتيجي هو الأداة التي تهدف إلى الحصول على معلوماتٍ كافيةٍ عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ ومن ثمّ معالجتها وتحليلها؛ وذلك بعد نشرها وحمايتها، وتسليمها لمستخدميها بشكلٍ مناسبٍ؛ بغية رسم خارطة طريقٍ تقودُ صانعي القرار إلى اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، بالدقة والسرعة المناسبةين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المسائل المهمة التي ينبغي على المؤسسات اعتبارها ووضعها ضمن الأولويات؛ لما لها من فوائد تنعكس على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكنُ تلخيصُ أهمية الذكاء الاستراتيجي في النقاط التالية (مطر، 2018م: 18):

1. إعداد القيادات ومساعدتهم في القيام بالمهام القيادية في المنظمات والمؤسسات؛ من خلال التمتع بأساليب مختلفة من الذكاء، والعمل على توظيفها؛ بغرض التكيف مع العمليات والتكنولوجيا الجديدة، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.

2. العمل على إدارة المخاطر التي تعترض سير عمل المؤسسات والمنظمات.
 3. العمل على تعزيز قدرات المؤسسات والمنظمات فيما يخص الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة؛ بغرض تعزيز الوضع الراهن للمؤسسة.
 4. العمل على التشخيص المبكر للفرص والتهديدات؛ من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها.
 5. العمل على تحليل الأهداف المستقبلية الخاصة بالمنافسين، والتعرف على استراتيجياتهم الآنية والمستقبلية، إلى جانب العمل على تحقيق وضع تنافسي متميز للمنظمات والمؤسسات.
 6. العمل على فهم التهديدات الناشئة، والقدرة على الاستشراف؛ بغرض السماح بتطوير الاستراتيجيات، والعمل كذلك على إدارة المخاطر التي تُعيق سير عملها.
- لذلك يُعدّ الذكاء الاستراتيجي ذا أهمية قصوى لأية مؤسسة؛ فهو يساعدها في التخطيط لمستقبلها، والعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إلى جانب مساعدتها في مواجهة المخاطر التي تواجهها.

عناصر الذكاء الاستراتيجي:

يتكون الذكاء الاستراتيجي من عدة عناصر؛ تتمثل فيما يأتي:

1- الاستشراف:

- يعمل الاستشراف على عكس مقدرة الفرد على التفكير؛ استناداً إلى قوى غير مدركة، وغير مرئية، ولكنها تساهم في صناعة الأهداف المستقبلية.
- وقد ذُكر الاستشراف في القرآن الكريم في قوله تعالى: "يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ". (سورة الحشر، الآية 18)
- ويقصد بالاستشراف في المجال العملي القدرة على إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل من خلال إحصار تطوره في المستقبل، وتمييز ما يمكن تجنبه، إلى جانب التأثير فيه، والسيطرة عليه.
- ويمكن تلخيص أهمية الاستشراف فيما يلي:
- أ- العمل على مساعدة القادة بالتنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية التي تحيط بالمؤسسة أو المنظمة؛ مما يؤثر في عملها.
 - ب- العمل على تنسيق القدرات العقلية للقادة، إعطائهم رؤية إبداعية، وتبصيراً بالقضايا التي تتعلق بالسوق والمنافسين؛ باعتباره عملاً مهماً في صناعة القرارات.
 - ج- العمل على توفير المعلومات الاستراتيجية للمديرين؛ مما يُصعب الحصول عليه، وهي التي تتعلق باتخاذ القرارات المستقبلية.
 - د- العمل على دراسة الماضي وفهم الحاضر؛ حتى يتمكن المديرين من التعرف والتبصر بالمستقبل؛ وذلك يتوقف بشكل كبير على الخبرة في المجال العملي، وفي عملية اتخاذ القرار. (مطر، 2018م: 11)

2- تفكير النظم:

يُعرف تفكير النظم بأنه امتلاك القدرة والمعرفة، والإلمام بتوليف مختلف العناصر أو دمجها؛ بغرض تحليلها، كما يعني القدرة على فهم الكيفية التي تتفاعل بموجها؛ حتى تقدّم صورة جلية فيما يتعلق بالأشياء التي يتم التعامل معها؛ ومن خلال ذلك يمكن أن تتم دراسة علاقة الأشياء ببعضها البعض، والعمل على تقييم نجاحها في تحقيق أهداف النظام.

وهناك ثلاثة أنواع من النظم؛ وهي:

- أ- النظام الميكانيكي: تعمل أجزاء هذا النظام على التفاعل؛ بغرض المساهمة في تحقيق أهداف النظام (كالسيارة).
- ب- النظام العضوي: هذا النظام شبيه بالأعضاء البشرية؛ حيث يتم تصميم جميع أجزاء النظام من خلال الوراثة للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته؛ إذ يعمل كلٌّ من ذلك بشكلٍ مستقلٍّ بالمنظمة، وعلى القائد تحفيز الأجزاء بغرض تحقيق الأهداف الكلية.
- ج- النظام الاجتماعي: يعمل هذا النظام من خلال تحفيز القيادة للأجزاء الأدمية للنظام الاجتماعي التي لها أهدافٌ خاصةٌ؛ بغرض تحقيق أغراض النظام.
- وبالتالي ووفقاً لذلك؛ نجد أن القادة يتمتعون بنمطٍ تفكيريٍّ يعمل من خلال التحليل الدماغى الذي تصقله الخبرة والتعلم، إلى أن يتم إدراك الربط بين هذه الأجزاء المختلفة وفهم علاقتها فيما بينها؛ مما يسر لهم فهم أية مشكلة أو معوق؛ بالإضافة إلى أن استناد هذا النظام على التفكير يجعله قابلاً للتأثر بعوامل بيئية داخلية وخارجية. (مطر، 2018م: 13)

1. الرؤية المستقبلية: تعتبر الرؤية بمثابة وصف لتصور مستقبلي يكون أفضل حالاً من الوضع القائم، والذي تتطلع إليه المؤسسة، وتودُّ تحقيقه؛ ومن خلاله تُحسِّن من أوضاعها الراهنة؛ فالرؤية تنبئ بالصورة المستقبلية المراد تحقيقها، والتي تكون ذات ارتباطٍ بسياقٍ معين، وهي إحدى عناصر الذكاء الاستراتيجي؛ باعتبارها ترتبط بالمقدرة في الاستعانة بالاستشراف والتفكير المتعلق بتصميم نموذج، أو ما يُراد الوصول إليها بحالةٍ مثلى. (مطر، 2018م: 14)
2. الدافعية: يقصد بعملية الدافعية التأثير في السلوك من خلال التحفيز؛ بغرض التوجيه نحو الهدف، وتعدّ الدافعية إحدى أدوات تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات وخدمتها؛ حيث تعمل على التأثير في توجُّه الفرد العامل بهدف الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة، وتعتبر الدافعية من المسائل المهمة في خلق بيئة عملٍ منسجمة؛ فالقائد الناجح لا يهمل مسألة الدافعية باعتبارها عاملاً مهماً في نجاح أية مؤسسة. (مطر، 2018م: 15)
3. الشراكة: يقصد بالشراكة إجراء شراكاتٍ وتعاونٍ استراتيجيٍّ مع منظماتٍ أخرى؛ من أجل الحصول على دعمها، والعمل من خلال هذه التحالفات الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف المشتركة؛ حيث تُلزم هذه الشراكة الأطراف المشاركة بمواردهم إلى تطوير مشاريعٍ مشتركةٍ، وإلى استثمار فرص العمل، ويلزم في هذه المسألة توفرُ الثقة والتفاهم بين الأطراف. (مطر، 2018م: 16)

2- مفهوم اتخاذ القرار وآلياته:

مفهوم اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار مسألةً رئيسةً يقفُ عندها على المدير، ويشكّل اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً، ويعتبر الأشخاص أهمّ عوامل اتخاذ القرارات، وتلعبُ عملية اتخاذ القرارات دوراً مهماً في حل المشكلات، وهي وسيلةٌ وأليةٌ في التعامل مع الخيارات والبدائل في كل مرحلة لحل المشكلة، وهي كذلك من صميم عمل القيادات الإدارية، وكذلك بمثابة نقطة انطلاق لمختلف الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المؤسسات، وكذلك ارتباطها وتفاعلها مع البيئة الخارجية.

إن عدم اتخاذ القرارات مرده توقف الأنشطة والتصرفات داخل المؤسسة، وزوالها، واضمحلالها، ويظل الاختيار واستخدام البدائل قائماً أمام القيادة الإدارية فيما يخص ممارسة أنشطتها، ومهامها؛ وإن شارفت المنظمة على الانتهاء.

وأحياناً يكون القرار بمثابة فرصة؛ وكثيراً من الفرص لا تعوض مما يُحتمُّ اتخاذ القرارات السليمة في وقتها، وبشكلٍ مدروسٍ؛ حتى تحقق نتائجها وأهدافها.

والقرار في الاصطلاح عبارة عن عملية اختيارٍ من بين بدائلٍ معينة، وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب، أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الأمر الترجيح وتغليب الأصوب؛ والأفضل أو الأقل ضرراً؛ (قاسم، 2011م: 53) وبالتالي يعدّ اتخاذ القرار- في حد ذاته- مسألةً في التعامل مع البدائل، وفي اختيار الأصوب الذي يفيد المؤسسة، ويحقق أهدافها المنشودة.

آليات اتخاذ القرار:

إنّ مسألة اتخاذ القرار مسألة مهمة في حياة الأفراد والمنظمات؛ فالفرد والكيان التنظيمي يجد نفسه مضطراً لاتخاذ عشرات القرارات في حياته في اليوم الواحد؛ فاتخاذ القرار إذاً مسألة مهمة للغاية، ويكون اتخاذ القرار موجهاً نحو معالجة أوضاع أو مواقف معينة، مع التوقع من أن يعمل هذا القرار على تحسين بيئة العمل، وتحسين الأوقاف أو الأوضاع المحددة؛ من خلال اتباع عددٍ من الخطوات، تبدأ من تحديد المشكلة- موضوع القرار-، ثم تحليلها، وتشخيصها؛ ومن ثم اختيار أنسب البدائل.

ويقوم باتخاذ القرارات في الغالب من هم على رأس المسؤولية: من مديرين، ورؤساء، وقياديين. وقد تكون القرارات فردية أو جماعية؛ حسب النمط الإداري، ولكن في الغالب- حتى القرارات الفردية- تكون في حاجة ماسة للمشاركة والنقاش من قِبَل الأطراف الأخرى؛ حتى يتسنى تطبيق الذكاء الاستراتيجي بشكلٍ فعّالٍ. (أسامة، 2015م: 41)

3- علاقة الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرار:

للذكاء الاستراتيجي علاقةً وطيدةً باتخاذ القرار؛ فالذكاء الاستراتيجي يساعد في اتخاذ القرارات، ويحدد الرؤية الواضحة لعملية اتخاذ القرار.

وتنطلق هذه الأسباب في الأساس من طبيعة ما يُعرف بمجتمع المعلومات في الوقت الراهن؛ حيث يتضمن ذلك اتجاهين مختلفين ومتناقضين: (الاتجاه الأول)- زيادة الذكاء البشري فيما يتعلق بالمجالات الاقتصادية، والنظم السياسية، والاجتماعية، و(الاتجاه الآخر)- انجاء يسعى إلى حلّ الغموض والالتباس الذي يكتنف المشكلات والحلول فيما يخص مجتمعات اليوم؛ علماً أن زيادة المعلومات لا تتضمن العديد من الحقائق بشأن التصرفات، بل يمكن تفسير هذه الحقائق بطرقٍ مختلفة، وفي الغالب تعطي هذه المعلومات تفسيراتٍ متناقضة ومتضاربة مع بعضها البعض؛ من قبل المساهمين فيما يخص المشكلات التي تواجه المؤسسات.

وبالإمكان إرجاع ذلك إلى الافتراضات المتنافسة، وليس إلى الحقائق المتضاربة؛ وبالتالي- بناءً على هذه الأسباب- يكون من الضروري تبني الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار؛ حتى يتم الحد من هذه التناقضات، وحتى يتم فهم تحديات اليوم؛ وقد تم تطوير التطبيقات المختلفة كالتنبؤات، وتمارين التبصر، وتقييم الأثر؛ بغرض دعم اتخاذ القرارات. (قاسم، 2011م: 58)

أهمية الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار:

يعدّ الذكاء الاستراتيجي واحداً من المكونات الأساسية لنشاط عملية اتخاذ القرارات؛ ويشكل حجر أساس، ونقطةً جوهريةً وفعالةً في عملية التفكير الاستراتيجي؛ حيث يستطيع مديرو المؤسسات من خلاله القيام باتخاذ قرارات حاسمة فيما يخص تحديد مستقبل المؤسسة.

ونلاحظ أن الذكاء الاستراتيجي في غالب الأحوال يشير إلى المعرفة والمعلومات التي تكون ذات فائدة في عملية اتخاذ القرارات على المستوى العالي، وهذه المسألة تمكّن متخذي القرارات من العمل على تحقيق الرؤية والقيادة؛ وبالتالي يُقلل من المخاطر، ويساهم في فعالية القرارات المتخذة لأنه يبصر بالرؤية المستقبلية للقرارات المتخذة. (قاسم، 2011م: 59)

أثر الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار:

للذكاء الاستراتيجي تأثيرٌ كبيرٌ في عملية اتخاذ القرار؛ فقاعدة الذكاء الاستراتيجي ملأى بالأفكار والخبرات العملية التي تثقلها الممارسة العملية؛ إذ تشكل الممارسة العملية الأسس المعرفية لاستراتيجيات المؤسسات والمنظمات.

فالذكاء الاستراتيجي يحسن من نتائج عملية اتخاذ القرار، ويعطي نتائج القرار فاعليةً؛ بالتالي يؤثر في نتائج اتخاذ القرار بصورة مرتفعة، ولا يمكن أن ينتج أية قرارات فاعلة ما لم تُصدّر من بيئة تُطبّق الذكاء الاستراتيجي. (قاسم، 2011م: 61)

ثانياً- الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات الذكاء الاستراتيجي، وفي هذا الجزء من الدراسات نستعرض بعضاً من هذه الدراسات ذات العلاقة بدور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة اتخاذ القرار، والعمل على تحقيق أهدافه وغاياته، إلى جانب العمل على تفادي الكثير من المخاطر التي تواجه اتخاذ القرارات.

- قام (عباسي، 2018م) بدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار؛ كدراسة حالة لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، وبسكرة، وورقلة، والجزائر؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستدلالي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من 35 مشاركاً. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي عمليةً جوهرية لضمان نتائج اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الذكاء الاستراتيجي في بيئة المنظم.

- كما قام (مطر، 2018م) بدراسة عن دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية؛ حيث تمثلت في "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، بفلسطين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من 397 مشاركاً. وتوصلت الدراسة إلى أن للذكاء الاستراتيجي الدور الأكبر في تحديد معالم اتخاذ القرار، وفي الحد من المخاطر التي تواجه اتخاذ القرار، والعمل أيضاً على خلق أرضية جيدة؛ لتطبيق القرارات المتخذة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في عمل المنظمات التعليمية.

- وتناول (Salih، 2015) دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير محفظة كفاءات المدرسين؛ كدراسة للبنوك الأردنية المرجعية، وجامعة الشرق الأوسط؛ بالأردن؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من 120 مشاركاً. وتوصلت الدراسة إلى أن القرارات المتخذة لا تكون فعالة إلا إذا صدرت عن بيئة إدارية تطبق الذكاء الاستراتيجي، وإن كثيراً من الدراسات والممارسات الإدارية قد أثبتت أهمية الذكاء الاستراتيجي

ودوره في ضمان نتائج إيجابية وفعالة للقرارات المتخذة، والحد من المخاطر التي تعيق تطبيقها، وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير مؤهلات المديرين في مجال تطبيق الذكاء الاستراتيجي.

- وقام (Esmaili,2014) بدراسة عن أثر الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرار، والتخطيط الاستراتيجي بجامعة لورستان؛ بالمجلة الدولية للعلوم الاجتماعية الآسيوية؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من 150 مشاركاً. وتوصلت الدراسة إلى الدور الفعال الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحديد فعالية القرارات المتخذة، وأهميته في تفادي المخاطر المحتملة التي تواجه تنفيذ هذه القرارات، والحد من فعاليتها، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الذكاء الاستراتيجي في مجال اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي؛ لما له من دور إيجابي في ذلك.

- وتناولت دراسة (قاسم، 2011م) أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من (94) مشاركاً. وتوصلت الدراسة إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار وتطبيقه في كل المراحل الإدارية؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يساهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي في مجال اتخاذ القرارات، وإيلاء هذا الموضوع مزيداً من البحوث والدراسات في هذا المجال.

- أما (Pellissier,2011) فقد درس الذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الاستراتيجية في صناعة التأمين طويل المدى في جنوب أفريقيا في جامعة ماساتشوستس في أمهرست، وفي الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق عينة حصرية من 82 شركة مشاركة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي لأية مؤسسة؛ حيث تأكد أنه لا يمكن للمؤسسة أن تصل إلى غاياتها وأهدافها، وتحد من المخاطر المحتملة-إلا إذا وضعت الذكاء الاستراتيجي ضمن أولوياتها، وأوصت الدراسة بتطبيق الذكاء الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية للتأمين طويل المدى.

- وقام (Seitovirta, 2011) بدراسة دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرار بالشركات، فيكلية الاقتصاد، في جامعة التو؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق المقابلات لجمع المعلومات؛ حيث تم استجواب 14 مشاركاً؛ من خلال استخدام عينة غير احتمالية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تحقيق أهداف القرارات المتخذة والذكاء الاستراتيجي، وأن للذكاء الاستراتيجي دوراً فعالاً في التقليل من المخاطر المستقبلية، وفي المساهمة بشكل كبير في جعل القرارات المتخذة فاعلة وإيجابية، وأوصت الدراسة بضرورة اصطحاب الذكاء الاستراتيجي في كل مراحل اتخاذ القرار بالشركات.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

المنهج العام للدراسة:

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية إلى تحقيقها؛ فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو منهج البحث المسحي الوصفي، لمعرفة طبيعة مشكلة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تم اختيار ثلاث جهات إدارية؛ باستخدام أسلوب العينة العمدية؛ لتكوّن مجتمع الدراسة؛ وهي شركة المياه الوطنية، والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وجامعة الملك سعود؛ وذلك بسبب سهولة التواصل مع القيادات

الإدارية والأكاديمية بها، وأنها توجد بمدينة الرياض؛ وبناءً على هذا بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (811) قيادةً إداريةً وأكاديميةً في الجهات الثلاث، وتم استخدام أسلوب العينة الملائمة؛ وذلك لسهولة إجرائها، ولضمان الوصول إلى أكبر عددٍ ممكنٍ من أفراد العينة في الوقت المحدد؛ وتم حساب المعادلة وفقاً لمعادلة ريتشارد جيجرو التي أظهرت أن حجم العينة الملائم لمجتمع الدراسة (261)، وتم توزيع استبانة إلكترونية عن طريق الإيميل الرسمي للقيادة الأكاديميين والإداريين في الجهات الثلاث، وبلغ حجم عينة الدراسة (262) مفردةً، كما بلغ عدد الاستجابات التي تم الحصول عليها (201) استجابة؛ أي ما يمثل (76.7%)، وجاء توزيع عينة الدراسة على الجهات الثلاث محل الدراسة؛ إذ جاءت بنسبٍ متقاربة؛ حيث جاءت النسبة الكبرى من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بنسبة 40.3% من عينة الدراسة، في حين بلغت عينة الدراسة من جامعة الملك سعود 35.8%، وأخيراً شركة المياه الوطنية بلغت نسبة عينة الدراسة منها 23.9%؛ مما يظهر تغطية عينة الدراسة للجهات الثلاث بشكلٍ متقاربٍ.

1. خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

| النسبة | التكرار | البيان | الخصائص |
|--------|---------|-------------------------------|---|
| 71.1 | 143 | ذكر | الجنس |
| 28.9 | 58 | أنثى | |
| 3.5 | 7 | من سنة إلى أقل من خمس سنوات | الخبرة |
| 15.9 | 32 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | |
| 22.4 | 45 | 10 سنوات أقل من 15 سنة | |
| 58.2 | 117 | 15 سنة فأكثر | المؤهل العلمي |
| 2 | 4 | ثانوي | |
| 50.2 | 101 | بكالوريوس | |
| 33.8 | 68 | ماجستير | |
| 10.9 | 22 | دكتوراه | |
| 3 | 6 | أخرى | الالتحاق بدورات تدريبية |
| 11.9 | 24 | نعم | |
| 88.1 | 177 | لا | عدد الدورات التدريبية |
| 33.3 | 8 | دورة | |
| 25 | 6 | دورتان | |
| 41.7 | 10 | 3 دورات فأكثر | اسم الدورة |
| 100 | 24 | الإجمالي | |
| 54 | 13 | الذكاء الاستراتيجي | المرتبة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس |
| 46 | 11 | لها علاقة بالذكاء الاستراتيجي | |
| 1 | 2 | استاذ | المرتبة الوظيفية للموظفين على السلم الوظيفي |
| 1 | 2 | استاذ مشارك | |
| 5 | 10 | استاذ مساعد | |
| 2 | 4 | محاضر | المرتبة الوظيفية للموظفين على السلم الوظيفي |
| 2 | 4 | أقل من 5 | |
| 33.3 | 67 | من 5 إلى 10 | |
| 23.4 | 47 | 11- 15 | |

| النسبة | التكرار | البيان | الخصائص |
|--------|---------|----------|--------------------------|
| 32.3 | 65 | | لم يذكر المرتبة الوظيفية |
| 100 | 201 | الإجمالي | |

يتضح من الجدول رقم (1) أنّ عينة الدراسة غلبت عليها نسبة الذكور؛ حيث بلغت نسبتهم 71.1% من عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث 28.9%، في حين تنوّعت فئات الخبرة في عينة الدراسة؛ وهذا لكونها من القيادات؛ حيث غلب عليها فئة الخبرة المرتفعة، وهي من 15 سنة فأكثر بنسبة 58.2% من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة عينة الدراسة من ذوي الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 22.4%، تليها ذات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 15.9%، وأخيراً فئة الخبرة الشابة، وهي الأقل من 5 سنوات بنسبة 3.5%؛ وهذا دليل على إشراك فئة الشباب في مواقع قيادية بجهات الدراسة.

وبخصوص المؤهل العلمي فالغالب على عينة الدراسة حصولهم على درجة البكالوريوس بنسبة 50.2%؛ لكون متطلبات القيادة في بعض الجهات لا تشترط درجة علمية أعلى؛ مثل: شركة المياه، والمؤسسة العامة للتدريب. كما كشفت النتائج عن وجود نسبة مرتفعة أيضاً من عينة الدراسة من الحاصلين على درجة الماجستير، وهي 33.8%؛ لتؤكد هذه النسبة وجود اهتمام للقيادات الإدارية والأكاديمية بالتطوير العلمي لهم، وحصولهم على درجة علمية أعلى من البكالوريوس؛ وفي المقابل كان هناك نسبة من عينة الدراسة من الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة 10.9%؛ وقد أرجعتها الدراسة إلى التطوير العلمي للقيادات بشكل عام، أو لكون جهات الدراسة تشمل جامعة الملك سعود، وهي جهة أكاديمية، وبعض القيادات الإدارية والأكاديمية بها أعضاء من هيئة التدريس الذين يحملون درجة الدكتوراه، وأخيراً جاءت نسبة ضعيفة من عينة الدراسة من الحاصلين على مؤهلات أخرى بنسبة 3%، أو الثانوية العامة بنسبة 2%؛ وتزجج الدراسة هذه النسبة إلى كون بعض الوظائف القيادية الإدارية والأكاديمية لا تتطلب درجة علمية؛ بكالوريوس أو أعلى.

كما يتضح من الجدول أيضاً أنّ غالبية عينة الدراسة لم يلتحقوا بدورات تدريبية ذات علاقة بالذكاء الاستراتيجي؛ حيث بلغت نسبة الذين حصلوا على هذه النوعية من الدورات 11.9% فقط من عينة الدراسة، في حين إنّ النسبة الأخرى 88.1% من عينة الدراسة لم تحصل على هذه النوعية من الدورات.

وقد تنوعت أعداد الدورات ذات العلاقة بالذكاء الاستراتيجي التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة؛ حيث حصل 10 أفراد من عينة الدراسة على 3 دورات فأكثر، في حين حصل 8 أفراد على دورة واحدة، وحصل أخيراً 6 أفراد على دورتين ذاتي علاقة بالذكاء الاستراتيجي.

وقد تنوعت أيضاً هذه الدورات؛ فمنها ما هو خاص بالذكاء الاستراتيجي، وله علاقة مباشرة به؛ حيث حصل 13 فرداً على دورات عن (الذكاء الاستراتيجي)، و11 فرداً على دورات ذات علاقة بالذكاء الاستراتيجي، وبخصوص الدرجات الوظيفية لعينة الدراسة؛ فقد تنوعت وفقاً لثلاث فئات: الفئة الأولى-فئة الدرجات الوظيفية الإدارية؛ حيث جاءت النسبة الكبرى من عينة الدراسة والذين حملوا درجة وظيفية من الدرجة الخامسة إلى العاشرة، وعددهم 67 فرداً من عينة الدراسة، و47 فرداً من عينة الدراسة يحملون درجة وظيفية أكبر من 10 درجات، و4 أفراد يحملون درجة أقل من 5 درجات، وهو توزيع منطقي؛ لكون عينة الدراسة من القيادات الإدارية، ومن صفاتهم أنهم يحملون درجات وظيفية متميزة، في حين جاءت الفئة الثانية يحملون درجات علمية؛ لكونهم من جامعة الملك سعود، والتي قد يتقلد أعضاء هيئة التدريس فيها بعض الوظائف الإدارية والأكاديمية؛ حيث جاء 10 أفراد من عينة الدراسة يحملون درجة علمية (استاذ مساعد)، و4 أفراد يحملون درجة (محاضر)، و فردان يحملان درجة (الاستاذية أو الاستاذ

المشارك): لكلٍ منهما، في حين جاءت الفئة الثالثة من عينة الدراسة وبلغوا 65 فرداً بنسبة 32.3% من عينة الدراسة، ولم يذكروا الدرجة العلمية، أو الدرجة الوظيفية لهم.

أداة الدراسة:

تم استخدام (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات؛ بناءً على أهداف الدراسة، وأسئلتها، ومنهجها، وطبيعتها موضوعها؛ وأيضاً لملاءمتها للدراسة الحالية، وبعد مراجعة الإطار النظري لمشكلة الدراسة، وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة-تم تصميم الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات عن أفراد عينة الدراسة، والإجابة على تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها، وتكونت من البيانات الأولية بالإضافة إلى محاور الاستبانة والتي تكونت من محورين؛ وهما:

المحور الأول-متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي: ويتكون من (10) عبارات.

المحور الثاني- أهمية الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات: ويتكون من (13) عبارة.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: تم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة، وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط (بيرسون): لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة.

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول

| م | المحور الأول: متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي | معامل الارتباط بالمحور الفرعي | معامل الارتباط بالاستبانة ككل |
|----|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 1 | يتطلب تطبيق الذكاء الاستراتيجي الإلمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي. | **0.693 | **0.563 |
| 2 | لا بد من توفر الحُنكة (مهارة وتجربة وخبرة) الإدارية؛ لتطبيق الذكاء الاستراتيجي. | **0.639 | **0.562 |
| 3 | يتطلب الذكاء الاستراتيجي توفر مناخ تنظيمي ملائم. | **0.670 | **0.571 |
| 4 | لدى المديرين إلمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي. | **0.409 | **0.421 |
| 5 | الإدارات التي تتخذ القرارات الارتجالية؛ في الغالب لديها ضعف في استيعاب أهمية تطبيق الذكاء الاستراتيجي. | **0.698 | **0.587 |
| 6 | يتطلب تطبيق الذكاء الاستراتيجي اختيار أفضل البدائل المتاحة للقرارات المتخذة. | **0.647 | **0.615 |
| 7 | تساعد الدورات التدريبية في الإدارة في تحسين تطبيق الذكاء الاستراتيجي. | **0.616 | **0.534 |
| 8 | يساعد الذكاء الاستراتيجي المديرين في تحديد المخاطر التي قد تواجههم. | **0.712 | **0.712 |
| 9 | يصعب تطبيق الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات إذا لم تكن هناك رؤية محددة للمؤسسة. | **0.567 | **0.519 |
| 10 | يحتاج الذكاء الاستراتيجي إلى حنكة (مهارة وتجربة وخبرة) إدارية فائقة. | **0.614 | **0.488 |

** ارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من الجدول أعلاه رقم (1)؛ أنّ جميع معاملات الارتباط للمحور الأول: متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي بالمتوسط العام للمحور والاستبانة ككل- دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ ممّا يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والمحور نفسه، وبين كل عبارة والاستبانة ككل؛ وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور؛ ممّا يعني ذلك وجود مصداقية لبناء المحور الأول، وأن كل عبارة من عبارات هذا المحور صادقة لما وُضعت لقياسه، وتحقيق الهدف من الدراسة.

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني

| م | المحور الثاني: أهمية الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات | معامل الارتباط بالمحور الفرعي | معامل الارتباط بالاستبانة ككل |
|----|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 11 | يساعد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة. | **0.770 | **0.730 |
| 12 | يقلل الذكاء الاستراتيجي من المخاطر التي تواجه المؤسسات. | **0.715 | **0.700 |
| 13 | الذكاء الاستراتيجي أحد آليات توجيه أهداف المؤسسة. | **0.639 | **0.603 |
| 14 | يطبق المديرون الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات. | **0.495 | **0.424 |
| 15 | الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة في ضمان قرارات فعالة. | **0.762 | **0.744 |
| 16 | يساهم الذكاء الاستراتيجي في خلق نتائج فعالة للقرارات المتخذة. | **0.756 | **0.718 |
| 17 | يساعد تطبيق الذكاء الاستراتيجي المديرين في ضبط أهداف المؤسسة. | **0.776 | **0.754 |
| 18 | في حال تطبيق الذكاء الاستراتيجي تكون القرارات الإدارية متماشية مع أهداف المؤسسة. | **0.751 | **0.720 |
| 19 | هناك علاقة بين الاستشراف (التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية)، والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. | **0.717 | **0.660 |
| 20 | هناك علاقة بين تفكير النظم (امتلاك القدرة والمعرفة، والإلمام بتوليف أو دمج مختلف العناصر)، والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. | **0.706 | **0.639 |
| 21 | هناك علاقة بين (الرؤية المستقبلية) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. | **0.734 | **0.696 |
| 22 | هناك علاقة بين (الدافعية) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. | **0.654 | **0.629 |
| 23 | هناك علاقة بين الشراكة (تعاون استراتيجي مع منظمات أخرى)، والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. | **0.683 | **0.605 |

** ارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من الجدول رقم (3)؛ أن جميع معاملات الارتباط للمحور الثاني (أهمية الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات) بالمتوسط العام للمحور والاستبانة ككل - دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمحور نفسه، وبين كل عبارة والاستبانة ككل؛ وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور؛ مما يعني وجود مصداقية لبناء المحور الثاني، وأن كل عبارة من عبارات هذا المحور صادقة لما وُضعت لقياسه، وتحقق الهدف من الدراسة، وتظهر النتائج السابقة أن معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات جميعها طردية موجبة وعالية؛ مما يدل على الاتساق والصدق الداخلي للاستبانة.

ثبات الاستبانة:

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات الاستبانة

| عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | المحور |
|--------------|--------------------|---|
| 10 | 0.821 | المحور الأول: متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي |
| 13 | 0.909 | المحور الثاني: أهمية الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات |
| 23 | 0.921 | الثابت العام |

ومن جدول رقم (4) يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة للمحاور تراوح بين 0.821 وبين 0.909 وهي نسبة متوافقة مع الثابت العام للاستبانة ككل؛ وهو: (0.921)، وهي قيمة مرتفعة، ومتناسقة مع قيمة المعامل لكل محور؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها بأدوات الدراسة؛ حيث تم حساب المتوسط الحسابي؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع إجابات عينة الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسة؛ وكذلك التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحاور الرئيسة في الاستبانة، بالإضافة إلى الانحراف المعياري؛ للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم، والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين، واختبار (شيفيه)؛ للتحقق من اتجاه الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة التي بينها اختبار تحليل التباين الأحادي.

4. عرض النتائج ومناقشتها.

1. متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي:

جدول رقم (5) متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي

| م | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|----|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|----------|---------|
| 1 | يتطلب تطبيق الذكاء الاستراتيجي الإلمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي. | ك | 107 | 63 | 22 | 8 | 4.33 | 0.861 | 2 |
| | | % | 53.2 | 31.3 | 10.9 | 4.0 | 0.5 | | |
| 2 | لا بد من توفر الحنكة (مهارة وتجربة وخبرة) الإدارية؛ لتطبيق الذكاء الاستراتيجي. | ك | 92 | 78 | 22 | 8 | 4.25 | 0.843 | 5 |
| | | % | 45.8 | 38.8 | 10.9 | 4.0 | 0.5 | | |
| 3 | يتطلب الذكاء الاستراتيجي توفر مناخ تنظيمي ملائم. | ك | 85 | 81 | 29 | 5 | 4.21 | 0.818 | 7 |
| | | % | 42.3 | 40.3 | 14.4 | 2.5 | 0.5 | | |
| 4 | لدى المديرين إلمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي. | ك | 17 | 32 | 87 | 55 | 2.96 | 0.986 | 10 |
| | | % | 8.5 | 15.9 | 43.3 | 27.4 | 5.0 | | |
| 5 | الإدارات التي تتخذ القرارات الارتجالية- في الغالب- لديها ضعف في استيعاب أهمية تطبيق الذكاء الاستراتيجي. | ك | 84 | 64 | 40 | 10 | 4.07 | 0.974 | 9 |
| | | % | 41.8 | 31.8 | 19.9 | 5.0 | 1.5 | | |
| 6 | يتطلب تطبيق الذكاء الاستراتيجي اختيار أفضل البدائل المتاحة للقرارات المتخذة. | ك | 81 | 93 | 20 | 6 | 4.23 | 0.786 | 6 |
| | | % | 40.3 | 46.3 | 10.0 | 3.0 | 0.5 | | |
| 7 | تساعد الدورات التدريبية في الإدارة في تحسين تطبيق الذكاء الاستراتيجي. | ك | 108 | 76 | 13 | 2 | 4.42 | 0.745 | 1 |
| | | % | 53.7 | 37.8 | 6.5 | 1.0 | 1.0 | | |
| 8 | يساعد الذكاء الاستراتيجي المديرين في تحديد المخاطر التي قد تواجههم. | ك | 82 | 98 | 20 | 0 | 4.29 | 0.684 | 3 |
| | | % | 40.8 | 48.8 | 10.0 | 0.0 | 0.5 | | |
| 9 | يصعب تطبيق الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات؛ إذا لم تكن هناك رؤية محددة للمؤسسة. | ك | 87 | 86 | 20 | 7 | 4.25 | 0.811 | 4 |
| | | % | 43.3 | 42.8 | 10.0 | 3.5 | 0.5 | | |
| 10 | يحتاج الذكاء الاستراتيجي إلى حنكة (مهارة وتجربة وخبرة) إدارية فائقة. | ك | 79 | 80 | 30 | 11 | 4.12 | 0.892 | 8 |
| | | % | 39.3 | 39.8 | 14.9 | 5.5 | 0.5 | | |
| | المتوسط | | | | | | 4.13 | 0.638 | |

يتضح من الجدول رقم (5) أن عينة الدراسة موافقةً على المتطلبات المقترحة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي؛ بمتوسطٍ حسابيٍّ بلغ (4.13 من 5)، وهو متوسطٌ يقعُ في الفئة الثانية من مقياس (ليكرت الخماسي)؛ والذي يشيرُ إلى درجة الموافقة؛ حيث قد تكوّن هذا المحورُ من 10 عباراتٍ تتناولُ هذه المتطلبات، وجاءت 7 عباراتٍ منها تشيرُ إلى درجة الموافقة بشدة، وعبارتان تشيران إلى درجة الموافقة فقط، وعبارةٌ أخرى تشيرُ إلى درجة الموافقة الضعيفة أو الحياد؛ حيث تراوحت متوسطاتُ هذه العبارات ما بين (2.96 و 4.42 من 5 درجات)؛ وهو ما أثر في المتوسط الحسابي العام للمحور.

ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي وفق التالي:

- 1- "تساعد الدورات التدريبية في الإدارة في تحسين تطبيق الذكاء الاستراتيجي".
 - 2- "يتطلب تطبيق الذكاء الاستراتيجي الإلمامَ بمفهوم الذكاء الاستراتيجي".
 - 3- "يساعد الذكاء الاستراتيجي المديرين في تحديد المخاطر التي قد تواجههم".
 - 4- "يصعب تطبيق الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات؛ إذا لم تكن هناك رؤيةٌ محددة للمؤسسة".
 - 5- "لا بد من توفر الحنكة (مهارة وتجربة وخبرة) الإدارية؛ لتطبيق الذكاء الاستراتيجي".
 - 6- "يتطلبُ تطبيقُ الذكاء الاستراتيجي اختيارَ أفضل البدائل المتاحة للقرارات المتخذة".
 - 7- "يتطلب الذكاء الاستراتيجي توفرَ مناخٍ تنظيميٍّ ملائم".
 - 8- "يحتاج الذكاء الاستراتيجي إلى حنكة (مهارة وتجربة وخبرة) إدارية فائقة".
 - 9- "الإدارات التي تتخذ القرارات الارتجالية- في الغالب- لديها ضعفٌ في استيعاب أهمية تطبيق الذكاء الاستراتيجي".
 - 10- "لدى المديرين إلمامٌ بمفهوم الذكاء الاستراتيجي". بمتوسط حسابي بلغ 2.96 وبانحرافٍ معياريٍّ كبيرٍ بلغ 0.986 ليظهر الاختلاف الكبير في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة؛ حيث جاء إجمالي نسبة التأييد 24.4% من عينة الدراسة، بينما جاء إجماليُّ نسبة الرفض 32.4% من عينة الدراسة.
- وترى الدراسة أنّ نتائج المتطلبات تُظهرُ وجودَ مشكلةٍ في متطلب الإلمام الجيد بمفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية محلّ الدراسة، وإن هذا المتطلب يحتاجُ إلى تحسينٍ وتطويرٍ، وهو ما توافق مع بعض نتائج الدراسات السابقة؛ حيث توافق مع دراسة (Salih, 2015) التي تناولت دورَ الذكاء الاستراتيجي في تطوير محفظة كفاءات المديرين؛ كدراسة للبنوك الأردنية، والتي أوصت بالعمل على تطوير مؤهلات المديرين في مجال تطبيق الذكاء الاستراتيجي.

2. أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار الإداري:

جدول رقم (6) أهمية الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات

| م | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|----|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|----------|---------|
| 11 | يساعد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة. | ك | 99 | 86 | 15 | 0 | 4.40 | 0.672 | 1 |
| | | % | 49.3 | 42.8 | 7.5 | 0.0 | 0.5 | | |
| 12 | يقلل الذكاء الاستراتيجي من المخاطر التي تواجه المؤسسات. | ك | 84 | 93 | 22 | 1 | 4.28 | 0.717 | 2 |
| | | % | 41.8 | 46.3 | 10.9 | 0.5 | 0.5 | | |
| 13 | الذكاء الاستراتيجي أحد آليات توجيه أهداف المؤسسة. | ك | 68 | 86 | 39 | 7 | 4.06 | 0.846 | 7 |
| | | % | 33.8 | 42.8 | 19.4 | 3.5 | 0.5 | | |

| م | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|----------|---------|
| 14 | يطبق المديرون الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات. | ك | 23 | 54 | 84 | 30 | 10 | 1.009 | 8 |
| | | % | 11.4 | 26.9 | 41.8 | 14.9 | 5.0 | | |
| 15 | الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة في ضمان قرارات فعالة. | ك | 74 | 108 | 17 | 1 | 1 | 0.673 | 3 |
| | | % | 36.8 | 53.7 | 8.5 | 0.5 | 0.5 | | |
| 16 | يساهم الذكاء الاستراتيجي في خلق نتائج فعالة للقرارات المتخذة. | ك | 79 | 93 | 26 | 2 | 1 | 0.747 | 4 |
| | | % | 39.3 | 46.3 | 12.9 | 1.0 | 0.5 | | |
| 17 | يساعد تطبيق الذكاء الاستراتيجي المديرين في ضبط أهداف المؤسسة. | ك | 67 | 103 | 28 | 2 | 1 | 0.731 | 5 |
| | | % | 33.3 | 51.2 | 13.9 | 1.0 | 0.5 | | |
| 18 | في حال تطبيق الذكاء الاستراتيجي تكون القرارات الإدارية متماشية مع أهداف المؤسسة. | ك | 69 | 98 | 28 | 5 | 1 | 0.781 | 6 |
| | | % | 34.3 | 48.8 | 13.9 | 2.5 | 0.5 | | |
| المتوسط | | | | | | | 4.1 | 0.733 | |

يتضح من الجدول رقم (6) أنّ عينة الدراسة موافقة على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار الإداري؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.1 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من مقياس (ليكرت الخماسي)؛ والذي يشير إلى درجة الموافقة؛ حيث تم قياس هذا الأثر من خلال 8 عبارات، جاءت أربع عبارات منها تشير إلى درجة الموافقة بشدة، بينما ثلاث عبارات تشير إلى درجة الموافقة فقط، وعبارة واحدة تشير إلى درجة الحياد أو الموافقة الضعيفة؛ حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات ما بين (3.25 و 4.40 من 5 درجات)؛ وهو ما أثر في المتوسط الحسابي العام للمحور.

ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي وفق التالي:

1. "يساعد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة".
2. "يقلل الذكاء الاستراتيجي من المخاطر التي تواجه المؤسسات".
3. "الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة في ضمان قرارات فعالة".
4. "يساهم الذكاء الاستراتيجي في خلق نتائج فعالة للقرارات المتخذة".
5. "يساعد تطبيق الذكاء الاستراتيجي المديرين في ضبط أهداف المؤسسة".
6. "في حال تطبيق الذكاء الاستراتيجي تكون القرارات الإدارية متماشية مع أهداف المؤسسة".
7. "الذكاء الاستراتيجي أحد آليات توجيه أهداف المؤسسة".
8. "يطبق المديرون الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات"؛ بمتوسط حسابي بلغ 3.25 بانحراف معياري كبير بلغ 1.009؛ ليظهر الاختلاف الكبير في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة؛ حيث جاء إجمالي نسبة التأييد 38.3% من عينة الدراسة، بينما جاء إجمالي نسبة الرفض 19.9% من عينة الدراسة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن النتائج أظهرت أنّ هناك أهمية للذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار الإداري؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.1 من 5)؛ حيث اتضحت هذه الأهمية من خلال الموافقة بشدة على أنه يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ويقلل من المخاطر التي تواجه المؤسسات، كما إنه أداة مهمة في ضمان قرارات فعالة، ويساهم في خلق نتائج فعالة للقرارات المتخذة، ومن خلال الموافقة بدرجة أقل حول كون تطبيقه يساعد المديرين في ضبط أهداف المؤسسة، وإنه في حالة التطبيق ستكون القرارات الإدارية متماشية مع أهداف المؤسسة، كما إن

الذكاء الاستراتيجيَّ أحدُ آليات توجيه أهداف المؤسسة، وقد تمت الموافقةُ بدرجةٍ ضعيفةٍ حولُ أن المديرين يطبقون الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات.

وترى الدراسة أنَّ هذه الأهمية تُؤكد إدراك القيادات الإدارية والأكاديمية بمختلف جهات الدراسة بأهمية الذكاء الاستراتيجي من عدة أبعادٍ، وهو ما أظهرته النتائج؛ حيث يساعدُ في تحقيق أهداف المؤسسة، ويقللُ من المخاطر التي تواجهها، وكونه أداةً مهمةً في ضمان قرارات فعالة، ويساهم أيضاً في خلق نتائج فعالة للقرارات المتخذة. وقد توافقت هذه النتائجُ مع بعض النتائج للدراسات السابقة؛ حيث توافقت مع دراسة عباسي (2018م) حول كون الذكاء الاستراتيجي عمليةً جوهريةً؛ لضمان نتائج اتخاذ القرار وأهدافه، ودراسة مطر (2018م) والتي أشار فيها إلى أنَّ للذكاء الاستراتيجي دوراً كبيراً في تحديد معالم اتخاذ القرار، والحدِّ من المخاطر التي تواجه اتخاذ القرار، والعمل على خلق أرضيةٍ جيدةٍ؛ لتطبيق القرارات المتخذة، ودراسة (Salih, 2015) حول أهمية الذكاء الاستراتيجي، ودوره في ضمان نتائج إيجابية وفعالة للقرارات المتخذة، والحد من المخاطر التي تعيق تطبيقها، وأخيراً دراسة (Esmaeili, 2014) حول الدور الفعال الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحديد فعالية القرارات المتخذة، وأهميته في تفادي المخاطر المحتملة التي تواجه تنفيذ هذه القرارات، والحد من فعاليتها.

3. علاقة عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) بعمليات اتخاذ القرار:

جدول رقم (7) علاقة عناصر الذكاء الاستراتيجي بعمليات اتخاذ القرار

| م | العبرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|----------|---------|
| 19 | هناك علاقة بين الاستشراف (التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. | ك | 77 | 76 | 44 | 3 | 1 | 4.12 | 0.834 |
| | | % | 38.3 | 37.8 | 21.9 | 1.5 | 0.5 | | |
| 20 | هناك علاقة بين تفكير النظم (امتلاك القدرة والمعرفة، والإلمام بتوليف أو دمج مختلف العناصر) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. | ك | 63 | 96 | 39 | 2 | 1 | 4.08 | 0.767 |
| | | % | 31.3 | 47.8 | 19.4 | 1.0 | 0.5 | | |
| 21 | هناك علاقة بين (الرؤية المستقبلية) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. | ك | 91 | 95 | 13 | 1 | 1 | 4.36 | 0.673 |
| | | % | 45.3 | 47.3 | 6.5 | 0.5 | 0.5 | | |
| 22 | هناك علاقة بين (الدافعية) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. | ك | 55 | 98 | 42 | 5 | 1 | 4.00 | 0.794 |
| | | % | 27.4 | 48.8 | 20.9 | 2.5 | 0.5 | | |
| 23 | هناك علاقة بين الشراكة (تعاون استراتيجية مع منظمات أخرى) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. | ك | 63 | 96 | 34 | 7 | 1 | 4.06 | 0.816 |
| | | % | 31.3 | 47.8 | 16.9 | 3.5 | 0.5 | | |
| المتوسط | | | | | | | 4.12 | 0.236 | |

يتضح من الجدول رقم (7) أنَّ عينة الدراسة وافقت على علاقة عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) بعمليات اتخاذ القرار بمتوسطٍ حسابيٍّ بلغ (4.12 من 5)، وهو متوسطٌ يقعُ في الفئة الثانية من مقياس (ليكرت الخماسي)، والذي يشيرُ إلى درجة الموافقة؛ حيث تم تناولُ هذه العلاقة من خلال خمس عبارات، جاءت عبارةً واحدة تشيرُ إلى درجة الموافقة بشدة، بينما جاءت أربع عبارات تشيرُ

إلى درجة الموافقة فقط؛ حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات بين (4 و 4.36 من 5 درجات)؛ وهو ما أثر في المتوسط الحسابي العام للمحور.

ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي وفق التالي:

1. "هناك علاقة بين (الرؤية المستقبلية) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة".
2. "هناك علاقة بين الاستشراف (التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة".
3. "هناك علاقة بين تفكير النظم (امتلاك القدرة والمعرفة والإلمام بتوليف أو دمج مختلف العناصر) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة".
4. "هناك علاقة بين الشراكة (تعاون استراتيجية مع منظمات أخرى) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة".
5. "هناك علاقة بين (الدافعية) والقرارات الاستراتيجية للمنظمة".

ومن خلال العرض السابق يتضح أن النتائج أظهرت وجود علاقة لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة)- بعمليات اتخاذ القرار؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.12) من (5)؛ حيث وجدت علاقة شديدة بين الرؤية المستقبلية والقرارات الاستراتيجية للمنظمة، في حين جاءت الموافقة على وجود علاقة بين الاستشراف- التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية- والقرارات الاستراتيجية للمنظمة، ووجود علاقة بين تفكير النظم- امتلاك القدرة والمعرفة والإلمام بتوليف أو دمج مختلف العناصر- والقرارات الاستراتيجية للمنظمة، ووجود علاقة بين الشراكة- تعاون استراتيجية مع منظمات أخرى- والقرارات الاستراتيجية للمنظمة، وجاءت أقل موافقة؛ وهي وجود علاقة بين الدافعية والقرارات الاستراتيجية للمنظمة، والتي تمت الموافقة أيضاً على وجود هذه العلاقة.

وترى الدراسة أن تأكيد النتائج على هذه العلاقة يُعَمِّقُ أهمية التخطيط الاستراتيجي في عمليات اتخاذ القرارات في جميع المؤسسات، ويؤكد أن هذه العلاقة علاقة إيجابية، وتحقق تحسناً وجوداً في عمليات اتخاذ القرار؛ وهذا ما توافق مع بعض نتائج الدراسات السابقة؛ حيث جاءت دراسة (Seitovirta, 2011) لتكشف عن وجود علاقة إيجابية بين تحقيق أهداف القرارات المتخذة والذكاء الاستراتيجي، والمساهمة بشكل كبير في جعل القرارات المتخذة فاعلة وإيجابية، كما توافق مع ما توصلت إليه دراسة قاسم (2011م) حول كون الذكاء الاستراتيجي يساهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار، ودراسة مطر (2018م) حول أن الذكاء الاستراتيجي له علاقة ودور كبير في تحديد معالم اتخاذ القرار.

4. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محاورها:

▪ الفروق باختلاف متغير المؤهل:

جدول رقم (8) نتائج (تحليل التباين الأحادي) للفروق في استجابات مفردات الدراسة؛ طبقاً لاختلاف متغير

المؤهل

| المحور | مصدر التباين | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق |
|--|----------------|--------------|--------------|----------------|--------|---------------|----------|
| أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار الإداري | بين المجموعات | 2.396 | 4 | 0.5991 | 2.1053 | 0.0816 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 55.773 | 196 | 0.2846 | | | |
| | المجموع | 58.169 | 200 | | | | |
| متطلبات تطبيق الذكاء | بين المجموعات | 3.750 | 4 | 0.9375 | 3.6078 | 0.0073 | دالة |

| المحور | مصدر التباين | مجموع درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق |
|-------------|----------------|--------------------|----------------|--------|---------------|---------|
| الاستراتيجي | داخل المجموعات | 196 | 0.2599 | | | |
| | المجموع | 200 | | | | |

يتضح من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور أهمية الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات؛ حيث كان مستوى الدلالة له 0.0816؛ وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمحور متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي؛ حيث كان مستوى الدلالة له 0.0073، وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05؛ ولتحديد صالح الفروق بين المؤهلات المختلفة تم استخدام اختبار (شيفيه)، والذي أظهر أن الفروق كانت لصالح المؤهل الثانوي مقابل البكالوريوس، وأخرى، وبين ماجستير والبكالوريوس.

■ الفروق باختلاف متغير الجهة:

جدول رقم (9) نتائج (تحليل التباين الأحادي) للفروق في استجابات مفردات الدراسة؛ طبقاً لاختلاف متغير الجهة

| المحور | مصدر التباين | مجموع درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق |
|--|----------------|--------------------|----------------|--------|---------------|----------|
| أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار الإداري | بين المجموعات | 2 | 0.7756 | | | |
| | داخل المجموعات | 198 | 0.2859 | 2.713 | 0.0688 | غير دالة |
| | المجموع | 200 | | | | |
| متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي | بين المجموعات | 2 | 1.0078 | | | |
| | داخل المجموعات | 198 | 0.2660 | 3.789 | 0.0243 | دالة |
| | المجموع | 200 | | | | |

يتضح من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمحور الأول "أهمية الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات"؛ حيث كان مستوى الدلالة له 0.0688؛ وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية للمحور الثاني "متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي"؛ حيث كان مستوى الدلالة له 0.024؛ وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05؛ ولتحديد صالح الفروق بين الجهات المختلفة تم استخدام اختبار (شيفيه)، والذي أظهر أن الفروق كانت لصالح المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وجامعة الملك سعود مقابل شركة المياه الوطنية.

ومن خلال العرض السابق يتضح لنا أن النتائج أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أهمية الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات؛ وفقاً للمؤهل العلمي؛ حيث كان مستوى الدلالة له 0.0816؛ وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمحور متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي؛ حيث كان مستوى الدلالة له 0.0073؛ وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وكانت الفروق لصالح المؤهل الثانوي مقابل البكالوريوس، وأخرى، ولصالح الحاصلين على درجة الماجستير عن الحاصلين على درجة البكالوريوس.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أهمية الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات؛ وفقاً لجهة العمل؛ حيث كان مستوى الدلالة له 0.0688؛ وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بينما وجدت

فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي؛ حيث كان مستوى الدلالة له 0.0243؛ وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05؛ حيث كانت الفروق لصالح المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وجامعة الملك سعود مقابل شركة المياه الوطنية.

وترى الدراسة أن هذه الدلالات تعبر عن تأثير الاستجابات حول المتطلبات والأهمية للذكاء الاستراتيجية؛ نتيجةً للمؤهل حيث إن أصحاب الماجستير لديهم رؤية كبرى لهذه المتطلبات، وإنهم كانوا أكثر استجابةً، وهو ما تراه الدراسة ارتباطاً للمستويات التعليمية للقيادات، ومدى تقديرها لمتطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي، بينما أثرت جهة العمل في آراء عينة الدراسة؛ حيث إن استجابات القيادات من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وجامعة الملك سعود- كانت أعلى من شركة المياه حول المتطلبات، وهو ما تراه الدراسة من وجود اختلاف في المتطلبات؛ وفقاً للجهة؛ ويجب أن تؤخذ في الاعتبار متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجية دراسةً جيدةً لطبيعة الجهة، وظروفها الإدارية.

خلاصة نتائج الدراسة.

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته، خرجت هذه الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات العلمية والأكاديمية ذات العلاقة، ويمكن إجمال أبرز النتائج في التالي:

- الموافقة على المتطلبات المقترحة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي بمتوسط (4.13)، وكان أهمها الدورات التدريبية التي تساعد الإدارة في تحسين تطبيق الذكاء الاستراتيجي،
- وجود أهمية للذكاء الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرار الإداري؛ بمتوسط بلغ (4.1)
- وجود علاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) بعملية اتخاذ القرار الإداري،
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وخصائص عينة الدراسة؛ وفقاً للمؤهل العلمي، وجهة العمل، بينما وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي؛ وفقاً للمؤهل، وجهة العمل.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ تُوصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تكثيف الدورات التدريبية للقيادات الإدارية والأكاديمية حول مفاهيم الذكاء الاستراتيجي، وأهميته في اتخاذ القرارات.
2. ضرورة تدريب القيادات الإدارية والأكاديمية على أهمية المهارة، والتجربة، والخبرة الإدارية لتطبيق الذكاء الاستراتيجي بنجاح.
3. ضرورة أن تكون عملية اتخاذ القرارات في الإدارات الحكومية مبنية على دراسات علمية، وكذلك الاستفادة من مفهوم الذكاء الاستراتيجي.
4. ضرورة العمل على الاستفادة من التغذية الراجعة لاتخاذ القرارات؛ حتى تكون عنصراً من عناصر الخبرة، والذكاء الاستراتيجي لدى القيادات.
5. ضرورة عمل ندوات للعاملين الحكوميين حول الذكاء الاستراتيجي؛ حتى يتوفر مناخٌ تثقيفي ملائم لتطبيقه من قبل القيادات.

6. ضرورة العمل على تطوير العاملين في الجهات الحكومية من خلال تدريبهم للتعامل مع عناصر الذكاء الاستراتيجي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

- أسامة، راجعي. (2015م). المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي، بثنوية محمد الشريف مساعديه بالمسيلة. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الشمري، طارق. (2019م). دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، بحث ميداني في شركة زين للاتصالات بمدينة العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (11)، ع(24)، ص ص 315-343.
- عباسي؛ وآخرون. (2018م). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار- دراسة حالة لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورفلة. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي.
- قاسم، سعاد حرب. (2011م). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار(دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا). رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
- محمد؛ وآخرون. (2018م). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لأراء مجالس الكليات في جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. مج (8)، ع(2)، ص ص 170-198.
- مطر، محمد عبد الهادي. (2018م). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة). رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Adler, Meni (2006). Strategic Intelligence Analysis: From Information Processing to Meaning- Making, Ben-Gurion University of the Negev. Discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/221246955>.
- Ali Salih, Ahmad (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, United Kingdom, Vol. III, Issue 12, December 2015 ISSN 2348 0386, <http://ijecm.co.uk>.
- Esmaili, Mohmoud (2014). A study on the effect of strategic intelligence on decision making and strategic planning, International Journal of Asian Social Science, 2014, 4(10): 1045-1061, ISSN(e): 2224-444/ISSN(p): 2226-5139.

- Keikha, Abbas (2016). Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan). International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 7, Issue 3, March-2016 263 ISSN 2229-5518.
- Pellissier, René (2014). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa, University of Massachusetts Amherst, discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/235296451>.
- Seitovirta, Laura (2011). The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making, school of economics, Department of management and international business, Aalto University, Romania.