



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار
دراسة تطبيقية لآراء الموظفين والأساتذة الإداريين في كليات جامعة
خنشلة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع : تسيير المنظمات

تخصص : الإدارة الاستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

محبوب سعدية

إعداد الطلبة:

بن رحمون جنات

...../Master-GE/GO-GSO/2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي : 2018/2017

علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال تعالى :

{ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }
(سورة النمل : 19)

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ...

إلى الذين بذلوا جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد.

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر

وأخص بالتقدير والشكر :

الأستاذة " محبوب سعدية " حفظها الله التي لم تبخل علي بنصح وإرشاد، فجزاها الله كل خير.

وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكييم الاستبانة ، لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة
في هذه الدراسة .

كما أتقدم بالشكر إلى جميع المدراء والأساتذة والموظفين العاملين في جامعة عباس لغرور خنشلة الذين قاموا بتعبئة
الاستبانة...

كما لا ننسى كل من مد لي يد العون.

وفي الأخير نحتسب هذا العمل لله ولا نزكي على الله عملاً راجين منه أن يجعله

خالصاً لوجهه تعالى.

وأن ينفع به كل من يلتمس طريق العلم.

ولله الحمد أولاً وأخيراً .

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب

الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك

بين يديك كبرت ... وفي دفة قلبك احتमित ... بين ضلوعك اختبأت ... ومن عطرك ارتويت ... أمي

الحبيبة ... مداد الروح لن يكفي لو أكتب به لرضاك وخفق القلب لن يجزي عبيرا فاح بعطائك ... أرجو من الله

هناك ... وأن يجزيك فردوسه الأعلى

ضئيلة هي الكلمات أمام عظمتك ... منحنية هي الرؤوس أمام شموخك ... إليك يا من شرب مر الزمان ليسقيني

شهد الأيام ... يا سيد العطاء ... يا من علمني الوفاء ... سأدعو ولم أمل دعائي وسيكون ذلك

من الله أمني ورجائي ... أن يسكنك أعالي الجنان وأن يرسل علي قلبك فرح

لم يأتي علي قلب إنس ولا جان أبي الغالي

إلى زهرات الحياة إلى البسمات بعد كل الآهات إلى قطرات الندى إلى صوت الشذى ... ماذا أقول فيكن وأنتن

الحب والحنان والدفء والأمان أحبكن ... أخواتي

إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي ... إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة

إلى رياحين حياتي ... إخواني

إلى صديقات الدرب : سلمى ، خولة ، رحيمة

كما أهدي ثمرة جهدي إلى أستاذتي " محبوب سعيدة " التي كلما سألت عن معرفة زودتني بها

ولم تبخل علي بتوجيهاتها وآرائها النيرة التي ساهمت في هذا العمل

بن رحمون جنات

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ...

(سورة المجادلة: 11)

وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ
مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ
وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ

(سورة يوسف : 21)

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار للموظفين الإداريين والأساتذة الإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة على مستوى الإدارة العليا .

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 50 موظف ، وبعد معالجة البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على عملية اتخاذ القرار ، ووجود تقييم مرتفع لكلا المتغيرين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار . أما أبرز التوصيات فتمثلت في تعميق نظر إدارة كليات الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وجعله جزء من ثقافتها وذلك لأهميته الفعالة في عملية اتخاذ القرار .

الكلمات المفتاحية :

الذكاء الاستراتيجي ، اتخاذ القرار ، الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، التحفيز (الدافعية) ، الشراكة .

Abstract :

This study aims to identify the role of strategic intelligence in the decision-making process for administrative staff and administrative professors at the University Abbas Leghrous of Khenchela at the senior management level.

The study was based on a descriptive and analytical approach. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed to a random sample of 50 employees. After processing and analyzing the data, the study reached a number of results. The most important of these was the effect of strategic intelligence on its decision- Strategic intelligence and decision making. The most prominent recommendations were to deepen the consideration of the management of the study mechanisms to the need to pay attention to strategic intelligence and make it part of its culture because of its importance in the effective decision-making process.

key words :

Strategic intelligence , decision making, foresight, systems thinking, future vision, Stimulus (motivation), partnership.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آية قرآنية
	الملخص
	Abstract
	شكر وعرهان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
أ	1. إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة
ب	2. فرضيات الدراسة
ج	3. نموذج الدراسة
د	4. أهمية الدراسة
د	5. أهداف الدراسة
د	6. منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
هـ	7. الدراسات السابقة
و	8. هيكل الدراسة
26-1	الفصل الأول : الإطار النظري لاتخاذ القرار
12-3	المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار
3	المطلب الأول : مفهوم القرار وأهميته
6	المطلب الثاني : أنواع القرار
10	المطلب الثالث : مفهوم اتخاذ القرار وأهميته
18-13	المبحث الثاني : عملية اتخاذ القرار

13	المطلب الأول : مراحل عملية اتخاذ القرار
16	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
17	المطلب الثالث : نظريات اتخاذ القرار
25-19	المبحث الثالث : طرق و أساليب اتخاذ القرار
19	المطلب الأول : الأساليب الكمية والكيفية لاتخاذ القرار
22	المطلب الثاني : أساليب المشاركة في اتخاذ القرار
24	المطلب الثالث : اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد
46-27	الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للذكاء الاستراتيجي
34-29	المبحث الأول : ماهية الذكاء الاستراتيجي
29	المطلب الأول : نشأة ومفهوم الذكاء الاستراتيجي
31	المطلب الثاني : أهمية الذكاء الاستراتيجي
32	المطلب الثالث : أهداف الذكاء الاستراتيجي
33	المطلب الرابع : مبادئ الذكاء الاستراتيجي
40-34	المبحث الثاني : مراحل الذكاء الاستراتيجي وأبعاده
34	المطلب الأول : خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا
35	المطلب الثاني : مراحل الذكاء الاستراتيجي
37	المطلب الثالث : مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي
38	المطلب الرابع : أبعاد الذكاء الاستراتيجي
45-41	المبحث الثالث : علاقة الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرار
41	المطلب الأول : أدوار الذكاء الاستراتيجي
43	المطلب الثاني : علاقة الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرار
68 -47	الفصل الثالث : عرض وتحليل الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
52-48	المبحث الأول : التعريف بالجامعة محل الدراسة
48	المطلب الأول : لمحة عن جامعة عباس لغرور خنشلة
50	المطلب الثاني : لمحة عن كليات الجامعة
57-52	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
52	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني : منهج الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
55	المطلب الثالث : ثبات وصدق الاستبانة

67-57	المبحث الثالث : اختبار وتحليل الفرضيات
57	المطلب الأول : تحليل محاور الاستبانة
62	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
66	المطلب الثالث : تفسير نتائج الدراسة
70	الخاتمة
72	قائمة المراجع
73	المراجع باللغة العربية
77	المراجع باللغة الأجنبية
80	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
8	أنواع القرارات	01
18	نظريات عملية اتخاذ القرارات	02
51	عدد الأساتذة والإداريين في الكليات محل الدراسة	03
52	خصائص عينة الدراسة	04
55	درجات سلم ليكارت	05
56	معامل الثبات لأبعاد الاستبانة	06
56	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	07
57	تقييم الفئات	08
57	تقييم مستوى الذكاء الاستراتيجي	09
60	تقييم اتخاذ القرار	10
62	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	11
63	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار	12
63	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستشراف في اتخاذ القرار	13
64	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفكير النظم في اتخاذ القرار	14
64	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرؤية المستقبلية في اتخاذ القرار	15
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز في اتخاذ القرار	16
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الشراكة في اتخاذ القرار	17

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	النموذج النظري للبحث	01
6	أنواع القرار حسب المستوى الإداري	02
8	أنواع القرارات وفقا لمعايير تصنيفها	03
15	نموذج عملية اتخاذ القرار	04
25	أساليب اتخاذ القرارات	05
36	مراحل الذكاء الاستراتيجي	06

شهد العالم تغييرات كبيرة في مجمل نواحي الحياة ابتداءً من العقد الأخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية باختلاف أنواعها وتعدد أنشطتها لاسيما في ظل التطورات التقنية المتسارعة، ومراجعة الأدبيات الإدارية نجد أن عملية صنع القرار كانت أهم العناصر التي تفسر نجاح المنظمات في أعمالها، إلا أنه في الآونة الأخيرة برزت استراتيجيات جديدة لزيادة قدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها من أبرزها الذكاء الاستراتيجي، كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها من خلال تمكين القادة من اتخاذ القرار بشكل استراتيجي وسليم يرتقي بتفوق المنظمة اعتماداً على مهارات استثمار المعلومات التي تعمل كنظام من أجل تلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصالح، وقراءة مستقبلها وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع التغييرات التي تحيط بها.

وبدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي، كما وبدأت تكيف حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية. كما أن تعدد استخدامات هذا النمط من الذكاء كانت الأساس في رسم معالم هذا الموضوع، خاصة في الفترة الأخيرة التي شهدت تطوراً وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته، وبعد أن عاشت المنظمات وتعيش الآن تحديات مستمرة، وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة لاستباق الأزمات والتنبؤ لمواجهتها قبل وقوعها.

ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الاستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها مما يستوجب فهما واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانات التي توفر للمنظمة موقع متميز من خلال التفوق على المنظمات المنافسة.

1. إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة

استناداً إلى ما سبق ذكره يعد الذكاء الاستراتيجي من أهم المواضيع الحديثة والجوهرية في مجال العمل الإداري، حيث يعتبر أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون والذي يوفر لهم مهارات الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذهم للقرارات، وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بأبعاده المختلفة، لتصاغ إشكالية الدراسة بالشكل التالي:

ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار وفق آراء الموظفين والأساتذة الإداريين في كليات جامعة

خنشلة؟

والذي تنبثق عن الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مستوى الذكاء الاستراتيجي حسب آراء عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى اتخاذ القرار حسب آراء عينة الدراسة؟
- ما هو دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار ؟

2. فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم وضع عدد من الفرضيات وهي:

الفرضية الرئيسية يمكن صياغتها كالتالي :

- لا يوجد أثر معنوي لعناصر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار للموظفين والأساتذة الإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى :** لا يوجد أثر معنوي للاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار للموظفين والأساتذة الإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية :** لا يوجد أثر معنوي لتفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار للموظفين والأساتذة الإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة :** لا يوجد أثر معنوي للرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار للموظفين والأساتذة الإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة :** لا يوجد أثر معنوي للدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار للموظفين والأساتذة الإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة.

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة :** لا يوجد أثر معنوي للشراكة كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار للموظفين والأساتذة الإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة.

3. نموذج الدراسة

توافقاً مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث يمثل الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) المتغير المستقل في حين تمثل عملية اتخاذ القرار المتغير التابع.

أولاً : المتغير المستقل :

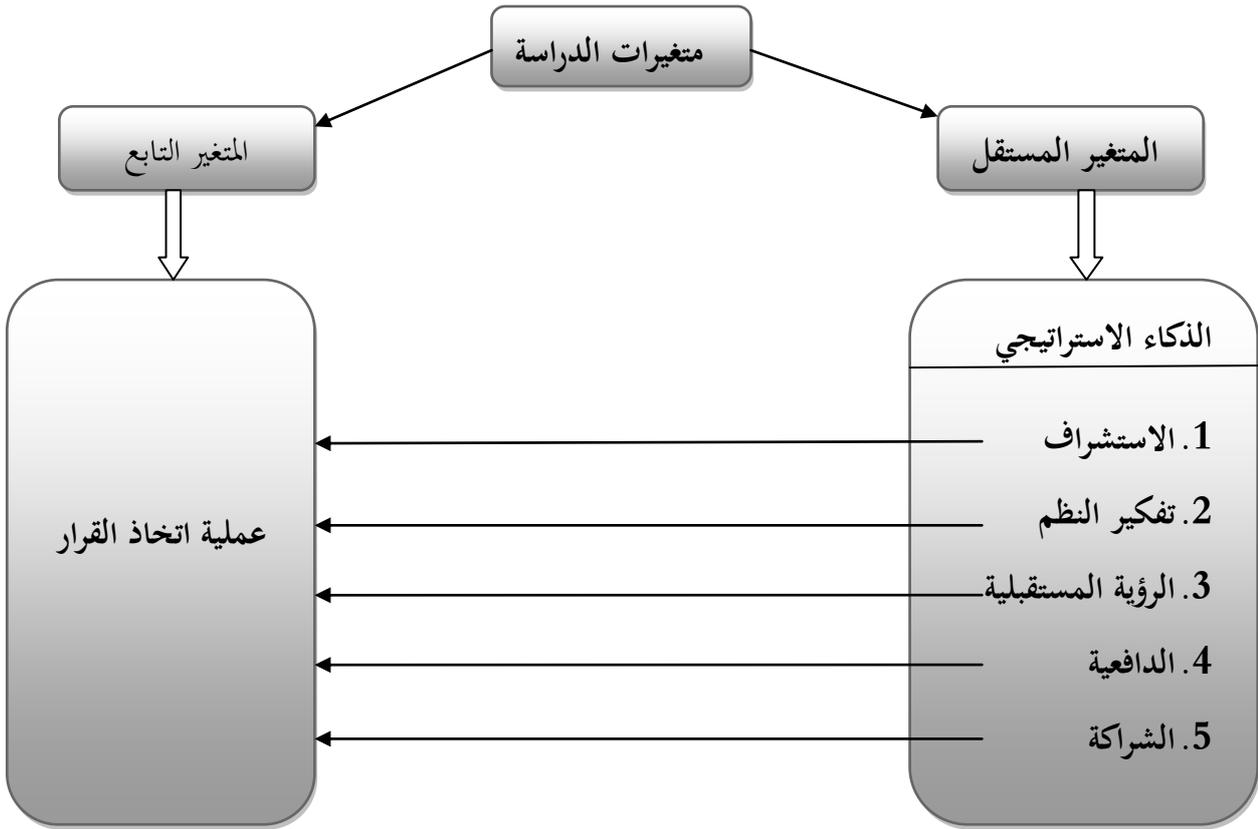
الذكاء الاستراتيجي وعناصره هي :

1. الاستشراف .
2. تفكير النظم .
3. الرؤية المستقبلية .
4. الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) .
5. الشراكة .

ثانياً : المتغير التابع :

اتخاذ القرار

الشكل رقم (01) : النموذج النظري للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة أساساً في محاولة الربط بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار فضلاً على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة استكشاف وتحليل آراء الإطارات في جامعة خنشلة حول دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار، كما تبرز أهميته في:

- ✓ الذكاء الاستراتيجي من المواضيع الهامة في مجال التسيير والإدارة الاستراتيجية، نظراً لما يوفره للمديرين من قدرة وفعالية أثناء عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.
- ✓ ضرورة العمل بالذكاء الاستراتيجي حسب ما يقره الباحثون نظراً للمزايا التي تجنيها المؤسسة من خلال العمل بهذا النوع من الذكاء.
- ✓ توجيه أنظار متخذي القرار للذكاء الاستراتيجي كأداة داعمة لعملية اتخاذ القرار، ولجابهة التحديات المحيطة بالمنظمة، مما يساهم في تطوير مهارات متخذي القرار.

5. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة دور الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف كالتالي:
- ✓ معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار.
 - ✓ التعرف على الذكاء الاستراتيجي وعناصره وتحديد أبعاده.
 - ✓ التعرف على عملية اتخاذ القرار ومدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على فعاليتها لدى الموظفين في الجامعة.
 - ✓ تقديم مقترحات قابلة للتطبيق لتطوير الذكاء الاستراتيجي، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الموظفين في الجامعات مما يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.
 - ✓ بحث الجامعات على الارتقاء بمستوى الذكاء الاستراتيجي واختيار القادة والموظفين الأكثر ذكاءً لما له من دور فعال في عملية اتخاذ القرار.

6. منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

بالنظر لطبيعة الدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذا النوع من الدراسات، علماً أن هذا المنهج هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، والاعتماد على الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل.

7. الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعلمية مما تساعد الباحث في تكوين خلفية عن موضوع دراسته، ومن خلال البحث عن دراسات تناولت هذا الموضوع لاحظنا وجود عدد لا بأس به من الدراسات والتي تتمحور حول متغيري الموضوع، ومنها الدراسات التالية :

(أ) سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، 2011.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة بما يساهم في تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي مما يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

- تمتع المدراء بالأمم المتحدة بذكاء استراتيجي بمستوى جيد جدا ، وقد كان ترتيب عناصر الذكاء الاستراتيجي حسب أهميتها وفق استجابات عينة المدراء على النحو التالي (الاستشراف ، تفكير النظم ، الدافعية ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة).
- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة .

(ب) تامر حمدان عبد القادر مسلم ، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهي (جامعة الأزهر ، الجامعة الإسلامية ، جامعة الأقصى) ، من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة ومن ثم دراسة الأثر .

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الحدس، والإبداع) والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

(ج) العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سطيف، الجزائر، 2014 .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في إطار التنمية المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية .

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

- يساهم نظام المعلومات في المؤسسة بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها ، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة وفعالية بجهد ووقت أقل ، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة المؤسسة بمحيطها .

- تعتبر التنمية المستدامة غاية ووسيلة وهدف ورهان تسعى المؤسسات الوصول إليها من خلال اتخاذ قرارات تعنى بأبعادها وجوانبها البيئية ، الاجتماعية ، والاقتصادية .

أما الدراسة الحالية " دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار " وفق آراء الموظفين والأساتذة الإداريين في جامعة خنشلة هدفت إلى التعرف إلى مدى توافر الذكاء الاستراتيجي في كليات الجامعة من خلال أثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

8. هيكل الدراسة:

بغرض التحكم في مختلف جوانب البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، بحيث يتناول الفصل الأول الذكاء الاستراتيجي والمفاهيم المتعلقة به، بالنسبة للفصل الثاني فيخصص اتخاذ القرار. في حين سنتطرق في الفصل الثالث للتطبيقي إلى الإطار المنهجي للبحث ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات فضلاً عن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومن ثمة الاستنتاجات والاقتراحات مع إبراز الآفاق المستقبلية للبحث.

تمهيد :

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها أثرا على عمل الأفراد والجماعات على حد سواء بشتى أنواعها واختصاصاتها وذلك راجع لكونها عملية ضرورية تلازم كل أعمال الإنسان وتصرفاته .

كما يتوقف نجاح المنظمات على مدى الرشد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تعتبر ذات أهمية بالغة في تحديد مصير المؤسسات خاصة في ظل ظروف عدم التأكد الناتج عن تغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

وتعتبر القرارات الاستراتيجية جوهر العملية الإدارية والركيزة الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المؤسسة وهذه القرارات تساعد في تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وبقائها في السوق .

وفي هذا الفصل سيتم التعرف على عملية اتخاذ القرار من خلال التطرق إلى :

- مفهوم وأنواع القرارات .
- مفهوم اتخاذ القرار ، مراحل اتخاذه ، والعوامل المؤثرة فيه .
- أساليب اتخاذ القرار .

المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار

اعتبرت نظرية القرار أن أهم وظيفة يقوم بها المدير هي اتخاذ القرار ، فإن نجاح المدير يقتصر على القرار الذي يتخذه لحل مشكلة ما في الوقت المناسب ، وفي هذا المبحث نتطرق إلى مفهوم القرار واتخاذ القرار ، وأهميته ، وأنواع القرار .

المطلب الأول : مفهوم القرار وأهميته .

لقد تعددت محاولات الباحثين في تحديد مفهوم للقرار ، وفيما يلي سنحاول تقديم بعض من التعاريف :

أولا : مفهوم القرار .

✓ عرف "تعلب" القرار لغة بأنه مشتق من القر ، وأصل معناه " التمكن " فيقال : قر في مكان ، أي قر به وتمكن فيه . أما اصطلاحا ، هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود وإذا لزم الأمر الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضررا.¹

✓ القرار هو اختيار الطريق أو سبيل معين للوصول إلى هدف مرغوب ويحدده البعض بأنه اختيار واع للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة متاحة من الظروف .

✓ في حين يرى "أحمد فوزي" أن القرار هو نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما ، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد ، أي أن القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية حيث نجد أن المدير دائما في موقف يطلب إليه أن يختار بديلا معينا من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه.²

✓ تعني كلمة قرار فصلا أو حكما في مسألة ، أو خلاف ، أي أنه تصرف شعوري يصدر من الفرد أو الجماعة . والمقصود بالتصرف الشعوري هو ذلك التصرف الصادر من الأفراد بعد تفكير وتأمل إذ أن تصرف الأفراد عامة ، يكون نوعين :³

• تصرفات شعورية : وهي حصيلة تفكير وتدبير الأمور وحساب الأشياء .

• تصرفات لا شعورية : وعادة ما تكون على شكل انعكاسات وانفعالات ذاتية ، وآنية على شكل استجابات .

✓ عرفه ماهر "صالح علاوي" على أنه ما ثبت عليه الرأي من الحكم في مسألة معينة .

✓ القرار هو ما يستقر عليه أخذ القرار من موقف واع يتخذه الأخير بعد أن يتأمل في قرارات أو خيارات في فكرة بحيث تجري عملية التقرير بين قطبين أحدهما يقرر والثاني هو المحيط .

¹ سعاد حرب قاسم ، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 ، ص 53 .

² منى عطية حزام خليل ، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 90 .

³ ماجد أحمد عبد العزيز بشير ، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية ، الدار الجزائرية ، الجزائر ، 2015 ، ص 72 .

- ✓ أما القرار الفردي هو عبارة عن القرار الذي يخص شخصا معيناً أو مجموعة أشخاص معينين بذواتهم ، أو يخص حالة أو حالات محددة معينة رغم انصراف آثاره إلى عدد غير محدد من الأشخاص .¹
- ✓ عرفه "السالم" أنه اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيدا لاختيار البديل الأفضل.²
- ✓ "هاريسون" يعرف القرار بأنه الأساس في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندما يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارا يوجه إليه قدراته وطاقته لتحقيق غايته .
- ✓ "سايمون" عرف القرار بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير ، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال .³
- أما القرار الاستراتيجي يمكن تعريفه أنه :
- ◀ يرتكز القرار الاستراتيجي في أصوله إلى مفهوم القرار لغة بوصفه الاستقرار على شيء معين أو التصميم على شيء ما ، ويعود مصطلح القرار لكلمة لاتينية الأصل تعني الفصل أو القطع في مسألة أو خلاف معين أو الحكم ، أو عزم شخص ما على فعل معين .
- ◀ يؤكد (Mintzberg & Quinn) أنه القرار الذي يحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة . وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها .⁴
- ◀ يشير (Mintzberg & Raisinghar) أن القرار الاستراتيجي يصنع من قبل الإدارة العليا في المنظمات ، فضلا على ذلك فإن تأثيراته حاسمة لبقاء المنظمة .⁵
- ◀ هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا ويكون تأثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة ، حجمها ، مركزها التنافسي ، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها . وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالبا فلا بد للإدارة العليا بالتسلح المعرفي لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وذلك بما يمتلكه القائد أو المدير من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحس والتفكير والخبرات المتراكمة

¹ عمار جعفر مهدي ، مساهمة المرأة العراقية في عملية اتخاذ القرار ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، العدد 48 ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2014 ، ص 140 .

² انتظار أحمد حاسم الشمري ، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 11 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2006 ، ص 18 .

³ لعلاية محمد علي ، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ، ص ص 33 ، 34 .

⁴ السعيد مبروك ابراهيم ، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي ، المجموعة العربية للنشر ، ط 4 ، مصر ، 2015 ، ص 248 .

⁵ علاء أحمد حسن عبيد الجبوري ، الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 33 ، العدد 103 ، جامعة الموصل ، العراق ، 2011 ، ص 16 .

والإبداعية والقدرة على حل المشكلات.¹

◀ مما سبق يمكن تعريف القرار أنه " اختيار البديل الأنسب والأمثل من بين مجموعة البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة".

ثانيا : أهمية القرار .

يعتبر القرار الإداري تصرفا قانونيا أو نظاميا ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم بدور كبير في مجال العملية الإدارية ، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أنه يعدل الأخطاء ويوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته فإن إصداره من مسؤولية المستويات العليا في الهرم الإداري ، كما أن هذه العملية تضمن طابعا تنظيميا لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.²

إذ أن معظم الدراسات تتفق على أن أهمية القرار تبرز من الناحيتين العلمية والعملية كما يلي :

1. أهمية القرارات من الناحية العلمية:³

- تعتبر القرارات وسيلة علمية حتمية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة وذلك من أجل تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية .
- تلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط ، الرقابة ، التنظيم وغيرها .
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا هاما في تجسيد ، تكييف ، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة ويظهر ذلك في المنظمة من خلال تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري .

2. أهمية القرارات من الناحية العملية:⁴

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين ، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار . الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات ، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلا بصورة حسنة .
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي .
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية .

¹ انتظار أحمد جاسم الشمري ، مرجع سابق ، ص 18 ، 19 .

² لعلاية محمد علي ، مرجع سابق ، ص 35 .

³ نفس المرجع ، لعلاية محمد علي ، ص 35 ، 36 .

⁴ آمنة مسغوني ، سهيلة شوية ، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2014 ، ص 38 .

المطلب الثاني : أنواع القرار .

هناك عدة تصنيفات للقرارات صنفنا وفقا لمعايير منها :

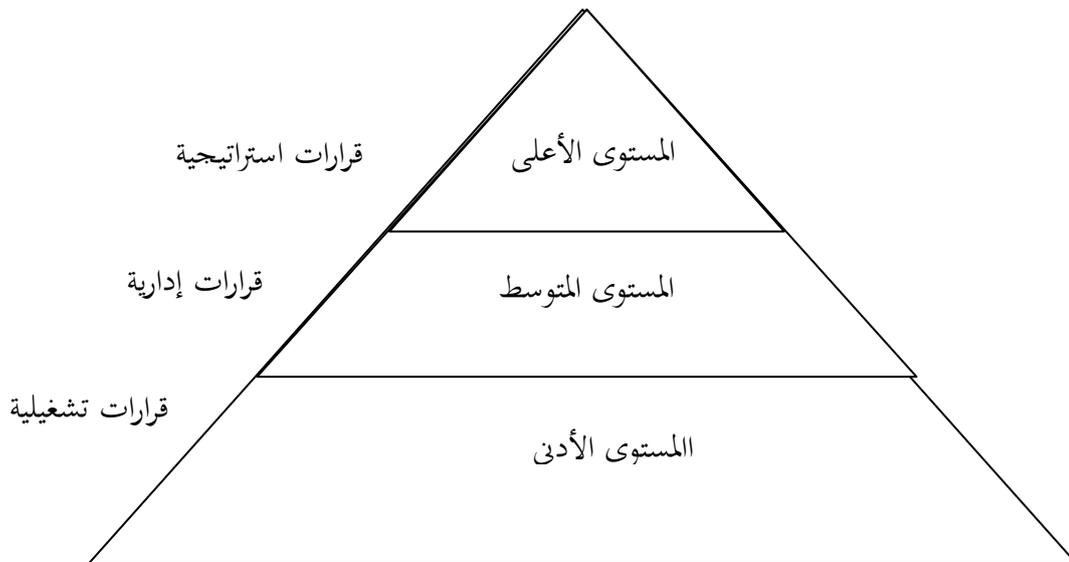
1. قرارات على أساس الهدف : تتضمن¹ :

- القرارات الفعالة : هي التي تتم في أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة ، مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة .
- القرارات غير الفعالة : وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد ، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال .

2. القرارات حسب المستوى الإداري : والتي صنفها أنسوف إلى ثلاثة أنواع وهي² :

- قرارات استراتيجية : وهي القرارات المرتبطة بالأهداف طويلة الأمد والسياسات الخاصة بها والمشكلات العامة ولذلك فهي تتخذ في مستويات الإدارة العليا ، مثل قرارات البحث والتطوير ، قرارات المنتج الجديد .
 - قرارات إدارية : تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرين بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامه بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات .
 - قرارات تشغيلية : تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون ، اختيار وسيلة الإنتاج .
- والشكل التالي يوضح أنواع القرارات حسب المستوى الإداري :

الشكل رقم (02) : أنواع القرار حسب المستوى الإداري .



المصدر: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 122

¹ ، مرجع سابق ، ص 91 .

² ناصر دادي عدون ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص ص 122 ، 123 .

3. قرارات وفقا لقابليتها للبرمجة : تصنف إلى :

● **قرارات مبرمجة :** تتسم بأنها روتينية وعامة ويتم التفاوض والمساومة عليها وتكون بنية القرار إجرائية ومنتبأ بها وتقوم على التأكد من ربط السبب بالنتيجة ، ويحدث هذا القرار ضمن قنوات معلومات واضحة وغالبا ما يرتبط بالمستوى الإداري الأدنى ويتناول مسائل فرعية ويكون قصير المدة . كما تعني كلمة برمجة القرارات ببساطة أنها قرارات تتضمن مجموعة من الإجراءات التي يمكن تنفيذها بصورة متكررة بحيث لا يمكن عددها قرارات جديدة في كل مرة يتم اتخاذها ، ويمكن البث في هذا النوع من القرارات على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها الإداري والمعلومات المتاحة.¹

● **القرارات نصف المبرمجة :** هي القرارات التي تتعامل مع مواقف يمكن معالجة البعض منها من خلال تطبيق الإجراءات المحددة مسبقا والبعض الآخر لا يمكن معالجته ، بمعنى أن جزء فقط من المشكلة التي بصدد اتخاذ قرار بشأنها هو الذي يمكن معالجته من خلال إجراءات محددة فهي تتعلق بتحليل نتائج العمليات التشغيلية مع أهداف الخطط طويلة الأجل الموضوعة مسبقا .

● **القرارات غير المبرمجة:** هي تلك القرارات غير المتكررة وغير النمطية والتي تتعامل مع المشاكل أو المواقف غير المتكررة وغير النمطية والتي تتعامل مع المشاكل أو المواقف غير الواضحة التي لا يمكن معالجتها من خلال الإجراءات المحددة مسبقاً.²

4. قرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات :³

● **في حالة التأكد :** وتفترض أن لدى متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار ومتأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة .

● **في حالة المخاطرة:** وتفترض أن متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث .

● **في حالة عدم التأكد:** هنا متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كل من هذه النتائج .

5. القرارات بحسب من القائم باتخاذ القرار :⁴

● **قرارات تنظيمية :** التي تصدر عن السلطة الإدارية بصفة رسمية ، كقرارات الترقية ، التوظيف ، أو التأديب .

● **قرارات شخصية :** تصدر عن المسؤول الإداري بصفته الشخصية وليس بالصفة التنظيمية .

¹ بتول غالب الناهي ، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية ، المجلد 7 ، العدد 19 ، جامعة البصرة ، العراق ، 2012 ، ص ص 13 ، 14 .

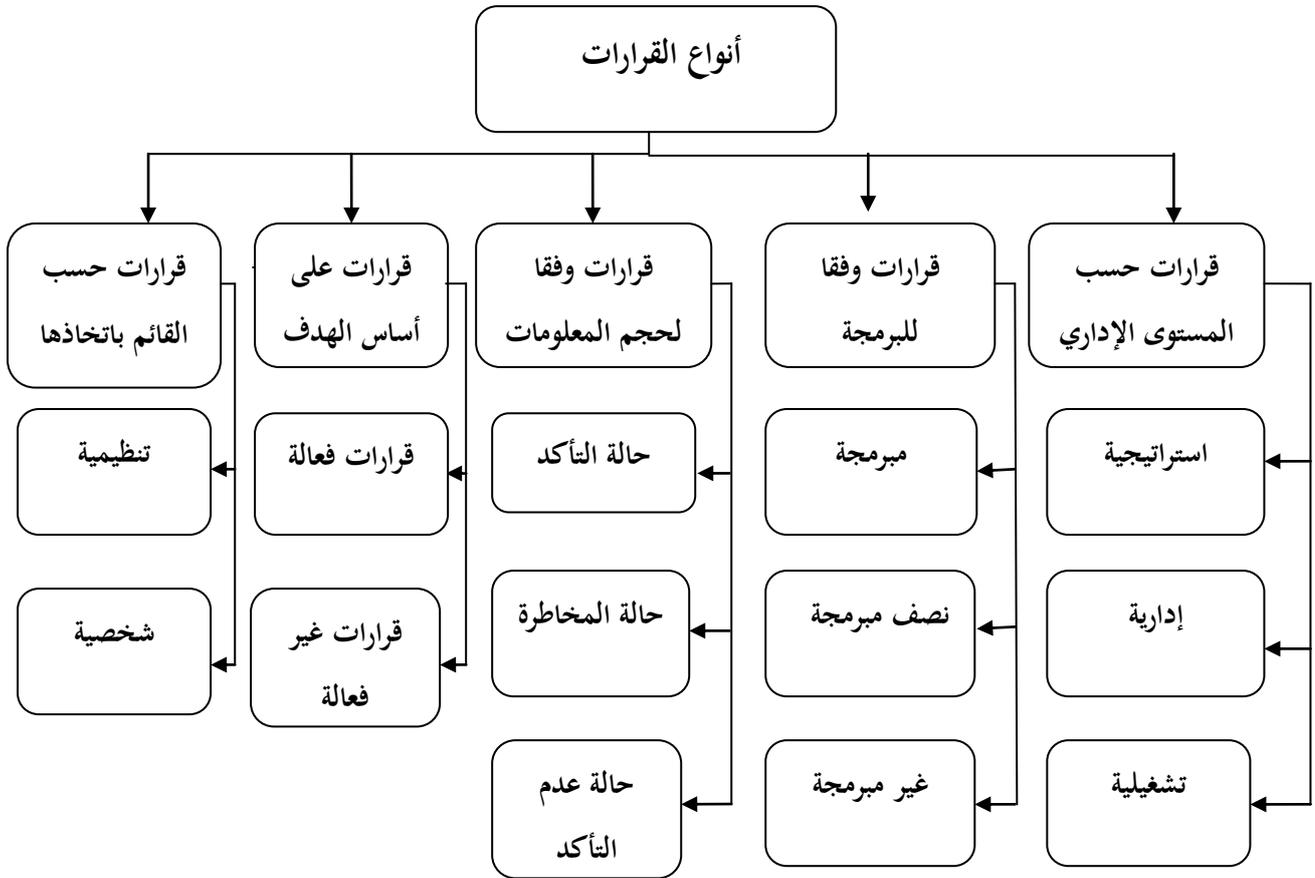
² طارق طه ، نظم دعم القرار في بيئة العولمة والأنترنيت ، الأزيطة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص ص 60 ، 61 .

³ ماجد أحمد عبد العزيز بشير ، مرجع سابق ، ص 79 .

⁴ خلاصي مراد ، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل ، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص 74 .

والشكل التالي يوضح أنواع القرارات :

الشكل رقم (03) : أنواع القرارات وفقا لمعايير تصنيفها



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

إضافة إلى القرارات السابقة هناك قرارات أخرى صنفها الباحثون بأكثر من طريقة ، ويلخص الجدول التالي هذه

القرارات :

الجدول (01) : أنواع القرارات

أمثلة	نوع القرار
1. تصنيف القرارات من حيث التكوين	
القرارات القائمة بذاتها ولا ترتبط بعمل قانوني آخر. هي قرارات تدخل في تكوين عملية قانونية مركبة تتم على مراحل حيث يترتب على صدورها ضرورة صدور عدد آخر من القرارات .	قرارات بسيطة قرارات مندمجة
2. تصنيف القرارات من حيث شكل القرار	
مثلا لائحة التعليمات أو الأوامر المكتوبة .	قرارات مكتوبة

قرارات شفوية	هي القرارات التي تصدر عن طريق الكلمة المنطوقة
3. تصنيف القرارات من حيث مصدر القرار	
قرارات لأعضاء السلطة التنفيذية قرارات لممثلي المصلحة المركزية	مثل قرارات رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء . هي القرارات الصادرة من سلطات لا مركزية مثل قرارات مجالس المحافظات والمدن والقرى .
4. تصنيف القرارات من حيث رقابة القضاء	
قرارات تخضع لرقابة القضاء قرارات لا تخضع لرقابة القضاء	وذلك من حيث الإلغاء أو التفويض . هي القرارات التي تتصل بسيادة الدولة الداخلية والخارجية .
5. تصنيف القرارات من حيث آثارها بصفة عامة	
القرارات الكاشفة القرارات المنشئة	التي تقتصر على إثبات أو تقرير حالة موجودة من قبل ، أي لا تستحدث جديدا . قرارات يترتب عليها آثار جديدة .
6. تصنيف القرارات من حيث أثرها بالنسبة للأفراد	
قرارات ملزمة للأفراد قرارات ملزمة للإدارة فقط	حيث يلتزم الأفراد بتنفيذها قهرا . مثل الأوامر والتعليمات .
7. تصنيف القرارات من حيث علانيتها	
قرارات صريحة قرارات ضمنية	هي القرارات التي يعبر عنها صراحة . هي القرارات التي لا يعبر عنها صراحة ولكن تستنتج ضمينا من مظاهر معينة فعدم رد الإدارة على شكوى أحد العاملين يعتبر قرارا ضمينا بالرفض .
8. تصنيف القرارات من حيث الموضوع	
قرارات متعلقة بالإجراءات وأساليب العمل قرارات متعلقة بالموارد المالية قرارات متعلقة بالأشخاص المكلفين بأداء عمل معين قرارات متعلقة بالرقابة لقياس الإنجازات وتحديد الانحرافات	

المصدر: سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، 2011، ص ص 45-46 .

المطلب الثالث : مفهوم اتخاذ القرار وأهميته .

أولاً : مفهوم اتخاذ القرار .

فيما يخص عملية اتخاذ القرار نجد أنه يتضمن عدة تعاريف منها :

✓ اتخاذ القرار الإداري يعني الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه .¹

✓ تنطوي عملية اتخاذ القرار على عملية اختيار بديلين أو أكثر نظراً لأنه إذا لم يوجد بديل واحد فليس هناك قرار يتخذ ، فإذا لم يكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال الاختيار وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ القرار فبعض الحالات قد تكون جميع البدائل غير مرضية ولكنها بالرغم من ذلك تعتبر الأفضل في حالات معينة .²

✓ "المجذوب" عرفه بأنه العملية التي تتمحور حول المفاضلة والاختيار بين الوسائل البديلة التي تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه بأقصى قدر من الفاعلية والكفاية .

✓ عرفه "فلية" و"عبد المجيد" هو الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد أو أكثر في أمور يستحق القيام بها واتقان التفكير فيها ، وبذل الجهود لتحقيقها .³

✓ "هريسون" عرف اتخاذ القرار بأنه اصدار حكم معين بنبغي للفرد أن يتخذه في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها .⁴

✓ يرى "هربرت سايمون" أن اتخاذ القرار الإداري يعتبر مرادفا لعملية الإدارة كلها ، ولتوضيح الفكرة دعى لفحص الوظيفة الإدارية الهامة للتخطيط ، فيشمل التخطيط سلسلة من القرارات على سبيل المثال ، ما الذي يجب أداءه ؟ ومتى ؟ كيف ؟ ومن الذي سيؤديه ؟ لذلك يشمل التخطيط اتخاذ القرارات ، كما تشمل الوظائف الأخرى في عملية الإدارة مثل التنظيم والمراقبة اتخاذ قرارات أيضا .⁵

✓ عرفه "المهاري" بأنه عملية المفاضلة أو الاختيار من بين عدة بدائل ممكنة يتم التوصل إليها من مراحل عملية صنع القرار ، وذلك عن طريق الشخص الذي يمتلك السلطة التي تخوله إصدار القرارات في جميع مستويات التنظيم .⁶

¹ جمال الدين لعويسات ، الإدارة وعملية اتخاذ القرار ، دار هومة ، الجزائر ، 2005 ، ص 26 .

² لعلامية محمد علي ، مرجع سابق ، ص 47 .

³ فيصل يونس محمد ، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد 36 ، جامعة بغداد ، العراق ، ص 27 .

⁴ بتول غالب الناهي ، مرجع سابق ، ص 11 .

⁵ ايفرام توربان ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، نظم دعم الإدارة (نظم دعم القرارات ونظم الخبرة) ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2000 ، ص 82 .

⁶ يونس محمد ابراهيم ، شهزاد محمد شهاب ، السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار ، مجلة دراسات تربوية ، المجلد 4 ، العدد 15 ، معهد إعداد المعلمين ، نينوى ، العراق ، 2011 ، ص 21 .

- ✓ يرى "أحمد عاطف" أن اتخاذ القرار هو العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية والعلمية في اتخاذها ويتحقق على ضوئها غاية أو هدف محدد وعقلاني . فضلا على أنها اختيار البديل الأنسب والذي يتمثل في العمل على تفضيل واحد من الحلول على ما عداه واتخاذ قرار بذلك الاختيار .¹
- ✓ عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة ، وتتم عملية الاختيار هذه استنادا إلى هدف يبغي متخذ القرار تحقيقه ، ضمن قيود وشروط محددة ، وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه .²
- ✓ عرف (Fema) اتخاذ القرار بأنه خطوة من حل المشكلة وأنه آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات .³
- هناك فرق بين مصطلحي اتخاذ القرار وحل المشكلة ، واتخاذ القرار وصنع القرار ويكمن الفرق بينهما فيما يلي :
- ✓ **اتخاذ القرار وحل المشكلة** : يوجد الكثير من الخلط بين المصطلحين اتخاذ القرار decision making وحل المشكلة problem solving وإحدى طرق التمييز بينهما هو فحص مراحل عملية القرار ، حيث تعتبر إحدى مدارس التفكير العملية كلها (مراحل اتخاذ القرار) حل مشكلة باستثناء مرحلة الاختيار فهي تعتبر اتخاذ قرار .⁴
- ✓ **اتخاذ القرار وصنع القرار** : اتخاذ القرار خطوة من خطوات صنع القرار حيث أن الأخيرة هي عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل وتتداخل فيها عوامل متعددة ومتباينة تؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين ، ويعتبر القرار عائد صنع القرار وأن صنع القرار هو نشاط إنساني معقد .⁵
- فصنع القرار هو العملية التي تعبر عن مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة التي يتبعها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار .⁶
- وبناء على ما تم تقديمه من تعاريف يمكن القول أن اتخاذ القرار هو " عملية الاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها " .
- ثانياً : أهمية اتخاذ القرار .**

اتخاذ القرار هو أساس ومحور العملية الإدارية والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي :⁷

¹ منى عطية ، مرجع سابق ، ص 95 .

² سعاد حرب قاسم ، مرجع سابق ، ص ص 53 ، 54 .

³ Fema's Independent Study program , **Decision Making and problem Solving** , South Seton Avenue , 2010 , p 21 .

⁴ ايفرام توريان ، مرجع سابق ، ص 82 .

⁵ منى عطية ، مرجع سابق ، ص 94 .

⁶ صباح محمد موسى ، صادق حسين عبد الحسن ، أثر تنقيب البيانات في تطوير عملية صنع القرارات ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 38 ، العدد 103 ، وزارة التعليم والبحث العلمي ، العراق ، 2015 ، ص 89 .

⁷ أحمد ماهر ، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص ص 34 ، 36 .

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة : أن مختلف مجالات العمل في المنظمات ماهي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله : التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ؟ ومن يقوم به ؟ ومتى يتم القيام به ؟ وأين يتم القيام به ؟ وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري .
- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة : ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها .
- القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة : أن وظائف المنظمة تحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف .
وقد أشار " كنعان " إلى أن :¹
- عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية وإحدى أهم وظائف المديرين ، وذلك لأنها عملية ملازمة لجميع وظائف الإدارة وأنشطتها . حيث أن عملية اتخاذ القرار تتداخل مع جميع الوظائف الإدارية بدءاً من التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة .
كما تم تحديد أهمية اتخاذ القرارات وفق لمستويين هما :²
- أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد : وتبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر على الآخرين .
- أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعة : ذات أهمية بالغة لأنها تبرز تأثير سلوك الفرد الذي هو عضو المجموعة الصغيرة بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها . والجماعة هي فردان أو أكثر يتضافران الجهود لتحقيق أهداف مشتركة من خلال اتخاذ قرارات جماعية أو حل المشكلات بطريقة جماعية .

¹ أحمد عبد الله سويدات ، فؤاد نجيب الشيخ ، أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 13، العدد 1 ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2017 ، ص 37 .

² خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 159 ، 160 .

المبحث الثاني : عملية اتخاذ القرار .

يناقش هذا المبحث عملية اتخاذ القرار من خلال مراحلها التي تهدف إلى الوصول إلى قرارات منطقية في تحقيق أهدافها كما يتناول المبحث أيضا العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات وأهم نظرياته .

المطلب الأول : مراحل عملية اتخاذ القرار .

تعد مراحل اتخاذ القرار الإداري كغيرها من الأمور الإدارية الأخرى التي كانت ولا تزال موضع جدل واختلاف لدى معظم الباحثين والمهتمين باتخاذ القرارات الإدارية حيث يتفقون على أن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة مراحل غير أنهم يختلفون في عدد المراحل وترتيبها ، وعليه نجد أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل تتمثل في :

أولا : تحديد وتشخيص المشكلة :

في هذه المرحلة يجب على صانعي القرار أن يستوعبوا تماما أن هناك مشكلة تحتاج لحل وحلها يتوقف على صناعة القرار واتخاذها . وأنه كلما تم الاعتراف بوجود مشكلة أمكن ذلك من حلها بسهولة وهذا بطبيعة الحال يتطلب من الإداريين أن يقوموا بجمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة وبالتالي يساعد ذلك على فهم المشكلة فهما حقيقيا الأمر الذي يمكن صانعي القرار من المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار الأنسب وكل ذلك يأتي بالاعتماد على قدرة صانعي القرار من الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ، ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول للقرار المناسب.¹

ثانيا : تحديد البدائل لحل المشكلة :

بناء على تحديد المشكلة المحورية ، أسبابها وأثارها يتم اقتراح الحلول (البدائل) المختلفة للمشكلة . ويتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة.²

ويقصد بالبدائل أو الحل بأنه القرار المبدئي المقترح من بين مجموعة من البدائل الأخرى المتاحة للمدير متخذ القرار وهناك عدة أساليب تساعد تنمية وتطوير الإبداع عند المدير متخذ القرار منها : أسلوب إثارة الأفكار ، أسلوب المناقشات ، أسلوب حل المشكلات عن طريق إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.³

ثالثا : مرحلة تقييم البدائل :⁴

يقصد بتقييم البدائل هو عملية تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة . ويلزم هذه الخطوة التنبؤ بالمستقبل لأن المزايا أو العيوب لن تظهر إلا في المستقبل . وتنطوي عملية التقييم على الأمور التالية :

¹ عز الدين الخوالدة ، مستويات التفكير الأخلاقي وعلاقتها باتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة الأردنية ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية ، العدد 25 ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، 2016 ، ص 23 .

² مظفر محمد نوري ، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 3 ، العدد 2 ، جامعة كركوك ، العراق ، 2013 ، ص 28 .

³ خليل محمد العزاوي ، مرجع سابق ، ص 114 .

⁴ عدنان عواد الشوابكة ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار البازوري ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 237 .

- تحديد العوامل الاستراتيجية في كل بديل والتي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ .
- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل ، ومحاولة التنبؤ بكل ما يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاقة جدا .

رابعا : مرحلة اختيار البديل الأفضل :¹

بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها تأتي عملية اختيار أفضل هذه البدائل ، وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا ، فالاختيار يكون على أساس قدرة هذه البدائل لحل المشكلة الشيء الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل في نفس الوقت ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى ننتهي باختيار أقرب البدائل لحل المشكلة ويكون على ضوء الظروف المحيطة داخل المنظمة وخارجها إضافة إلى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم .

خامسا : مرحلة التطبيق والتنفيذ :²

وفي هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ ، والتنفيذ الجيد يتوقف على عدة عوامل أهمها:

- اقتناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل .
- توفير الموارد الكافية لتنفيذه .
- واقعية الحل ودقته .
- اختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ .

خامساً : مرحلة التقييم :³

بعد تحديد البدائل يبدأ صانع القرار بعملية التقييم بوصف نتائج كل بديل وأيهم أقرب إلى تحديد الهدف النهائي ويتم ذلك على أربعة محاور وهي :

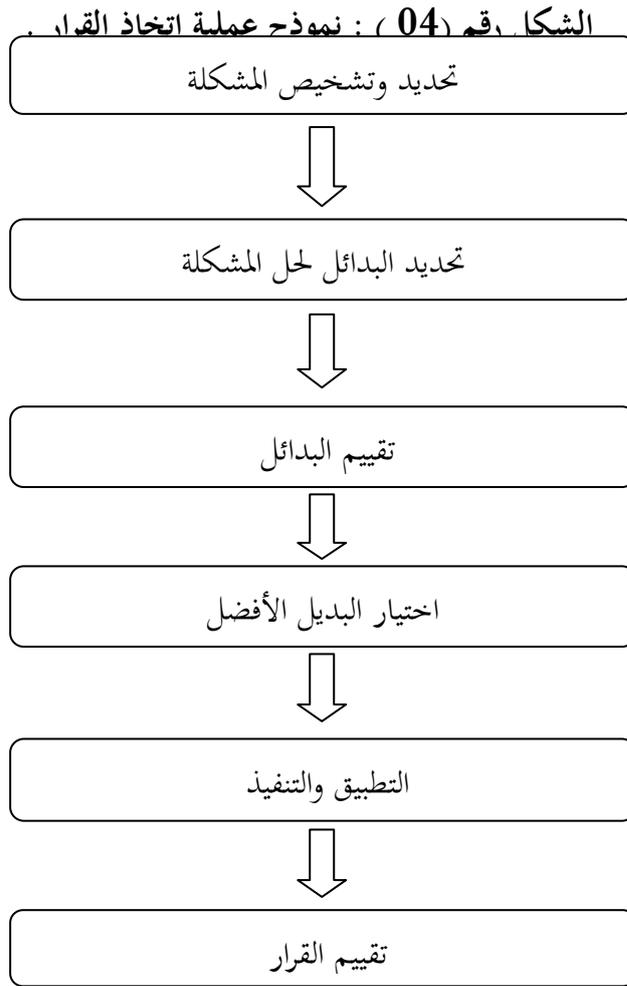
- البديل الجيد والذي يقود إلى نتائج مرغوبة لدى صانع القرار .
- البديل المتوازن من غير المحتمل أن تنتج عنه نتائج ايجابية أو سلبية لصالح صانع القرار .
- البديل المختلط من المحتمل أن تنتج عنه نتائج ايجابية أو سلبية لصالح صانع القرار .
- البديل الضعيف من المحتمل أن تنتج عنه نتائج ضعيفة لصالح صانع القرار .

¹ لعوية عمر ، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل ، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007 ، ص 49 .

² مرغني بلقاسم ، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير في نظم المعلومات ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2014 ، ص 52 .

³ فؤاد يوسف عبد الرحمن الجبوري ، إدارة الأزمات والكثرونية اتخاذ القرار ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 19 ، العدد 1 ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2011 ، ص 86 .

والشكل التالي يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار :



المصدر : طارق طه ، مرجع سابق ، ص 54

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .

أكد Nielsen أن من بين العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الاعتماد إلى حد كبير على وضع المخططات المعرفية والاستدلال على خلفية المدراء التنفيذيين والخبرات ، كما أن حدود الإنسان تؤثر على إدراك متخذ القرار وتقييم واختبار قرارات المدراء بشأن مشاكل المنظمة والتي تؤثر على تحسين سلوك المنظمة وخياراتها ، كما أن المدراء في المستويات الإدارية العليا يستندون في قراراتهم على مجموعة معطيات خاصة ، مثل الأسس والقيم المعرفية¹ . وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والتي بدورها تؤثر على مدى الرشد لهذه القرارات ومدى نجاحها في الاستجابة لحاجة المنظمة والبيئة والأفراد المستفيدين ومن هذه العوامل :

¹ مقراش فوزية ، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 ، ص 68 .

1. العوامل الشخصية (الإنسانية) :

هناك العديد من العوامل الإنسانية التي تؤثر على القرارات الإدارية وتوجهها نحو اختيار البديل الأفضل ، ومن هذه العوامل ما يخص متخذ القرار نفسه ، حيث يؤثر فهمه العميق على رشدانية قراراته للأمور ، وقدرته على التوقع والإبداع وتحمل المسؤولية ومؤهلاته الشخصية العلمية والثقافية وخبراته وأخلاقياته وقدرته على التصرف في المواقف الصعبة والمخرجة وعلاقاته الاجتماعية ، كما يؤثر على رشد القرارات الإدارية استشارة متخذ القرار لمساعديه ومستشاريه .¹

وتتضمن الدافعية الأهداف ومستوى الطموح والنظام القيمي والاتجاهات والميول والقدرات والكفاءات والخبرات التي يمتلكها الفرد .²

2. عوامل البيئة الخارجية والداخلية :³**• عوامل البيئة الخارجية : أهمها :**

- ✓ طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة
- ✓ انسجام القرارات مع الصالح العام ، وذلك بمراعاة مدى تحقيق القرار لأهداف المواطنين وليس فئة منهم .
- ✓ التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية .
- ✓ التطورات التقنية بالتكنولوجيا والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة .

• عوامل البيئة الداخلية : تتضمن :

- ✓ درجة مستوى ندرة الموارد البشرية والمادية والقدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ القرار .
- ✓ القوانين والتشريعات التي تعمل في إطارها المنظمة .
- ✓ نقص المعلومات وعدم توفرها بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات .
- ✓ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام .
- ✓ مشكلة الاتصالات وعدم توفر قنوات الاتصالات المناسبة الأفقية والصاعدة والنازلة داخل المنظمة الإدارية .
- ✓ درجة المركزية ، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي .
- ✓ عدم إدراك المشكلة وتحديد نتائجها نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها ، مما يتعسر على متخذ القرار عدم القدرة على تمييزها بدقة .

¹ عدنان عواد الشوابكة ، مرجع سابق ، ص 241 .

² وفاء عبد الهادي نجم ، عايد خضير ضايح ، فاعلية تصميم تعليمي للتربية البيئية في اتخاذ القرار لحل المشكلات ، مجلة كلية التربية الأساسية ، المجلد 21 ، العدد 90 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2015 ، ص 832 .

³ ماجد أحمد عبد العزيز بشير ، مرجع سابق ، ص 83 ، 84 .

المطلب الثالث : نظريات اتخاذ القرار .

هناك عدة نظريات اتخاذ القرار وكلها تتفق مع الخطوات المذكورة أعلاه لكنها تتباين في افتراض العملية وفي ترتيبها :

1. النظرية الكلاسيكية :

وظهرت هذه النظرية في القرن العشرين كتطور لنظرية الاقتصاد الكلاسيكي ، حيث نفترض أن المدراء دائما عقلانيون لامتلاكهم المعلومات التامة حول المشكلة والتفاصيل التامة للأهداف المراد تطويرها ويتم اختيار البديل بناء على مدى مساهمته في تحقيق الأهداف .¹

2. النظرية السلوكية :

من أنصارها سيمون ومارتش حيث قاما بتسمية القرارات بالقرارات المرضية بدلا من القرارات المثالية على خلاف النظرية الكلاسيكية وإن أساليب الفرد الخاصة تتأثر بالمعدات والتقاليد والقيم فضلا عن امتلاكه المهارات وأن هذه القرارات تؤثر في عملية اتخاذ القرار . وأن متخذ القرار عندما لم تكتمل المعلومات لديه فإنه ينبغي أن يحدد بدائل قليلة وأن يتوقع نتائج أقل لكل بديل من البدائل المعروضة للوصول إلى الهدف وهذا يفسر أن متخذ القرار يستهدف تحقيق الحلول المرضية وليس الحلول التي تحقق اقصى فائدة .²

3. النظرية الكمية :

تعتبر من النظريات الحديثة في الإدارة كما أنها تعتمد على الأسلوب الكمي في اتخاذ القرارات التي تقوم على استخدام النماذج الرياضية والحاسبات الإلكترونية للوصول إلى القرار المناسب بعيدا عن الحدس والتخمين الفردي أو الحكم الشخصي . وتركز هذه النظرية على فرضية مفادها أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الكمية في حل المشكلات ، وهي نظرية تركز أو تتطلب توفر المعلومات لعملية اتخاذ القرارات .³

4. النظرية المعاصرة:

التي تقوم على أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم ، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها .⁴ والجدول التالي يستعرض هذه النظريات ومدارسها وأهم روادها وجذورها التاريخية :

¹ مها مهدي الخفاف ، غسان أحمد العتيبي ، نظم دعم القرار والنظم الذكية ، دار الحامد للنشر ، عمان ، 2012 ، ص 43 .

² وفاء كنعان خضر ، التنظيم الذاتي وعلاقته باتخاذ القرار ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، المجلد 22 ، العدد 10 ، جامعة تكريت ، العراق ، 2015 ، ص 257 .

³ ماجد أحمد عبد العزيز بشير ، مرجع سابق 76 .

⁴ آمنة مسغوني ، سهيلة شوية ، مرجع سابق ، ص 48 .

الجدول رقم (02) : نظريات عملية اتخاذ القرارات .

التاريخ	معطيات النظرية	أشهر روادها	مدارسها	النظرية
ظهرت في أوائل القرن العشرين واستمرت حتى أواخر الثلاثينيات .	إن القائد الإداري في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف معينة ، وبالتالي فإن لديه كافة المعلومات عن المشكلة أو الموقف محل القرار وأنه يتخذ القرار الذي فيه أقصى فائدة للمنظمة الإدارية .	فردريك تايلور ، هنري فايول ، لوثر جوليك ، ليندل أوريك ، ماكس فايبر	الإدارة العلمية ، التقسيم الإداري ، المدرسة البيروقراطية	الكلاسيكية
ظهرت في الثلاثينيات وحتى الخمسينيات من القرن العشرين .	قصور مفهوم الرشد في عملية اتخاذ القرارات ، وافترض الرشد المحدد الذي جاء به سيمون بسبب عدم توفر المعلومات الكافية والدقيقة لدى متخذ القرار عن الموقف أو المشكلة محل القرار	هربرت سيمون ، غروس ، شيلستر بارنارد ، التون مايو ، مكجر ، بيجور ، كرس أوجرس	العلاقات الإنسانية التنظيم الاجتماعي ، التوازن التنظيمي	السلوكية
ترجع جذور بعضها إلى الحرب العالمية الثانية .	من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الكمية التي تعتمد على المعلومات ذات الجودة العالية في حل المشكلات وأنها تقدم وسائل كمية تساعد في صنع القرار .	ابريك جوتنبرج ، وثيرودور لسنه ، وشمالن باخ ، الفريد مارشال	نظرية الاحتمالات ، نظرية المباريات ، البرمجة الخطية ، شجرة القرارات ، بحوث العمليات ،	الكمية
ترجع جذور بعضها إلى الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين	ضرورة استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم نظم المعلومات الإدارية ومن ثم في عملية اتخاذ القرارات ، توفير المعلومات اللازمة للمقارنة بين البدائل واختيار البديل الأنسب ، ضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة.	تشرشمان ، بيرنز وستوكر ، ارنست ديل ، فريد فيدلر ، فريد لوثناس ، ويليم أوشي	علم الإدارة ، النظم ، الموقفية ، التجريبية ، الرياضية ، القرارات ، الإدارة بالأهداف ، الجودة الشاملة ، الإدارة الإلكترونية	المعاصرة

المصدر : ماجد أحمد عبد العزيز بشير ، مرجع سابق ، ص 77 .

المبحث الثالث : أساليب اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الاستراتيجي .

تتعدد أساليب اتخاذ القرار من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة ، نظرا للتطور الهائل الذي شهدته الإدارة الحديثة منذ مطلع الستينات بسبب اكتشاف الوسائل والاختراعات ، وتضخم حجم التنظيمات الإدارية وتعدد نشاطها وطموح أهدافها وتغير الظروف البيئية التي تعمل في إطارها ، وما للذكاء الاستراتيجي من أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات في المؤسسات ، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى أساليب اتخاذ القرار والعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار .

المطلب الأول : أساليب اتخاذ القرار .

يتوقف استخدام أساليب اتخاذ القرار حسب طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير والظروف المحيطة والإمكانات المتوافرة ، وعليه يمكن تصنيف هذه الأساليب إلى ما يلي :

أولا : الأساليب الكيفية .

تعرف بالأساليب التقليدية أو غير الكمية ، وتوجد العديد من الأساليب التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي :

1. الحكم الشخصي أو البديهية **Intuition** :¹

إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظر المدير للأمر وتقديره والتي تبني عادة على أسس شخصية غير موضوعية . وتنطلق من التكوين النفسي ، الأفضلية ، والأثر بمجريات الأحداث ، ويعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية نظرا لأنه أسلوب غير علمي قياسا بالأساليب الأخرى وخاصة الأساليب الكمية ، ولعل دواعي استخدام هذا الأسلوب هو طبيعة واختلاف المشاكل والمواقف التي يتعرض لها المدير وخاصة المواقف الإنسانية المتمثلة في قياس الاحتياجات والعواطف الإنسانية . ولهذا الأسلوب مزايا ومساوئ يمكن إيجازها فيما يلي :

أ- المزايا : وتشمل :

- الوصول إلى قرار في أقصر وقت ممكن .
- فعاليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود .
- استغلال المقدر الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين .

ب- العيوب :

- قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب .
- قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار .
- قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم ينظر إليها .

¹ جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص ص 73 ، 74 .

2. الحقائق Facts :

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات ، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية .¹ غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة عند متخذ القرار في كل وقت يجب اتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة معينة . الأمر الذي يؤدي أحيانا بالمدير إلى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة . وحتى لو توفرت الحقائق فإن اختيار الصالح فيها لاعتماده في اتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي والقدرة على التصرف من قبل متخذ القرار .²

3. التجربة Experience :

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة إلا أن أسلوب التجربة يبرز الكثير من العيوب ، تشمل استهلاك الموارد ، فقدان الوقت ، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة وربما تزيد من تعقيدها وعدم حلها ، ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية .³

4. الآراء Considered Opinions :

إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهي أسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل على أي حال أسلوبا أفضل في اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية . وكذلك فإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه . غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحمل المداولة أو التأخير .⁴

ثانيا : الأساليب الكمية .

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن أن يتم استخدامها من قبل الإدارة التي تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات والتي تتمثل في :

1. بحوث العمليات Operations Research :

بحوث العمليات تزود المدراء بأساس كمي لاتخاذ القرارات ، وكذلك تعزز من قدرتهم على وضع الخطط بعيدة المدى وإيجاد أفضل الحلول لمشاكلهم اليومية . وقد زادت الحاجة إلى هذا التخصص خصوصا بعد اتساع حجم المنظمات وزيادة التعقيد البيئي والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات .⁵

¹ سعاد حرب قاسم ، مرجع سابق ، ص 56 .

² جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص ص 74 ، 75 .

³ بلال محمود الوادي وآخرون ، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص ص 271 ، 272 .

⁴ جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص 76

⁵ هاشم نايف هاشم ، اتخاذ القرارات المتعددة المعايير باستخدام طريقة (AHP) ، مجلة التقني ، المجلد 21 ، العدد 6 ، هيئة التعليم التقني ، العراق ، 2008 ، ص 6 .

ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في اتخاذ القرارات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات مثل المتخصصين في العلوم الرياضية ، الإدارية ، الاقتصادية وعلى أن يتم العمل بينهم جميعا في تعاون كامل في نطاق ما يسمى بروح الفريق أو فرق البحث ، حيث يتم صياغة المشكلة الإدارية محل القرار بصورة نماذج رياضية وإجراء المقارنة الحسابية بين البدائل المختلفة عن طريق الاستعانة بالحاسب الالكتروني لإجراء المقارنة اللازمة للتوصل إلى الحل .¹

2. الاحتمالات Probability :

تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات ، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث ، وقد تكون واحد إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكدة ، ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة هو أن اختيار البديل الأفضل سيتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن .²

3. شجرة القرارات Decision Tree :

تستمد هذه النظرية فكرتها من نظرية النظم التي تنطلق من فكرة أن هناك سلسلة من التأثيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهي نفس الفكرة التي استخدمها أسلوب شجرة القرارات حيث يفترض أن أي حالة انتقالية يترتب عليها مظهران ، تأثير فوري ، وحالة جديدة أو موقف به مشكلة اختيار ، وقد قام كونتر وادونيل بتصوير هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي : البدائل المطروحة لحل المشكلة ، الاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة .³

4. نظرية المباريات Theory of Games :

نشأت فكرة المباريات سنة 1928 عندما اكتشفها (Von Neumann & Morgensten) ولم تلق الاهتمام اللازم حتى عام 1944 عندما ظهر كتاب ل (Von Neumann) تحت اسم (نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي) وترتبط المباراة بحالات التضارب في المصالح بين المتنافسين الذين يستخدمون الأساليب الرياضية والتفكير المنطقي للوصول إلى أفضل استراتيجية أو بديل تمكنهم من تعظيم أرباحهم أو تقليل خسائرهم وكل مشترك في المباراة يهدف إلى الكسب باختياره البديل الذي يمكنه من تحقيق ذلك . ولكنه عندما يجد أن المباراة في صالح الطرف الآخر فهو يسعى إلى تقليل خسارته إلى أدنى حد ممكن .⁴

5. المحاكاة (التماثل) Simulation :

إن عملية صياغة نموذج بأسلوب المحاكاة هي محاولة يتم من خلالها إيجاد صور طبق الأصل مصغرة لنظام ما دون محاولة الحصول على النظام الحقيقي نفسه وذلك بتطوير نموذج يمثل النظام موضع الدراسة ، ويظهر جميع التغيرات في

¹ نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق) ، دار الثقافة للنشر ، كنعان ، عمان ، 2009 ، ص 191 .

² سعد حرب قاسم ، مرجع سابق ، ص 57 .

³ صفية جدوالي ، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 19 ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف ، 2014 ، ص 147

⁴ منى عطية ، مرجع سابق ، ص 115 .

الحالات الممكنة للنظام ، ثم وضع المقاييس التي تستخدم في تقدير أداء النظام بإجراء تجارب على عينات في النظام ، حتى تتم العملية لا بد من توفر المعلومات الكافية عن أجزاء النظام وخصائصه حتى نستطيع فهم النظام والتنبؤ بسلوكه . ويلعب الحاسوب دورا فعلا وهاما في تمثيل الكثير من الظواهر المعقدة ثم إخضاعها للتجارب والتحليل ودراسة المؤثرات المختلفة عليها واستنتاج التطورات المحتملة فيها بهدف تسهيل اتخاذ القرار المناسب بشأنها . وقد أثبت أسلوب المحاكاة كفاءة عالية في معالجة قسم كبير من المسائل المعقدة التي يصعب وضع نموذج تحليلي لها .¹

6. التحليل الحدي Marginal Analysis :

يعتبر من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات . ويهدف إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة المتحققة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين البدائل .

7. دراسة الحالات Cases Study :

يقوم على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار ، والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة ، وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة .²

ثالثا : أساليب المشاركة في اتخاذ القرار .

للتغلب على معوقات التفكير الجماعي وسلبياته تم تصميم طرق مستحدثة لاتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات من شأنها أن تجعل هذا النوع من القرارات أكثر فعالية في وقت قياسي وبإمكانيات بسيطة ، ومن بين هذه الطرق مايلي :

1. العصف الذهني :

تضم من 6 إلى 12 فرد حيث يقوم جميع الحاضرين في الاجتماع بطرح أفكارهم وآرائهم لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج أو خدمة ، أو لتطوير سير العمل في المؤسسة بحرية وسرعة ، وتسجيلها من طرف المقرر دون نقد أو تمحيص وهي بهذا تفتح المجال لإثراء الاقتراحات حول المشكلة المطروحة ، وبعد المناقشة تختار البدائل التي تصمد ويتم اعتمادها كحلول للمشكلة المطروحة .³

2. طريقة المجموعة الاسمية (الصورية) :

سميت بهذا الاسم لأن تكوين الجماعة والمناقشة يكون صوريا على ورق ، وتقدم هذه الطريقة على تحديد المشكلة من قبل المشرف وعرضها على الأعضاء ، ثم يتولى هؤلاء الأعضاء اقتراح الحلول على ورقة لمدة تستغرق 10 أو 15 دقيقة ، وبعدها تجمع الحلول وتكتب على لوحة السبورة دون انسيابها إلى مقترحيها ، ثم تفتح المناقشة بين الأعضاء على البدائل

¹ بلحاج فتيحة ، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار ، المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية ، العدد 7 ، جامعة الجزائر ، 2016 ، ص 280 .

² ماجد بن سفر بن صالح السفياني ، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص 21 .

³ عبد الفتاح الخواجه ، الإدارة الذكية المطورة للمؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية ، دار البداية ، عمان ، 2010 ، ص 75 .

المعروضة ، ويتم الاتفاق على خمسة من هذه البدائل تمهيدا للاقتراع ويرتب كل عضو للبدائل الخمسة المختارة حسب الأفضلية ، وبعد جمع الرتب يتم تحديد البديل المختار ، وهو البديل الذي يتحصل على أفضل وأقرب الرتب .¹

3. أسلوب دلفي :

لا يختلف عن سابقه غير أنه لا يشترط الحضور الفعلي لأعضاء الجماعة ، ولا يسمح باللقاء بين أعضاء الجماعة ، وفي ما يأتي الخطوات التي يعتمد عليها أسلوب دلفي :

أ- تحديد المشكلة ويطلب من أعضاء الجماعة وضع حلول ممكنة لها عبر مجموعة من الاستبانة المصممة بعناية .

ب- يقوم كل فرد في الجماعة بتعبئة الاستبانة الأولى بمفرده ودون ذكر اسمه .

ت- تجمع نتائج الاستبانة الأولى في مكان مركزي ثم تدون ويتم استنساخها .

ث- يستلم كل عضو نسخة من النتائج .

ج- بعد مراجعة النتائج يطلب من الأعضاء مرة ثانية أن يقدموا حلولهم وفي العادة تثير النتائج التي استلموها في المرحلة (ث) حلولاً جديدة لديهم أو قد تؤدي إلى تغييرات في موقفهم الأصيل أو تدعمه .

ح- تكرار الخطوات (ث) و (ج) حسب الحاجة حتى يتم الوصول إلى اجماع .

حيث يتم عزل أعضاء الجماعة من أن يتأثر بعضهم بعضاً ، كما لا يتطلب حضورهم الشخصي ، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في عملية صنع قرارات لجماعات موزعة جغرافياً مما يوفر من تكاليف جمعهم في مكان مركزي ، غير أن هذا الأسلوب يحتاج إلى زمن طويل وغير مناسب للقرارات المستعجلة ، ولا ييسر تطوير مجموعة البدائل لعدم اتاحته فرصة مناقشتها مع الجماعة .²

4. السلم :

وتسمى كذلك لأنه يمر بخطوات تصاعدية ، الواحدة تلو الأخرى . حيث يبدأ الأمر بتكوين جماعة لمناقشة المشكلة واقتراح بدائل الحل ، ولكي يتم إثارة أكبر قدر ممكن من الأفكار وضخها في المناقشات يتم إضافة عضو جديد للجماعة بحيث يحاول العضو التساؤل عن مزايا وعيوب البدائل التي تم اقتراحها ، ثم يقترح هو بدائل جديدة ، وبعد فترة أخرى يضاف عضو جديد يقوم بنفس الشيء ، وبعد فترة أخرى يضاف عضو جديد ، وهكذا .³

رابعاً : اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد .

لا يوجد نموذج محدد لاتخاذ القرار في حالة عدم التأكد بل هناك العديد من النماذج منها :

1. النموذج المتفائل (الأقصى) :

وفق هذا النموذج فإن متخذ القرار يفترض أن الظروف المحيطة باتخاذ القرار تكون مواتية ، بل تمثل أفضل الحالات ولهذا يتوقع الحصول على أفضل النتائج . وخطوات اتخاذ القرار في هذه الحالة هي التالية :

¹ بن داود العري ، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 16 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2014 ، ص ص 175 ، 176 .

² فيصل يونس محمد ، مرجع سابق ، ص 32 .

³ أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص 330 ، 331 .

- اختيار أفضل النتائج المقابلة لكل بديل وتكون :

✓ أعلى قيمة في حالة الربح .

✓ أقل قيمة في حالة التكلفة .

- توضع أفضل النتائج في مصفوفة خاصة (مصفوفة النتائج) .
- يتم اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج من مصفوفة النتائج .

2. النموذج المتشائم (الأدنى):

يعرف هذا النموذج بقاعدة (Wald) ويقوم على افتراض أن الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار غير مواتية ولهذا يقوم متخذ القرار بتوقع أسوأ النتائج بهدف تجنب خسارة غير مرغوب فيها ويعمل على اختيار البديل الذي يحقق أفضل أسوأ النتائج في كل حالات الطبيعة ، وتمثل خطواته في :

- اختيار أقل قيمة المقابلة لكل بديل وتكون :

✓ أدنى قيمة في حالة الربح .

✓ أعلى قيمة في حالة التكلفة .

- توضع العوائد في مصفوفة النتائج .
- يتم اختيار البديل الذي يحقق العائد الأعلى في مصفوفة النتائج .

3. النموذج التوفيقي (معيار الوسط بين التفاضل والتشاؤم) :

يقوم على أساس الجمع ما بين أفضل العوائد وأدنى العوائد لكل بديل وبحيث تتقاسم النتائج احتمال حدوثها ما بين الصفر والواحد ، فعندما يكون متخذ القرار متفائل يأخذ احتمالا قريبا من الواحد ، أما إذا كان متخذ القرار متشائم فيأخذ احتمالا قريبا من الصفر .



4. نموذج العائد الوسطي الأعلى (قاعدة Laplace) :

يعرف بالاحتمالات المتساوية ويفترض في هذا النموذج تساوي احتمالات حدوث حالات الطبيعة وذلك بسبب عدم توافر معلومات عن تلك الحالات لدى متخذ القرار .¹

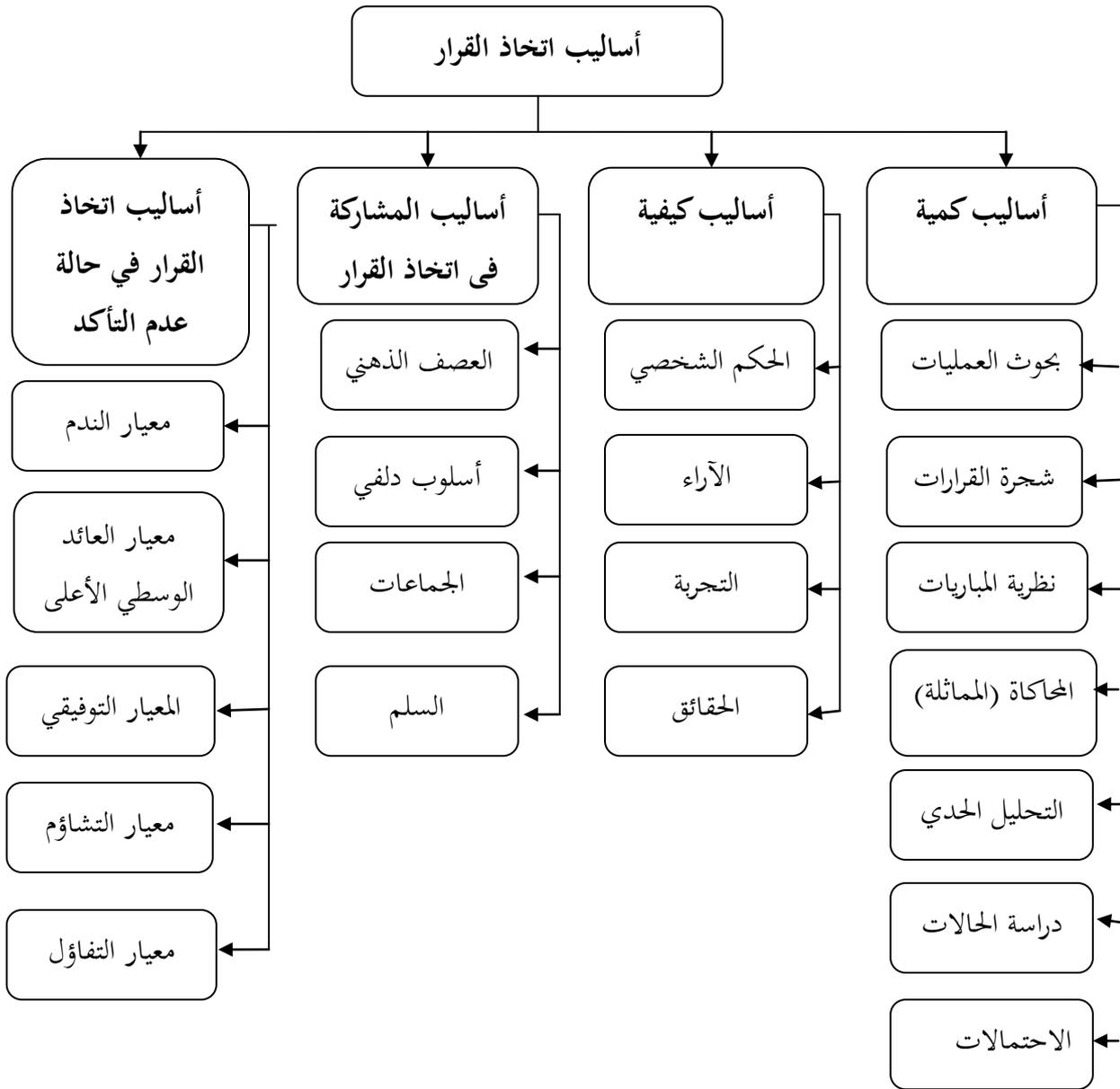
5. نموذج الندم (معيار Savage) :

اقترحه العالم سافاج معيار يرتكز على الدراسات النفسية ، حيث يرى أن متخذ القرار بعد اتخاذه القرار والحصول على عائد معين قد يشعر بالندم لأنه يعلم في تلك الفترة بحالة الطبيعة التي حدثت وبالتالي فهو يتمنى لو كان قد اختار بديلا آخر غير الذي تم اختياره ، وقد توصل العالم سافاج إلى أن متخذ القرار لا بد أن يبذل جهده لتقليل ندمه .² والشكل التالي يوضح أساليب اتخاذ القرار .

¹ كاسر نصر منصور ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الحامد للنشر ، عمان ، 2006 ، ص ص 54 ، 60 .

² عبد الجبار خضر نجيت وآخرون ، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 1 ، العدد 35 ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2012 ، ص 4 .

الشكل رقم (05) : أساليب اتخاذ القرارات



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع مختلفة.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل القرار بمفهومه وأنواعه وعملية اتخاذ القرار ومفهومها وأهميتها بالنسبة للمنظمات ، حيث تعد عملية صنع القرارات من أهم العمليات والموضوعات التي شغلت بال الكثير من المفكرين والكتاب في مجال علم الادارة ، نظرا لارتباط هذه القرارات بحياة الأفراد والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة .

إن نجاح الإدارة يتوقف على صنع القرار المناسب بالوقت المناسب وضمن الظروف الراهنة ، فقد أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد في توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والموثوقة التي تبني عليها صنع القرارات حول محيطها وبيئتها وعلى قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة .

ومن هنا نستخلص أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة .

تمهيد :

بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد ، ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي وفق Sun tzu أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم بقوله " إن ما يمكن القائد ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة ". وبرز مفهوم الذكاء الإستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر كآلية وأداة فعالة لفهم متطلبات البيئة المحيطة ، حيث حول نشاط المنظمات من علاجي إلى نشاط استباقي من خلال الرصد المستمر للإشارات التي تشرح التغيرات الحاصلة على المستويين الجزئي والكلي وفق سيرورة عمليات تسمح بتوفير المعلومة الاستراتيجية وحمايتها لاستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى هذا النوع من الذكاء وكيفية ممارسته في المنظمات المعاصرة من خلال التطرق إلى :

- ماهية الذكاء الإستراتيجي .
- عناصر الذكاء الاستراتيجي ومراحل القيام به .
- علاقة الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرار .

المبحث الأول : ماهية الذكاء الإستراتيجي

يعد الذكاء الإستراتيجي من أحدث المفاهيم المتداولة في الإدارة الحديثة التي نالت أهمية كبيرة في الكتابات المعاصرة نظرا للدور الذي يلعبه في المنظمة خاصة في مجال الادارة الاستراتيجية ، وهذا المبحث يتناول الذكاء الإستراتيجي من حيث المفهوم ، الأهمية ، الأهداف والمبادئ التي يقوم عليها .

المطلب الأول : نشأة ومفهوم الذكاء الإستراتيجي .

أولاً : نشأة الذكاء الاستراتيجي :

يرجع ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى قديم الزمان ، ولكن على الرغم من امتلاك هذا النوع من الذكاء إلا أنه يفتقر لتعريف دقيق ، هذا رغم استخدامه لفترة طويلة من الزمن ، حيث أن (Sun Tzu) يعتبر أول من استخدم الذكاء الاستراتيجي وكان ذلك في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد ، فظهر بذلك " الذكاء الدفاعي الاستراتيجي " الذي يعتمد في تخطيط العمليات العسكرية وتخصيص الموارد اللازمة لها ، ويهيئ مصادر متعددة لتوفير المعلومات المتعلقة بأمن الدول وعلاقتها بالدول الأخرى " . ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الاستراتيجي التي تتيح له امكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن السبل والإمكانات التي توفر استحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الآخرين .¹

كما استخدمت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) في اتفاقيات ومعاهدات لتقليل التسليح في العالم ، حيث استفادت الوكالة من الذكاء الاستراتيجي كونه عملية الحصول على المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها لتكون جاهزة للسياسيين وذلك من أجل صناعة قرارات حاسمة ، وكان من أبرز من انضم لهذه الوكالة (Sherman Kent) عام 1941 حيث ألف كتاب بعنوان " الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية " وكتاب "الذكاء الاستراتيجي " .

في ظل التطور الملحوظ في ميدان الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة الذكاء الاستراتيجي حيث بدأت شركات الأعمال العالمية والدولية المتفوقة بالاهتمام بهذا النوع من الذكاء وبدأوا بتكوين ما يعرف بـ " فرق الذكاء الاستراتيجي " في بداية القرن الحادي والعشرين و " مجتمع الذكاء الاستراتيجي " . ولقد ظهرت العديد من العلامات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من المنظمات في الغرب بإنشاء مجموعات الذكاء الاستراتيجي في منظماتها وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لقيادة المنظمة وتمكينها من اتخاذ قرارات استراتيجية .²

¹ مهند عواد عبيد ، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار_ ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21 ، العدد 85 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2015 ، م ، ص 6 .

² تامر حمدان عبد القادر مسلم ، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2015 ، م ، ص ص 14،15 .

ثانياً : مفهوم الذكاء الاستراتيجي .

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي ، فقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون واختلفت وجهات النظر حول مفهومه وهذا يعود إلى الإختلاف في دراسة أبعاده ، وسنحاول فيما يلي استعراض بعض التعاريف للذكاء الاستراتيجي :

✓ ينظر للذكاء بأنه القدرة التي وضعها الله سبحانه وتعالى للإنسان حين ميزه عن سائر المخلوقات الأخرى بنعمة العقل والتي تؤكد دعوة الله سبحانه وتعالى للبشر كافة إلى استخدام عقولهم والتفكير والتبصر في خلق الله سبحانه وتعالى ، قال تعالى { أَوْ لَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ } ، أما لغويا فيشير مصطلح الذكاء أنه ما يتم به التفكير والاستدلال وترتيب التصورات.

✓ عرفه (Clar et al) بأنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب ليتمكن من اتخاذ القرار الصائب .¹

✓ يعرف الذكاء بأنه القدرة العامة على التفكير حيال المتطلبات الجديدة أو القدرة على الاستدلال والاستخدام المرن للذاكرة والقدرة على الحكم واستخدام المعلومات في التعلم ومواجهة المواقف والمشكلات الجديدة .²

✓ يعرف (MC Gonagle , Vella,1999) الذكاء الاستراتيجي على أنه نظام يوفر المعلومات التي تحتاجها المنظمة حول بيئة الأعمال لتكون قادرة على توقع التغيير ، تصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة مضافة للعملاء وزيادة النمو والأرباح . كما عرفاه أيضا على أنه وسيلة لتوفير أعلى مستويات الإدارة ، من خلال المعلومات عن البيئة التنافسية ، الاقتصادية ، السياسية ... ، التي تعمل فيها المنظمة حاليا ويمكن أن تعمل فيها في المستقبل لدعم صناعة القرارات الاستراتيجية .³

✓ عرفه صالح وآخرون 2010 : هو ذكاء يوسم به قادة المؤسسات ممن يتمتعون (بالرؤية المستقبلية ، الاستشراف ، تفكير النظم ، الشراكة ، القدرة على تحفيز العاملين ، الحدس ، الإبداع) ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة .⁴

✓ (Quarmby,2003) هو الذكاء الذي يحتاجه كبار المسؤولين التنفيذيين وصانعي السياسات من أجل وضع الاستراتيجيات والسياسات على المدى الطويل .⁵

* سورة الروم ، الآية 7 .

¹ نضال عبد الهادي عمران ، أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي ، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية ، المجلد 23 ، العدد 3 ، 2015 ، ص 1287 .

² ماسية أحمد النبال ، عبد الفتاح دويدار ، علم النفس المعلمي والذكاء والقدرات العقلية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 103 .

³ تامر حمدان عبد القادر مسلم ، مرجع سابق ، ص 15 .

⁴ عدنان طلفاح محمد ، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالقلق الاجتماعي لدى مدرء المدارس الثانوية ، مجلة سر من رأى ، المجلد 11 ، العدد 40 ، جامعة سامراء ، العراق ، 2015 ، م ، ص 261 .

⁵ مهند عواد عبيد ، مرجع سابق ، ص 7 .

✓ عرفه (الناصر) بأنه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات ، وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية .¹

✓ عرفه (Mark Xu) أنه وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصحيحة والعملية حول مستقبل عمل المنظمة .²

✓ تعريف (kuhlmann et al) يمثل الذكاء الاستراتيجي عملية ابتكار خرائط طريق توجه صناعات القرارات على اتخاذ قرارات صائبة بصورة أكثر وعياً ، وذلك من خلال توفير المعلومة في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وبالجدوة والدقة اللازمة التي تسمح باتخاذ قرارات صائبة .³

✓ عرف (Tham & Kim) الذكاء الاستراتيجي هو ما تحتاجه المنظمة إلى معرفته عن بيئة أعمالها لوضع تصور إزاء عملياتها الحالية وإدارة التغيير للمستقبل وتصميم استراتيجيات مناسبة من شأنها أن تخلق قيمة للعملاء ، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة .⁴

واستناد لما تم تقديمه من تعاريف يمكننا القول أن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن نظام أو دعامة أساسية يساعد في اتخاذ القرار ، وضع الخطط والسياسات ، التنبؤ بالبيئة وبحركة المنافسين التي من خلالها انتهز الفرص وتجنب التهديدات . هذا الذكاء الذي يتسم به القادة الذين يمتلكون رؤية مستقبلية وتفكير عالي المستوى والقدرة العالية على تحفيز العاملين من خلال استغلال المعلومات التي تساعدهم على صناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات .

المطلب الثاني : أهمية الذكاء الاستراتيجي .

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي كونه أداة هامة بيد المدراء من خلال توظيف معارفهم وخبراتهم بشكل يطور السياسات والاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية تضمن السيادة الاستراتيجية للمنظمة ، وتتجلى أهميته في :

- يركز على الأهداف طويلة الأجل للمنظمات والحكومات وأنه يتعامل مع الأهداف المهمة والخطط الشاملة .
- أن دمج وتضافر الجهود من ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي ، وإدارة المعرفة جنب إلى جنب تمثل الذكاء الاستراتيجي وسوف يسمح للمنظمات من خلال قدرتها على استيعاب مصادر المعلومات لادراج جميع المعلومات الخاصة بهم ورأس المال الفكري في عملية واحدة ، ويمكن التحكم بها بسهولة ، وكذلك النظام يلي متطلبات

¹ ريهام ممدوح سليم البوجي ، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى غزة ، فلسطين ، 2017 ، 50 .

² Mark Xu , **Managing Strategic Intelligence : Techniques and Technologies** , united States of Ameica , IGI Global , 2007 , p 1 .

³ لعلامية محمد علي ، مرجع سابق ، ص 3 .

⁴ Donald Tham & Henry Kim , **Towards Strategic Intelligence With Anthology Based Enterprise Modeling &ABC** ,Proceeding of the International Business & Economics Research Conference , Las Vegas, NV , October 2002 , p 02 .

الذكاء من إدارة التخطيط الاستراتيجي وعملية صنع القرار .¹

- يجعل المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية والفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها .
- يعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها .
- يساهم في تحقيق موقع تنافسي متقدم قياسا بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الامكانيات المناسبة باتجاه تدعيم ما تصبوا إليه المنظمة في حاضرها ومستقبلها.²
- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة وشديدة التعقيد .
- يقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة .
- استشراف التغيرات البيئية أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة الأعمال .³

المطلب الثالث : أهداف الذكاء الاستراتيجي .

يمكننا القول أن الذكاء الاستراتيجي أحد الاستراتيجيات المهمة التي تحرص المنظمات على تطبيقها في إدارتها وذلك لما يتمتع به من أهمية بالغة من خلال المساهمة في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة ، وقد حددت أهدافه في :

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية .
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي يعكس إيجابيا على سمعتها وموقعها .
- تشكيل قناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى .
- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير
- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول .⁴
- التفكير الاستراتيجي وما يتصل به من نوافذ وسيناريوهات استراتيجية وتكوين المعرفة الاستراتيجية ابداعا وذاكرة ، وتمثيلا وهيكله واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الاستراتيجية التي تعظم القيمة المعرفية وعوائدها .
- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية ، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع استجابتهم
- دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لشركات الأعمال العالمية والدولية والمحلية .⁵

¹ هاشم مهدي هاشم الموسوي ، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية ، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 08 ، العدد 31 ، جامعة الكوفة ، العراق ، 2014 ، ص 151 .

² مهند عواد عبيد ، مرجع سابق ، ص 7 .

³ كنوش محمد ، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، المجلد 14 ، العدد 13 ، جامعة تراكيا ، تركيا ، 2015 ، ص 93 .

⁴ نضال عمران عبد الهادي ، مرجع سابق ، ص 1287 ، 1288 .

⁵ فراس رحيم يونس العزاوي ، تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 22 ، العدد 90 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2016 ، ص 312 .

- تشخيص الفرص الاستراتيجية وما يتلازم معها من أخطار وتحديات في بيئة الأعمال الالكترونية .
 - التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي) .
 - ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات.
 - تعزيز القدرات الاستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الاستراتيجية مع الزبائن والموردين .¹
- المطلب الرابع: مبادئ الذكاء الاستراتيجي .**

تناول الباحثون مبادئ عدة متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتشخص أبعاده ، وقد حدد (Pauker et al) ثلاثة مبادئ متمثلة في :²

- أن هذا الذكاء يدعم قدرة متخذي القرار الرئيسيين في المنظمة على توقع وإدارة التغيير ويمدهم بالقدرة على ربط الأحداث البيئية من أجل توقع نتائجها .
 - على الذكاء الاستراتيجي أن يراقب ويحلل القضايا الاستراتيجية كما ويتعقب المؤشرات البيئية مع التركيز على المؤشرات التي تدل على / أو تتطلب تغييرات واسعة في المستقبل .
 - يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار .
 - وأشار كل من (Tubk et al ;2001 ، Kuhlmann ;2005) على أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي :³
 - مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات ، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين .
 - مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات .
 - مبدأ التوسط والتنظيم : يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة .
 - مبدأ دعم القرار : تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك .
- في حين أشار Lunch إلى مبادئ تؤسس لعناصر الذكاء الاستراتيجي كالاتي :⁴

¹ لعلاية محمد علي ، مرجع سابق ، ص 13 .

² خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم ، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، المجلد 02 ، العدد 05 ، جامعة جدة ، السعودية ، 2016 ، ص 151 .

³ سعاد حرب قاسم ، مرجع سابق ، ص ص 27 ، 28 .

⁴ تامر حمدان عبد القادر مسلم ، مرجع سابق ، ص 25 .

- رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة .
- قاعدة الوقت المناسب أن يكون هادفا ويخضع لتعديل مستمر لزيادة القيمة .
- التنسيق والسيطرة في مركز المنظمة .
- دعم القرار .

المبحث الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي وأبعاده .

يتكون الذكاء الاستراتيجي من عناصر أساسية تعد بمثابة خصائص يوسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النمط من الذكاء ، ولها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير قدرات قادتها ، وسيتم تناول في هذا المبحث عناصر ومراحل الذكاء الاستراتيجي .

المطلب الأول : خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا .

تبلورت خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا في كثير من القراءات منها :

ذكر (Maccoby et al ;2004) أنه إذا أراد القائد الوصول بمنظّمته لأعلى مستويات التقدم والنجاح بما فيه من تعقيدات ، فإنه يجب أن يتحلى بالذكاء الاستراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل :

- القدرة على التخيل والتصور .
- القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل .
- القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة .
- القدرة على تنفيذ الموضوع في ظل بيئة ديناميكية متغيرة .
- القدرة على التفكير استراتيجيا .

كما أنه على القادة الأذكياء استراتيجيا أن يتمتعوا بالذكاء الشعوري لأن هذا يؤسس نحو النجاح الاستراتيجي للمنظمة¹ .

يرى الدكتور أحمد علي صالح أن الذكاء الاستراتيجي : " ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية ، الشراكة ، القدرة على التحفيز ، الحدس والإبداع " . ويعتبر الذكاء الاستراتيجي من أبرز السمات التي يتميز بها المدير المستنير المبدع لأنه كما يرى (دراكر 1996) أنه يجعل القائد الذي يتصف به ذا مخيلة " واسعة ، بصيرة ثاقبة ، يتسم بالعلم وبالمهارتين الفكرية والتحليلية ، ويعتمد على العقل المفكر والمعرفة بدلا من اعتماده على قوته العضلية في إنجاز مهام عمله"² .

كما توصل (Selth and wesley ;2008) أنه توجد مجموعة من الصفات على محمل الذكاء الاستراتيجي أن يتحلى بها من بينها³ :

¹ تامر حمدان عبد القادر مسلم ، مرجع سابق ، ص 26 .

² لعلامية محمد علي ، مرجع سابق ، ص 23 .

³ مقراش فوزية ، مرجع سابق ، ص ص 19 ، 20 .

1. **المهارات الفكرية** : يجب تجاوز بساطة وضوح التفكير والتعبير ، والقدرة على استنباط وفهم الحجج المعقدة ، الحكم على وجهات نظر المنافسة ومزاياها واستخلاص استنتاجات حكيمة استنادا إلى الأدلة المتاحة .
2. **الخبرات الشخصية** : على سبيل المثال إتقان عدة لغات يساعد على تفسير الوثائق ، القدرة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات وأساليب البحث على شبكة الانترنت يساعد على تحليل معلومات الذكاء الاستراتيجي والاستفادة من مختلف أنواع المعرفة والخبرة العملية .
3. **القدرة على استغلال المعلومات بسرعة** : القدرة على القراءة وسرعة امتصاص كميات كبيرة من المعلومات ، حتى يتمكن من تحديد ما هو مفيد ، وفهم ما هو مهم والرد على ما هو عاجل .
4. **القدرة على استيعاب التغيرات البيئية** : القدرة على الاعتراف بالتطورات الحرجة عند وقوعها ، وتحديد الاتجاهات المهمة الناشئة ، وبناء نماذج مفاهيمية للقضايا المدروسة .
5. **القدرة على التواصل** : من خلال الاتصال الشفوي والكتابي ، والتي تمكنهم من نقل وتوزيع نتائج التحليل التي قاموا بها بالطرق التي تناسب احتياجات مستخدمي هذه المعلومات .
6. **القدرة على الإبداع واستقصاء الحقائق** : إن أفضل المحللين هم الذين يتمتعون بالمفاهيم والأفكار والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لفهم القضايا ، فالمحلل الجيد أيضا هو الذي يشكك في طبيعة المعرفة والآراء للوصول إلى الحقيقة .

المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي .

يقوم الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من المراحل تتم ضمن إطار تنظيمي وممنهج تتمثل في :¹

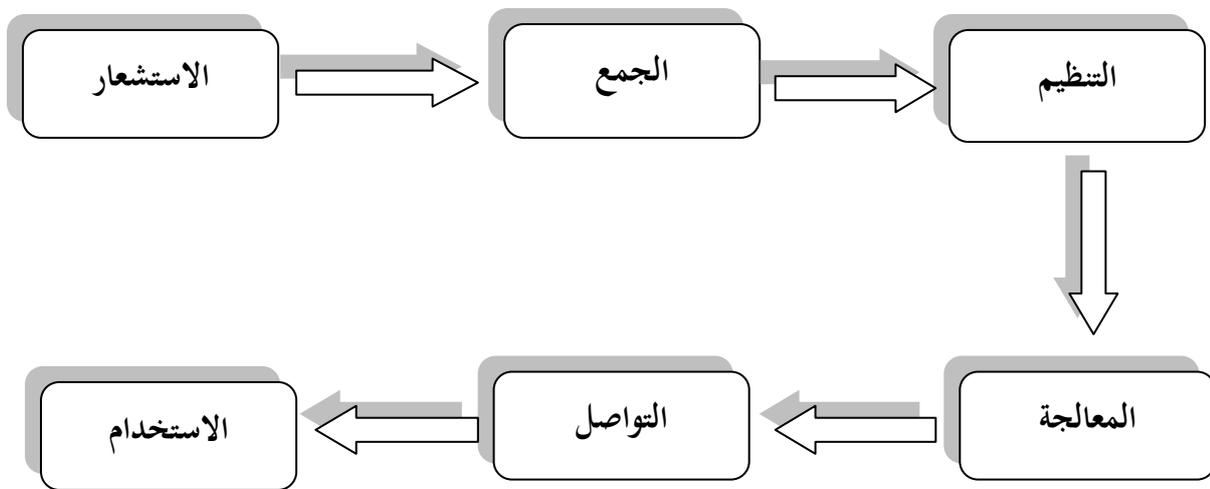
1. **مرحلة الاستشعار Sensing** : بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية للمنظمة .
2. **مرحلة الجمع Collection** : تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمعزى .
3. **مرحلة التنظيم Organization** : تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي جرى جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات .
4. **مرحلة المعالجة Processing** : تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات من خلال معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كامل بالنسبة للمستخدم ليتمكن من استخدامها في العمليات الجارية والمستقبلية لاتخاذ القرارات .
5. **مرحلة التواصل Communicating** : تشمل تعبئة وتسهيل وصول المستخدمين إلى المعلومة .
6. **مرحلة الاستخدام Using** : عندما تتراكم المعلومات ويتم تفسيرها ، مشاركتها وتطبيقها تصبح معرفة ، حيث يتم إعطاء معنى لهذه المعلومات التي تصبح مفيدة لاتخاذ القرار ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها .

¹ فضيلة سلمان داود ، الأداء الريادي وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22 ، العدد 90 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2016 ، ص 228 .

ولقد أكد (Li Shue and Lee ;2000) أن مجموعة Thomas ، وهي شركة استشارات للذكاء الاستراتيجي بالولايات المتحدة الأمريكية وضعت ست مراحل للذكاء الاستراتيجي : التخطيط والتوجيه ، جمع البيانات ، معالجة المعلومات وتخزينها ، تحليلها وإنتاجها ، النشر والتوزيع ، واستخدام الذكاء واتخاذ القرار ، وحددت هذه الشركة ميزتين رئيسيتين للذكاء الاستراتيجي وهما :¹

- الميزة الأولى تركز على الاحتياجات ، ويقصد بهذه الاحتياجات التغييرات البديلة للأهداف الجارية .
 - الميزة الثانية مرتبطة بمرحلة النشر بالتركيز على تفسير نتائج التحليل من حيث سياقات العمل ، بحيث يمكن الكشف عن أفكار المعرفة . إذ أن المعرفة المكتشفة يجب ترجمتها إلى سياسات عمل واضحة ومفهومة كما ينبغي توزيعها من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات ونشرها على مجموعة واسعة من مستويات الإدارة لتوضع محل التنفيذ .
- حتى وإن اختلف الباحثون في تحديد مراحل الذكاء الاستراتيجي فهم يتفقون في أنه عملية متواصلة لجمع وتحليل وتخزين ونشر المعلومات عن البيئة الاستراتيجية للمنظمة ، والهدف الرئيسي من استخدام هذا الذكاء هو مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها. والمخطط التالي يوضح هذه المراحل :

الشكل رقم (06) : مراحل الذكاء الاستراتيجي .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع مختلفة .

¹ مقراش فوزية ، مرجع سابق ، ص 22 .

المطب الثالث : مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي .

إن الطريقة التقليدية للذكاء الاستراتيجي تعتمد على النموذج العسكري القديم للذكاء الاستراتيجي وفي هذا النموذج تعمل الشركات بموجب نظام للقيادة والسيطرة يتم فيه تعزيز القسم الوظيفي للعمل لمعرفة كيفية تبادل المعلومات واستخدامها ، وهناك أخصائيون معنيون بمجالات أبحاث أو مواضيع محددة لإعداد المعلومات والتحليل المبنية على طلبات المسؤولين في مركز القيادة . وفي معظم الأحيان يستخدم المسؤولون هذه المعلومات كأساس للقرارات التي تتخذ مرة واحدة ، وفي الواقع تصنف معظم المعلومات على أنها " محظورة " ¹ .

وهناك مدخلان للذكاء الاستراتيجي ، من أكثر الطرق شيوعا للذكاء الاستراتيجي وهما الطريقة الوظيفية وطريقة المعالجة أو مدخل العملية:

أولا : المدخل الوظيفي : (Functional Approach)

ويظهر هذا المدخل في الشركات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات أي أن مسؤولية اتخاذ القرار تتركز على الإدارة العليا للمنظمة ، لذلك فإن الذكاء الاستراتيجي يوجه نحو دعم عملية اتخاذهم للقرارات وذلك لانفرادهم بهذه المسؤولية ، أما بقية أقسام المنظمة الأخرى فتسعى جاهدة إلى جمع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى في المنظمة ، مما يؤدي إلى أن عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية التي يقومون بها سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي مع محدودية استعمال المعرفة التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي ² .

وهناك حواجز رئيسية لتبادل المعلومات في الطريقة الوظيفية واستخدام الذكاء الاستراتيجي في تشكيل المستقبل مثل ³:

- تشكل تجمعات المعلومات وتفسر من قبل أقسام محددة داخل المنظمة لذلك لا يوجد تحليل واسع للمعلومات على مستوى كافة الأقسام .
- ليس هناك عملية واضحة أو أدوات فعالة لتبادل المعلومات بين الأقسام وحتى عندما تنشر المعلومات قد لا تستخدم بسبب ثقافة خزن المعلومات .

ثانيا : المدخل العملي : (Process Approach)

حسب هذا المدخل لا تتركز المعرفة ولا مسؤولية صناعة القرارات في يد مديري الإدارة العليا ويوجه الذكاء الاستراتيجي للإيفاء بمتطلبات مديري الأقسام عموما من المعلومات لجعل العاملين في كل قسم يساهمون بتصوراتهم حول المستقبل خلال صناعة القرارات لاسيما في ظل التغيرات التي يصعب فيها على المديرين التنفيذيين أن يواكبوا بمفردهم الكم الهائل من مؤشرات التغير والقيام بتحليلها ثم تضمينها في استراتيجيات وفرص أعمال مستقبلية ، كل ذلك جعل الذكاء حسب هذا المدخل جزءا من ثقافة المنظمة ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات لعموم أقسام

¹ سعاد حرب قاسم ، مرجع سابق ، ص 24 .

² مهدي عواد عبيد ، مرجع سابق ، ص 8 .

³ سعاد حرب قاسم ، مرجع سابق ، ص 25 .

المنظمة وإدارتها وتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم فيها.¹

وسواء اعتمدت المنظمة المدخل الوظيفي أو العملي فإن الذكاء الاستراتيجي يعد نظام يتم ضمن إطار عمل متسق ويمارس أدوار حيوية .

المطلب الرابع : أبعاد الذكاء الاستراتيجي .

لقد تم اقتراح العديد من الأبعاد للذكاء الاستراتيجي في الأدبيات ، وعلى الرغم من التشويش الحاصل حول وضع تصور واضح لهذه الأبعاد فقد اتفق أغلب الباحثين على أبعاد تساعد القائد في تشكيل المستقبل وهي : الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، والشراكة .

وفيما يلي تفسير لهذه الأبعاد كالتالي :

أولا : الاستشراف (Foresight) :

الاستشراف هو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية وأخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات .

كما يعرف بأنه القدرة على التفكير بالقوى غير الواضحة التي لا يمكن تحديدها رغم أنها هي التي تصوغ المستقبل فهو يعني استشعار موجة قادمة ثم التنبؤ لركوبها.²

قال تعالى { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ } ، تعبر عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى مرئية ولكنها تصنع المستقبل وتظهر أهمية الاستشراف في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية :

- اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم .
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية .
- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
- استيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسية ، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبرتهم العملية .³

ثانيا : تفكير النظم (System thinking) :

يرجع ظهور مصطلح تفكير النظم إلى منتصف القرن العشرين إذ ارتبط نموذج النظم مع بحوث العمليات ، تحليل الأنظمة ، هندسة النظام ، والنجاح الذي حققه تفكير النظم في هذا المجال أدلا إلى نقله لبيئة النظم الاجتماعية .

* سورة الحشر ، الآية 18 .

¹ تامر حمدان عبد القادر مسلم ، مرجع سابق ، ص 22 .

² هاشم مهدي هاشم الموسوي ، مرجع سابق ، ص 151 .

³ نضال عبد الهادي عمران ، مرجع سابق ، ص 1289 .

وقد أطلق على هذا المدخل ب "التفكير النظامي" ويقول في هذا الصدد يجب علينا النظر إلى ما وراء الشخصيات والأحداث ، ولا بد من النظر في الهياكل الأساسية ، تلك التي تشكل أفعال الفرد وتخلق الظروف ، إذ تصبح فيها الأحداث بأنواعها شيء محتمل . ويعبر عن القدرة على دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها . ويعرف تفكير النظم بأنه "دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز في أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام .¹

ثالثا : الرؤية المستقبلية (Visioning) :

تستخدم الرؤية الاستراتيجية للتعبير عن مستقبل المنظمة في الأمد الطويل ، وذلك بتحديد أوجه الأنشطة المهمة التي سوف تركز عليها المنظمة وأهم المجالات التي سوف تتنافس فيها مع المنظمات التي تعمل معها ضمن المجال نفسه وبالتالي ضمان تحقيقها للحصة السوقية المناسبة .²

وتعني الرؤية بأنها قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملا بعيدا عن مصطلح التكهن الذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجته . كما عرفت الرؤية المستقبلية على أنها النتائج الملموس للذكاء الاستراتيجي فيما يتعلق بمستقبل المنظمة والذي ينبع من إمكانية المنظمة ومعرفتها والقدرة الاستراتيجية لمديرها ، أو هي ما تطمح منظمة الأعمال أن تحققه ، لذلك فإن الأمر يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله فضلا عن إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل .³

رابعا : الدافعية (Motivation) :

إن المقدره تتركز على دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع تنفيذ ، ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على كيفية تحريك دافعية الأفراد ، ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف ، إن القدرة على تحفيز العاملين يعني الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة بانجاز العمل المكلف به بشكل مرض .⁴

والدافعية يمكن أن تكون موروثه أو مكتسبة أو كليهما ، ويفترض (مسلو) أن الدافعية الإنسانية تنمو وتنظم على نحو هرمي لانجاز حاجات ذات مستوى مرتفع كحاجات تفعيل الذات . فعندما تشبع الحاجات صاحبة القوة الكبرى أو الأولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتلح في طلب الإشباع ، وهي الأخرى حينما تشبع نكون قد صعدنا

¹ مهند عواد عبيد ، مرجع سابق ، ص 12 .

² عبد الناصر علك حافظ ، الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة ، مجلة العلوم المصرفية والتطبيقية ، المجلد 25 ، العدد 4 ، جامعة بابل ، العراق ، 2017 ، ص 1481 .

³ محمد جبار هادي الظالمي ، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 18 ، العدد 01 ، المعهد التقني ، العراق ، 2016 ، ص 9 .

⁴ هنار إبراهيم أمين ، دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 77 ، جامعة دهوك ، العراق ، 2014 ، ص 7 .

خطوة أخرى على سلم التطور.¹

خامسا : الشراكة (Partnership) :

هي عملية التعاون وتبادل المعلومات بين منطمتين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل الشراكة لتحقيق الأهداف المنشودة ، كما أن الشراكة تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إقامة تحالفات استراتيجية ، وقد أشار (العزاوي ، 2008) إلى أن تحالف المنظمات ، وليس اندماجها مع بعضها هو الأقرب إلى مفهوم الشراكة ، لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها ، في حين أن الاندماج يجعل المنظمات تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز منظمة جديدة للوجود . وبين (صالح وآخرون) إن الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم ، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج مقومات رئيسية لتعزيز الذكاء الاستراتيجي من خلال بعد الشراكة.²

ويرى (النعيمي ، 2008) أن ذوي الذكاء الشعوري (العاطفي) يقيمون صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم ، بينما يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى للوصول إلى أهداف مشتركة.³

وهنا يتحدد دور الشركات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك كونها :⁴

- أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل إلى تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون .
- أحد آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة ، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية ، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء .
- إطار عمل تعاوني للتشارك في المواد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة ، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة .
- تشبع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم ، مع (الإبداع في حل المشكلات ، والتفوق في الأداء ، ودعم الاستثمار الطويل الأمد) ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة .
- تتخلص من الجمود المنظمي وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها .

¹ عدنان طلفاح محمد ، مرجع سابق ، ص 265 .

² محمد جبار هادي الظالمي ، مرجع سابق ، ص 13 .

³ قيس زهير عبد الكريم جعفر ، تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الأداء العالي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 23 ، العدد 96 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2017 ، ص 173 .

⁴ نضال عبد الهادي عمران ، مرجع سابق ، ص 1290 .

المبحث الثالث : علاقة الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرار

تستفيد المنظمات من الذكاء الاستراتيجي من خلال فهم مراحلها ، والذي يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعده على القيام بالأدوار المنوطة به ، وسيتم من خلال هذا المبحث توضيح الأدوار التي يقوم بها ومراحلها التي تمكن المنظمات من الاستجابة للمتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية .

المطلب الأول : أدوار الذكاء الاستراتيجي .

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الأدوار الاستراتيجية التي يمارسها حيث يمكن القادة من توجيه مستقبل المنظمة بصورة من شأنها أن تقود المنظمة إلى التميز ، ويمكن تلخيص أدوار الذكاء الاستراتيجي فيما يلي :

إذ يشير (Treko & Zimmerman ، 1998) أن للذكاء الاستراتيجي دورا بارزا في توفير آليات مواجهة التحديات المتزايدة التي تعيشها المنظمات إزاء القلق الاستراتيجي وظواهر التنافس . واعتبر (Guimareas ;2000) الذكاء الاستراتيجي شرطا أساسيا في عمليات التغيير المنظمي . ويشير (Puaker ;2006) أن للذكاء الاستراتيجي دورا مهما في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات ومن خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها . ويشير (صالح وآخرون ، 2010) أن للذكاء الاستراتيجي دورا في صياغة الخطط والسياسات وعمليات التغيير والتطوير للارتقاء بمستوى الأعمال ومواجهة التحديات . ويؤكد (العبدلي ، 2010) أن المنظمات التي تعمل بالذكاء التنافسي التقليدي تعرض نفسها للمخاطر وأن قادة المنظمات بحاجة إلى أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث فهم بحاجة لرؤية لمعرفة دوافع المنافسين لاتخاذ القرارات ، وهذا النوع من الرؤى يوفره الذكاء الاستراتيجي .¹

كما قد تم تحديد أدوار أخرى للذكاء الاستراتيجي تتمثل في :

أولا : الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية .²

يعد الذكاء الاستراتيجي مكونا أساسيا لنشاط كل عملية اتخاذ قرارات منطقية ويعد حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة . ويستخدم الذكاء الاستراتيجي غالبا ليشير إلى المعلومات والمعرفة التي يمكن أن تكون مفيدة في اتخاذ القرار على مستوى عال ، وهذا يعطي متخذي القرار فرصة لتحقيق الرؤية والقيادة . كما يلعب الذكاء دورا في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال إرشاد قادة المنظمات إلى المخاطر المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وتحديد الفرص المتاحة لكي تنتهي المنظمات لاقتناصها وبما يجعل هذا الذكاء يلعب دورا مهما وحاسما للمنظمات .

وفي ظل الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في دعم عمليات اتخاذ القرار ، يتضح ما يلي :

- أن هذا الدور ينمي قدرة المنظمات على بناء سمعتها ، وتبويتها موقعا يسرع في إقامة بنائها الاستراتيجي الذي يضمن لها التفوق .

¹ خالدية مصطفى عطا ، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 43 ، الجامعة العراقية ، العراق ، 2015 ، ص 143 .

² سعاد قاسم حرب ، مرجع سابق ، ص ص 59 ، 60 .

- تعد المعلومات نقطة الانطلاق لأداء هذا الدور ، شريطة اعتماد طرق أخلاقية وتكنولوجيا المعلومات في جمعها ، وأن تتوفر في الوقت المناسب ، ثم الاستفادة من المعرفة التي توفرها هذه المعلومات في بناء وتطوير استراتيجيات إدارة صناعة القرار .

ثانيا : دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير .¹

يساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته ، وأشار رجل الأعمال (Hopewell) إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في توقع التغيير وإدارته في المقولة التالية : " في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فإن هذا يجعل استراتيجيتنا الحالية مهددة ، نحن نحتاج إلى استراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغييرات المستقبلية ، الذكاء الاستراتيجي هو لإجابة الحاضر والمستقبل ، لا بل إن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلا ونرى النتائج " ، كما أشار (Mac Gilchrist ;2002) أن الذكاء الاستراتيجي يوفر للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات ، ويمكنه فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة ، (McDowell ;2009) ويوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها ، وهذا يساعدها في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها ، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث .

ثالثا : الذكاء الاستراتيجي كأداة للتنافس .

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة ، وفي عمليات التغيير والتطوير ، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات وتواجه التحديات المحيطة بها ، ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغييرات التي قد تحدث في السوق ، والتكنولوجيا الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية ، والمنظمات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجية فعالة هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها .²

ويركز الذكاء الاستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية ، وفهم قدراتهم ورسم تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال المعلومات الإلكترونية والاستفادة من الشراكة الاستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية .³

¹ سعاد حرب قاسم ، مرجع سابق ، ص ص 34 ، 35 .

² لعلامة علي ، مرجع سابق ، ص 15 .

³ سعاد حرب قاسم ، مرجع سابق ، ص 36 .

المطلب الثاني: علاقة الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرار .

يعد دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار الأبرز والأهم من بين أدواره ، حيث يدعم الذكاء الاستراتيجي عملية اتخاذ القرارات ، ويوفر الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة ، ويدعم هذا الذكاء بشكل كبير القرارات الاستباقية التي تستبق فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهتها ، كما يدعم اتخاذ القرارات من قبل مديري العمليات لا سيما في قرارات بعيدة الأمد مثل (الاندماج مع منظمات اخرى ، تقييم المنافسين ، وتبني تكنولوجيا جديدة) .¹

الذكاء الاستراتيجي هو الأساس لتحديد توجه المؤسسة المستقبلي وتحديد احتياجاتها وخاصة في ما يتعلق باتخاذ القرارات المهمة ، وأن الذكاء الاستراتيجي له أهمية في توقع التغيير وإدارة ما يطرأ على الواقع من مستجدات من خلال اتخاذ قرارات صائبة فهو يساعد الإداريين في المؤسسات على تغيير النشاطات والاستراتيجيات من خلال توقع التغيرات التي يمكن حدوثها في المستقبل والاستعداد لها وبالتالي تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات صائبة لمواجهة أي تحديات ممكن أن تطرأ في المستقبل . أكد (Castillo et al) على دور الذكاء الاستراتيجي في عملية دعم اتخاذ القرار وتحديد الفرص المتاحة لكي تتهيأ المؤسسات لاقتناصها مما يجعل الذكاء يلعب دورا بارزا ومهما في المؤسسة ، ويستخدم الذكاء الاستراتيجي غالبا ليشير على المعلومات والمعرفة التي يمكن أن تكون مفيدة في اتخاذ القرار على مستوى عال وهذا يعطي الفرصة لمتخذي القرار لتحقيق الرؤية والقيادة² .

ويعد الذكاء الاستراتيجي مكونا أساسيا لنشاط كل عملية اتخاذ قرارات منطقية ويعد حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة .
ولعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة) علاقة بعملية اتخاذ القرار تتمثل فيما يلي :³

أولا : علاقة الاستشراف باتخاذ القرار .

يساعد الاستشراف متخذي القرار على التنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة وهو ما يقود القائد إلى استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة ، فعندما يكون متخذ القرار مدركا بحبايا السوق والمنافسين فهذا يعد أمرا مهما في صناعة القرارات فهو يوفر له الحكمة والبصيرة على تحليل واستكشاف المستقبل ، بما أن الاستشراف يتمثل في دراسة الماضي وفهم الحاضر لتمكن من معرفة المستقبل فإن ذلك يؤثر على اتخاذ القرار مستقبلا .

ثانيا : علاقة تفكير النظم باتخاذ القرار .

يعد تفكير النظم بعد استراتيجي متعلق بتجسيد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها ، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظاما أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها . وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من

¹ سعاد حرب قاسم ، مرجع سابق ، ص 59 .

² خالد أسود لاينخ ، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الادارية ، مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية ، المجلد 49 ، جامعة البصرة ، العراق ، 2016 ، ص 9 .

³ لعلامة محمد ، مرجع سابق ، ص ص 63 ، 65 .

عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ أطرا للتفكير الاستراتيجي وأسلوبا لمواجهة تعقيدات البيئة ، وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح كما يوفر طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة ، كما يوفر فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة فعندما يتمتع القائد بهذا العنصر يجعله يملك منها تحليلا ويصبح لديه القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها وقادرا على فهم المشكلة كنظام وتشخيص السبب الحقيقي لها ، وبالتالي اتخاذ قرارات إيجابية تساهم في تفعيل العملية التسييرية بالمنظمة .

ثالثا : علاقة الرؤية المستقبلية باتخاذ القرار .

للرؤية المستقبلية أهمية بالغة في اتخاذ القرار فهي تتمثل في وصف صورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة ، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين ، فالرؤية ترسم خارطة للقادة الناجحين تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوك موظفيهم ، كما تساعدهم عند تحديد وتحليل مواقع المنافسين وتمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاء تغيرات المحيط المنافسة التي تحكمه ، فالذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمدراء ويؤهلهم ليكونوا قادة للمنظمات ويساعدهم على اتخاذ قرارات مستقبلية تؤثر في مستقبل المنظمة .

رابعا : علاقة الدافعية (القدرة على تحفيز العمال) باتخاذ القرار .

تتركز الدافعية في المقدرة على التحفيز ودفع الأفراد وحثهم على العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ ، وعليه يجب على القائد الذكي أن يعمل على إشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف ، فعند تمتع القادة بالدافعية يمكنهم من تحريك القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها كما خطط لها ، وللكفاء الاستراتيجي دور مهم في تطوير نظام الحوافز في المؤسسة ويصبح العمال أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالعامل ودفعه لتنفيذ أهداف المنظمة بأحسن وجه يؤدي إلى جودة القرارات .

خامسا : علاقة الشراكة باتخاذ القرار .

للشراكة أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة ، تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى ، حيث يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة ، فالقائد الذكي استراتيجيا يقوم باتخاذ قرارات استراتيجية في اختيار الشريك الاستراتيجي الذي يزيد من كفاءة المنظمة وليس من حجمها فقط وهذا يزيد من قوة القرار والاستفادة من الخبرات وتحسين نوعية وجودة القرارات .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل فإن الذكاء الاستراتيجي يعد من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة الاستراتيجية لما له من دور مهم وفعال في اتخاذ القرار ويعتبر المحرك الأساسي للأنشطة كافة والمهام التي يمكن للمنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها في ظل البيئة التي تعمل فيها والتعامل مع المتغيرات ذات العلاقة بأنشطتها . ويمكن استخلاص أن الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على الاستشراف التي يتمتع بها قادة المنظمات وتساعده على تحديد التوجهات المستقبلية من خلال توفير المعلومة الاستراتيجية في الوقت المناسب . وتكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يمكن من مواجهة المنافسة في البيئة المعاصرة من خلال مساهمته في بناء المنظمات المتعلمة .

على ضوء ما تطرقنا له في هذا الفصل نجد أن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات تكاملية ، اتخاذ القرار بدوره يساعد قادة المنظمة الأذكياء استراتيجيا على استشراف المستقبل ودفع العمال لتطبيق قراراتهم وإقامة شركات والقائد الذي يمتاز بالذكاء الاستراتيجي يمكن أن يتعامل مع المجهول بكل مقاييسه .

تمهيد :

بعد دراستنا للجانب النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرار وفق أبعاده الخمسة ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي اسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع ، والقيام بترصد ميداني في بعض كليات جامعة خنشلة ، من أجل الوقوف على مدى اعتماد الكليات على الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار .

وللبحث عن المعلومات اللازمة من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع البيانات بتوزيعه على عينة من الموظفين في الجامعة ، ثم تفرغ وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة .

ولتناول هذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : التعريف بالجامعة محل الدراسة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : التعريف بالجامعة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بجامعة عباس لغرور خنشلة ، من خلال نشأتها والتطورات التي مرت بها .

المطلب الأول : لمحة عن جامعة عباس لغرور - خنشلة -

أولا : التعريف بالجامعة

حسب المرسوم التنفيذي رقم 3- 279 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها "هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

ثانيا : مهام الجامعة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي ، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص ضمن ما أورده المرسوم التنفيذي 05 - 279 كما يلي :¹

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد .
 - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث .
 - المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .
 - المشاركة في التكوين والتواصل .
- وتمثل المهام الأساسية للجامعة ومجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي :
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
 - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها .
 - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .
 - ترمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني .
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها .
- ثالثا : نشأة وتطور جامعة عباس لغرور - خنشلة -**

تقع جامعة خنشلة ببلدية الحامة ولاية خنشلة ، تتوزع كليتها على عدة مواقع غير أن مديرية الجامعة تقع ببلدية الحامة.

1. الملحق الجامعة :

تم فتح المركز الجامعي في أكتوبر 1999 كملحق جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة بتخصصي الأدب العربي والحقوق .

¹ قراب سهام ، إمكانية تطبيق التخصص في الجامعات الجزائرية كآلية لتحسين المخرجات التعليمية ، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال العامة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عباس لغرور ، خنشلة ، 2016 ، ص 45 .

2. إنشاء المركز الجامعي خنشلة :

تم تأسيس مركز جامعة خنشلة بموجب المرسوم رقم 01-278 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 ويتألف من معهدين : معهد الآداب واللغات ، ومعهد العلوم القانونية والإدارية .

3. تطور المركز الجامعي خنشلة .

تطور المركز الجامعي لخنشلة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 06-281 المؤرخ 16 أوت 2006 ، تم تعديل المرسوم التنفيذي رقم 01-278 لتصبح مركز جامعي بخمس معاهد :

- معهد الآداب واللغات .
- معهد العلوم القانونية والإدارية .
- معهد العلوم والتكنولوجيا .
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- معهد علوم الطبيعة والحياة .

4. ترقية المركز الجامعي إلى جامعة .

بتاريخ 14 ديسمبر 2011 ، قام السيد رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بترقية المركز الجامعي إلى رتبة جامعة وفقا للمرسوم التنفيذي 12-246 في 04 جوان 2012 ، بما في ذلك إنشاء جامعة خنشلة ، تتألف من الكليات التالية :

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية علوم الطبيعة والحياة
- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية العلوم القانونية والسياسية

المطلب الثاني: لمحة عن كليات الجامعة .

1. كلية علوم الطبيعة والحياة .

أنشئ معهد علوم الطبيعة والحياة (ISNV) في عام 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-277 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 الذي أنشئ بموجبه المركز الجامعي خنشلة ، وتم تعديله واستكمالته بموجب المرسوم التنفيذي 06-أوت 2006 ، وفي جوان 2012 أصبح كلية علوم الطبيعة والحياة (FSNV) .

يتم تنظيم كلية علوم الطبيعة والحياة على النحو التالي :

- قسم البيولوجيا الجزيئية والخلوية (B.M.C)
- قسم العلوم الزراعية (S.Agro)
- قسم البيئة البيئية (E.E)

2. كلية الآداب واللغات .

بمقتضى المرسوم التنفيذي 12-246 المؤرخ في 04 جوان 2012 المتضمن إنشاء جامعة خنشلة المتكونة من ستة كليات ضمنها كلية الآداب واللغات .

بناء على القرار رقم 359 المؤرخ في 18 ماي 2013 يتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الآداب واللغات وتمثل هذه الأقسام كالتالي :

- قسم اللغة والأدب العربي
- قسم الأدب واللغة الفرنسية
- قسم الأدب واللغة الانجليزية

3. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .

نشئت بصفتها معهدا سنة 2004 لتتوج بتحويلها إلى كلية بعد صدور المرسوم التنفيذي 12-246 ، ليتبع في 18 ماي 2013 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة للكلية وهما قسم العلوم الإنسانية وقسم العلوم الاجتماعية في الطورين الأول والثاني والطور الثالث .

4. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

فتحت الكلية أبوابها في السنة الجامعية 2001/2002 ، على أساس مركز جامعي ذلك بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 26 ماي 2002 ، المتعلق بالتسوية القانونية مع فتح فروع وتخصصات جديدة خلال السنة الجامعية 2002/2003 ليستمر عدد الطلبة والأساتذة في الارتفاع معتمدا النظام الكلاسيكي في مجال التكوين البيداغوجي متكونة من معاهد (علوم اقتصادية ، علوم التسيير ، إعلام آلي للتسيير) .

خلال السنة الجامعية 2006/2007 بدأ العمل بالنظام الجديد ل.م.د وفق المرسوم 04/371 المؤرخ في 21/11/2004 ليعتمد النظام في مجال التكوين البيداغوجي مع التخلي نهائيا على النظام الكلاسيكي خلال السنة الجامعية 2008/2009 .

5. كلية الحقوق والسياسة .

مرت كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة عباس لغرور خنشلة بمراحل ثلاثة في تطورها وفق مراحل تطور الجامعة .

6. كلية العلوم والتكنولوجيا .

ارتقت إلى كلية بعد ارتقاء المركز الجامعي الذي يضم خمسة معاهد سنة 2006 إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي 12-246 المؤرخ في 2012/06/04 .

جدول رقم (03): عدد الأساتذة والإداريين في الكليات محل الدراسة

موظف إداري	أستاذ	الكلية
40	196	كلية العلوم التكنولوجية
32	150	كلية الحقوق والعلوم السياسية
18	64	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
90	410	المجموع

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من كيفية اختيار العينة مروراً بأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً : مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة .¹

وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الأقسام الإدارية فقط نظراً لأن موضوع الدراسة ينطبق على مستوى الإدارة العليا .

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها : "جزء من مجتمع أو عدة عناصر من المجتمع ، وتعود أسباب استخدام العينة بدلاً من تجميع البيانات عن المجتمع كله هو كبر حجم مفردات المجتمع وهو ما يؤدي إلى صعوبة أو استحالة دراسة كل مفردة من مفردات المجتمع ويعتبر عامل الوقت والتكلفة من القيود على دراسة المجتمع كله" .²

وقد تم اختيار عينة ملائمة من الموظفين والأساتذة الإداريين محل الدراسة والتي بلغ حجمها 50 موظف ، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية ، حيث استرجعت منها 41 استبانة ، وبعد فحصها تم استبعاد 2 منها نظراً لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة ؛ موزعة حسب الخصائص الديموغرافية في الشكل أدناه.

الجدول رقم (04) يوضح خصائص عينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	26	66.7%
	أنثى	13	33.3%
	المجموع	39	100%
الفئات العمرية	أقل من 30	3	7.7%
	من 30 إلى أقل من 40	29	74.4%
	من 41 إلى أقل من 50	2	5.1%
	أكبر من 50	5	12.8%

¹ رجي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 04 ، عمان ، 2009 ، ص 138 .

² جمال الدين مصطفى الدهراوي ، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة ، دار الفتح للتجليد الفني ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 184 .

المجموع	39	100%
موظف إداري	17	43.6%
أستاذ إداري	22	56.4%
المجموع	39	100%
ليسانس	9	23.1%
ماجستير	24	61.5%
دكتوراه	6	15.4%
المجموع	39	100%
أقل من 5	9	23.1%
من 5 إلى 10	19	48.7%
من 10 إلى 15	8	20.5%
أكثر من 15 سنة	3	7.7%
المجموع	39	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (04) أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى بـ 66,7% من عينة الدراسة ، أما الإناث فكانت نسبتها 33,3% وهذا يعكس أن أغلب المناصب في كليات الجامعة للذكور. أما بالنسبة للفئات العمرية فنجد أن 74.4% من أفراد عينة البحث أعمارهم كانت من الفئة العمرية (30-40) سنة ، ثم تليها بعد ذلك نسبة 12.8% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم أكبر من 50 سنة ، وبعدها نسبة 7.7% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم أقل من 30 سنة ، وآخر نسبة كانت 5.1% من أفراد العينة أعمارهم كانت من الفئة العمرية (41 - 50) سنة . كما بين الجدول أعلاه أن 56.4% من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب أستاذ إداري ، بينما نسبة 43.6% من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب موظف إداري . يتضح أيضاً أن نسبة 61.5% من أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة ماجستير وهم النسبة الأعلى ، تليها حاملي شهادة ليسانس بنسبة 23.1% ، بينما نسبة 15.4% من أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة الدكتوراه .

كما ويظهر الجدول أن 48.7% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح بين (5 - 10) سنة ، بينما نسبة 23.1% من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات ، أما نسبة 20.5% من أفراد العينة فكانت لمن خبرتهم تتراوح بين (10-15) سنة ، وقد كانت النسبة 7.7% لمن لديهم خبرة تفوق 15 سنة .

المطلب الثاني : منهج الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

أولاً : منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي ، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفاً كمياً وكيفياً ، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه : "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة " ¹.

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لمعرفة دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها .

ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1- المصادر الثانوية : تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات ، والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة ، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، والهدف من تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الاحاطة بالموضوع .

2- المصادر الرئيسية : تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي (V.20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به .

ثالثاً: تصميم الاستبانة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات ، ويمكن تعريف الاستبانة على أنها وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها ².

وقد تم تقسيم استبانة البحث إلى جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول : ويضم البيانات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس ، العمر، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، الوظيفة) .

¹ بشير صالح الرشدي ، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة" ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2000 ، ص 59 .

² عودة أحمد سليمان ، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية ، مكتبة الكتاني للنشر والتوزيع ، الطبعة 2، أريد ، 1992 ، ص 184 .

الجزء الثاني: فتضمن 40 سؤال وزعت على محورين رئيسيين:

- المحور الأول : يتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي كالأتي : الاستشراق (6 أسئلة) ، تفكير النظم (5 أسئلة) ، الرؤية المستقبلية (5 أسئلة) ، الدافعية (5 أسئلة) ، الشراكة (5 أسئلة) .
 - المحور الثاني : يتعلق بالمتغير التابع اتخاذ القرار يتضمن 15 سؤال .
- وقد تم استخدام سلم " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): درجات سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

رابعاً: أدوات التحليل الاحصائي

قمنا بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة المدروسة .
- 2- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لدراسة التوزيع الطبيعي .
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة .
- 4- استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) .

المطلب الثالث : ثبات وصدق الاستبانة

أولاً : صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على مرحلتين :

◀ المرحلة الأولى : التأكد من صدق المحتوى ، من خلال عرض الاستبانة على محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة عباس لغرور خنشلة للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة ، وطلب منهم مراجعة فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية ، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه ، وتعديل أو حذف أي فقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة ، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك وتم صياغتها وفق ما اتفق عليه ، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات ، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب عينة البحث.

◀ المرحلة الثانية : عن طريق تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة ، ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 % . وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): معامل الثبات لأبعاد الاستبانة

المتغيرين (الأبعاد)	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق
الاستشراف	6	0.657	0.810
تفكير النظم	5	0.749	0.865
التحفيز	5	0.771	0.878
الرؤية المستقبلية	5	0.761	0.872
الشراكة	5	0.623	0.789
الذكاء الاستراتيجي	26	0.894	0.991
اتخاذ القرار	15	0.898	0.947
المقياس (الاستبيان)	41	0.786	0.886

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات لفقرات المتغير ككل (الذكاء الاستراتيجي) بأبعاده الأربعة (الاستشراف، تفكير النظم ، التحفيز ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) كانت نسبته 89.4 % . كما أن معامل الثبات لفقرات اتخاذ القرار كانت نسبته 89.8 % وهي نسبة ثبات عالية . ونلاحظ أيضاً أن معامل صدق المحك عالٍ وبالتالي فعبارة الاستبانة صادقة فيما وضعت لقياسه .

ثانياً: اختبار خضوع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov

قبل اختبار الفرضيات لإيجاد أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بكلليات جامعة خنشلة ، فإننا لابد أولاً أن نختبر خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة مدى توزيع البيانات طبيعياً وذلك لتطبيق الاختبارات للتأكد من الفرضيات ، حيث تتوزع البيانات طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 .

الجدول رقم(07): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات (الأبعاد)	قيمة Z	مستوى الدلالة SIG
الاستشراف	0.766	0.600
تفكير النظم	0.678	0.747
الرؤية المستقبلية	0.983	0.288
الدافعية (التحفيز)	1.061	0.210
الشراكة	0.797	0.549

0.994	0.421	الذكاء الاستراتيجي
0.561	0.789	اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

يلاحظ بأن كل فقرات الاستبانة موزعة طبيعياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للفقرات SIG أكبر من 0.05 ومنه فالبيانات تتوزع طبيعياً .

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

بعد اعدادنا للاستبيان واختبار ثباته وصدقه قمنا بتوزيعه ، بعد ذلك قمنا بمعالجة البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق تحليل اجابات أفراد العينة التي قمنا بدراستها من خلال برنامج الحزمة الاحصائية الاجتماعية SPSS الذي ساعدنا في اختبار الفرضيات.

المطلب الأول : تحليل محاور الاستبانة

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار قسمنا سلم ليكرت إلى فئات من 1.8 إلى 4.2 على خمسة فئات من منخفض جداً إلى مرتفع جداً كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تقييم الفئات

الفئة	مستوى التقييم
أقل من 1.8	منخفض جداً
ما بين 1.8 - 2.6	منخفض
ما بين 2.6 - 3.4	متوسط
ما بين 3.4 - 4.2	مرتفع
أكثر من 4.2	مرتفع جداً

أولاً: الذكاء الاستراتيجي

للإجابة عن السؤال الخاص بتقييم مستوى الذكاء الاستراتيجي تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمحاور، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تقييم مستوى الذكاء الاستراتيجي

الرقم	الفقرات (أبعاد الذكاء الاستراتيجي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	يتم استخدام المعلومات من البيئة في تطوير استراتيجية الجامعة في الأجل الطويل	3.871	0.832	مرتفع

مرتفع	0.656	4.128	أحاول توقع أي تغيرات بيئية في المستقبل	2
مرتفع	0.723	4.282	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية	3
مرتفع	0.911	3.897	تمتلك الإدارة الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة	4
مرتفع	1.022	3.538	تؤمن الإدارة بأهمية التنبؤ بالأحداث مستقبلا في تحقيق التميز والريادة في الأجل الطويل	5
مرتفع	0.893	3.871	تتوقع الإدارة إحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للجامعة	6
مرتفع	0.499	3.931	الاستشراف	
مرتفع	1.071	3.897	تعتبر الجامعة كنظام مترابط ومتناسق الأجزاء	7
متوسط	1.099	3.282	تمتلك إدارة الكلية القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	8
مرتفع	0.965	3.743	تقوم الإدارة بدراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها منفصلة	9
مرتفع	1.044	3.579	تمتلك الإدارة القدرة على تحليل المشكلات من زوايا مختلفة	10
متوسط	1.227	3.384	تعتمد الإدارة طرقا جديدة للتعلم واكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي	11
مرتفع	0.766	3.579	تفكير النظم	
مرتفع	0.969	3.512	تمتلك الإدارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد اتجاه أعمالها المستقبلية	12
مرتفع	1.020	3.564	تنسجم قرارات الكلية مع رؤيتها	13
مرتفع	1.018	3.743	تحول إدارة الكلية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الكلية وأهدافها	14
مرتفع	1.069	3.589	تعمل إدارة الكلية على إقناع العاملين في الكلية وتحفزهم على الإيمان برؤيتها الاستراتيجية	15
مرتفع	0.971	3.717	تعمل إدارة الكلية على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الرؤية الاستراتيجية	16
مرتفع	0.730	3.625	الرؤية المستقبلية	
مرتفع	0.849	3.589	تمتلك إدارة الكلية القدرة على تحفيز العاملين لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية	17
مرتفع	0.931	3.974	تعمل إدارة الكلية على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	18
مرتفع	0.962	3.615	تشجع إدارة الكلية العاملين على العمل كفريق واحد	19

20	تحت إدارة الكلية العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	3.410	1.185	مرتفع
21	تخفف إدارة الكلية من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الإنجاز	4.025	0.810	مرتفع
	الدافعية (التحفيز)	3.723	0.684	مرتفع
22	تؤمن إدارة الكلية بأن أسلوب الشراكة يوفر للكلية إطارا تعاونيا للتشارك في المعلومات والمعارف	4.102	0.753	مرتفع
23	ترى إدارة الكلية في الشراكة أسلوبا جيدا يفيد الكلية في تحقيق أهدافها	3.820	1.097	مرتفع
24	تزداد فعالية القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة	3.948	0.944	مرتفع
25	تعتقد إدارة الجامعة بأن أسلوب الشراكة بين الجامعات قد يساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين	4.128	0.922	مرتفع
26	تؤمن إدارة الكلية أن التعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية يساهم في زيادة المعارف	4.282	0.793	مرتفع
	الشراكة	4.056	0.574	مرتفع
	الذكاء الاستراتيجي	3.783	0.510	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول رقم (09) يتضح أن المتوسط الكلي للذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده بلغ 3.78 وهذا يدل على أن الذكاء الاستراتيجي عامة مرتفع لدى موظفي كليات الجامعة محل الدراسة ، أما أبعاد الذكاء الاستراتيجي فقد كان تقييمها وترتيبها على الشكل التالي :

بعد الشراكة قد حصل على المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.056) وانحراف معياري مقداره (0.574) وهذا يدل على أن الشراكة بالنسبة للموظفين مرتفعة، يليها بعد ذلك بعد الاستشراف بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.931) وانحراف معياري مقداره (0.499) وهذا يدل على أن تقييم هذا البعد بالنسبة للموظفين متوسط ، ثم يأتي بعد ذلك بعد الدافعية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.723) وانحراف معياري يقدر بـ (0.684) ، ثم يأتي بعد ذلك بعد الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.625) وانحراف معياري مقداره (0.730) ، ويأتي في الأخير بعد تفكير النظم بمتوسط حسابي (3.579) وانحراف معياري (0.766) .

كما لاحظنا وجود مستوى مرتفع لبعده الشراكة بالنسبة لفقره تؤمن إدارة الكلية أن التعاون بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية يساهم في زيادة المعارف بمتوسط قدره (4.282) ، تليها عبارة أن الشراكة بين الجامعات يساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين ، ثم عبارة تؤمن إدارة الكلية بأن أسلوب الشراكة يوفر للكلية إطارا تعاونيا للتشارك في المعلومات والمعارف ، تليها عبارة تزداد فعالية القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة ، وأخيرا عبارة ترى إدارة الكلية في الشراكة أسلوبا جيدا يفيد الكلية في تحقيق أهدافها بمتوسطات (4.128 ، 4.102 ، 3.948 ، 3.820) .

يأتي بعد الاستشراق بمستوى مرتفع حيث حازت فقرة لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية بمتوسط قدره (4.282) ، ثم أحاول توقع أي تغيرات بيئية في المستقبل ، تليها بعد ذلك فقرة تمتلك الإدارة الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة ، ثم عبارتي تتوقع الإدارة إحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للجامعة وأنه يتم استخدام المعلومات من البيئة في تطوير استراتيجية الجامعة في الأجل الطويل بنفس المتوسط ، وأخيرا عبارة تؤمن الإدارة بأهمية التنبؤ بالأحداث مستقبلا في تحقيق التميز والريادة في الأجل الطويل ، وقد كانت متوسطاتها على التوالي (4.128 ، 3.897 ، 3.871 ، 3.871 ، 3.538) .

بعد ذلك يليه بعد التحفيز حيث حازت فقرة تخفف إدارة الكلية من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الإنجاز بمتوسط حسابي قدره (4.025) ، ثم فقرة تعمل الإدارة على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات ، بعدها فقرة تشجع إدارة الكلية العاملين على العمل كفريق واحد ، تليها تمتلك إدارة الكلية القدرة على تحفيز العاملين لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية ، وأخيرا عبارة تحت إدارة الكلية العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية ، وقد كانت متوسطاتها كالتالي (3.974 ، 3.615 ، 3.589 ، 3.410) .

بعد ذلك بعد الرؤية المستقبلية والتي كانت فيها عبارة تحول إدارة الكلية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الكلية وأهدافها بمتوسط حسابي (3.743) ، تليها عبارة تعمل إدارة الكلية على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الرؤية الاستراتيجية ، وبعدها تعمل إدارة الكلية على إقناع العاملين في الكلية وتحفزهم على الإيمان برؤيتها الاستراتيجية ، ثم تنسجم قرارات الكلية مع رؤيتها ، وأخيرا عبارة تمتلك الإدارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد اتجاه أعمالها المستقبلية ، وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.717 ، 3.589 ، 3.564 ، 3.512) .

وأخيرا بعد تفكير النظم بمستوى مرتفع ، حيث حازت فقرة تعتبر الجامعة كنظام مترابط ومتناسق الأجزاء بمتوسط قدره (3.897) ، تليها تمتلك الإدارة القدرة على تحليل المشكلات من زوايا مختلفة ، ثم عبارة تعتمد الإدارة طرقا جديدة للتعلم واكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي ، تليها عبارة تمتلك إدارة الكلية القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها ، وأخيرا عبارة تقوم الإدارة بدراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها منفصلة ، وكانت متوسطاتها على التوالي (3.743 ، 3.589 ، 3.384 ، 3.282) .

ثانياً: اتخاذ القرار

الجدول رقم (10): تقييم اتخاذ القرار

الرقم	الفقرات (اتخاذ القرار)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	لدي القدرة على اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي	4.282	0.793	مرتفع
2	أبني قراري على معرفة تامة بالحقائق	4.282	0.723	مرتفع
3	أضع خطة واضحة ومحددة لإنجاز القرار	4.333	0.772	مرتفع جدا
4	أدافع عن القرار الذي أتخذه	4.384	0.846	مرتفع جدا

5	أتحمل مسؤولية القرار الذي أتخذه	4.384	0.711	مرتفع جدا
6	أتابع القرار الذي أتخذه للتأكد من تنفيذه	4.230	0.776	مرتفع
7	أحاول اتباع خطوات منظمة في اتخاذ القرار	4.000	0.888	مرتفع
8	أستطيع اتخاذ القرار في المواقف الصعبة بصورة جيدة	4.256	0.637	مرتفع
9	أضع أمامي عدة خيارات كلها قابلة للتطبيق قبل اتخاذ القرار	4.333	0.577	مرتفع جدا
10	أتطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار	4.256	0.785	مرتفع
11	أبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار	4.359	0.742	مرتفع جدا
12	أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة	4.384	0.673	مرتفع جدا
13	أساعد العاملين على طرق تنفيذ القرار	4.282	0.510	مرتفع
14	أقوم بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار	4.564	0.502	مرتفع جدا
15	أصحح القرار إذا كانت ذات نتائج سلبية	4.564	0.502	مرتفع جدا
	اتخاذ القرار	4.326	0.453	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم (10) محور اتخاذ القرار يتضح أن متوسط اتخاذ القرار بلغ (4.326) وهذا يدل على أن اتخاذ القرار مرتفع جدا ، ونورد فيما يلي ترتيب فقراته كالتالي:

أقوم بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار وأصحح القرار إذا كانت النتائج سلبية نالتا أعلى متوسط حسابي وقد قدر ب (4.564) ، ثم أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة ، أدافع عن القرار الذي أتخذه ، أتحمل مسؤولية القرار الذي أتخذه بمتوسط حسابي قدره (4.384) ، ويليه أبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار بمتوسط قدره (4.359) ، ثم أضع أمامي عدة خيارات كلها قابلة للتطبيق قبل اتخاذ القرار ، أضع خطة واضحة ومحددة لإنجاز القرار بمتوسط (4.333) ، بعدها لدي القدرة على اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي ، أبنى قراراتي على معرفة تامة بالحقائق ، أساعد العاملين على طرق تنفيذ القرار وذلك بمتوسط حسابي (4.282) ، ثم أستطيع اتخاذ القرار في المواقف الصعبة بصورة جيدة ، وأتطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.256) ، ثم أتابع القرار الذي أتخذه للتأكد من تنفيذه بمتوسط حسابي قدره (4.230) ، وأخيرا أحاول اتباع خطوات منظمة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.000) .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية

1. اختبار صلاحية النموذج

H_0 : لا يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في اتخاذ القرار بالكليات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم(11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.923	1	2.923	22.085	0.000
الخطأ	4.897	37	0.132		
المجموع الكلي	7.820	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

*مستوى الدلالة 0.05

معامل التحديد $R^2 = 0.374$

معامل الارتباط $R=0.611$

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.08) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الذكاء الاستراتيجي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 37.4 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرار مما يدل على أن هناك أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في اتخاذ القرار .

2. اختبار الفرضية الرئيسية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك لتحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار ، وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه :

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة SIG
الذكاء الاستراتيجي	0.543	4.699	22.08	0.611	0.374	0.000

*مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار بالكليات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (4.699) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) . كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.611) إلى قوة العلاقة الطردية الموجبة بين المتغيرين ؛ ويلاحظ من معامل التحديد R² أن المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي يفسر 37.4 % من التباين الكلي في مستوى اتخاذ القرار ، كما بلغت قيمة تأثير الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار B (0.543) أي كل زيادة في المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي بوحدة واحدة تتبعها زيادة في اتخاذ القرار ب(0.543) . ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 .

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد أثر معنوي للاستشراف في اتخاذ القرار بالكليات محل الدراسة عند مستوى الدلالة (α=0.05) .

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستشراف في اتخاذ القرار

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة SIG
الاستشراف	0.345	2.497	6.236	0.380	0.144	0.017

*مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار بالكليات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (2.497) بمستوى دلالة (0.017) وهو أقل من (0.05) . كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.380) إلى قوة العلاقة الطردية الموجبة بين المتغيرين ؛ ويلاحظ من معامل التحديد R² أن المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي يفسر 14.4 % من التباين الكلي في مستوى اتخاذ القرار ، كما بلغت قيمة تأثير الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار B (0.345) .

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي للاستشراف في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي للاستشراف في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لتفكير النظم في اتخاذ القرار بالكليات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفكير النظم في اتخاذ القرار

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
تفكير النظم	0.181	1.959	3.836	0.306	0.094	0.058

*مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد قيمة T المحسوبة التي بلغت (1.959) بمستوى دلالة (0.058) وهو أكبر من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.593) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين ؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل تفكير النظم فسر 9.4 % من التباين الكلي في مستوى اتخاذ القرار ، كما بلغت قيمة تأثير التدريب الداخلي على الأداء B (0.181).

ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي لتفكير النظم في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 ونرفض الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي لتفكير النظم في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي للرؤية المستقبلية في عملية اتخاذ القرار لدى الكليات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم(15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرؤية المستقبلية في اتخاذ القرار

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
الرؤية المستقبلية	0.365	4.416	19.498	0.587	0.345	0.000

*مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي للرؤية المستقبلية في اتخاذ القرار في الكليات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (4.416) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.587) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين ؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل الرؤية المستقبلية فسر 34.5 % من التباين الكلي في مستوى اتخاذ القرار ، كما بلغت قيمة تأثير الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار B (0.365).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للرؤية المستقبلية على اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر معنوي للرؤية المستقبلية على اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتحفيز في عملية اتخاذ القرار بالكليات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز في اتخاذ القرار

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
التحفيز	0.370	4.097	16.785	0.559	0.312	0.000

*مستوى الدلالة 0.05 المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي للتحفيز في اتخاذ القرار للكليات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا ما تؤكدده قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (4.097) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) . كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.559) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين ؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل التحفيز فسر 31.2 % من التباين الكلي في مستوى اتخاذ القرار ، كما بلغت قيمة تأثير الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار B (0.370) .

ومنه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للتحفيز على اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر معنوي للتحفيز على اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 .

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتحفيز في عملية اتخاذ القرار بالكليات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الشراكة في اتخاذ القرار

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
الشراكة	0.447	4.183	17.499	0.567	0.321	0.000

*مستوى الدلالة 0.05 المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي للشراكة في اتخاذ القرار للكليات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا ما تؤكدده قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (4.183) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) . كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.567) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين ؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل الشراكة فسر 32.1 % من التباين الكلي في مستوى اتخاذ القرار ، كما بلغت قيمة تأثير الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار B (0.447) .

ومنه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للشراكة على اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر معنوي للشراكة على اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 .

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

بعد تحليل نتائج الاستبانة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتوصل إليها:

1. تقييم مستوى الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار

من خلال تحليلنا للاستبانة نلاحظ أن مستوى الذكاء الاستراتيجي مرتفع ، وتجلي ذلك في ارتفاع مستوى أبعاده ، حيث يشكل بعد الشراكة أعلى مستوى فحسب آراء عينة الدراسة فإن الكلية تؤمن بأن أسلوب الشراكة يفيد في التشارك في المعلومات وزيادة معارفها التي تسمح لها بتحقيق أهدافها .

كما أكدت آراء العينة إلى أن الاستشراف لقي اهتماما من قبل الإدارة لما يحققه من التميز والريادة في الأجل الطويل وأنها تمتلك القدرة على المبادرة في ظل التصورات الجديدة وتوقع التغيرات في المستقبل .

أما بخصوص آراء العينة حول وجود اهتمام من قبل إدارة الكلية محل الدراسة بتحفيز العاملين لديها بمختلف الحوافز المادية والمعنوية مما انعكس في آرائهم الايجابية وارتفاع متوسط بعد التحفيز والتزامها أيضاً بتدريب وتطوير العاملين ورفع مهاراتهم والعمل على تطوير البرامج التدريبية التي تساعد على تحسين القيام بوظائفهم وأعمالهم ، وتشجيعهم وإكسابهم التفكير الإيجابي .

إضافة إلى بعدي الرؤية المستقبلية وتفكير النظم فكان رأي العينة أنه هناك التزام منخفض من قبل الإدارة عن بقية الأبعاد الأخرى نظرا لعدم تطبيق الكلية رسالتها وأهدافها ونقص تبني هذا النوع من التفكير على الواقع .

كما وجد مستوى مرتفع لاتخاذ القرار حيث ترى عينة الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي بمختلف أبعاده يساهم في تدعيم وتدقيق عملية اتخاذ القرار .

2. تفسير نتائج دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار

بينت الدراسة أن هناك علاقة ذو أثر معنوي بين أغلبية عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار ، وذلك كما يلي :

✓ يوجد أثر معنوي بين الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرار للموظفين والأساتذة الإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة ، وهذا يؤكد على تمتع إدارات الكليات بالاستشراف والقدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية ، ومواجهة التحديات واتخاذ قرارات إيجابية .

✓ يوجد أثر معنوي بين الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرار للموظفين والأساتذة الإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة ، وهذا يؤكد على أن إدارات الكليات تمتلك رؤية وأفقا تحدد اتجاه أعمالها المستقبلية مما تنسجم قراراتها مع رسالة وأهداف الكليات ، والقدرة على تحديد خارطة الطريق للموظفين لديها مما يمكنها من اتخاذ قرارات صائبة .

- ✓ يوجد أثر معنوي بين الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرار للموظفين والأساتذة الإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة وهذا دال على أن إدارات الكليات لديها القدرة على تحفيز موظفيها وحثهم على العمل الجاد وتشجيعهم على تحمل المسؤولية واتخاذ قرارات صائبة .
- ✓ يوجد أثر معنوي بين الشراكة كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرار للموظفين والإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة ، وهذا يؤكد على قناعة الكليات بأن الشراكة مع جامعات أخرى يزيد من رصيدها المعرفي والمعلوماتي ويطور قدرات وخبرات موظفيها مما ينتج معارف جديدة ، ويزيد أهمية الشراكة في تحقيق أهدافها وزيادة فعالية القرار المتخذ .
- ✓ لا يوجد أثر معنوي بين تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للموظفين والأساتذة الإداريين في جامعة عباس لغرور خنشلة ، وهذا يعبر على عدم قدرة إدارة الكلية على ربط أجزاء النظام مع بعضها ، وعدم قدرتها على تشخيص أسباب المشاكل التي تواجهها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات السليمة.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى موجز عن جامعة عباس لغرور خنشلة وكلياتها ، وإبراز دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها عن طريق الاستعانة بالمعالجة الاحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان ، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة ، وإثبات أو نفي فرضياتها بالإضافة إلى ذلك الوقوف على مدى إدراك الأساتذة والموظفين الإداريين لمفهوم وأهمية الذكاء الاستراتيجي ومناقشة النتائج ، نخلص إلى أن :

- ✓ هناك أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار .
- ✓ هناك أثر معنوي للشراكة كأهم بعد على اتخاذ القرار ثم يليه بعد الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، التحفيز .
- ✓ لا يوجد أثر معنوي لتفكير النظم على عملية اتخاذ القرار .

عاجلنا في هذه الدراسة أحد المواضيع الحديثة والمهمة في تسيير ونجاح المنظمات ألا وهو الذكاء الاستراتيجي والدور الذي يلعبه في عملية اتخاذ القرار، وقد حاولت تحديد هذا الدور في جامعة عباس لغرور خنشلة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع هذه الجامعة ، وكان ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية هذا البحث، والتي وجهت نحو ماهية الذكاء الاستراتيجي وأبعاده وماهية اتخاذ القرار، وما مدى مساهمة كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية (التحفيز)، الشراكة) في عملية اتخاذ القرار .

وقد ظهرت مجموعة من النتائج المتوصل إليها من خلال الربط النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة ، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج من أجل تحقيق الهدف الرئيسي من هذه الدراسة وهو التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، وذلك من أجل تحسين فاعلية اتخاذ القرار من خلال الذكاء الاستراتيجي، كأحد عوامل التميز والنجاح في المنظمة.

○ نتائج الدراسة:

- ✓ فاعلية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على الأبعاد التالية: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة.
- ✓ أن امكانية الوصول إلى أنسب قرار يعتمد على مدى امتلاك مستوى مقبول من الذكاء الاستراتيجي.
- ✓ الذكاء الاستراتيجي وسيلة لدعم عملية اتخاذ القرار بتحديد الفرص المتاحة التي تنهياً المؤسسات لاقتناصها ويشير إلى المعلومات والمعارف التي تكون مفيدة في اتخاذ القرار على مستوى عالٍ والذي يعطي فرصة لمتخذي القرار لتحقيق الرؤية والقيادة.
- ✓ الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده يساهم بشكل فعال في فاعلية عملية اتخاذ القرار.
- ✓ توافر الذكاء الاستراتيجي لدى الموظفين والأساتذة الإداريين بجامعة خنشلة بمستوى مرتفع وقد كان ترتيب عناصره حسب أهميتها وفق استجابات عينة الدراسة على النحو التالي (الشراكة، الاستشراف، الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم).
- ✓ وجد أن بعد الشراكة الأكثر تقييماً مما يدل على إهتمام إدارات الكليات إلى زيادة معارفها التي تساهم في جودة قراراتها.
- ✓ ضعف استجابة عينة الدراسة لبعد تفكير النظم وقد يعود ذلك لعدم القدرة على مزج عناصرها وعدم فهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض مما يصعب الوصول إلى الأهداف المراد بلوغها.

✓ وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) على عملية اتخاذ القرار.

○ توصيات الدراسة:

✓ تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى الأفراد العاملين في الجامعة والذي يساعدهم على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع المواقف التي يواجهونها.

✓ إعطاء الذكاء الاستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر باعتباره أحد المواضيع المهمة التي تساعد في نجاح المنظمات.

✓ تنمية ما يمتلكه أفراد العينة من مقومات الذكاء الاستراتيجي والتي تساعدهم على اتخاذ قرارات تتناسب مع المواقف التي يواجهونها مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية المحيطة بهم.

✓ ضرورة العمل على إقامة تحالفات استراتيجية مع جامعات محلية وإقليمية من أجل الاستفادة من تجاربها وخبراتها.

✓ إيلاء الذكاء الاستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة في حقل العمل الإداري، والتي تساعد في نجاح المنظمات.

✓ توفير المراجع العلمية في مجال الذكاء الاستراتيجي للباحثين والدارسين لتسهيل إعداد البحوث والدراسات.

✓ جعل الذكاء الاستراتيجي جزء من ثقافة المنظمة ونشره في كافة أرجاء المنظمة، والتشجيع على تقديم الأفكار الإبداعية التي تساهم في استثمار الذكاء الاستراتيجي لدى القادة في تبني أساليب قرارات فاعلة.

✓ ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي وتعزيز عناصره وتنميته في جميع المستويات الإدارية.

✓ تطوير مهارات المدراء في اتخاذ القرار وتوسيع آفاقهم ومعرفتهم وإدراكهم للأمور، وتطوير قدراتهم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحليلها.

○ آفاق البحث:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ما سبق من نتائج يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية، وتتلخص هذه

الدراسات فيما يلي:

✓ أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.

✓ دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة رأس المال البشري.

✓ دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات.

أولا :المراجع باللغة العربية .

1. القرآن الكريم

2. الكتب :

- ❖ بشير صالح الرشيد ، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة" ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2000 .
- ❖ تعلق سيد صابر ، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الفكر للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- ❖ توريان ايفرام ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، نظم دعم الإدارة (نظم دعم القرارات ونظم الخبرة) ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2000 .
- ❖ الخفاف مهدي مها ، العتيبي أحمد غسان ، نظم دعم القرار والنظم الذكية ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2012 .
- ❖ الخواجه عبد الفتاح ، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية ، دار البداية للنشر ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- ❖ الدهراوي جمال الدين مصطفى ، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة ، دار الفتح للتجليد الفني ، الإسكندرية ، 2008 .
- ❖ ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط4 ، عمان ، 2009 .
- ❖ السعيد مبروك ابراهيم ، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي ، المجموعة العربية للنشر، ط4 ، مصر ، 2015 .
- ❖ الشوابكة عواد عدنان ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار اليازوري ، عمان الأردن ، 2011 .
- ❖ طه طارق ، نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت ، الأزريطة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 .
- ❖ عبد العزيز بشير ماجد أحمد ، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية ، الدار الجزائرية ، الجزائر ، 2015 .
- ❖ عدون ناصر دادي ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 .
- ❖ العزاوي محمد خليل ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- ❖ عطية منى خزام خليل ، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2009 .

- ❖ عودة أحمد سليمان ، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية ، مكتبة الكتابي للنشر والتوزيع ، ط 2 ، أريد ، 1992 .
- ❖ كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2006
- ❖ كنعان نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق) ، دار الثقافة للنشر ، كنعان ، عمان ، 2009.
- ❖ لعويسات جمال الدين ، الإدارة وعملية اتخاذ القرار ، دار هومة ، الجزائر ، 2015 .
- ❖ ماهر أحمد ، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 .
- ❖ النيال ماسية أحمد ، دويدار عبد الفتاح ، علم النفس المعلمي والذكاء والقدرات العقلية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 .
- ❖ الوادي محمود بلال وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة ، دار الحامد، عمان ، الأردن ، 2012 .

3. المذكرات :

- ❖ البوجي ريهام ممدوح سليم ، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى غزة ، فلسطين ، 2017 .
- ❖ حمدان تامر عبد القادر مسلم، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2015 .
- ❖ خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل ، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 .
- ❖ السفياي ماجد بن سفر بن صالح ، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2012 .
- ❖ قاسم سعاد حرب ، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 .
- ❖ قراب سهام، إمكانية تطبيق الخصخصة في الجامعات الجزائرية كآلية لتحسين المخرجات التعليمية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال العامة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عباس لغرور، خنشلة ، 2016 .
- ❖ لعلامية محمد علي، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .

- ❖ لعوية عمر ، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2007 .
- ❖ مرغني بلقاسم ، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير في نظم المعلومات ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مباح ، ورقلة ، 2014 .
- ❖ مسغوني آمنة ، شوية سهيلة ، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2014 .
- ❖ مقراش فوزية ، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 .

4. المجالات

- ❖ أبو الغنم عبد العزيز خالد ، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات ، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، المجلد 02 ، العدد 05 ، جامعة جدة ، السعودية ، 2016 .
- ❖ بجيت خضر عبد الجبار ، بطيخ عباس حسين ، عطا وليد خالد ، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 01 ، العدد 35 ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2012 .
- ❖ بلحاج فتيحة ، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار ، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية ، العدد 07 ، جامعة الجزائر ، 2016 .
- ❖ جعفر قيس زهير عبد الكريم ، تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الأداء العالي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 23 ، العدد 96 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2017 .
- ❖ جعفر مهدي عمار ، مساهمة المرأة العراقية في عملية اتخاذ القرار ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، العدد 48 ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2014 .
- ❖ الخوالدة عز الدين ، مستويات التفكير الأخلاقي وعلاقتها باتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة الأردنية ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية ، العدد 25 ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، 2016 .
- ❖ سلمان داود فضيلة ، الأداء الريادي وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22 ، العدد 90 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2016 .
- ❖ سويدات أحمد عبد الله ، الشيخ فؤاد نجيب ، أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 13 ، العدد 01 ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2017 .

- ❖ الشمري انتظار أحمد حاسم ، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 11 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2006 .
- ❖ طلفاح محمد عدنان ، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالقلق الاجتماعي لدى مدرء المدارس الثانوية ، مجلة سر من رأى ، المجلد 11 ، العدد 40 ، جامعة سامراء ، العراق ، 2015 .
- ❖ الظالمي محمد جبار هادي ، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 18 ، العدد 01 ، المعهد التقني ، العراق ، 2016 .
- ❖ عبد الهادي نجم وفاء ، ضايح عايد خضير ، فاعلية تصميم تعليمي للتربية البيئية في اتخاذ القرار لحل المشكلات ، مجلة كلية التربية الأساسية ، المجلد 21 ، العدد 90 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2015 .
- ❖ العربي بن داود ، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 16 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2014 .
- ❖ العزاوي فراس رحيم يونس ، تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22 ، العدد 90 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2016 .
- ❖ عطا خالدية مصطفى ، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 43 ، الجامعة العراقية ، العراق ، 2016 .
- ❖ علك حافظ عبد الناصر ، الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة ، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ، المجلد 25 ، العدد 04 ، جامعة بابل ، العراق ، 2017 .
- ❖ عمران نضال عبد الهادي ، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي ، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ، المجلد 23 ، العدد 3 ، جامعة بابل ، العراق ، 2015 .
- ❖ عواد عبيد مهند ، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21 ، العدد 85 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2015 .
- ❖ كنعان خضر وفاء ، التنظيم الذاتي وعلاقته باتخاذ القرار ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، المجلد 22 ، العدد 10 ، جامعة تكريت ، العراق ، 2015 .
- ❖ كنوش محمد ، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، مجلة شمال افريقيا ، المجلد 14 ، العدد 13 ، جامعة تراكيا ، تركيا ، 2015 .
- ❖ لايخ خالد أسود ، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية ، مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية ، المجلد 49 ، جامعة البصرة ، العراق ، 2016 .

- ❖ الموسوي هاشم مهدي هاشم ، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية ، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 8 ، العدد 31 ، جامعة الكوفة ، العراق ، 2014 .
- ❖ موسى صباح محمد ، عبد الحسن صادق ، أثر تنقيب البيانات في تطوير عملية صنع القرارات ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 38 ، العدد 103 ، وزارة التعليم والبحث العلمي ، العراق ، 2015 .
- ❖ الناهي بتول غالب ، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية ، المجلد 07 ، العدد 19 ، جامعة البصرة ، العراق ، 2012 .
- ❖ نوري مظفر محمد ، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 03 ، العدد 02 ، جامعة كركوك ، العراق ، 2013 .
- ❖ هاشم نايف هاشم ، اتخاذ القرارات المتعددة المعايير باستخدام طريقة (AHP) مجلة التقني ، المجلد 21 ، العدد 06 ، هيئة التعليم التقني ، العراق ، 2008 .
- ❖ هنار ابراهيم أمين ، دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 77 ، جامعة دهوك ، العراق ، 2014 .
- ❖ يوسف فؤاد ، الجبوري عبد الرحمن ، إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 19 ، العدد 01 ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2011 .
- ❖ يونس محمد ابراهيم ، شهاب محمد شهرزاد ، السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار ، مجلة دراسات تربوية ، معهد إعداد المعلمين ، نينوى ، العراق ، المجلد 04 ، العدد 15 ، 2011 .
- ❖ يونس محمد فيصل ، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد 36 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2013 .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية .

- ❖ Donald Tham & Henry Kim , **Towards Strategic Intelligence With Anthology Based Enterprise Modeling &ABC** ,Proceeding of the International Business & Economics Research Conference , Las Vegas, NV , October 2002 .
- ❖ Fema's Independent Study program , **Decision Making and problem Solving** , South Seton Avenue , 2010 .
- ❖ Mark Xu , **Managing Strategic Intelligence : Techniques and Technologies** , united States of Ameica , IGI Global , 2007 .

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
79	قائمة لجنة التحكيم	01
80	الاستبيان	02
86	الهيكل التنظيمي للجامعة	03
87	الهيكل التنظيمي للكليات	04
88	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا	05

قائمة لجنة التحكيم

الجهة	الاسم	م
أستاذ محاضر - أ - في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة	بومجان عادل	01
أستاذ محاضر - ب - في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة	بولوينز عبد الوافي	02
أستاذة محاضرة - أ - في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة	مانع صبرية	03
أستاذ محاضر - أ - في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة	هبال عبد النور	04

الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص : إدارة استراتيجية

السادة الأفاضل /السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الاستبانة التي بين يديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في إدارة الأعمال تخصص الإدارة الاستراتيجية بعنوان : " دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار ، دراسة تطبيقية في كليات جامعة خنشلة " .

وتأمل الباحثة منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية وتكون معبرة عن آرائكم ، مع العلم أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها تعامل بسرية تامة ، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الطالبة : بن رحمون حنات

السنة الجامعية : 2017 / 2018 م

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترون أنها مناسبة .

البيانات الشخصية :

1) الجنس : ذكر أنثى

2) العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 أكثر من 50 سنة

3) الوظيفة : موظف إداري أستاذ إداري

4) سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

5) الدرجة الوظيفية : ليسانس ماجستير

دكتوراه

أدناه مجموعة فقرات ، يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب .

أولا : مجال الذكاء الاستراتيجي .

الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات يمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصائبة ، أبعاده (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية (التحفيز) ، الشراكة) .

1. الاستشراف

هو الإدراك لأهمية الأحداث للمنظمة قبل حدوثها على أساس الخبرة ، التجربة ، البحث ، وهو في إطار العمل استشعار المنظمة وقادتها بوجود فرص ومن ثم استغلالها .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم استخدام المعلومات من البيئة في تطوير استراتيجية الجامعة في الأجل الطويل					
2	أحاول توقع أي تغيرات بيئية في المستقبل					
3	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والامكانيات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية					
4	تمتلك إدارة الكلية الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة					
5	تؤمن الإدارة بأهمية التنبؤ بالأحداث مستقبلا في تحقيق التميز والريادة في الأجل الطويل					
6	تتوقع الإدارة إحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للجامعة					

2. تفكير النظم :

تفكير النظم هو القدرة على مزج العناصر مع بعضها لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة ، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل ، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر الجامعة كنظام مترابط ومتناسق الأجزاء					
2	تمتلك إدارة الكلية القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها					
3	تقوم الإدارة بدراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها منفصلة					
4	تمتلك الإدارة القدرة على تحليل المشكلات من زوايا مختلفة					
5	تعتمد إدارة الكلية طرقا جديدة للتعلم واكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي					

3. الرؤية المستقبلية .

الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة ، والقدرة على تصور الماضي والحاضر والمستقبل .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك الإدارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد اتجاه أعمالها المستقبلية					
2	تنسجم قرارات الكلية مع رؤيتها					
3	تحول إدارة الكلية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الكلية وأهدافها					
4	تعمل إدارة الكلية على إقناع العاملين في الكلية وتحفزهم على الإيمان برؤيتها الاستراتيجية					
5	تعمل إدارة الكلية على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الرؤية الاستراتيجية					

4. الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) .

الدافعية تشير إلى عملية التأثير في سلوك الأفراد وتوجيهه نحو الهدف .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك إدارة الكلية القدرة على تحفيز العاملين لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية					
2	تعمل إدارة الكلية على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات					
3	تشجع إدارة الكلية العاملين على العمل كفريق واحد					
4	تحت إدارة الكلية العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية					
5	تخفف إدارة الكلية من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الإنجاز					

5. الشراكة .

تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجيا في إقامة تحالفات استراتيجية .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تؤمن إدارة الكلية بأن أسلوب الشراكة يوفر للكلية إطارا تعاونيا للتشارك في المعلومات والمعارف					
2	ترى إدارة الكلية في الشراكة اسلوبا جيدا يفيد الكلية في تحقيق أهدافها					
3	تزداد فعالية القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة					
4	تعتقد إدارة الجامعة بأن أسلوب الشراكة بين الجامعات قد يساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين					
5	تؤمن إدارة الكلية أن التعاون بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية يساهم في زيادة المعارف					

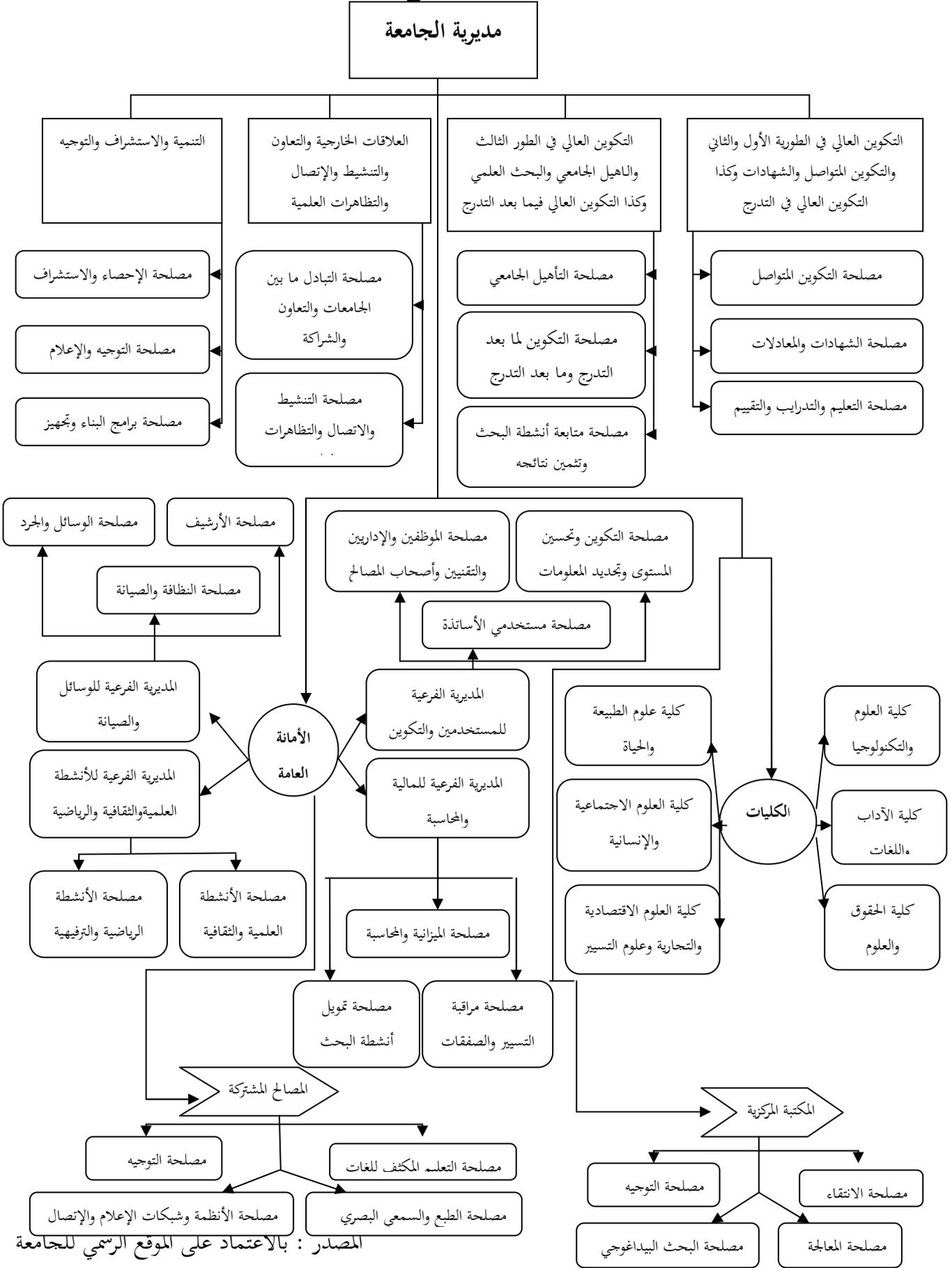
ثانيا : مجال اتخاذ القرار .

اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين البدائل المتاحة لتحقيق الهدف .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي القدرة على اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي					
2	أبني قراراتي على معرفة تامة بالحقائق					
3	أضع خطة واضحة ومحددة لإنجاز القرار					
4	أدافع عن القرار الذي أتخذه					
5	أتحمل مسؤولية القرار الذي أتخذه					
6	أتابع القرار الذي أتخذه للتأكد من تنفيذه					
7	أحاول اتباع خطوات منظمة في اتخاذ القرار					
8	أستطيع اتخاذ القرار في المواقف الصعبة بصورة جيدة					
9	أضع أمامي عدة خيارات كلها قابلة للتطبيق قبل اتخاذ القرار					
10	أتطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار					
11	أبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار					
12	أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة					
13	أساعد العاملين على طرق تنفيذ القرار					
14	أقوم بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار					
15	أصحح القرار إذا كانت ذات نتائج سلبية					

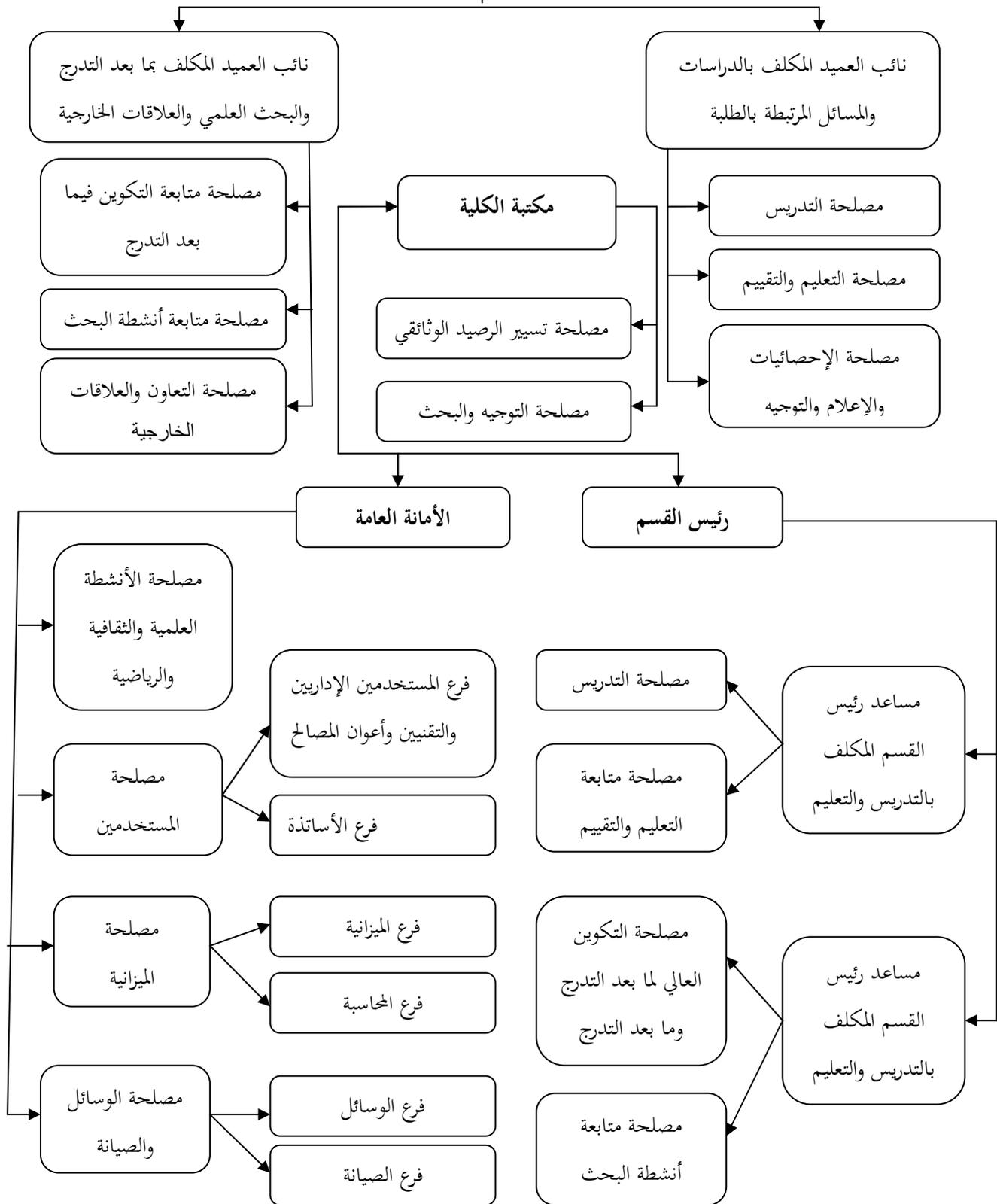
وشكرا .

الهيكل التنظيمي للجامعة



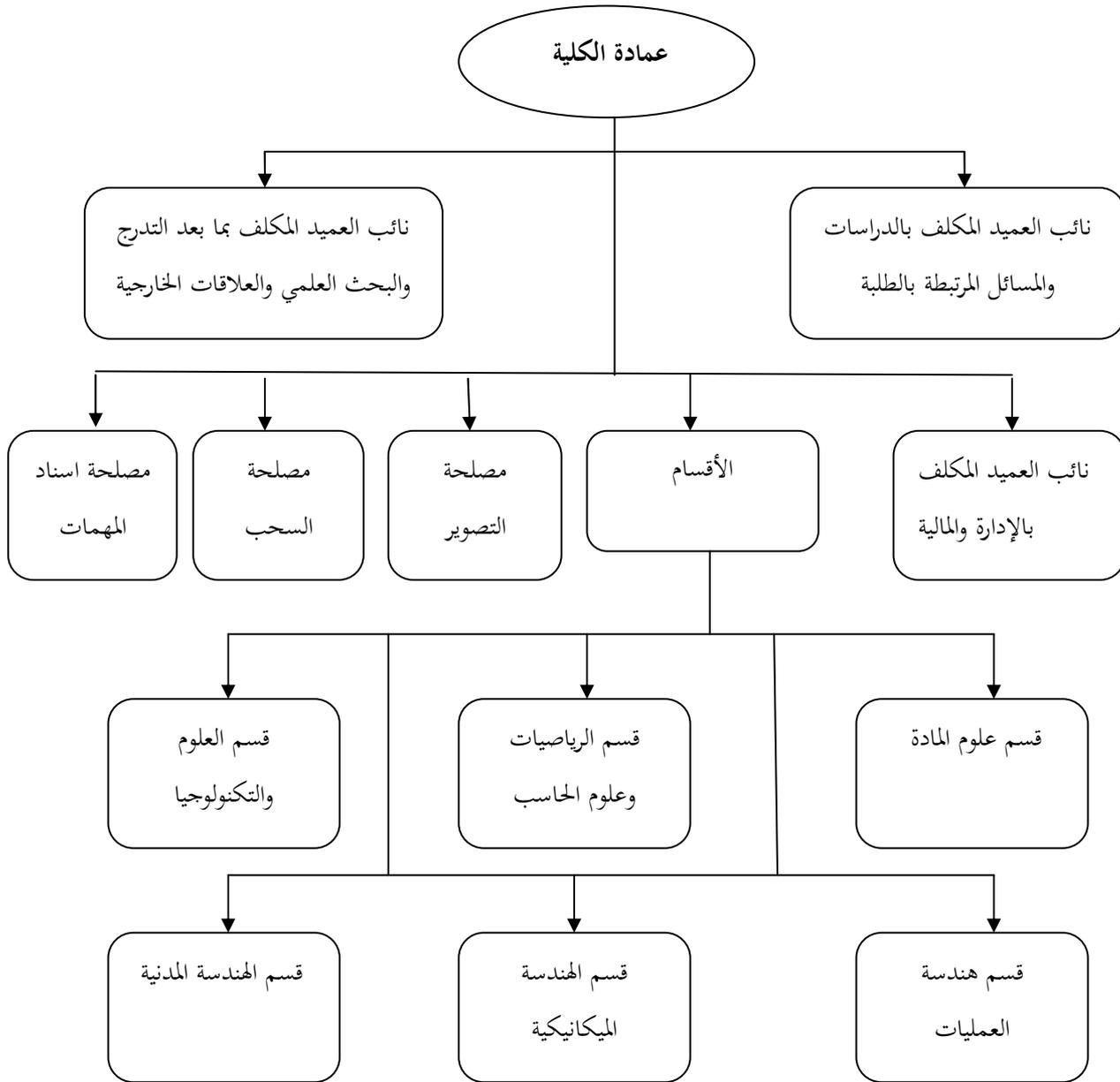
الهيكل التنظيمي للكليات

عمادة الكلية



المصدر : بالاعتماد على الموقع الرسمي للجامعة

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا



المصدر : بالاعتماد على الموقع الرسمي للجامعة