



دور الذكاء الإستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات على ضوء الرؤية المستقبلية لسלטنة عمان (2040)

تحليل نظري وتطبيقي على الشركات الحكومية

إعداد الطالب/علوي عقيل المهيبوب باعمر إشراف الأستاذ الدكتور / لطفي خريفش

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى قياس مستويات الذكاء الاستراتيجي وأثره على جودة عملية اتخاذ القرار لدى المسؤولين. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة شملت متغيرات الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية للمستقضي منهم. وقد تم توزيع الاستبانة على موظفي الشركات الحكومية محل الدراسة. وباستخدام مقاييس التحليل الاحصائي الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار تم تحليل البيانات المُجمعة للحصول على النتائج. وقد خلصت النتائج إلى توافر مستويات مرتفعة من الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين بالشركات محل الدراسة. وقد جاءت الابعاد الخمس والبنود المرتبطة للذكاء الاستراتيجي بدرجات مرتفعة تعبر عن توافرها. كما جاءت نتائج المتغير الثاني لتدل على جودة عملية اتخاذ القرار بالشركة محل الدراسة. وبإجراء تحليل الارتباط تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمس ومتغير جودة عملية اتخاذ القرار. وبإجراء تحليل الانحدار تبين أن متغير الذكاء الاستراتيجي له تأثير ايجابي على متغير جودة عملية اتخاذ القرار. ومن أهم التوصيات دعم الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر في اتخاذ القرارات في الشركات الحكومية من خلال إنشاء وحدة أو مركز للذكاء الاستراتيجي مهمته توفير المعلومات الاستراتيجية للإدارة من خلال المسح الشامل والمستمر للبيئة الداخلية والخارجية. وتنظيم الذكاء الاستراتيجي ليشمل كافة المستويات الادارية بالشركات الحكومية محل الدراسة. وتحسين مستويات الوعي لدى متخذي القرار والعاملين بالشركات حول أهمية الذكاء الاستراتيجي، وذلك لإكساب الذكاء الاستراتيجي سمة القبول على مستوى الشركة وجعله جزءاً من ثقافتها وتجنيد في اقامة شراكات استراتيجية



مع المنظمات المناظرة. والتنسيق مع منظمات الخدمة العامة العربية لإنشاء مجموعة عربية للذكاء الاستراتيجي لرعاية ذكاء القادة الاستراتيجي وتمكينهم من مجابهة تحديات العولمة.

أولاً : المقدمة

لقد أدى تسارع وتيرة الحياة بشكل عام الى ازدياد الطلب على المعلومات، ذلك أن مدة حياة المنتجات من سلع وخدمات تنقلص، والتكنولوجيا والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة كبيرة وتزداد معها المنافسة والتعقيد (الياس وحمزة، 2010). وقد برز الذكاء الاستراتيجي كأحد أنماط الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات، والذي يمدهم بالرؤية المستقبلية والقدرات الابداعية، فضلا عن تهيئة آلية رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط (الكواز، عبد السلام، وابراهيم، 2012).

ويعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم المصطلحات الحديثة في علم الإدارة، بما يمثله من نظام ادارة للمعلومات ومنظومة متكاملة تمكن من رصد كل المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والعمل على استغلالها كفرص لتعزيز حصتها السوقية أو كتهديد تتطلب التعامل معها. والذكاء الاستراتيجي هو المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادي والذي يشير الى ادارة المعلومات الداخلية للمنظمة وحمايتها، وكذلك ادارة المعرفة الذي يشير الى ادارة المعلومات الخارجية للمنظمة (الكواز، عبد السلام، وابراهيم، 2012).

ويلعب الذكاء الاستراتيجي دورا هاما في كل مجال من مجالات الادارة وقرارات المنظمة، فهو ضروري في اعداد الخطط الاستراتيجي ودعم مركز المنظمة التنافسي (Pirttimaki, 2007). ويوفر



الذكاء الاستراتيجي الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة (Lehane, 2011).

وقد أكد كلار (Clar et al., 2008) أن الذكاء الاستراتيجي يوفر المعلومات الضرورية والمناسبة للمدراء في الوقت المناسب، وهذا يؤدي الى اتخاذ القرار الصحيح والمناسب. فيوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للمدراء ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون، وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلياً للمنظمة في الأسواق الجديدة (Xu, 2007). ويقدم الذكاء الاستراتيجي بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لادارة البيانات، ويوفر الكفاية والفاعلية التي تتطلبها المنظمات التنافسية (Gonzales & Zaima, 2008).

ثانياً: مشكلة البحث

يشهد العصر الحالي تحولات اقتصادية تمثلت في تنامي الانتاج الخدمي بما يفوق التوجه نحو الانتاج السلعي، فضلا عن تزايد التغيرات والتعقيدات في بيئة الأعمال، والتي قادت الى اعتماد المنظمات على التحليل البيئي وما يتمخض عنه من بيانات يتم تجميعها من البيئة الداخلية والخارجية وتحويلها الى معلومات تتراكم لديها وبما يقود الى امتلاك المعرفة الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بالمستقبل ورسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمات (الكواز، عبد السلام، و ابراهيم، 2012). الأمر الذي نتج عنه زيادة في الأهمية التي يعتمدها مفهوم الذكاء الاستراتيجي (الياس وحمزة، 2010).



ويُعد دور الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار الأبرز والأهم من بين أدواره، حيث يدعم الذكاء الاستراتيجي عملية اتخاذ القرار، ويوفر الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة (Sullivan, 2008). ويدعم هذا الذكاء القرارات الاستباقية Proactive بشكل كبير والتي تستبق فيها المنظمة الازمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهتها (Tubke et al., 2003)، كما يدعم اتخاذ القرارات بعيدة الأمد مثل: الاندماج مع منظمات اخرى، تقييم المنافسين، تبني تكنولوجيا جديدة (Tham & Kim, 2002). ومما سبق يمكن عرض مشكلة الدراسة على شكل السؤال التالي: هل يؤثر الذكاء الاستراتيجي على جودة عمليات اتخاذ القرار للمدراء بالشركات الحكومية بسلطنة عُمان؟

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على شكل السؤال التالي: ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي

على عملية اتخاذ القرار للمدراء العاملين بالشركات الحكومية بسلطنة عُمان؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

1. مستويات الذكاء الاستراتيجي منخفضة بالشركات الحكومية .
2. تنخفض مستويات جودة اتخاذ القرار بالشركات الحكومية .
3. ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي ومستويات جودة عملية اتخاذ القرار بالشركات الحكومية .



4. ليس هناك تأثير ذو دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على مستويات جودة عملية اتخاذ القرار بالشركات الحكومية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق هدف رئيسي وهو قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

1. قياس أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على جودة عملية اتخاذ القرار بالشركات الحكومية .
2. قياس الفروق الاحصائية بين استجابات المبحوثين حول تأثير مستويات الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار بالشركات الحكومية .
3. تقديم مقترح لتحسين مستويات جودة اتخاذ القرارات بالشركات الحكومية.

خامساً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لمتغيرات مهمة وجديرة بالبحث تتمثل في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي لمدراء المنظمات الاقتصادية وعملية اتخاذ القرار بهذه المنظمات. كما تكمن أهمية الدراسة العملية في ابراز أهمية الذكاء الاستراتيجي في توفير المعلومات عن كل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة محل الدراسة، وكذلك في خلق الكفاءات والمعرفة لهذه الشركة والتي تساهم في الابداع والابتكار وخلق ميزة تنافسية. فضلاً عن توجيهه أنظار متخذي القرار للذكاء الاستراتيجي كأداة داعمة لعملية



اتخاذ القرار، ومجابهة التحديات المحيطة بالمنظمة، مما يساهم في تطوير مهارات متخذي القرارات، وبالتالي تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الشركات الحكومية بسلطنة عُمان.

الذكاء الإستراتيجي

مفهوم الذكاء الاستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى وكالة الاستخبارات الأمريكية التي وظفت هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسليح، وفي رفد صناع القرارات السياسية وصياغة السياسة بالاستخبارات الاستراتيجية (Johnson, 2000). ولم يقتصر استخدام الذكاء الاستراتيجي على العمليات العسكرية فحسب، بل تم توسيع الأفق للذكاء الاستراتيجي لكي تلعب دوراً رئيسياً في منظمات الأعمال التجارية (McDowell, 2009). فقد بدأت العديد من الوكالات الأوروبية والأمريكية بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي داخل المنظمات بتوفير المعلومات لمتخذي القرار (McDowell, 2009)، وقامت العديد من الدول بتأسيس شركات بإسم الذكاء الاستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمات والتنبؤ بنسب نمو الانتاج وتوفير المعلومات لمتخذي القرار، فضلاً عن ظهور وظيفة "مدير الذكاء الاستراتيجي" في عدد من الشركات الآسيوية والأوروبية (صالح وآخرون، 2010).



مداخل ومبادئ الذكاء الاستراتيجي

هناك مدخلان للذكاء الاستراتيجي هما (Xu, 2007): المدخل الوظيفي Functional Approach ومدخل العمليات Process Approach. وفي المدخل الوظيفي لا يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع. ويظهر هذا المدخل في المنظمات التي تعتمد على المركزية في إتخاذ القرارات، حيث أن عملية إتخاذ القرارات في هذا المدخل تتركز في يد الادارة العليا أو كبار المدراء التنفيذيين بالمنظمة، وتسعي باقي أقسام المنظمة جاهدة إلى جمع المعلومات اللازمة للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى بالمنظمة، وهذا يؤدي إلى أن عمليات إتخاذ القرارات التشغيلية سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي (Tham and Kim, 2002; Xu, 2007).

أما مدخل العمليات فيختلف اختلافاً تاماً عن المدخل الوظيفي، فهو يعتمد على تبادل المعلومات على نطاق واسع بين اقسام ووحدات المنظمة وإشراك الجميع في جمع المعلومات واتخاذ القرارات. وتشجع هذه اللامركزية على إيجاد معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين حول مستقبل المنظمة، حيث أن التغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية تتراكم بسرعة لدرجة أنه لا تستطيع مجموعه بمفردها من كبار المدراء التنفيذيين التعامل مع مختلف هذه التغييرات ولا تستطيع تحويلها بطريقة مناسبة إلى أفكار جديدة حول استراتيجيات وفرص العمل المستقبلية (Tham and Kim, 2002; Xu, 2007).

وقد حدد (McDowell, 2009) عدة مراحل مرتبطة بعملية الذكاء الاستراتيجي هي:

– تحديد المهمة الأصلية التي سيوظف الذكاء الاستراتيجي لمعالجتها.



- تطوير الإطار المفاهيمي.
- تحديد المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة.
- تطوير الصلاحيات.
- إعداد خطة عمل المشروع.
- التخطيط وتنفيذ جمع البيانات.
- فحص وتقييم البيانات الواردة.
- دمج وتحليل وتفسير البيانات.
- استخلاص الفرضيات.
- مراجعة التقدم.
- اعداد تقرير التقييم الاستراتيجي.
- المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة.
- توزيع التقرير على المدراء والزبائن.
- مراجعة الأداء وكفايته وفاعليته بعد العمل.

وقد تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته.

فقد حدد (Pauker et al., 2000) ثلاثة مبادئ للذكاء الاستراتيجي متمثلة في:



- يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم إستراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يطورون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الاستراتيجية.
- يجب أن يراقب الذكاء الاستراتيجي القضايا الاستراتيجية ويحللها، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات التي توجي بحدوث تغيرات في المستقبل.
- يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.
- وفي إطار أشارتهم لدور الذكاء الاستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الابداع، أشار كلاً من (Tubk et al., 2001) و (Kuhlman, 2005) إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي:
- **مبدأ المشاركة:** ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام داخل المنظمة والتي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
- **مبدأ الموضوعية:** يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقييم 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 ويسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.

جودة اتخاذ القرارات

مفهوم اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الممارسات الادارية التي يتم من خلالها معالجة المشكلات الحاصلة التي تواجه المنظمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة ويجب تحقيقها داخل المؤسسة، وهناك العديد من مفاهيم القرار الاداري منها: يعرف (الوادي وآخرون ، 2010) القرار على أنه عبارة عن اختيار البديل المناسب من بين البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف معينة".

كما يعرف (ديري، 2011) القرار بأنه " الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار والالتزام، وقبل صنع القرار لابد من وجود هدفين أو مسارين للعمل يتنافسان من حيث الأفضلية، وعندما يتخذ القرار فإن ذلك يعني وجود فاعل وهو صانع القرار وقد اختار هدف وخطة والتزم شخصيا بذلك.

ويرى (شبحان، 2011، 119) أن اتخاذ القرار " هي عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل بعد دراسة موسعة وتحليل لجوانب المشكلة موضوع القرار وهي وظيفة مهمة في الادارة لأن نجاح أي عملية إدارية يرتبط باتخاذ القرار الصحيح لها.



ويشير (جمعان، 2013، 150) أن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار البديل الفضل من بين مجموعة من البدائل المختلفة المتاحة لمتخذ القرار .

ذكر حسين (2011) أن عملية اتخاذ القرارات الادارية عملية لاختيار بديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة.

وأشار عزيزو (2009) بأنه تحديد ما يجب عمله اتجاه مشكلة أو اتجاه موقف معين

وذكر المومني والقضاة (2008) بأنه مسلك معين أو محدد من بين مجموع من البدائل لمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل

ويرى (Dessler 2014) أن عملية صنع القرار تعني جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود.

ويشير سيزلاقي ووالاس (2011) بأن اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

وذكر العديلي (2015) أن عملية اتخاذ القرار هي الطريقة الصحيحة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة اختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه.

عرف (الصيرفي، 2003: 22) عملية اتخاذ القرار هي عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.



وذكر (ياغي، 2005: 16) بأنها عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة قائمة.

وعرفها أيضاً (الغزالي، 2012: 36) هي كل مايتخذه القادة المسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه.

يستنتج الباحث بأن عملية اتخاذ القرار تشمل على النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل الأنسب

الدراسات السابقة

دراسة عدوان (2019) بعنوان: فاعلية إتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الاساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى فاعلية إتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الاساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية وأستخدمت الدراسة الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية بمحافظات فلسطين وعددهم (5957) معلم ومعلمة وتمثلت عينة الدراسة من (299) معلم ومعلمة، ومن أهم النتائج أن مستوى فاعلية إتخاذ القرار لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة ومستوى الذكاء الوجداني جاء بدرجة متوسطة ولاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فاعلية إتخاذ القرار ولمستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الاساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية تعزي للسماة الشخصية والوظيفية



دراسة (السرسك، 2020) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن

الوطني الفلسطيني

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وذلك بالتطبيق على

وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وتكون مجتمع

الدراسة من جميع العاملين بالوزارة في الشق العسكري، ممن يشغلون الرتب الإشرافية والسامية والبالغ

عددهم (8848) ضابطا . ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت

الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مقدارها (415) مفردة تم اختيارها بطريقة

عشوائية طبقية، وبلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (352) استبانة وقد توصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة وكذلك جاءت جودة القرارات

بدرجة متوسطة كما وبينت الدراسة وجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، وتبين

النتائج وجود أثر لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات إضافة إلى عدم وجود فروق

جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (الذكاء الاستراتيجي، وجودة القرارات) تعزى إلى (العمر،

سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي) بينما وجدت فروق حول المتغيرين تبعا لمكان العمل

ولصالح الذين يعملون في قوى الأمن الداخلي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي

باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بأداء الوزارة والمؤسسات بشكل عام لما له من أثر في جودة القرارات،

وكذلك ضرورة تحليل البيئة

الخارجية المحيطة بالوزارة للكشف عن الفرص والتهديدات والوقوف على نقاط القوة والضعف



وتطوير الاستراتيجيات لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات ورسم مسار مستقبل الوزارة والعمل على تخصيص دوائر أو لجان لتقييم نتائج القرارات المتخذة وسلامة تطبيقها وتأثيرها على جميع المكونات والجهات ذات الصلة بالقرار المتخذ، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز مساهمة العاملين في الوزارة في عمليات صنع القرارات، وضمان الدفع باتجاه تحقيق وتنفيذ هذه القرارات عن رغبة ورضى من العاملين.

الخلاصة والتوصيات :

هدفت هذه الدراسة الى قياس مستويات الذكاء الاستراتيجي وأثره على جودة عملية اتخاذ القرار لدى المديرين الشركات الحكومية . وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة شملت متغيرات الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية للمستقصى منهم. وقد تم توزيع الاستبانة على موظفي الشركات المستهدفة محل الدراسة. وباستخدام مقاييس التحليل الاحصائي الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار تم تحليل البيانات المُجمعة للحصول على النتائج.

وقد خلصت النتائج إلى توافر مستويات مرتفعة من الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين بالشركة محل الدراسة. وقد جاءت الابعاد الخمس والبنود المرتبطة للذكاء الاستراتيجي بدرجات مرتفعة تعبر عن توافرها. مما يؤكد عدم صحة الفرض الأول والذي ينص على أن مستويات الذكاء الاستراتيجي منخفضة بالشركات الحكومية.

كما جاءت نتائج المتغير الثاني لتدل جودة عملية اتخاذ القرار بالشركة محل الدراسة، وتثبت عدم صحة الفرض الثاني والذي نص " تتخفف مستويات جودة اتخاذ القرار بالشركات الحكومية ".



وبإجراء تحليل الارتباط تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمس ومتغير جودة عملية اتخاذ القرار. وبهذا فإن نتائج الدراسة لا تعم الفرض الثالث وتؤكد وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي وعناصره وبيم مستويات جودة عملية اتخاذ القرار.

وبإجراء تحليل الانحدار تبين أن متغير الذكاء الاستراتيجي له تأثير ايجابي على متغير جودة عملية اتخاذ القرار. وهذا يؤكد عدم صحة الفرض الأخير والذي ينص على أنه ليس هناك تأثير ذو دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على مستويات جودة عملية اتخاذ القرار بالشركات الحكومية .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما جاءت به العديد من الدراسات السابقة. فقد توصل العزاوي (2008) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يزود مديري الإدارة العليا في منظمات الخدمة ومديري إدارتها التنفيذية بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة، ويمكنهم من بناء التصورات الاستشرافية الحالية والمستقبلية للخدمة، وآليات صناعة قرارات هذه العمليات.

وقد أكدت نتائج قاسم (2011) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار للمدراء العاملين بمكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا. وقد توصل (Seitovirta, 2011) على أن الذكاء الاستراتيجي يمثل أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات من خلال تزويد متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة.

ومن خلال ما سبق من نتائج يمكن صياغة مجموعة من التوصيات لخدمة الشركات محل الدراسة

على النحو التالي:



- دعم الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر في اتخاذ القرارات في الشركات الحكومية من خلال إنشاء وحدة أو مركز للذكاء الاستراتيجي بالشركة مهمته توفير المعلومات الاستراتيجية للإدارة من خلال المسح الشامل والمستمر للبيئة الداخلية والخارجية.
- تنظيم الذكاء الاستراتيجي ليشمل كافة المستويات الادارية بالشركة محل الدراسة.
- تحسين مستويات الوعي لدى متخذي القرار والعاملين بالشركة حول أهمية الذكاء الاستراتيجي، وذلك لإكساب الذكاء الاستراتيجي سمة القبول على مستوى الشركة وجعله جزءاً من ثقافتها وتجنيد في اقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات المناظرة.
- التنسيق مع منظمات الخدمة العامة العربية لإنشاء مجموعة عربية للذكاء الاستراتيجي لرعاية ذكاء القادة الاستراتيجي وتمكينهم من مجابهة تحديات العولمة.



المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

- (1) الخفاجي، نعمة عباس (2008). الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة، الطبعة الأولى. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- (2) الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003) . الحاسوب في ادارة الاعمال، عمان ، دار قنديل.
- (3) الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية - منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- (4) العجمي، سالم حسين (2011). أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة - دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية. أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط .
- (5) العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008). أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي - دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- (6) العزاوي، غانم أرزوقي (2014). إستخدام أنظمة نكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري - دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة. العربي للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة التاسعة، العدد الثامن والعشرون.
- (7) القريوتي، محمد قاسم (2004) . مبادئ الإدارة النظريات والعمليات الوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.



- (8) الكواز، سعد محمود، عبد السلام، علاء، و ابراهيم، طارق نوري (2012). إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي - دراسة حالة شركة أسيا سيل للاتصالات في العراق. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- (9) النعيمي، صلاح عبد القادر (2008). المدير .. القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- (10) إلياس، العيداني، و حمزة، ضويفي (2010). الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. المركز الوطني تيسيسيلت.
- (11) جاد الرب، سيد محمد (2005) . السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر.
- (12) جلاب، إحسان داهش (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- (13) صالح، أحمد وآخرون (2010). منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (14) صالح، فاتن علي (2009). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.



- (15) عباس، فيصل (2004). الذكاء والقياس النفسي في الطريقة العيادية، الطبعة الأولى. دار المنهل اللبناني، لبنان.
- (16) عبيد، عصام (2009). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات - دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. مجلة دراسات المعلومات، عدد (4)، ص. 31 - 74.
- (17) عثمان، فاروق السيد (1997). استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين. القاهرة: دار المعارف.
- (18) قاسم، سعاد حرب (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي الالبع للأنروا. أطروحة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- (19) محمد، علا عبد الرحمن (2009). الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال، الطبعة الأولى. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.



(20) هبة، سلامة محمد إبراهيم، (1993) استخدام نظم المعلومات الإدارية في ترشيد القرارات في قطاع التأمينات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.



ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- (21) Apple, A. (1984). A practical approach to Human Behavior in Business. Abeel and Howell Co. Columbus, Ohio.
- (22) Boone, L. E., & Kurtz, D., L. (1992) Management, 4th Ed. New York: McGraw-hill, Inc.
- (23) Castillo, Jaime et al., (2006). Strategic intelligence and innovation clusters: A regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy- European regions. Stratin C project, Interreg III C, 2006.
- (24) Clar, G. et al., (2008). Strategic intelligence tools: Enabling better RTDI policy-making – Europe's regions. Steinbei-Edition, Stuttgart/Berlin.
- (25) Finland et al. (2005). Building strategic intelligence capabilities through scenario planning. The Global Intelligence Alliance White Paper. Available from: <http://globalintelligence.com/insights-analysis/white-papers/introduction-to-strategic-intelligence>.
- (26) Georghion, L. (2011). Strategic policy intelligence research in Europe. Available from: <http://www.regstrat.net/download/>
- (27) Gonzales, M., & Zaima, A. (2008). Strategic intelligence framework. Teradata Magazine, Vol. 8, No. 1.
- (28) Gordon, S. (2007). Intelligence and policy in the new strategic environment. Australia's Leading Journal for Future Security Issues. Vol. 23, No. 3.
- (29) Haines, Stephen G. (2007). Strategic and system thinking: the winning formula. System thinking process.
- (30) Johnson, A., (2000), What is Competitive Intelligence?, <http://www.aurorawde.com>.



- (31) Kruger, J. (2010). Study of strategic intelligence as a strategic management tool in long-term insurance industry in South Africa. Unpublished thesis, University of South Africa.
- (32) Kuhlmann, S. (2005). Strategic intelligence for research policy. First prime network of excellence annual conference, Manchester Business School.
- (33) Laudon K.C. & Laudon J.P.,(2007),"Essentials & Management Information
- (34) Lehane, J. (2011). Integrating strategic intelligence with organizational risk management. Australasian Environment Law Enforcement and Regulators, Available from: <http://inece.org/conference9/pre-conference-papers/>
- (35) Lonqvist, A. & Pirttimaki, V. (2006). The measurement of business intelligence. Information Systems Management Journal, Vol. 23, No. 1.
- (36) Maccoby, M. (2001). Successful leaders employ strategic intelligence. Research Technology Management, Vol. 44, No. 3.
- (37) Maccoby, M. et al. (2004). T build a strategy that works, you need strategic intelligence. Factor in Talent. Available from: <http://factorintalent/.com/>
- (38) McDowell, Don (2009). Strategic intelligence: A handbiik for practitioners, managers and users. USA: Scarecrow Press, Inc.
- (39) Pauker, B. et al. (2000). Strategic intelligence – providing critical information for strategic decisions. Corporate Executive Board, Excutive Inquiry.
- (40) Roberts, H., & Unt, D. M. (1991). Organizational Behavior. Boston, Pws-Kent: Publishing Co.



- (41) Seitovita, L. C. (2011). The role of strategic intelligence services in corporate decision making. Unpublished Thesis, Aalto University.
- (42) Service, R. W. (2006). The development of strategic intelligence: A managerial perspective. International Journal of management. Vol. 23, No. 1. 61-77.
- (43) Sharfman, P. (2004). Information sharing in support of strategic intelligence. Prepared for An International Conference on Countering Modern Terrorism, Current Issues and Future Threats, Berlin. Available from:
http://www.mitre.org/work_papers/tech_papers_04/04_1220/index.html
- (44) Sullivan, J. P. (2008). The frontiers of global security intelligence: Analytical trade craft and education as drivers for intelligence reform. Small wars journals.
- (45) Systems", Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- (46) Tham, K. & Kim, M. (2002). Towards strategic intelligence with anthology based enterprise modeling & ABS. Proceedings of the International Business Economics Research Conference, Las Vegas, NV, October 7-11. Available from:
<http://www.yorku.ca/hmkim/webpages/cv/cv.htm>
- (47) Tubke, A. et al. (2003). Strategic policy intelligence: current trends, the state of play and perspectives- S&T intelligence for policy- making processes. European Commission, Joint Research Center, Institute for Prospective Technological Studies, Spain.



- (48) Xu, M. (2007). Managing strategic intelligence: Techniques and technologies. USA: IGI Global.