



جامعة الأقصى- غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الإدارة والتمويل
تخصص القيادة والإدارة

أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات **بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني**

**The Impact of Strategic Intelligence in Enhancing Decision Quality
at the Palestinian Ministry of Interior and National security.**

إعداد الباحث

هاشم صلاح عاشور السرسك

إشراف:

د. محمود عبد الرحمن الشنطي

د. أحمد موسى فرج الله

قُدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة

1441 هـ - 2020م.

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الدراسة التي تحمل العنوان:

أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

**The Impact of Strategic Intelligence in Enhancing Decision Quality at the
Palestinian Ministry of Interior and National security.**

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	هاشم صلاح عاشور السرسك	اسم الباحث:
Signature:	هاشم السرسك	التوقيع:
Date:	2020 / 04 / 15م	التاريخ:

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا، تمّ تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الطالب/ة:
هاشم صلاح عاشور السرسك، لنيل درجة الماجستير في كلية الإدارة والتمويل- تخصص القيادة والإدارة وعنوانها: (أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني)، وبعد المناقشة التي تمّت يوم الأربعاء 22 شعبان 1441هـ، الموافق: 2020/04/15م الساعة: التاسعة صباحاً، في قاعة القدس - غزة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

..... (رئيساً ومشرفاً)	د. أحمد موسى فرج الله
..... (مشرف ثانٍ)	د. محمود عبد الرحمن الشنطي
..... (مناقشاً داخلياً)	د. علاء الدين خليل السيد
..... (مناقشاً خارجياً)	د. ياسر عادل أبو مصطفى

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب/ة درجة الماجستير في كلية الإدارة والتمويل- تخصص القيادة والإدارة، إذ تمنحه/ها هذه الدرجة فإنها توصيه/ها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر هذا العمل في خدمة الدين والوطن.

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. محمد إبراهيم سلمان





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

صدق الله العظيم

[سورة الإسراء: آية 85]

الإهداء

إلى أحبتي، إلى والدي العزيز، ووالدتي الغالية
إلى نروحي الحبيبة التي ساندتني في كل موقف
إلى قرة العين أبنائي: (صلاح الدين، وأحمد ولانا)
إلى إخواني وأخواتي حبا ومودة

إلى عائلتي، وأنسابي

إلى جميع الأحبة والأهل والأصدقاء والنزملاء
إلى منارات العلم، أساتذتي ومعلمي الكرام
إلى القدس الشريف، إلى الشهداء، إلى تراب فلسطين

إليك جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

هاشم صلاح السسك

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على النبي صادق الوعد الأمين محمد وعلى آله وصحبه أتم التسليم، وبعد:

أتقدم بخالص شكري وامتناني لمن كان له الفضل بعد الله عز وجل في إنجاز هذه الدراسة وفي هذا المقام أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأساتذتي: السيد الدكتور/ أحمد موسى فرج الله، والسيد الدكتور/ محمود عبد الرحمن الشنطي لتكريمهما بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذلاه من جهد كبير ووقت ثمين وعلى ما أسدياه من نصح وتوجيه وسعة صدر وما أعطياي من علم ومعرفة أفخر بهما.

كما وأتقدم بجزيل الشكر للمناقشين: المناقش الداخلي الدكتور: علاء الدين خليل السيد، والمناقش الخارجي الدكتور: ياسر عادل أبو مصطفى، وذلك على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم السديدة والقيمة، كما أتقدم بجزيل الامتنان والشكر إلى الأساتذة المحكمين لما قدموه من إثراء وتجويد لأداة الرسالة.

والشكر موصول لجامعتي "جامعة الأقصى" هذه المنارة العلمية الشامخة، وإلى السادة الأفاضل العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني على ما بذلوا من جهد في تعبئة استمارات الدراسة الميدانية، كما أشكر كل من أعانني في إنجاز هذا الجهد المتواضع، فما كان من توفيق فمن الله وما كان من خطأ أو نسيان فمن نفسي والشيطان.

والله وليّ التوفيق

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وذلك بالتطبيق على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوزارة في الشق العسكري، ممن يشغلون الرتب الإشرافية والسامية والبالغ عددهم (8848) ضابطاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأُستخدمت 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 بنسبة استجابة (84.8%) وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.18%)، وكذلك جاءت جودة القرارات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.64%). كما وبينت الدراسة وجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، وثبّين النتائج وجود أثر لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات وقد فسّرت ما نسبته (76.2%) من التباين في جودة القرارات. إضافة إلى عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (الذكاء الاستراتيجي، وجودة القرارات) تُعزى إلى (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي) بينما وُجدت فروق حول المتغيرين تبعاً 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 وتأثيراتها 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.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الذكاء الاستراتيجي، الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، التحفيز، الشراكة، جودة القرارات، اتخاذ القرارات، وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of strategic intelligence on enhancing the quality of decisions by applying it to the Palestinian Ministry of Interior and National Security in the southern governorates. The study population consists of all Ministry employees- at the military part who hold mastery positions at the ministry, whose number is (8848) officers. To achieve the objectives of the study, an analytical descriptive approach was used. A questionnaire was used as the main tool for data collection, as it was distributed to a sample of (415) individuals who were selected by stratified random sample method. The retrieved and valid questionnaires were (352) with a response rate (84.8%). The SPSS software was used for data analysis.

The study yielded a set of results, the most important of which is that the level of strategic intelligence had an average degree with a relative weight of (59.18%), and also the quality of decisions had an average degree with a relative weight of (59.64%). The study also showed a positive relationship between the dimensions of strategic intelligence and the quality of decisions. The results showed an effect of all dimensions of strategic intelligence on the quality of decisions. This explained the (76.2%) of variation in the quality of the decisions. Moreover, the absence of fundamental differences between the averages of the responses on (strategic intelligence, and the quality of decisions) was due to (age, years of service, military rank, educational qualification). However, differences were found in the two variables, according to the place of work and in favor of those working in the Internal Security Forces.

The study resulted in a set of recommendations, the most important of which is the necessity for taking care of strategic intelligence as it is an important and vital step to improve the performance of the ministry and institutions due to its impact on the quality of decisions in addition to the need to analyze the external environment surrounding the ministry to uncover opportunities and threats, identify strengths and weaknesses, develop strategies to exploit opportunities, avoid threats and map the future of the ministry. There is also a necessity to allocate departments or committees to evaluate the results of the decisions taken and the safety of their application and their effects on all components and entities related to the decision taken, in addition to the need to enhance the contribution of workers in the ministry regarding decision-making processes, and to ensure

the work towards achieving and implementing these decisions willingly on the part of the workers.

Key words: Strategic Management, Strategic Intelligence, Foresight, System Thinking, prospective and vision, Motivation, Partnership, Decision Quality, Palestinian Ministry of Interior and National security.

قائمة الفهرست

د	الإهداء	
هـ	شكر وتقدير	
و	ملخص الدراسة "عربي"	
ز	ملخص الدراسة "إنجليزي"	
ط	قائمة الفهرست	
م	قائمة الجداول	
س	قائمة الأشكال	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		1.
2	مقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
6	أهداف الدراسة	3.1
7	أهمية الدراسة	4.1
8	أنموذج الدراسة	5.1
9	فرضيات الدراسة	6.1
10	حدود الدراسة	7.1
11	مصطلحات الدراسة	8.1
12	خلاصة الفصل الأول	9.1
الفصل الثاني: الإطار النظري: الذكاء الاستراتيجي وأثره في جودة القرارات		2.
14	تمهيد	❖
1.2: المبحث الأول/ الذكاء الاستراتيجي		
15	تمهيد	❖
15	مفهوم الذكاء الاستراتيجي	1.1.2
17	أهمية الذكاء الاستراتيجي	2.1.2
18	خصائص عملية الذكاء الاستراتيجي	3.1.2
18	خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً	4.1.2
19	أهداف الذكاء الاستراتيجي	5.1.2
19	العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي	6.1.2
20	مبادئ الذكاء الاستراتيجي	7.1.2
21	مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي	8.1.2

23	أدوار الذكاء الاستراتيجي	9.1.2
24	مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي	10.1.2
26	أبعاد (عناصر) الذكاء الاستراتيجي	11.1.2
28	الاستشراف	1.11.1.2
29	تفكير النظم	2.11.1.2
30	الرؤية المستقبلية	3.11.1.2
31	الدافعية	4.11.1.2
23	الشراكة	5.11.1.2
33	مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي	12.1.2
34	المدخل الوظيفي للذكاء الاستراتيجي	1.12.1.2
34	المدخل العملي للذكاء الاستراتيجي	2.12.1.2
2.2: المبحث الثاني/ جودة القرارات		
35	تمهيد	❖
35	مفهوم القرارات	1.2.2
36	مفهوم عملية اتخاذ القرارات	2.2.2
39	أهمية اتخاذ القرارات	3.2.2
39	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	4.2.2
40	عناصر وأبعاد اتخاذ القرارات	5.2.2
41	مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار	6.2.2
42	مفهوم جودة القرارات	7.2.2
43	خصائص القرارات الجيدة	1.7.2.2
44	صعوبات ومعوقات تواجه عملية اتخاذ القرارات	2.7.2.2
3.2: المبحث الثالث/ علاقة الذكاء الاستراتيجي بجودة القرارات		
46	تمهيد	❖
46	العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات	1.3.2
47	علاقة الاستشراف باتخاذ القرارات	2.3.2
47	علاقة تفكير النظم باتخاذ القرارات	3.3.2
48	علاقة الرؤية المستقبلية باتخاذ القرارات	4.3.2
48	علاقة الدافعية باتخاذ القرارات	5.3.2
48	علاقة الشراكة باتخاذ القرارات	6.3.2
4.2: المبحث الرابع/ وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني		
50	تمهيد	❖
50	نبذة عن وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني	1.4.2
51	رسالة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني	2.4.2

51	الأهداف العامة لوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني	3.4.2
51	هيكلية وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني	4.4.2
53	أبرز القوى والأجهزة داخل الوزارة	5.4.2
54	خلاصة الفصل الثاني	5.2
الفصل الثالث: الدراسات السابقة		.3
56	تمهيد	❖
57	الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي	1.3
66	الدراسات السابقة التي تناولت جودة القرارات	2.3
80	الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً	3.3
83	التعقيب على الدراسات السابقة	4.3
85	مدى الاستفادة من الدراسات السابقة	5.3
86	الفجوة البحثية	6.4
89	توافر متغيرات الدراسة في الدراسات السابقة	7.3
91	الفروق الخاصة بمتغيرات الدراسة في الدراسات السابقة	8.3
93	خلاصة الفصل الثالث	9.3
الفصل الرابع: منهجية الدراسة إجراءاتها		.4
98	تمهيد	❖
98	منهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات	1.4
99	مجتمع الدراسة	2.4
100	عينة الدراسة	3.4
101	أداة الدراسة	4.4
101	خطوات بناء الاستبانة	5.4
102	صدق أداة الدراسة	6.4
107	ثبات أداة الدراسة	7.4
108	اختبار التوزيع الطبيعي	8.4
109	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	9.4
109	خلاصة الفصل الرابع	10.4
الفصل الخامس:		.5
112	تمهيد	❖
112	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	1.5
116	المحك المعتمد في الدراسة	2.5
117	الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات	3.5

117	الإجابة عن السؤال الأول	1.3.5
128	الإجابة عن السؤال الثاني	2.3.5
131	الإجابة عن السؤال الثالث	3.3.5
133	الإجابة عن السؤال الرابع	4.3.5
135	الإجابة عن السؤال الخامس	5.3.5
145	خلاصة الفصل الخامس	4.5
الفصل السادس: النتائج والتوصيات		.6
147	تمهيد	❖
147	نتائج الدراسة	1.6
152	توصيات الدراسة	2.6
155	خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات	3.6
160	عناوين بحثية مقترحة	4.6
160	خلاصة الفصل السادس	5.6
161	المراجع والمصادر	
176	الملاحق	

قائمة الجداول

#	عنوان الجدول	الجدول
5	نتائج الدراسة الاستكشافية	1.1
27	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	1.2
38	المقارنة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار	2.2
57	الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي	1.3
66	الدراسات السابقة التي تناولت جودة القرارات	2.3
80	الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقرارات الإدارية	3.3
86	الفجوة البحثية للدراسة	4.3
89	توافر الذكاء الاستراتيجي وأبعاده في الدراسات السابقة	5.3
90	توافر جودة القرارات في الدراسات السابقة	6.3
91	الفروق الخاصة بمحور الذكاء الاستراتيجي في الدراسات السابقة	7.3
92	الفروق الخاصة بمحور جودة القرارات في الدراسات السابقة	8.3
99	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	1.4
101	درجات المقياس المستخدم في الاستبانة	2.4
103	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "الاستشراف"	3.4
104	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تفكير النظم"	4.4
104	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "الرؤية المستقبلية"	5.4
105	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "الدافعية"	6.4
105	نتائج الاتساق الداخلي - مجال "الشراكة"	7.4
106	نتائج الاتساق الداخلي - محور "جودة اتخاذ القرارات"	8.4
107	نتائج الصدق البنائي للاستبانة	9.4
108	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	10.4
108	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	11.4
112	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	1.5
113	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	2.5
114	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية	3.5
115	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4.5
116	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	5.5

116	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	6.5
117	تحليل فقرات مجال " الاستشراف "	7.5
119	تحليل فقرات مجال "تفكير النظم"	8.5
121	تحليل فقرات مجال " الرؤية المستقبلية "	9.5
123	تحليل فقرات مجال " الدافعية "	10.5
125	تحليل فقرات مجال " الشراكة "	11.5
127	تحليل جميع مجالات محور " الذكاء الاستراتيجي "	12.5
128	تحليل فقرات مجال " جودة اتخاذ القرارات "	13.5
132	معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات	14.5
134	تحليل الانحدار المتعدد	15.5
136	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	16.5
138	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	17.5
140	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الرتبة العسكرية	18.5
142	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	19.5
143	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل	20.5
149	النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها	1.6
155	خطة عمل لتنفيذ التوصيات	2.6

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
9 أنموذج الدراسة	1.1
22 مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي	1.2
25 تطبيقات الذكاء الاستراتيجي	2.2
42 أنموذج مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار	3.2
52 الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني - غزة	4.2

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1: المقدمة
- 2.1: مشكلة الدراسة
- 3.1: أهداف الدراسة
- 4.1: أهمية الدراسة
- 5.1: أنموذج الدراسة
- 6.1: فرضيات الدراسة
- 7.1: حدود الدراسة
- 8.1: مصطلحات الدراسة
- 9.1: خلاصة الفصل الأول

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1: المقدمة

لقد بات واضحاً في عصر العولمة والتسارع التكنولوجي حجم التطور التقني الهائل في كافة المجالات الصناعية والتجارية والحكومية والإدارية وغيرها، مما جعل القيادات الإدارية في المنظمات والحكومات تسعى للريادة والتميز في أعمالها وخلقت تحدياً كبيراً في مجال المنافسة بين المنظمات، ولتحقيق التميز كان لزاماً على هذه المؤسسات اتخاذ قرارات سليمة وملائمة تتسم بالجودة والفعالية لما لها من أثر في رفعة المؤسسة وتطورها.

وفي هذا الإطار جاء الاهتمام بعملية اتخاذ القرار التي يعتمد عليها نجاح المنظمات بشكل كبير لضمان نجاعتها في الظروف البيئية المختلفة سواء كانت فرص أم تهديدات (أبو الغنم، 2015: 142)، وفي ظل سعي المنظمات لتفوقها وتحقيق ميزات تنافسية عالية فهي تسعى إلى اتخاذ قرارات رشيدة تحقق استخداماً أمثل للموارد (السريتي وآخرون، 2016: 2)، كما أن فاعلية وجودة القرارات داخل المنظمات تعتمد بشكل كبير على الذكاء الاستراتيجي الذي يسهم في توجيه قرارات المؤسسات (أبو الغنم، 2015: 142)، حيث أن أغلب الأنشطة الإدارية تدور حول عملية اتخاذ القرار فأبي نجاح تحققه المنظمة يتوقف بشكل كبير في القدرة على كفاءة القرارات (ناصر، 2016: 455)، كما تحتاج جميع المنظمات إلى معلومات استراتيجية من أجل تعزيز عمليات اتخاذ القرار ومساعدتها على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم (Acros, 2015: 1-3).

وتعد عملية اتخاذ القرار من المهام الرئيسية للقائد وهي من المتطلبات الأساسية له كما يتوقف نجاح المنظمات على كفاءة القادة وقدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة وضمان رشدتها وادراكهم لأهميتها (شبير، 2015م: 32)، ويرى الصرفي (2009: 96) أن القرارات تعد من المهام الجوهرية والأساسية في العملية الإدارية ويتوقف نجاح المنظمات على قدرة وفهم القرارات ورشدتها ووضوحها، ويؤكد على ذلك العواودة (2008: 47) بأن الحياة سلسلة من القرارات تهدف للتكيف مع البيئة المحيطة وأن اتخاذ القرارات وظيفة معرفية، بحيث يرتبط مفهوم جودة القرارات بمجموعة من المفاهيم

الإدارية فقد بين الخبير العالمي (Maccoby) أن السبب الذي جعل الكثير من القادة ينجحون هو أنهم يمتلكون نوعاً مختلفاً من الذكاء، وأطلق على هذا الذكاء مصطلح الذكاء الاستراتيجي، فيما أكدّ Clar (2008: 10) أن هذا الذكاء يحقق وفرة من المعلومات الهامة والملائمة في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار السليم والذي يناسب المؤسسة.

وقد اتفقت العديد من الدراسات على أهمية وتأثير الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار، وضرورة استحداث وحدات وأقسام للذكاء الاستراتيجي تعمل على تزويد المنظمات بالمعلومات المطلوبة مثل دراسة (مطر، 2018: 113)، ودراسة (قاسم، 2011: 169)، وهو ما مهّد لبناء دراسات تستكمل هذا الجهد ليتم تطبيقه في قطاعات ومجتمعات مختلفة والخروج بتحليلات ونتائج وتوصيات مرتبطة بقطاعات مجتمعية وحكومية أخرى مختلفة، فوقع الاختيار على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

حيث تعتبر وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني من الوزارات الهامة وهي واحدة من أهم الوزارات بحكم مسؤوليتها في حفظ الأمن والسلم المجتمعيين ويقع على عاتقها مسؤوليات أخلاقية واجتماعية وواجبات مدنية وعسكرية تسهم في تطوير المجتمع وحفظ حقوقه في ظل التطور لدولة فلسطينية ذات سيادة (الحايك، 2018: 51).

وبرغم اهتمام العديد من الدراسات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وتطبيق دراسات عليها من جوانب عدة إلا أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في حدود اطلاع الباحث - التي تغطي مجتمع الدراسة في جوانب (الذكاء الاستراتيجي، وتعزيز جودة اتخاذ القرارات)، ولما لهذين المفهومين من أهمية في تعزيز كفاءة هذه الوزارة التي تلعب دوراً سيادياً في الواقع الفلسطيني الداخلي في ظل ما يُلقى على عاتقها من مسؤوليات كبيرة وهامة.

2.1: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من خلال اطلاع الباحث على العمل في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني فقد استشعر وجود مشكلة انخفاض في مستوى جودة القرارات، والتي تمثل دعماً وتوضيحاً لأسباب القيام بالدراسة منها إصدار بعض القرارات المتعارضة كتغيير الهيكليات والسياسات المالية وغيرها، ومحدودية دراسة أثر هذه القرارات على العاملين مما أوجد حالة من عدم الرضى لدى البعض، كذلك

ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومحدودية البدائل المتاحة لحل المشكلات نتيجة لظروف البيئة المحيطة بالوزارة، وهو ما أحدث تباين واضح تجاه هذه القرارات بين العاملين.

وكذلك بالاستناد إلى نتائج مجموعة من الدراسات السابقة والتي أجريت على مؤسسات

القطاع العام ومنها دراسة (سعدة، 2019م) التي أظهرت أن جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة

للخدمات الطبية العسكرية كانت بدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي بلغ (58.18%)، ودراسة

(الحايك، 2018م) والتي أوضحت أن إجمالي اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني كان بدرجة

ضعيفة بوزن نسبي (57.1%)، ودراسة (حميد، 2016م) التي أظهرت وجود درجة متوسطة لعملية

اتخاذ القرارات الادارية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بوزن نسبي بلغ (60.22%).

وتأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (إسماعيل، 2018م)،

ودراسة (الغزالي، 2017م)، ودراسة (قاسم، 2011م) بإجراء المزيد من الدراسات التي تعزز جودة

وفعالية القرارات وفق منهج علمي وربطها بمتغيرات متعددة، والعمل على سد الفجوة البحثية المكانية،

والتي تمثلت بمحدودية الدراسات التي استهدفت نفس البيئة ونفس العنوان، كذلك دراسة (الطعاني،

2017م)، التي أشارت إلى ضرورة الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي في تحقيق كفاءة صنع القرارات،

ودراسة أبو الغنم (2015: 168) والتي أكدت على ضرورة توجيه الاهتمام نحو عناصر الذكاء

الاستراتيجي وفاعلية صنع القرارات.

وفي سبيل التأكد من مشكلة الدراسة والوقوف عليها بدقة قام الباحث بإجراء دراسة استكشافية بإعداد

استبانة تتكون من (13) فقرة حول معرفة مستوى جودة القرارات المتخذة بوزارة الداخلية والأمن

الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية وزعت على (30) عاملاً بالقوى والرتب المختلفة، ويظهر

الجدول رقم (1.1) نتائج الدراسة الاستكشافية على النحو التالي:

جدول رقم (1.1)
نتائج الدراسة الاستكشافية

الوزن النسبي	غير موافق (1)	محايد (2)	موافق (3)	الفقرة	#
66.6%	10	10	10	تشمل القرارات المتخذة جميع جوانب العمل.	1
63.3%	12	9	9	تقوم الوزارة بدراسة تأثير القرارات التي تتخذها على جميع الأطراف.	2
58.8%	15	7	8	تتصف القرارات التي تتخذها الوزارة بالنزاهة والموضوعية.	3
67.7%	10	9	11	يُوجد تكامل وترابط بين القرارات التي تتخذها الوحدات التنظيمية بالوزارة.	4
61.1%	13	9	8	تعمل الوزارة على تحديد المشكلة التي تتوى اتخاذ قرار بشأنها بدقة.	5
65.5%	14	3	13	تعمل الوزارة على اقتراح مجموعة من البدائل قبل اتخاذ القرار الانسب.	6
61.1%	12	11	7	تتصف القرارات المتخذة من قبل الوزارة بالجرأة والمخاطرة المحسوبة.	7
59.9%	14	8	8	تشجع الوزارة العاملين على اتخاذ القرارات كل فيما يخص عمله.	8
57.7%	15	8	7	تستخدم الوزارة المنهج العلمي عند اتخاذ قراراتها.	9
67.8%	11	7	12	تتخذ الوزارة القرارات بالتوقيت المناسب دون تأخير.	10
65.6%	12	7	11	توجد بالوزارة آليات وإجراءات لمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة.	11
58.9%	14	9	7	تمتلك الوزارة الجرأة لتقييم جودة قراراتها وكشف مزاياها وعيوبها.	12
65.6%	11	9	10	تعمل الوزارة على تعديل القرارات الصادرة وفقاً للظروف المستجدة.	13
63.03%	41.8%	27.2%	31%	الإجمالي	

وبناء على نتائج الدراسة الاستكشافية الموضحة في الجدول (1.1) التي أظهرت أنّ ما يقارب (41.8%) من العينة كانوا موافقين على تدني جودة القرارات في الوزارة التي يعملون بها، وهي نسبة لا يُستهان بها خصوصاً إذا ما أُضيف إليها (27.2%) ممن كانت إجاباتهم متوسطة، كما أنّ المستوى الإجمالي لجودة القرارات في الوزارة بشكل إجمالي كانت بمستوى (63.03%) وهي نسبة (متوسطة) وتشير إلى ضرورة العمل على تحسين جودة القرارات بالوزارة إلى أفضل المستويات لضمان كفاءة الأداء حيث أنّ القرارات هي جوهر عمل الوزارة ونجاحاتها.

وبناءً على ما تقدم فيمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟"، وللإجابة عن السؤال الرئيس فلا بد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

أ- ما واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟

ب- ما مستوى جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟

ت- هل توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟

ث- هل يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟

ج- هل توجد فروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟

3.1: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- أ- معرفة واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.
- ب- قياس مستوى جودة اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

- ت- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.
- ث- الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.
- ح- استكشاف الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل).

4.1: أهمية الدراسة

1.4.1: الأهمية العلمية (النظرية)

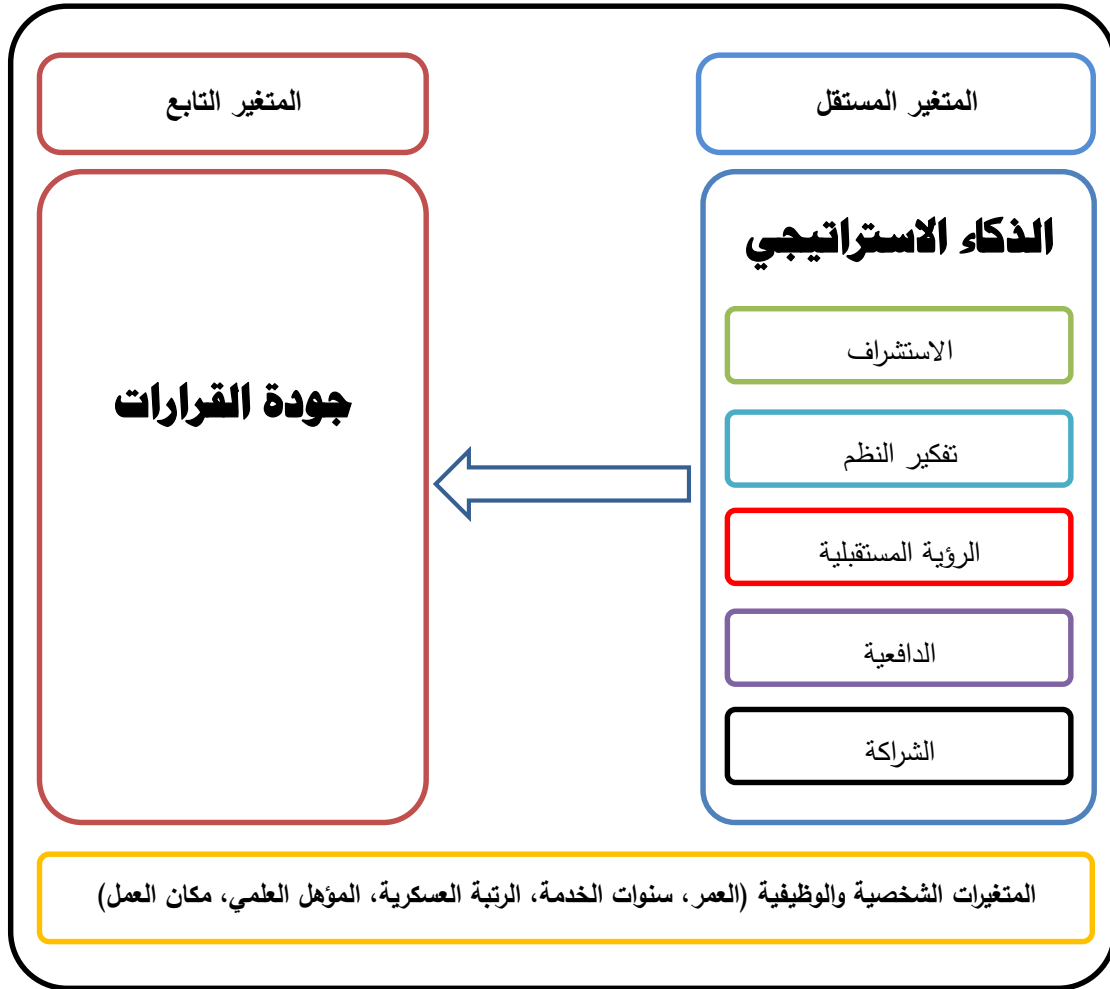
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما تناولته من موضوع والتي تمثلها متغيرات هذه الدراسة، حيث تسعى الى البحث في موضوعات تلعب دور هام وحساس (على حد علم الباحث) في العلوم الإدارية ولما لها من آثار مصيرية في واقع المؤسسات، وهي من المحاولات البحثية القليلة التي تناولت واحداً من المصطلحات الإدارية الهامة وهو مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ودراسة أثره في تعزيز جودة القرارات داخل المؤسسات الحكومية، فيما يلاحظ محدودية الدراسات التي تناولت هذين المفهومين معاً.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، حيث من المتوقع أن تسهم الدراسة في إثراء المكتبات العربية والفلسطينية على وجه التحديد بهذا النوع من الدراسات.
- سيكون لهذه الدراسة دور هام في إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا الموضوع من جوانبه المختلفة بما يخدم قطاعات كبيرة من المجتمع، باعتبار الذكاء الاستراتيجي أحد موضوعات الإدارة الاستراتيجية.

2.4.1: الأهمية العملية

- تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في كونها تسعى الى تحديد واقع جودة القرارات وتشخيص المشاكل إزائها وتقديم جملة من المقترحات والتوصيات لصناع القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
- تعزيز مفهوم الذكاء الاستراتيجي ودراسة أبعاده وعناصره وخصائصه بما يساهم ويساعد في تعزيز جودة القرارات، وهو ما سيساهم في تطوير أداء الوزارة وتطوير آليات اتخاذ.
- قد تساهم هذه الدراسة في تحديد مستوى امتلاك الوزارة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بالاعتماد على البيانات التي تقدمها الفئة المستهدفة.
- تمكين الوزارة من التعرف على مستوى اتخاذها للقرار الجيد وذلك من وجهة نظر مجتمع وعينة الدراسة.
- قد تساهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات لتعزيز جودة القرارات الصادرة عن وزارة الداخلية والأمن الوطني.

5.1: أنموذج ومتغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).
 - المتغير التابع: جودة القرارات.
 - المتغيرات الديمغرافية: (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل).
- ولقد تم بناء أنموذج الدراسة بالاعتماد على أدبيات الدراسة السابقة حيث تم تحديد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) من خلال استعراضها في الجدول (1.2) الوارد في الفصل الثاني للدراسة، بالإضافة الى الأبعاد التي اعتمدها Maccoby في دراسته التي أظهرت أن للذكاء الاستراتيجي خمسة أبعاد وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) (Maccoby, 2004: 2).



المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على أدبيات الدراسة السابقة الواردة في جدول (1.2)

شكل رقم (1.1)

أنموذج الدراسة

6.1: فرضيات الدراسة

تتكون فرضيات هذه الدراسة من ثلاثة فرضيات رئيسية تم صياغتها بناء على منطق علمي

في تخمين العلاقة بين المتغيرات وبحيث تغطي ما تصبو إليه الدراسة وهي كآآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الذكاء

الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات

الجنوبية. وللتحقق من الفرضية الرئيسية لا بد من التحقق من الفروض الفرية التالية:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاستشراف وتعزيز جودة اتخاذ

القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

- ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تفكير النظم وتعزيز جودة اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.
- ت- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية وتعزيز جودة اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.
- ث- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية وتعزيز جودة اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.
- ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة وتعزيز جودة اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل).

7.1: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** تمثل الحد الموضوعي للدراسة في بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.
- **الحد البشري:** شملت الدراسة جميع العاملين بالوظائف الإشرافية والسامية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - الشق العسكري، دون التطبيق على الشق المدني بسبب ندرة الدراسات التي تناولت موضوع اتخاذ القرارات في الشق العسكري.

- **الحد المكاني:** تم تطبيق مفردات هذه الدراسة على العاملين وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الفلسطينية الجنوبية نظراً لعدم تمكن الباحث من الوصول إلى الضفة الغربية بسبب الاحتلال والحصار المفروض على محافظات قطاع غزة.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق مفردات هذه الدراسة وإنجازها خلال العام 2020م.

8.1: مصطلحات الدراسة

أولاً/ (الذكاء الاستراتيجي):

يُعرّف الذكاء الاستراتيجي بأنه كل ما تحتاجه المنظمة لتعرفه عن بيئة أعمالها كي تستطيع وضع تصورات حول عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغييرات استعداداً للمستقبل (لعلامة، 2015: 4). ويعرفه McDowell (2009: 7) بأنه الأداة المستخدمة في علم الإدارة والتي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا الهامة والشاملة.

الاستشراف: القدرة على التخطيط للمستقبل وتزويد القيادات بالتبصر بهدف تطوير استراتيجيات مبتكرة تمكنهم من دعم عمليات اتخاذ القرارات، وبناء الرؤى والاستراتيجيات التي تصنع مستقبل المنظمات (مطر، 2018: 12).

تفكير النظم: هو القدرة على دمج العناصر ثم تحليلها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ومستوى نجاحها في خدمة أهداف النظام (عطا، 2015: 144). **الرؤية المستقبلية:** هي التطلع للمستقبل، والتصورات والطموحات والآمال التي تهدف المنظمة لتحقيقها من خلال تطوير البرامج والسياسات، بشكل يتناسب مع احتياجات المنظمة (مطر، 2018: 14).

الشراكة: يتمثل مفهوم الشراكة في القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، والمشاركة بمواردهم لتطوير مشاريع مشتركة واستثمار جميع الفرص (شيخ ومنير، 2016: 89). **الدافعية:** هي قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على تحفيز العاملين، ورفع روح الحماس لديهم ما يُمكن المنظمة من تحقق ميزات تنافسية ذات قيمة عالية، والقدرة على تحفيز عواطفهم ورغباتهم لتبني وجهة نظر تسهم في انجاز الأعمال برضا تام (عمران، 2015: 1290).

ثانياً/ المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات)

هو القرار الذي يتخذ في موقف معين، وبعد تفكير واعي لحل مشكلة ما، ويتسم بالكفاءة والفاعلية (عبد العال، 2017: 14). ويعرفه Munjuri (2018، 53) بأنه عملية تراكمية تسلسلية تنتقل من مرحلة لمرحلة عبر خطة لتطوير العمل، وهي تركز بشكل أساسي على تحقيق الأهداف، ومدى توافر المعلومات، والبدائل المتاحة وهو ما سينعكس بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

9.1: خلاصة الفصل الأول

اشتمل هذا الفصل على مقدمة الدراسة، وتحديد مشكلة وأهدافها وأهميتها حيث اعتمد الباحث على مجموعة من مصادر الدراسات السابقة التي وضحت مجموعة إلى النتائج أظهرت من خلالها مستوى جودة القرارات، وعليه تم صياغة مجموعة من الأسئلة، ثم انطلق الباحث نحو تحديد فرضيات الدراسة حيث تناولت العلاقة والأثر، ورسم أنموذجها بناء على أدبيات سابقة وبتجريد من الباحث وتحديد متغيرات الدراسة والتي تمثلت بالمتغير المستقل وهو الذكاء الاستراتيجي، وأبعاده الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) والمتغير التابع وهو جودة القرارات.

الفصل الثاني: الإطار النظري

الذكاء الاستراتيجي وأثره في جودة القرارات

تمهيد

1.2: المبحث الأول/ الذكاء الاستراتيجي.

2.2: المبحث الثاني/ جودة القرارات.

3.2: المبحث الثالث/ العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات.

4.2: المبحث الرابع/ تعريف بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

5.2: خلاصة الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الإطار النظري

الذكاء الاستراتيجي وأثره على جودة القرارات

تمهيد

بين يدي هذه الدراسة يستعرض هذا الفصل مجموعة من المفاهيم النظرية والمصطلحات الادارية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة في ظل ما تعانيه العديد من المؤسسات والمنظمات من مشكلات.

وفي إطار دراسة تحسين جودة هذه القرارات تم اعداد هذه الدراسة لتعالج المشاكل المحتملة في عملية اتخاذ القرار عبر استخدام الذكاء الاستراتيجي داخل وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ويهدف هذا الفصل إلى الوقوف على مجموعة المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة ومجال تطبيقها، ويشتمل هذا الفصل على أربعة مباحث وهي:

- المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي.
- المبحث الثاني: جودة القرارات.
- المبحث الثالث: علاقة الذكاء الاستراتيجي بجودة القرارات.
- المبحث الرابع: تعريف بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

المبحث الأول

1.2: الذكاء الاستراتيجي

تمهيد

بناءً على ما أتيج للباحث من اطلاع على دراسات سابقة وكتب وأدبيات يناقش هذا المبحث التعريفات والمفاهيم المختلفة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي حيث تباينت وجهات النظر بين الباحثين والكتاب حوله، وسيتم دراسة أهم العوامل المؤثرة فيه، مع تسليط الضوء على الموضوعات المرتبطة ذات الصلة مثل أبعاد الذكاء الاستراتيجي، بالإضافة إلى الخصائص والسمات ومجالات الاستثمار وغيرها من المفاهيم والتي سيتم توضيحها من خلال استعراض جملة من المفاهيم التالية: مفهوم الذكاء الاستراتيجي، مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي، المدخل الوظيفي للذكاء الاستراتيجي، المدخل العملي للذكاء الاستراتيجي، مبادئ الذكاء الاستراتيجي، أدوار الذكاء الاستراتيجي، مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي، خصائص عملية الذكاء الاستراتيجي، خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً، أهمية الذكاء الاستراتيجي، أهداف الذكاء الاستراتيجي، مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي، العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي، ثم أبعاد (عناصر) الذكاء الاستراتيجي.

1.1.2: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

الذكاء هو القدرات الذهنية التي يمتلكها القائد، وهو مجموعة الأنظمة والإجراءات التي تتخذها المنظمات لضمان تميزها وفي ضوء ذلك يمكن تناول الذكاء الاستراتيجي وفق عدد من الكتاب والباحثين على أنه ذكاء يتميز به القادة ممن يتمتعون بالرؤية والشراكة والابداع والقدرة على التحفيز، ولديهم القدرة على استقصاء البيانات والمعلومات وتوظيف الأفكار وصياغة الاستراتيجيات الذكية عبر الاعتماد على نظام معلوماتي فعال (مطر، 2018: 9)، ويتفق معه Liebowitz (2006: 22) بأنه نتاج تجمع نخبوي فكري مما يوفر معلومات ذات قيمة مضافة ومعارف تستثمر في صناعة القرارات الاستراتيجية للمنظمة، ويسهم في تقديم الخدمات بفعالية وكفاءة عالية، ويؤكد على ذلك أيضاً Quarmby (2003: 3) الذي عرفه بأنه القدرة التي يتمتع بها المدراء الاستراتيجيين في صياغة السياسات والخطط طويلة الأمد، وهو بحسب Maccoby بأنه الذكاء الذي يتسم به

قادة المنظمات ويتكون من خمسة أبعاد: (الاستشراف، تفكير النظام، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، ويضيف في إحدى مقالاته أنه "لا يقطف ثمار النجاح إلا الأقوى ذكاءً" (Maccoby, 2001: 1-4).

وتعرفه وكالة المخابرات الأمريكية (2019: 8) بأنه تحديد وتقييم القدرات والأنشطة والأهداف داخل المؤسسات، بهدف تطوير وفهم البيئة الاستراتيجية بشكل عميق، والدفع باتجاه تطوير قضايا مستقبلية، ودعم القرارات الاستراتيجية، ويتفق مع هذا التعريف عطا (2015: 143) أن الذكاء الاستراتيجي يعني القدرة على وضع التصورات وتصميم الاستراتيجيات بطريقة مبتكرة وفهم وإدراك جميع العوامل المؤثرة في المنظمة وتحديد الخيار الاستراتيجي الأكثر ملاءمة في سبيل مواجهة تغيرات البيئة المحيطة في الحاضر والمستقبل.

ويضيف McDowell (2009: 7) أن الذكاء الاستراتيجي أداة من الأدوات الهامة للإدارة خاصة إذا ما تم استخدامها بشكل مناسب. وهي تعمل على دراسة بيئة المنظمة للحصول على المعلومات والمعارف حول بيئة أعمالها ووضع تصورات تتعلق بعملياتها الحالية، لتتمكن من إدارة التغيرات في بيئتها الخارجية استعداداً للمستقبل، مع تصميم الاستراتيجيات الملائمة لتوفير ربحية أكبر وقيمة للمؤسسة (1: 2002: Tham & Kim).

ويرى Kuosa (2011: 458) بأن الذكاء الاستراتيجي هو عملية جمع للبيانات والمعلومات ومعالجتها وتحليلها وفقاً لأهميتها، وهو يرتبط أساساً بالتخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمات الكبيرة، ويتفق معه Kruger (2010: 112-114) بأنه توليد للمعلومات والمعارف التي تستخدم في صنع القرار، مع تسليط الضوء على أفضل الطرق التي تمكن المنظمة من معالجة التحديات والفرص المستقبلية لتحقيق أقصى قدر من النجاح، ويضيف Clar, and Zimmermann, and Buczek, and Allan (2008: 10) بأنه مجموعة من الإجراءات تهدف للبحث عن البيانات ومعالجتها، لتكون جاهزة للاستخدام من قبل الشخص المناسب وفي الوقت الملائم بهدف تمكينه من اتخاذ القرارات السليمة والصائبة، ويؤكد على ذلك Fleisher & Bensiussan (2007: 88) بأنه عملية جمع وتحليل البيانات لتعطي نتائج هامة تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة وهذا يتشابه مع تعريف Global Intelligence Alliance (2005: 12) بأن الذكاء الاستراتيجي عملية متواصلة لإنتاج المعلومات الضرورية ذات الأهمية الاستراتيجية بهدف تسهيل اتخاذ القرارات على المدى البعيد.

وبناءً على ما سبق لمكن للباحث تعريف الذكاء الاستراتيجي بأنه: ذكاء وقدرات خاصة تتسم بها وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني (القيادات والمنظومات)، بهدف انتاج معلومات دقيقة وصحيحة تُعطى في الوقت المناسب للأشخاص المناسبين بما يضمن لهم اتخاذ القرارات الأكثر صواباً، عبر استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل المتقدمة التي تهدف إلى تطوير عمل المنظمة مستقبلاً ومساعدة القيادات الإدارية في مواجهة المشكلات وتجاوز العقبات وذلك بتطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية).

2.1.2: أهمية الذكاء الاستراتيجي

يبين Lehance بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تبرز في مواجهة المخاطر التي قد تواجه المنظمة وتحديد المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمات (الظالمي، 2014: 11)، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة Liebowitz بأن الذكاء الاستراتيجي يمكن المنظمات من مواجهة التحديات المتوقعة ويوفر الفرص لتعزيز نجاحها، كما يعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية ضمن نظام متكامل (Liebowitz, 2006: 22). ويضيف الطعاني (2017: 59) أن الذكاء الاستراتيجي يستمد أهميته من الدور الكبير الذي يحظى به هذا المصطلح عبر الارتقاء بمستوى التخطيط للمنظمات، والتنبؤ القائم على أسس علمية ضمن خطط محكمة، كما يعزز الصفات القيادية ويسهم في التغيير نحو الأفضل وهو أداة تنافسية متميزة لدعم صناعة القرار وتشجيع صانعيه.

فيما اعتبر Maccoby (2011: 33) أن للذكاء الاستراتيجي دور هام في تكوين القادة وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم مما يمكنهم في قيادة المنظمات، ويضيف الطائي والخفاجي (2009: 231) أن له أهمية في تطوير الخطط الاستراتيجية وخطط الاستثمار لرأس المال وخطط الابداع والابتكار على المدى البعيد، ويشير Gordon أن الذكاء الاستراتيجي بمثابة الركن الأساسي للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يساعد قادة المنظمات على اتخاذ قرارات مصيرية هامة للمنظمة، ومن هنا تبرز أهميته كونه عنصراً هاماً في مواجهة المخاطر والتهديدات (Gordon, 2007: 59).

ويرى الباحث أن استخدام أبعاد الذكاء الاستراتيجي بطريقة سليمة وتطبيقها على مؤسسات الوزارة وأجهزتها سيحقق فائدة كبيرة خاصة ما يتعلق بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل وتحقيق رضى العاملين، وهو ما سينعكس بالإيجاب على جودة قراراتها وتحقيق أهدافها.

3.1.2: خصائص عملية الذكاء الاستراتيجي

يشير Gonzales and Zaima (2008: 1-4) أن أبرز خصائص الذكاء الاستراتيجي تتمثل في

التالي:

- أ. التكامل: بحيث تعمل أبعاد الذكاء الاستراتيجي كوحدة واحدة ويكمل احداها الأخرى، وتحقق مجتمعة الأهداف المرجوة من الذكاء الاستراتيجي.
- ب. سهولة الوصول: توفير المعلومات في الوقت المناسب وللشخص المناسب.
- ج. التعاون: يتمثل ذلك في توفير أقصى درجات التعاون بين أعضاء المنظمة لمواجهة التحديات المحتملة.

4.1.2: خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً

يشير لعلايمة (2015: 24) أن المهارات الأساسية للقائد الذكي استراتيجياً يمكن ايجازها في الخصائص التالية: أن لديهم القدرة على التخطيط، ويمتلكون مهارات إدارية خاصة تتمثل في (إجادة التعامل مع الآخرين، فن الحوار وإدارة النقاش، إدارة الوقت، تشكيل وإدارة فرق العمل، إدارة الاجتماعات، حل المشكلات، اتخاذ القرار).

ويتفق صالح وآخرون (2010: 150) مع مجموعة من الخصائص السابقة والتي منها: أنهم يتمتعون بقدرات استراتيجية ومهارات عالية في التحليل والتفكير، ويمتلكون الحكمة والبصيرة والحدس، ويتمتعون بالإبداع والابتكار والثقة بالنفس، ويتوافق ذلك مع ما أورده Maccoby الذي أشار إلى الخصائص التالية: أنهم قادرين على وضع الخطط وتنفيذ الاستراتيجيات ويمتلكون مهارات التفكير والتحليل الاستراتيجي، ولديهم المرونة الكافية للتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، ويتميزون بالقدرة على خلق شراكات مع الآخرين، وينجحون في دفع وتحفيز العاملين وتلبية احتياجات الزبائن، ولديهم مهارات التخيل والتصور (Maccoby et al, 2004: 1).

5.1.2: أهداف الذكاء الاستراتيجي

يرى لعلايمة (2015: 12-13) أن أهداف الذكاء الاستراتيجي تتمثل باعتباره عنصراً هاماً

لنشاط المنظمة على مستوى الاستراتيجيات والعمليات والتي يمكن تلخيصها في التالي:

- مواجهة المخاطر والتهديدات التي قد تواجه المنظمة.
- إعداد القادة وتمكينهم من قيادة المنظمات.
- تحقيق الجودة الاستراتيجية والتفوق النوعي.
- بناء المركز الاستراتيجية وبخاصة القيادية منها.
- تشخيص الفرص الاستراتيجية وما يصاحبها في بيئة العمل.
- دعم القرارات التفاوضية والابداعية للمنظمات.
- التفكير الاستراتيجي وما يتصل به.

ويشير صالح وآخرون (2010: 148-164) أن أهداف الذكاء الاستراتيجي تتمثل في التالي:

- انشاء قاعدة متينة يتم الارتكاز عليها للتنبؤ ومعالجة الأخطار.
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية.
- تشكيل فئات لدى صناعات القرار وصياغة سياسات إبداعية مثالية.
- يتم اختيار الشركاء وفقاً للأنسب وبما يحقق مصلحة المنظمة.
- البحث عن مقترحات وأفكار يمكن الاستفادة منها في مشاريع ذات قيمة للمؤسسة.
- تطوير أحداث تخمينية مستقبلية واعتمادها في حل المشكلات.
- تهيئة قاعد بيانات تُمكن من استقراء المستقبل واختيار الأفضل ليتم بناء القرار وفقاً له.

6.1.2: العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي

- يرى Maccoby (2011: 2) أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي والتي من أبرزها: التنشئة الاجتماعية وما ينتج عنها من اتجاهات وقيم وعادات وتقاليد مشتركة بين الافراد داخل ثقافة معينة ما ينعكس على تنمية قدرات الذكاء الاستراتيجي لديهم، ومتغيرات البيئة الخارجية الاخرى كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والعالمية كلها تمارس دوراً مهماً في بناء الذكاء الاستراتيجي، ويضيف Esmaeili (2014: 1046) أن من عوامل التأثير على الذكاء الاستراتيجي: الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، والموارد البشرية

والاجتماعية، والسياسات والقضايا الاقتصادية، ويؤكد Dorn (2010: 167) أن من أبرز العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي هو ما تعتمد المنظمة من سياسات لدى إدارة مواردها البشرية بدءاً من عمليات الاستقطاب انتهاءً بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.

- ويرى الباحث أن من عوامل التأثير على الذكاء الاستراتيجي النقاط التالية: مستوى الموارد البشرية والمالية للمنظمة، وواقع البيئة الداخلية والخارجية (قدرات، مخاطر، فرص، تهديدات)، المنطلقات الاستراتيجية للمنظمة والرؤية المستقبلية، الحداثة والتطور ومواكبة التكنولوجيا وسبل استثمارها.

7.1.2: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

- تناول الباحثين عدة مبادئ تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي، حيث يرى Lynch (2006: 350) أن هناك أربعة مبادئ تؤسس لعناصر الذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي:
 - رصد وتحليل الظواهر الاستراتيجية والأحداث القادمة المتعلقة بمستقبل المنظمة.
 - وجود مرونة في الوقت بحيث يتناسب مع الأهداف ويخضع للتعديل المستمر.
 - التنسيق وضبط السيطرة في مركز المنظمة.
 - توافر دعم لعملية اتخاذ القرار.
 - وتوصل كلاً من Tubke (2001: 26) و Kuhlmann (2005: 7) أن هنالك أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي:
 - مبدأ المشاركة: عبر تنظيم عمليات المشاركة والحوار بين مختلف الأقسام، بما يحقق التوافق للجميع.
 - مبدأ الموضوعية: يقدم الذكاء الاستراتيجي هيكل موضوعي للتصورات والتحليلات والاليات بهدف معالجة البيانات.
 - مبدأ الوسطية والاعتدال: يساعد الذكاء الاستراتيجي في تسهيل النقاشات داخل المنظمات ويسهم في حل النزاعات والصراعات التنظيمية.
 - مبدأ دعم القرار: يسهل الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات ويساعد في نجاح تنفيذها.
- كما حددها Pauker, B. and Whitaker J. (2000: 3) في المبادئ التالية:

- مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في دعم متخذي القرار على توقع إدارة التغيير والقدرة على ربط الأحداث البيئية وتوقع نتائجها المحتملة.
- مراقبة وتحليل القضايا الاستراتيجية والتعقيب على المؤشرات البيئية المتوقعة.
- تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة وهي مهمة لمتخذي القرار.

8.1.2: مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي

بعد الاطلاع على الدراسات التي تتعلق بالذكاء الاستراتيجي تمت ملاحظة وجود اختلاف في وجهات نظر الباحثين حول تسمية مراحل الذكاء الاستراتيجي حيث أطلق عليها البعض خصائص الذكاء الاستراتيجي، والبعض الآخر أسماها أنشطة الذكاء الاستراتيجي، كما لوحظ قيام بعض الدراسات باعتماد خمسة مراحل للذكاء الاستراتيجي وبالرجوع إلى المصادر الرئيسية تبين اسقاط بعض الدراسات لمرحلة الاتصال دون تقديم مبررات ذلك، مثل دراسة (عمران، 2015؛ مطر، 2018؛ الطعاني، 2017).

ويرى كلاً من Kim & Tham (2002: 3) و Mark Xu (2007: 5) أن الذكاء الاستراتيجي يتميز بمجموعة من المراحل التي تصف عملية الذكاء الاستراتيجي والتي يمكن تمثيلها وفق الترتيب التالي:

- أ. الاستشعار: وهو الوعي وقدرة القائد على تشخيص التغيرات البيئية.
- ب. الجمع: جمع البيانات ذات الصلة بالقرار المتخذ وتحقيق النتيجة المرجوة.
- ج. التنظيم: تنظيم جميع البيانات وهيكلتها لتصبح قاعدة أساسية للمعلومات.
- د. المعالجة: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات المجمعة ومعالجتها لتتحول إلى معلومات ومعارف قابلة للتطبيق.

هـ. الاتصال: تتضمن تسهيل الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.

و. الاستخدام: بحيث يتم الاستخدام الأمثل للمعلومات في عملية صنع القرارات ووضع الخطط

والاستراتيجيات المستقبلية وتحديد إجراءات تنفيذها.

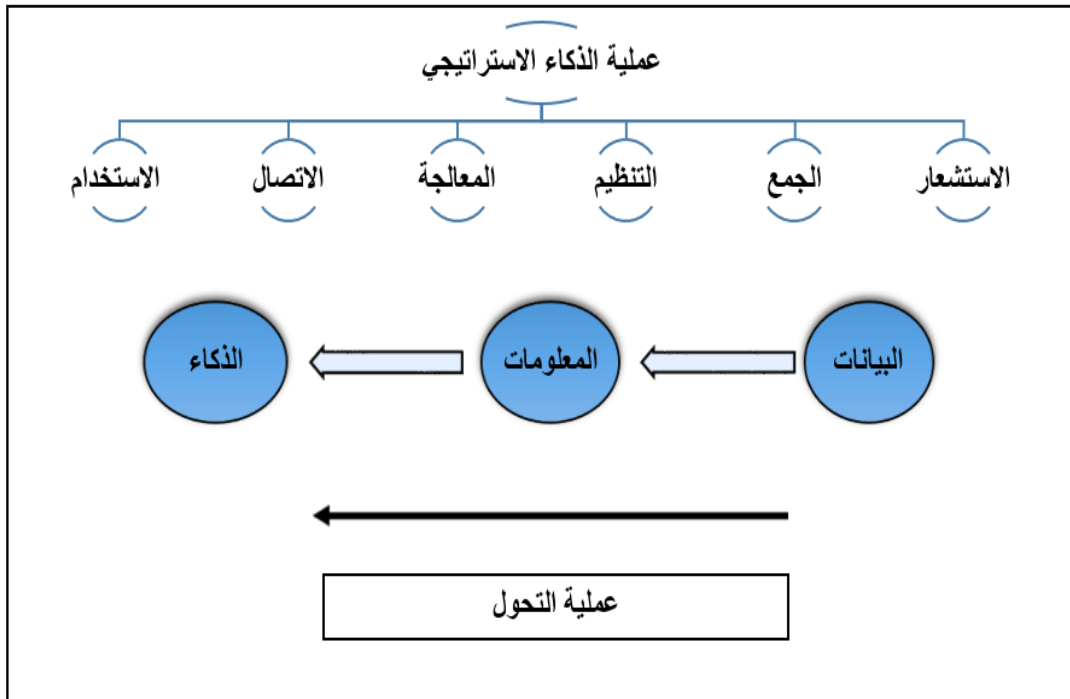
وبالنظر إلى المراحل سابقة الذكر يستنتج الباحث أن هذه المراحل تمثل مسار تطور عمليات

الذكاء الاستراتيجي بحيث تنتقل من مرحلة إلى أخرى بعد المرور بعملية معالجة دقيقة ومركبة، وهي

تبدأ بمرحلة استشعار المشكلة وتنتهي بالاستخدام الأمثل للمعلومات والمعارف حيث لا فائدة تراكم

المعلومات دون استغلالها في اتخاذ القرارات واستشراف المستقبل، وهنا يلعب الذكاء الاستراتيجي

دوره في رسم مسار واتجاه المنظمة، ويمكن تمثيل المراحل السابقة بالشكل التالي:



المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على: Tham & Kim (2002: 5)

شكل (1.2)

مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي

9.1.2: أدوار الذكاء الاستراتيجي

يلعب الذكاء الاستراتيجي أدواراً هامة ومتعددة في تطوير وتنمية المنظمات وله أهمية وظيفية كبيرة ودور إيجابي، يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

■ **دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:** ترى أبو عيادة (2016: 37) أن دور الذكاء الاستراتيجي يتبلور كونه يمثل ميزة تنافسية تميز المنظمة عن غيرها نظراً لأنه يركز على تحليل طبيعة المنافسين في سوق العمل وفهم أهدافهم واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية مما يمكن قادة المنظمات من اتخاذ الإجراءات الاستباقية، وهي بذلك تتفق مع دراسة McDowell (2009: 73) الذي أشار أن الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي ينبع من كونه يعزز قدرة القادة على التحليل الاستراتيجي والاستنباط، مما يمكنهم من فرض سيطرتهم في سوق العمل والتحسب للتهديدات المحتملة وصياغة البرامج والخطط والسياسات والاستراتيجيات، فيما يضيف العبدلي (2010: 64) أن للذكاء الاستراتيجي أهمية في تعزيز الدور التنافسي للمنظمة لتصل إلى قمة الصدارة بين المنظمات المنافسة، ويرى Tubke, A. and Ducatel, K. and Gavigan, J. (2001: 17) أن للذكاء الاستراتيجي دور بارز كسلاح استراتيجي تنافسي في عملية صياغة السياسات وذلك عبر قدرته على التنبؤ بأبعاد التطور العلمي والتكنولوجي مستقبلاً.

■ **دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات:** يرى Maccoby & Scudder (2011: 32) أن الذكاء الاستراتيجي يعمل على تهيئة القادة ومساعدتهم لقيادة منظماتهم، فيما يرى العبدلي (2010: 56) أن قادة المنظمات بحاجة أكبر لرؤية مستقبلية تمكنهم من التنبؤ بدوافع المنافسين وقراراتهم، وهذا النوع من الرؤى يوفره الذكاء الاستراتيجي.

■ **فيما ويرى McDowell (2009: 28) أن للذكاء الاستراتيجي دور هام نابع من دعمه لتشكيل قرارات المنظمة المتعلقة بالخطط المستقبلية، ويتفق Castillo, J. & Laubenheimer, M. Maccoby and Scudder (2005: 40) مع Martnis, M. & Pommier, P. & Vivat, M. على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار وتبنيه قادة المنظمات بالمخاطر المستقبلية التي تحيط بمنظماتهم وتحديد الفرص والتهديدات المتاحة لاقتناصها، وهذا يتفق أيضاً مع ما توصل إليه Tham and kim (2002: 3) أن الذكاء الاستراتيجي يعمل على دعم عملية اتخاذ القرارات من قبل المديرين للمنظمة.**

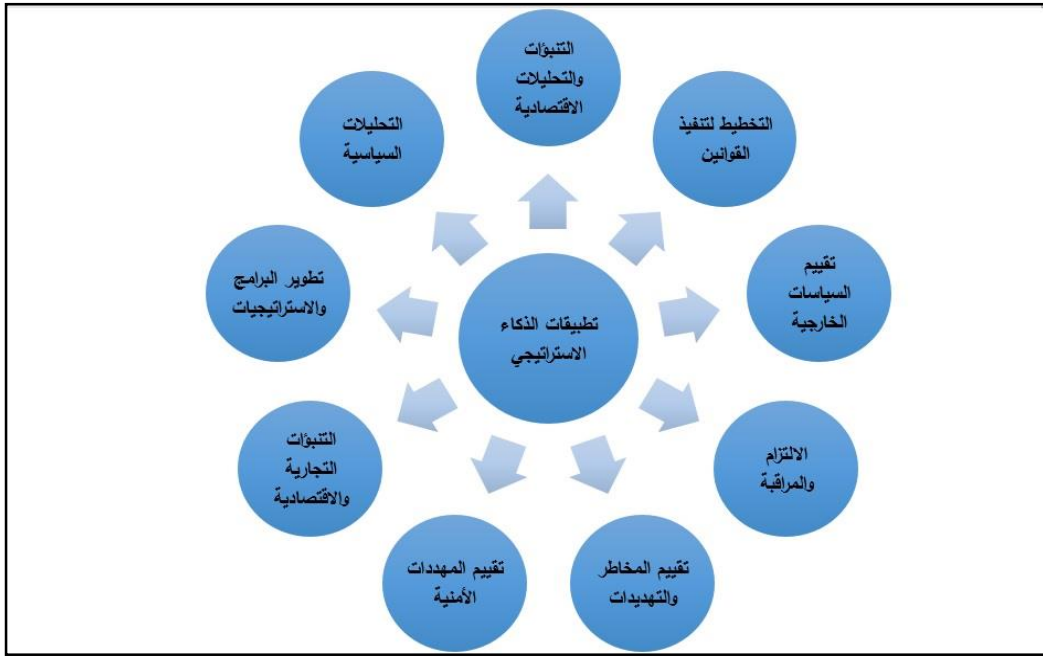
- ويشير Pauker et al. (2000: 3) بأن للذكاء الاستراتيجي دوراً بارزاً كونه أهم داعم لعملية اتخاذ القرار، عبر قدرته على تزويد الإدارات العليا بالمعلومات اللازمة وفقاً لوظائفها المتمثلة في المستويات التالية (مستوى الاستراتيجية، مستوى المبيعات، مستوى البحث والتطوير، مستوى المالية، مستوى التسويق، مستوى الموارد البشرية).
- **دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:** يرى صالح وآخرون (2010: 153) أن للذكاء الاستراتيجي دوراً بارزاً في صياغة الخطط والسياسات والتطوير بهدف الارتقاء بمستوى الأعمال ومواجهة التحديات، وتشير العزاوي (2008: 10-12) أن عدد من الدول قامت بتأسيس وحدات مختصة بالذكاء الاستراتيجي لتزويدها بالتحليلات واستراتيجيات الأعمال، والمعلومات المساعدة في صنع القرارات، علاوة على تدريس هذا العلم في الجامعات، ويضيف Castillo et al. (2005: 40) أن للذكاء الاستراتيجي دوراً هاماً كونه يعمل على مساعدة الإدارة العليا في توقع التغييرات ويساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية للمنظمة. ويؤكد Tham & Kim (2002: 1) أن الذكاء الاستراتيجي هو ما تحتاجه المنظمة من معارف عن بيئة أعمالها لوضع تصور تجاه عملياتها الحالية واستباق وإدارة التغيرات في البيئة الخارجية استعداداً للمستقبل.
- وعليه يمكننا التوصل إلى نتيجة مفادها وجود دور هام للذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة اتخاذ القرارات ودعم القيادات العليا للمنظمات في تحديد الخيارات الاستراتيجية التي تبنى عليها عملية التخطيط والتي يتم ترجمتها إلى قرارات تحدد مستقبل المنظمة.

10.1.2: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي

بيّن Kruger (2010: 101) في معرض حديثه عن مجالات توظيف الذكاء الاستراتيجي أن التطبيق الأكثر شيوعاً للذكاء الاستراتيجي ينحصر في تطوير النقاط التالية: (إعداد الخطط الاستراتيجية من (3-5 سنوات)، التخطيط للاستثمار في رأس المال، تقييم المخاطر والمهددات، التخطيط لعمليات الاندماج والاستحواذ للشركات، ووضع سياسات لعقد الشراكات والتحالفات).

ويؤكد Kuosa (2010: 1) أن مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي تتحدد بالنقاط التالية: (أنه عنصر أساسي لعملية صنع القرار الاستراتيجي داخل المنظمة، يساهم في فعالية التحالفات الاستراتيجية، يشكل أهمية في عمليات الإدارة والاستشارات والخطط الاستراتيجية، يساعد في تدعيم الاستخبارات الأمنية القوية).

ويوضح McDowell (2009: 73) أنه خلال السنوات الأخيرة لوحظ ارتفاع في تطبيق خدمات الذكاء الاستراتيجي والذي يمكن حصره بالنقاط التالية: (التنبؤ بالتحليلات الاقتصادية، التخطيط لتنفيذ القوانين، تقييم السياسات، الالتزام والمراقبة، تقييم المخاطر والتهديدات، تطوير البرامج والاستراتيجيات، والتحليلات السياسية)، وقد عبر عنها بالشكل التالي:



المصدر: McDowell, Don (2009), P (14)

شكل (2.2)

تطبيقات الذكاء الاستراتيجي

فيما يشير Marchand and Hykes (2007: 2) أن تنظيم وجمع وإدارة المعلومات بفعالية تعتمد على قدرات ثلاثة مدخلات وهي: (معالجة المعلومات، والتكنولوجيا، والأشخاص) وتتركز وظائفها في المجالات التالية: تطوير معالجة المعلومات بما يُمكن الأشخاص من تحديد المعلومات الاستراتيجية بفعالية والاستفادة منها، وتزويد المنظمة بالتكنولوجيا المناسبة ما يسهم في استخدام المعلومات بكفاءة، بناء ثقافة تشجع الموظفين وتوجههم في استخدام المعلومات.

وقد تبنت مجموعة من العلماء فكرة (هربرت سايمون) التي تنص أنه بالإمكان استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الاستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الاستراتيجية المستقبلية والقدرة على تنفيذها والحصول على النتائج المتوقعة، وهو ما يتفق مع دراسة Wessermann (2001) الذي أشار أنه يمكن استثمار الذكاء الاستراتيجي في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد عبر المراحل التالية: "التخطيط، الجدولة، الرقابة" (قاسم، 2011: 30).

ويتبنى الباحث جزئياً رأي (McDowell, 2009) في تحديد مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي كونه الأكثر شمولاً، مع إضافة مجال التكنولوجيا لأهمية الاستثمار فيه حيث يعتبر من أهم مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الباحث.

11.1.2: أبعاد (عناصر) الذكاء الاستراتيجي: الذكاء الاستراتيجي عبارة عن منظومة إدارية

ذكية مثله كأبي نظام فهو يتكون من مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تسهم في إدراك وفهم وتحليل الحاضر والمستقبل وتحقيق نتائج عظيمة للمنظمات، وقد لوحظ وجود تباين بين الباحثين في تحديد هذه العناصر وقد أجمع مجموعة منهم على خمسة أبعاد وقد حصرها Maccoby (2004: 2) في (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة). حيث تساعد هذه الأبعاد القادة في المنظمات من تشكيل المستقبل (Maccoby, 2011: 5).

ويرى الابراهيمي (2017: 430) أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تمكّن المنظمات من اكتساب ميزة تنافسية، ويشير الظالمي (2014: 11) أنه رغم اختلاف الباحثين في تسمية هذا المصطلح سواء (أبعاد، عناصر، مكونات) إلا أن هناك توافقاً لتشخيص مشترك لبعض هذه الأبعاد، واتفاقاً لما يخدم أهداف هذا البحث اعتمد الباحث في هذه الدراسة خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجي استناداً إلى مجموعة من الدراسات وفق ما تبين في الجدول رقم (1.2) التالي:

جدول (1.2)

أبعاد الذكاء الاستراتيجي

#	اسم الدراسة	الاستشراف	تفكير النظم	الرؤية المستقبلية	الدافعية	الشراكة	الحدس	الأبعاد
1.	العميان (2019)	√		√		√		√
2.	البوجي (2018)	√	√	√	√	√		
3.	الابراهيمى (2018)	√		√	√			
4.	مطر (2018)	√	√	√	√	√		
5.	فائق (2018)	√	√	√	√	√		
6.	الشيخ وعلي (2017)	√	√	√		√		
7.	جعفر (2017)	√	√	√	√	√		
8.	حافظ (2017)		√	√		√		
9.	الطعاني (2017)	√	√	√	√	√		
10.	أبو عيادة (2016)	√	√	√	√	√		
11.	العزاوي (2016)	√	√	√	√	√		
12.	أبو الغنم (2015)	√	√	√		√	√	
13.	مسلم (2015)	√	√	√	√	√	√	√
14.	عمران (2015)	√	√	√	√	√	√	
15.	عطا (2015)	√	√	√	√	√		
16.	الشيخلي وعبيد (2015)	√	√	√	√	√		
17.	(Maccoby, 2011)	√	√	√	√	√		
18.	قاسم (2011)	√	√	√	√	√		
	المجموع	17	16	18	14	17	3	2
	النسبة المئوية %	94.4%	88.9%	100%	77.8%	94.4%	16.7%	11.1%

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة السابقة

يتضح من الجدول السابق المتعلق بحصر أبعاد الذكاء الاستراتيجي حصول بُعد الاستشراف على نسبة (94.4%)، وتفكير النظم على نسبة (88.9%)، وبلغت الرؤية المستقبلية نسبة (100%)، وهي النسبة الأعلى تكراراً في الدراسات السابقة، وتبين أن نسبة الدافعية قد بلغت (77.8%)، أما الشراكة فقد حصلت على نسبة (94.4%)، وتبين أن باقي الأبعاد قد تحصلت على

نسبة أقل من (17%) وهي بُعد (الحدس 16.7%، والابداع 11.1%)، وقد اعتمد الباحث في دراسته الأبعاد الأكثر تكراراً، وتم استبعاد الأبعاد ذات التكرار الأقل.

كذلك لاحظ الباحث وجود تقارب كبير بين مصطلحي (الدافعية والتحفيز) حيث يوجد دراسات ذكرت المصطلحين معاً في نفس الدراسة على اعتبارهم نفس المعنى، وقد اعتمد الباحث في دراسته (الدافعية) للتعبير عن المصطلحين معاً، تجدر الإشارة هنا أن الدراسات التي اعتمدت مصطلح التحفيز بدلاً عن الدافعية هي دراسة: (الابراهيمي 2018، ودراسة مطر 2018، جعفر 2017، ودراسة الطعاني 2017، مسلم 2015).

1.11.1.2: الاستشراف: يُعرفه السنبل (2003: 14) بأنه ذلك الجهد الفكري العلمي العميق والمبني على مؤشرات كميّة أو نوعية الهدف منه التنبؤ بمستقبل ظاهرة معينة من خلال طرح احتمالات وبدائل بالاعتماد على مناهج ناضجة.

ويُعرف على أنه القدرة على تحديد الاتجاهات وقدرة المنظمات على التفكير باستخدام الامكانيات التي ترسم صورة للمستقبل (Maccoby, 2004: 1-3).

وهو مجهود بشري يُمكن الأشخاص من التفكير المستقبلي وخلق استجابة لأحداث قادمة في المستقبل (Fuller and Warren, 2006: 2)، وهو درجة التحليل للأوضاع الحالية والمستقبلية ومسارها عبر الزمن، والقدرة على تحليل الأنشطة للوصول للمستقبل المرغوب (Amsteus, 2008: 15).

ويرى العزاوي (2008، 36) أن الاستشراف ينسق القدرات العقلية للقادة ويمنحهم الابداع والرؤى المستقبلية، ويعتبر أمراً هاماً في صنع واتخاذ القرارات والقضايا المستقبلية، وهو القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال التخمين ووضع كافة التصورات والسيناريوهات. ويضيف Kuosa (2011: 33) أنه يمكن توسيع المدارك وحدود التخيل من خلال النقاط التالية: (تقييم الآثار المترتبة على الإجراءات الحالية والقرارات، الإنذار المبكر والتوجيه للمشاكل قبل وقوعها، الأخذ بعين الاعتبار الآثار الحالية للأحداث المستقبلية، تصور الأحداث المستقبلية وإعداد السيناريوهات).

وقد أشارت قاسم (2011: 42) أن أهمية الاستشراف تبرز من كونه يساعد القادة على التنبؤ بمستقبل المنظمات ويؤثر عليها، ويمنحهم الرؤية والابداع والتبصر وهو أمر مهم في صناعة

القرارات، وتوفير المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة، كذلك القيادة بدراسة وفهم الماضي والحاضر لاستكشاف المستقبل.

ويرى الابراهيمى (2018: 431) أن الاستشراف الاستراتيجي يتعلق بدرجة أولى بالتخطيط المستقبلي وتحديد البدائل المتاحة مما يتطلب توفر مهارات إبداعية يمكن من خلالها تحقيق احتياجات الرؤى المستقبلية للمنظمة، وهو أداة فعالة في اتخاذ القرارات.

ويعرّف الباحث الاستشراف بأنه: مجموعة الخصائص والسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد والذي تمكنه من قراءة الواقع واستحضار الماضي لخلق توقعات مستقبلية تخدم أهداف ومصالح المنظمة.

2.11.1.2: تفكير النظم: يعتبر عنصر تفكير النظم تجسيد للقدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي بموجبها تُرسم صورة واضحة للأشياء، وتهيئة إطار للتفكير الاستراتيجي ومواجهة التعقيدات وتسهيل صياغة الاستراتيجيات (الشيخ وعلي، 2017: 283)، ويتوافق هذا المفهوم مع تعريف لعلايمة (2015: 5) بأنه يجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة بهدف تحليلها وفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتكوّن نظام أو صورة واضحة للأشياء، مع توفير إطار للتفكير الاستراتيجي ومساعدة المدراء على مواجهة التعقيدات.

ويشير Scudder & Maccoby (2011: 5) أن النظام ككل يعمل من خلال الطريقة التي تتفاعل معها أجزائه مع بعضها، وليس كأجزاء منفصلة، ويؤكد Hainse (2007: 84) وجود فوائد عديدة للتفكير التنظيمي باعتباره عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي فهو يهيئ المنظمة للتفكير الاستراتيجي، ومجابهة التعقيدات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة، وتعلم واكتساب المعارف، ويوفر رؤية أوضح وتقييم أدق للنتائج، ووسيلة اتصال حديثة بين الأقسام، وهو طريقة جيدة لابتكار الاستراتيجيات، كما يوفر الفرص للمشاركة في تحليل المشكلات.

ويرى Senge (2006: 148) أنه منهجية وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ويشير Cabrera (2006: 51) بأن التفكير المنظم ليس نوعا واحداً من التفكير وإنما تفكير يستخدم في فهم العديد من أنواع النظم، ويؤكد على ذلك Davidz (2006: 25) بأنه يمكن تحقيق التكامل في جميع أجزاء المنظمة بالسرعة المطلوبة، وتعزيز الأداء العام وتحقيق المنافع لكل من (العمليات،

والمساهمين، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والمعلومات) وذلك من خلال تطوير التفكير النظمي للموظفين.

كما ويعرفه Daft (2001: 41) بأنه القدرة على رؤية صوة كبيرة للمؤسسة والنظر إليها بكافة اتجاهاتها، وأن الجميع جزء ضمن نظام موحد.

ويرى Maccoby (2004: 3) بأنه القدرة على دمج وتوليف العناصر مع بعضها وتقسيمها إلى أجزاء حتى يسهل تحليلها، وتبعاً لـ Maccoby (2001:2) فإنه يوجد ثلاثة أنواع من أنظمة تفكير النظم وهي (نظام ميكانيكي وهو أشبه بالنظام الميكانيكي للسيارة، ونظام عضوي: وهو أشبه بالنظام العضوي لجسم الانسان، ونظام اجتماعي: وهو أشبه بالمكونات الاجتماعية التي تتفاعل مع بعضها).

ويعرف الباحث تفكير النظم بأنه: قدرة القيادات الإدارية على تطبيق الفكر التنظيمي الاستراتيجي للمؤسسة عبر جميع المستويات الوظيفية، لتشكل مجتمعة منظومة مترابطة ومتكاملة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة.

3.11.1.2: الرؤية المستقبلية: يعرفها Wolfe B. Dobres J. Rosenholtz R. Reimer

B. (2017: 7-3) بأنها شعار يتكون من جملة واحدة توضح الهدف العام الذي ترغب المنظمة الوصول اليه مستقبلاً، من خلال تحديد المشاكل ومناقشتها، ويشير إليها O'Rouk (2010: 14) بأنها حالة مستقبلية جديدة ومرغوب فيها يمكن الوصول بها إلى جميع أجزاء المنظمة.

وهي الناتج الملموس للذكاء الاستراتيجي والمتعلق بمستقبل المنظمة والذي ينتج من معارف المنظمة وامكانياتها، والقدرات الاستراتيجية لإدارتها (الطائي والخفاجي، 2009: 35)، ويرى النعيمي (2008: 144-145) أن الرؤية تعني التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال والأنشطة والمكانة الحالية والمستقبلية للمنظمة وتخطيط مسارها الاستراتيجي، وأشار إلى أن دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى القادة الناجحين يبرز من خلال: (رسم خارطة طريق للعاملين كي تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم، وتحديد التوجهات المستقبلية المرغوب فيها ما يتطلب فهماً مبكراً للتغيرات المحتملة وتطوير الإمكانيات استعداداً للمراحل المقبلة، وتقديم رؤى ناجحة تسهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والافراد لتحقيق طموحات المستقبل، وتحديد مواقع المنافسين واتخاذ قرارات صائبة إزائها).

فيما يبيّن العزاوي (2008: 196) بأنها القدرة على توظيف الاستشراف وتفكير النظم في صياغة أنموذج يضع المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صناعة قرارات فاعلة، كما اعتبر أن الرؤية هي قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملاً، وأشار النعيمي (2003: 48) أن الرؤية عنصر مميز للمفكر الاستراتيجي، وهي أداة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب.

ويوضح Betz (2001: 197) بأن الجودة الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على رؤية القائد الاستراتيجي ومن ثم على خبرته وتوقعه للنتائج، وأكد Maccoby (2001: 58-60) أن المقصود بالرؤية المستقبلية هو القدرة على تصور حالة مثالية للمستقبل وتقوم على الاستشراف وإشراك الآخرين في تنفيذها. فامتلاك القائد الرؤية يسهم في نجاح المنظمة، وهي القدرة على توظيف بُعد النظر وتفكير النظم في تصميم أنموذج مثالي للمنظمة (Maccoby, 2001: 1).

ويعرف الباحث الرؤية المستقبلية على أنها: الغايات الأسمى التي تنظر إليها المنظمة باعتبارها الموجه العام للفكر الاستراتيجي داخل المنظمة ويرتكز عليها المدراء والمفكرون الاستراتيجيون في إعداد خططهم الاستراتيجية وهي المقياس الضامن لنجاح الخطط عند تطبيقها.

4.11.1.2: الدافعية: يشير الشبخلي وعبيد (2015: 95) بأن الدافعية تعكس قدرة القائد الذكي على إلهام العاملين بالرؤى التي يضعها وتحفيزهم على الانسجام معها وتنفيذها، وقد حدد Maccoby & Scudder (2011: 10) أربعة قواعد (4R's) يجب على القادة اتباعها بهدف كسب ولاء الموظفين وهي: (المسئوليات (Responsibilities) وموائمة (المهام، والمصالح، والمهارات) مع الأشخاص الذين لديهم فرص واقعية لإنجاز المهام بنجاح، العلاقات

(Relationship): الانفتاح والعمل الجماعي، المكافآت (Rewards): توفير مكافآت تناسب الأداء، الأسباب (Reason): ربط المهام بالنتائج).

وتعرف الدافعية على أنها القوة الداخلية المؤثرة على مدى استمرارية السلوك الطوعي للأشخاص تجاه تحقيق الهدف (McShane and Glinow, 2010: 132). وقد عرفها Mullin (2010: 235) بأنها القوة الدافعة للأفراد التي تحاول تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمات. وهي قدرة القائد على توجيه العاملين لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عبر تشجيعهم لتنفيذ الرؤية التي تحملها (Maccoby, 2004: 12)، ويرى Skene (2004: 4) أنها القدرة على تحفيز الآخرين لتبني هدف مشترك وتنفيذ رؤية مشتركة فالقادة المحفزون قادة ملهمين للأتباع. ويعرف الباحث الدافعية على أنها: القوة الكامنة داخل الأشخاص وتشير إلى قدرة القائد الإداري على استثارة وتحفيز العاملين لديه وتشجيعهم ودفعهم باتجاه إنجاز أهداف المنظمة بانسجام ورضى تامين.

5.11.1.2: الشراكة: عرفها العبدلي (2010: 202) بأنها القدرة على إقامة تحالفات ومشاريع شراكة مع المنظمات الأخرى، ويضيف خطاب (2009: 209) أنها مجموعة من المعايير التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند البحث عن شركاء التحالف وهي تحقق للمنظمة عدة مزايا منها: (توفر ميزة تنافسية لدى طرفي التحالف، التوازن في العلاقة ومساهمات الشركاء، الاتفاق على الاستراتيجية المناسبة لأعمالهم، توفر التوافق بين الشركات المتحالفة على مستوى القيادة العليا). وقد حصر Wheelen & Hunger (2008: 196-197) أوجه الاستفادة من إقامة التحالفات في النقاط التالية (الحصول على تكنولوجيا تعزز من القدرات، والانفتاح على سوق جديدة وتوسيع مجال عملها، والاسهام في تقليص المخاطر المحتملة، واكتساب قدرات وخبرات جديدة). ويشير النعيمي

(2008: 173) أن الشراكة تعني قدرة الأقسام والوحدات الإدارية على بناء استراتيجيات التشارك والتحالف مع أقسام ووحدات أخرى من نفس مجال العمل، فيما حدد Xu (2007:3) أبرز مقومات الشراكة في التالي: (الثقة والالتزام، ثم القدرة على تجاوز الصراعات فيما بينهم، وتبادل المعلومات عند تصميم المنتجات).

ويرى Maccoby (2001: 58:60) بأنها القدرة على إقامة تحالفات، وتأكيداً على أهمية الشراكة أشار Maccoby et al. (2004: 7) أن الشراكة مع الشركات الخارجية تمكن المنظمة من إضافة قيمة لمنظمتهم، ويعقب بأن القادة الذين يتصفون بالذكاء الاستراتيجي يدركون نقاط القوة والضعف التي قد تؤثر على منظمتهم، وحدد Daft (2004: 173-177) دور الشراكات في تطوير قدرات المنظمات من خلال النقاط التالية: (أنها واحدة من اتجاهات التنظيم الحديث والتي تمهد لتحسين كفاءة الشركات وتحويل التنافس إلى تعاون، وتعتبر واحدة من أدوات التكيف مع التحديات، وتضمن انسيابية الخبرات والأفكار، وتوفر إطار عمل تشاركي تعاوني للموارد النادرة، ومخاطر الولوج إلى أسواق جديدة، تشبع رغبات الزبائن وتوسع نطاق الخدمة، مع التفوق في الأداء والابداع في حل المشكلات).

ويعرف الباحث الشراكة على أنها: قدرة المنظمة على إقامة تحالفات وبناء علاقات مع جهات وكيانات أخرى تحقق لها التكامل وتطوير قدرات المنظمة.

12.1.2: مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي طرق تفسير ومداخل مختلفة لكن هنالك مدخلين هما الأكثر شيوعاً

وهما: (Xu, 2007: 04)، و (Tham & Kim, 2002: 02).

1.12.1.2: المدخل الوظيفي للذكاء الاستراتيجي

تلجأ المؤسسات التي تتبع الطريقة المركزية في اتخاذ القرارات لتطبيق هذا المدخل كونها تعتمد على الإدارة العليا للمؤسسة في اتخاذ قراراتها وتقوم بتقسيم العمل بداخلها على أساس وظيفي، وبذلك تقوم هذه المنظمات بتوجيه الذكاء الاستراتيجي لدعم عمليات اتخاذ القرار باتجاه الإدارة العليا لهذه المنظمة، فيما تعمل الأقسام بمعزل عن الأقسام الأخرى على وضع التصورات في تنفيذ استراتيجيات المنظمة في ظل محدودية الاطلاع، وهذا يفرض قيام المدراء التنفيذيين لهذه الأقسام بالتنبؤ بعملية اتخاذ القرار التشغيلي بالاعتماد على الذكاء التشغيلي دون اللجوء للذكاء الاستراتيجي الذي هو مهمة الإدارة العليا، وهذا يتطلب تجنب الغموض أو التناقض في تفسير المعرفة المتولدة او الناتجة.

2.12.1.2: المدخل العملي للذكاء الاستراتيجي

بعكس المدخل الأول يختلف المدخل العملي بدرجة كبيرة عن المدخل الوظيفي حيث يتم تطبيق هذا المدخل في المنظمات التي تتبع الطريقة اللامركزية في الإدارة وفق مجموعة من المبادئ التالية:

- أ. تتشارك الإدارات العليا مع الأقسام في توظيف الذكاء الاستراتيجي وتعزيز التعاون ومشاركة المعلومات وتمكين العاملين، مع السماح بتوجيه الذكاء الاستراتيجي باتجاه هذه الأقسام وعدم اقتصره على الإدارة العليا.
- ب. يشارك العاملين في كل قسم بتصوراتهم تجاه مستقبل المنظمة والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وهذا يشجعهم ويحفزهم لتوفير المعلومات اللازمة.
- ج. يُسمح بتبادل المعلومات بين الأقسام، خاصة في المؤسسات التي يصعب على كبار المديرين فيها من مواكبة الكم الهائل من المعارف المتولدة في المنظمة.
- د. يكمن التحدي في توزيع المسؤوليات بشكل واسع داخل المنظمة وهو ما يتطلب أن يتم اعتماد الذكاء الاستراتيجي كجزء من ثقافة المنظمة لأنه يعزز العمل بروح الفريق ويعتد على مشاركة المعلومات واتخاذ القرار.

المبحث الثاني

2.2: جودة القرارات

تمهيد

تتصدر عملية اتخاذ القرارات أهم الوظائف الإدارية وهي محور العملية الإدارية وأساس عمل القيادات التنظيمية، ونقطة الانطلاق التي تركز عليها المنظمات في عملها المستقبلي، وهي التي تحدد مسارات عمل ومستقبل المنظمات عبر توقع نتائجها وقياس جودتها أو سلبياتها وهو ما ينعكس انعكاسا مصيريا على عمل المؤسسات، وبناء على ما تقدم سيتم خلال هذا المبحث دراسة جودة القرارات بشيء من التفصيل وفق التالي:

مفهوم القرارات، أنواع القرارات وتصنيفاتها، مفهوم عملية اتخاذ القرارات، أهمية اتخاذ القرارات، شروط اتخاذ القرارات، صعوبات ومعوقات تواجه عملية اتخاذ القرارات، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، عناصر وأبعاد اتخاذ القرارات، ظروف وحالات اتخاذ القرارات، طرق وأساليب اتخاذ القرارات، مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار، مقومات الشخصية القادرة على اتخاذ القرار، نظريات اتخاذ القرارات، مفهوم جودة القرارات، خصائص القرارات الجيدة.

1.2.2: مفهوم القرارات: للقرارات مكانة هامة في حياة المؤسسات حيث لا يمكنها الدوام والاستمرار دون وجود قرارات هادفة تنظم وتوجه سير الأعمال بداخلها وتدفعها نحو تحقيق أهدافها، ويمثل القرار محورا هاما في نشاط المنظمة نظراً لما يوفره من ضمان تسيير جيد للأعمال لعلايمة (2015: 32).

ولقد اختلف الكتاب والباحثين في اختيار تعريف موحد للقرار وفقا لمنطلقاتهم الفكرية والثقافية ومجالاتهم العلمية وفيما يلي نسردهم مجموعة من التعريفات التي تتناسب مع موضوع البحث حيث عرفته عويضة (2018: 35) بأنه عملية الوصول إلى الخيار الأكثر مناسبة من بين كافة البدائل المطروحة. وترى أبو زهري (2017: 35) أنه اتفاق على رأي موحد لكل مشاكل المنظمة.

ويرى Fernandez (2003: 91) أن القرار هو إشارة جلية للنية في اتخاذ القرارات، أما تنفيذ هذه القرارات ما هو إلا المرحلة الأخيرة والتي يمكن رؤيتها. ويرى أبو شعبان (2017: 48)

بأن مفهوم القرار مبني على النقاط التالية: (ضرورة حتمية للعملية الإدارية، ويجب أن يتناغم مع رؤية المنظمة بشموليتها، وهو يحتاج كذلك للجرأة والخبرة واختيار أنسب الأوقات، وأكد أنه اختيار من بين مجموعة بدائل متوفرة. ويرى Barnard بأنه تصرف ناتج عن التدابير والحسابات والتفكير (الفضل وشعبان، 2000: 22).

ويعرف الباحث القرار بما توافق عليه مجموعة من الأدباء والكُتّاب والباحثين في اعتبار القرار بأنه "نتاج عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة، وهو نتيجة حتمية لعملية اتخاذ القرار".

2.2.2: مفهوم عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية فهي المحرك لمجهود الموارد البشرية وبتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها، سواء ما يتعلق بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته (محسن، 2019: 529)، ويرى أبو نجيلة (2018: ب) أنها عملية عقلانية وجدانية يتم بموجبها اختيار البديل الأفضل بين عدة بدائل متاحة في ظرف معين.

وهي مجموعة الخطوات السليمة والمناسبة لتحديد واختيار الخيار الأكثر صواباً لأجل الوصول إلى النتائج المرجوة وحل مشكلة معينة بنجاح (الحايك، 2018: 35).

وترى القصراوي (2016: 34) أن صنع القرار عبارة عن سلسلة من الاستجابات الفردية التي تقوم بها الإدارة العليا وتنتهي باختيار الخيار الأنسب في مواجهة مشكلة ما، مما يؤثر على سلوك الآخرين في المنظمة، ويشير جورج تيري أنه عبارة عن اختيار بديل من بديلين أو أكثر من بين البدائل المتوفرة في ظروف بيئية محددة، لتحقيق أهداف المنظمة (غنية وخديجة، 2016: 532)، وفي نفس الإطار أكد لعلايمة أن عملية اتخاذ القرار تمثل قلب الإدارة ومحورها، ويتوقف عليها نجاح المنظمات بالاعتماد على قدرة وكفاءة القيادات على اتخاذ قرارات مناسبة (لعلايمة، 2015: 44).

وهو اختيار مسار بين عدة مسارات لتحقيق هدف معين (Soltani, M. Altaha H. & Taheri H. 2013: 825)، ويرى Rubbins & Judge (2013: 174) بأنه ناتج عن رد فعل لأمر ما، نتيجة لوجود فجوة بين الوضع الحالي وما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً، ويوضح

Jones بأنها عامل رئيسي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة وهو الوصول للقرار المناسب لتطوير المنظمة أو حل مشكلة ما تواجه المؤسسة (Jones, 2013: 367). وهي اختيار يتم من بين بديلين أو أكثر، واختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف، إلا أن المدير يجب أن يصنع قرارات عندما يقوم بإنجاز الوظائف الإدارية الثلاثة الأخرى وهي التنظيم، والتوجيه، والرقابة (شاويش، 2013: 111).

ويرى تغلب (2011: 34) أن عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني موضوعي يسعى لاختيار البديل الأنسب لمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات، وهو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة (الصيرفي، 2007: 45).

ويشير Daft (2010: 231) أن اتخاذ قرار جيد يمثل جزءاً مهماً للإدارة الجيدة، كون القرارات تحدد الكيفية التي تحل المنظمة بها مشكلاتها وتخصص مواردها وتنتج أهدافها، أما Ticha, I. & Horn, j. & Fiedler, J (2010: 556) فقد عرفوا عملية اتخاذ القرار بأنها عملية معرفية تحدد مسار العمل من بين عدة بدائل، وتعد عملية اتخاذ القرارات جزءاً من حل المشكلات وهي الآلية التي يتم من خلالها اتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل حل هذه المشكلات (Fema's, 2010: 21).

وقد استنتج فياض وآخرون (2010: 68) عدة استنتاجات من خلال التعريفات المتعلقة باتخاذ القرارات وهي كالتالي:

- يأتي القرار الإداري كنتاج لعملية عقلانية ممنهجة.
- تهدف عملية اتخاذ القرار إلى حل مشكلة معينة.
- أفضل القرارات هي التي تنتج عن اختيار الأنسب من بين عدد من البدائل.
- يتأثر القرار بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة.

وتجدر الإشارة هنا أن عملية صناعة القرار لا تعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة (نفسية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية، وغيرها) وبالتالي هنالك فرق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار فعملية صنع القرار عملية واسعة يشارك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار، أما عملية اتخاذ القرار فهي خلاصة ما توصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة وطرق

حلها (التهامي، 2008: 265). وأشار بلال (2015: 6) إلى وجود فروقات واضحة بين مفهومي صنع القرار، وعملية اتخاذ القرار وذلك من عدة نواحي على الرغم من خلط العديد من الكتاب بين المفهومين ويمكن تلخيص الفروقات وفق الجدول التالي:

جدول (2.2)

المقارنة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار

أوجه المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
المراحل	تحديد المشكلة بدقة، تحليل أسباب المشكلة، البحث عن البدائل تقييم البدائل المختلفة، اختيار البديل الأمثل، تطبيق البديل الأمثل، متابعة وتقييم النتائج	مرحلة اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة
درجة الشمول	أشمل وأكثر دعماً كونها تتضمن عدة مراحل	يتمثل في مرحلة واحدة فقط
المستوى الإداري	يشترك في صناعة القرار جميع المستويات الإدارية	اتخاذ القرار مسئولية القائد الإداري فقط
متابعة وتحقيق النتائج	لا بد من متابعة التنفيذ حتى نتأكد من تحقيق الأهداف	تنتهي بالوصول للقرار المناسب
المعلومات	تجميع وتحليل البيانات من أجل اتخاذ القرار المناسب	يستخدم القائد المعلومات المجمعمة ويتخذ القرار في ضوءها.
الوقت المستغرق	طويل نسبياً	قصير نسبياً
العلاقة بينهما	تشتمل صناعة القرار على عملية اتخاذ القرار	هي جزء من عملية صناعة القرار

المصدر: زعتر، وجازية، 1977م، ص104

وقد لاحظ الباحث وجود خلط واضح بين مفهوم (القرارات، واتخاذ القرارات، وصناعة القرارات) ويفسر الجدول السابق جزء من هذا الخلط من خلال توضيح بعض الفروقات بين مفهومي اتخاذ وصنع القرار.

ويعرف الباحث عملية اتخاذ القرار بأنها عملية معرفية وعقلانية لاختيار البديل الأكثر صوابية من بين مجموعة من البدائل المتاحة لحل مشكلة ما، أو تطوير عمل ما، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

3.2.2: أهمية اتخاذ القرارات

تتبع أهمية اتخاذ القرار من النتيجة التي المتوقعة للقرار على مستقبل المنظمة والتي تحدد اتجاهاتها ومكانتها المستقبلية وهذا ما أشار إليه شبير (2015، 35) بأن أهمية القرارات تتبع من نتائجها المتوقعة فالخطأ في اتخاذ القرار قد يؤدي إلى خسارة كبيرة، كما يؤدي القرار السليم لتحقيق منفعة عامة. ويضيف سويدات والشيخ (2017: 37) أن أهميتها تكمن في تمكين المنظمة من الاستمرار بجميع أنشطتها بكفاءة عالية وفاعلية.

وأشار سليمان (2011: 2) أن اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها تأثيراً لدى المنظمات والأفراد والدول، ذلك لارتباطه بحياة الإنسان اليومية، ويوضح الشوابكة (2011، 230) أن أهمية اتخاذ القرارات تتبع من أمرين أولهما ارتباط عملية اتخاذ القرار بالتخطيط، والثاني ارتباطها بالتنظيم المؤسسي كإعداد الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل والعمليات.

ويضيف العجمي (2010: 225-230) أن عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر عمل القيادات الإدارية، وهي معيار نجاح أي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات السليمة. ويرى بلعجوز أن من أهداف عملية اتخاذ القرار أنها تلعب دوراً حيوياً وفعالاً في القيام بكافة العمليات الإدارية كالتخطيط، والرقابة، والتنظيم، وغيرها (بلعجوز، 2007: 102-103).

4.2.2: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

▪ **الصفات الشخصية والنفسية:** يرى العزاوي (2004: 193-196) أنها عملية تأتي نتاج تفاعل إنساني تشترك فيه عدة عوامل موضوعية وغير موضوعية، وعوامل شخصية تؤثر في عملية اختيار البديل الأنسب وهو ما ينعكس على سلامة القرار وصوابيته، ومن أبرز هذه العوامل لدى متخذ القرار: (الفهم الشامل والعميق، القدرة على التنبؤ، المؤهلات الشخصية والتخصصات العلمية، والقدرة على تحمل المسؤولية، والأهداف والاحتياجات الخاصة، والقدرات ومجموعة القيم والأخلاق).

▪ **العوامل التنظيمية:** يرى ماهر، (2004، 244) أن من أهم العوامل التنظيمية هي القوى الكامنة في الموقف الإداري وهذا يتمثل في التالي: (نمط التنظيم وتعدد مستوياته، وطبيعة المشكلة وحيثياتها، ونوع وأهمية القرار، ومدى ملائمة البيئة المحيطة للقرار)، ويرى العزاوي (2004: 198) أن التفويض واللامركزية من بين العوامل التنظيمية المؤثرة.

- **العوامل البيئية:** ويشير الحجازي (2006: 122) أن من بين العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار هي: (العامل البيئي الذي يحيط بعمل المنظمة وهو يتشكل من مجموعة النظم السياسية والاقتصادية، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام، ومجموعة القيم والتقاليد المجتمعية، كذلك التقدم التقني، والتشريعات والأنظمة القائمة).
- **توقيت اتخاذ القرار:** يوضح عاشور (2017: 27) أنه إذا تم اتخاذ قرار تحت ضغوط معينة فسوف ينتج قرار غير سليم نتيجة لعدم القدرة على جمع وتحليل المعلومات في ضوء عدم توفر الوقت الكافي.
- **العوامل المتعلقة بالمشكلة:** يشير عواد (2012: 241) أن من بين العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي العوامل التي تتعلق بالمشكلة والتي يمكن حصرها في (نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي تواجه المنظمة).
- ويضيف خضر (2016: 25) الى وجود خمسة عوامل تؤثر على اختيار البديل الأنسب، وتتمثل هذه العوامل ب: (العوامل السياسية، عوامل الأمان، العامل المالي، عامل تأثيرات البيئة المحيطة، العامل الأخلاقي).

5.2.2: عناصر وأبعاد اتخاذ القرارات

حدد كلا من الابرو وكاظم (2018: 85)، مجموعة من أبعاد اتخاذ القرار والتي تتمثل في النقاط التالية:

- **المهام والمسئوليات والصلاحيات:** يتم فيه تقسيم المهام إلى وظائف مختلفة.
- **العامل المنطقي:** ويقصد بها وضوح الهدف وتراكم المعرفة والتسلسل المنطقي.
- **العامل الاجتماعي:** ويقصد بها شبكة العلاقات الاجتماعية بين الافراد.
- **العامل السياسي:** وهو عملية مساومة شخصية لاختلاف الأفراد حول أهداف المنظمة وقيمها وأهمية المعلومات.

وقد حدد تغلب (2011: 131) ستة عناصر لعملية اتخاذ القرار تتمثل في النقاط التالية: (المشكلة، متخذ القرار، الهدف من القرار، البدائل المتاحة، قواعد وأسس الاختيار، عملية الاختيار من بين مجموعة البدائل).

ويشير الصيرفي (2006: 139) أن عناصر عملية اتخاذ القرار تتمثل في النقاط التالية:

- **متخذ القرار:** بحيث يُمثل بشخص أو جماعة ولديه تفويض باتخاذ القرارات داخل المنظمة.
 - **موضوع القرار:** ويتمثل ذلك في مشكلة تتطلب من متخذ القرار اختيار حل مناسب للمشكلة.
 - **الأهداف والدوافع:** تُتخذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة وهي تجسيد لحاجة المنظمة وبالتالي فاتخاذ القرارات يكون بدافع تحقيق حاجات المنظمات وأهدافها.
 - **المعلومات والبيانات:** تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى معلومات وبيانات كافية لفهم المشكلة وأبعادها، بهدف وضع رؤية دقيقة أمام متخذ القرار.
- ويرى عباس (2004: 102) أن عناصر اتخاذ القرار تتمثل في النقاط التالية: (الهدف الذي يحققه القرار المتخذ فأهمية القرار يمكن قياسها بأهمية الهدف، وقد يصعب اتخاذ القرار سليم في حالات الضبابية وعدم التأكد، والدافع: بحيث لا تتخذ القرارات إلا بوجود دافع لتحقيقها).

6.2.2: مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار

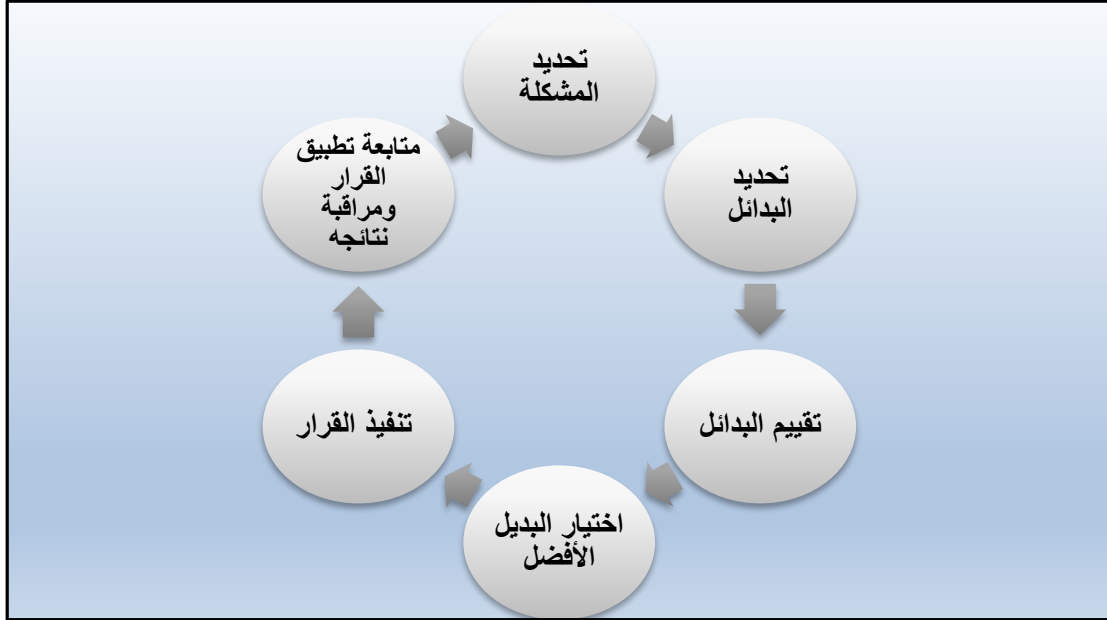
تستند عملية اتخاذ القرار إلى مجموعة من الخطوات الواسعة والمتسلسلة والتي تهدف إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو تحقيق هدف ما، لذا فعلمية اتخاذ القرار تعتمد على مجموعة من المراحل والخطوات التراكمية والمنطقية (الفضل، 2009: 50). وذكر كلا من (تعلي، 2011: 12)، وموسى (2010: 55)، والحريري (2007: 5)، ورحيم (2006: 91) عدة مراحل لعملية اتخاذ القرار والتي تتلخص في النقاط التالية:

- **استشعار المشكلة وتحديدها:** يعتبر تحديد المشكلة من الخطوات الأولى لاتخاذ القرار ويقصد بها الوقوف على تفاصيل المشكلة وطبيعتها وآلياتها وأبعادها وتأثيراتها، فتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً يجعلها مشكلة نصف محلولة وسهلة العلاج.
- **البحث عن حلول بديلة:** بعد تشخيص المشكلة تبدأ مرحلة البحث عن الحلول والبدائل المناسبة، وهي عملية مرتكزة على الافتراضات والتنبؤات، وتعتمد على التفكير الإبداعي والخلاق لابتكار خيارات وبدائل من قبل متخذ القرار.
- **تقييم البدائل المتاحة:** والتي يمكن من خلالها تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية لكل بديل وفق معايير محددة والتي منها دراسة النتائج المترتبة على تنفيذ هذه القرارات داخل المؤسسة اختيار

البديل الأفضل: وهي مرحلة تأتي بعد عملية التقييم، بحيث يتم مقارنة النتائج المتوقعة لكل بديل مع الاخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف المنظمة.

- تنفيذ القرار الذي تم اختياره: لا بد لمتخذ القرار من وضع خطة للتنفيذ، والمبادرة بتنفيذ القرارات فالأوضاع قد تتغير وبالتالي يصعب التنفيذ في مراحل معينة.
- متابعة تطبيق القرار ومراقبة نتائجه: حيث أن متابعة التطبيق والرقابة تساعد في الحفاظ على القرار من أي انحرافات، وفي حالة عدم تحقيق القرار لنتائجه المرجوة فإن عملية تصحيحية جديدة تصاحب عملية صنع القرار.

من خلال ما سبق يمكن تحديد خطوات مراحل عملية اتخاذ القرار في الشكل التالي:



المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة

شكل (3.2)

نموذج مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار

7.2.2: مفهوم جودة القرارات

أشارت إسماعيل (2018: 29) أن المقصود بها القرارات التي تعتمد على الحقائق الواقعية والمعلومات والموارد، ويشارك في اتخاذها العاملين أنفسهم ليتم تقبلها عند التنفيذ، وتحقق بذلك النتائج المرجوة على المدى البعيد والقريب، ويعرف عبد الله (2012: 55) جودة القرار الإداري بأنه القرار

الذي يقاس بقدر موضوعيته ومدى تحقيقه للأهداف، ويمتاز بالرشد والعقلانية والكفاءة والفعالية، ويرى إبراهيم (2012: 202) أن فاعلية القرارات الاستراتيجية تشير إلى مدى تحقيق هذه القرارات للأهداف المرجوة، ويمكن تحديد أهم النقاط التي يجب أن تقوم عليها المنظمات من أجل الوصول للقرار الفعال وفق التالي:

- جمع المعلومات والحيثيات المتعلقة بالمشكلة.
- التنبؤ واليقظة للمستقبل، والمرونة الذهنية لمتخذ القرار.
- توفر الوقت لاتخاذ القرار السليم، وعدم التسرع فيه.
- إسهام القرار الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة.
- إيجاد نظام للمتابعة ودراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- مدى توفر البدائل واختيار الأفضل من بينها.
- التسليم بحتمية التغييرات، ومدى توفر دقة وسلامة المعايير.
- إيجاد نظام لاختيار القرارات قبل البدء بعملية التنفيذ.

فيما حدد أبو سبت (2005: 70) أنه يمكن الحكم على جودة القرارات من خلال مبدئين، الأول يتمثل في النتائج المترتبة على هذه القرارات وهو الأكثر وضوحاً وقبولاً من الناحية العملية، أما المبدأ الثاني فيتمثل في تحديد واتخاذ القرار الأفضل في ضوء الظروف التي أحاطت بعملية صنع القرار ويتميز بأنه يأخذ بعين الاعتبار المهارات، ووفرة المعلومات وخطوات اتخاذ القرار الأمثل.

ويعرف الباحث جودة القرارات على انها: القرارات التي تحقق أفضل النتائج المأمولة للمنظمة وفق طموحاتها وخططها الاستراتيجية بأيسر الطرق وأقل التكاليف ويتميز بمجموعة من الخصائص وهي: التجديد، الشمولية، السرعة، الكفاءة، الفعالية، والرشد.

1.7.2.2: خصائص القرارات الجيدة

يرى ربايعه (2015: 6) أن خصائص القرار الفعال تتمثل في النقاط التالية:

- اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرار.
- مراعاة البيئة المحيطة كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية.
- إدراك المنظمة لأهمية مشاركة العاملين المتأثرين بالقرار.
- الاستفادة من الأساليب والتقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات.
- تحديد الوقت الأنسب عند اتخاذ القرار.

فيما يرى لعلايمة (2015: 43-44) بأن خصائص القرار الجيد تتمثل في التالي:

- الإمكانات الاقتصادية والفنية: ويقصد بها الأخذ في الحسبان مدى توفر هذه الإمكانيات عند تنفيذ القرار.
 - المثالية في القرار: ويقصد بها اختيار القرار الذي يمكن تحقيقه من الناحيتين الاقتصادية والفنية وأن يكون الأفضل بين الخيارات.
 - فعالية التطبيق: فعالية تطبيق القرار من الناحية العملية.
- ويشير الحريري (2008: 231)، وحسان (2008: 21) إلى الخصائص التالية لعملية اتخاذ القرار:
- أنه عملية فكرية بحتة، وهو عملية إنسانية مرتبطة بقدرات العاملين.
 - تتصف بالاستمرارية والتواصل، وتتوفر فيها مجموعة من البدائل المتاحة لاختيار الأفضل.
 - يأتي استجابة لوجود مشكلة ما، وهو نتاج تفاعل عدد من الجهود داخل المنظمة.
 - تعتمد على العقوبة والترشيد والحقائق العلمية المرتبطة بحل المشكلات.
 - مدى تماسك واتساق وشمولية القرار الإداري.
 - مدى توفر الشفافية والنزاهة عند اتخاذ القرارات.

2.7.2.2: صعوبات ومعوقات تواجه عملية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرار الخاطئ قد يكلف الكثير، رغم أن اتخاذ القرار العلمي السليم قد يصاحبه بعض الأخطاء، لكنه يكون مبني على إيجاد حلول بديلة في كل مرحلة، وبالتالي تسعى القيادات الإدارية لاختيار القرار الأنسب (محسن، 2019: 534).

وقد حدد عياش وغريب (2018: 186)، ولعلايمة (2015: 50) مجموعة من معوقات اتخاذ

القرار وفق التالي:

- فشل متخذي القرارات من تحديد المشكلة بشكل منظم وواضح، أو تحديد النتائج المتوقعة.
- التقيد بالعادات والانطباعات والفلسفة والقيم الاجتماعية لمتخذ القرار إضافة إلى تقيدها بالخبرات الوظيفية والمعلومات المتوافرة.
- فشل الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
- وجود آثار سلبية للعامل الزمني على مستوى ترشيد القرار.
- وجود درجة من الغموض وهي تختلف باختلاف الظروف المحيطة.

وذكر العجمي (2008، 227)، وعشماوي (2000، 105) أن من بين المسببات التي

تؤثر على قدرة القيادات وفريق العمل من اتخاذ القرار:

- ضعف الشمولية عند اتخاذ أي قرار، وغياب الخبرة بموضوع اتخاذ القرار.
- عدم الالمام بأساليب اتخاذ القرار، والبعد عن الموضوعية والواقعية.
- التردد وعدم توفر الجرأة في اتخاذ قرارات صعبة ومصيرية.
- الإحجام عن القرارات ذات الخطورة، والبطء في مواقف تحتاج لقرارات سريعة.
- قلة الخبرة والكفاءة لدى القيادات الإدارية، وعدم استخدام الأساليب والمنهجيات العلمية.
- قلة المعلومات المتاحة خاصة ما يتعلق باختيار البديل الأنسب.
- عدم اشراك العاملين، والإحجام عن تنفيذ بعض القرارات من قبل الإدارة العليا.
- صعوبة تنفيذ القرارات بسبب معوقات البيئة المحيطة.
- انشغال المدير بالمشاكل الفرعية ما يتسبب بفقدان الوعي بأهمية المشاكل الأساسية وعدم القدرة على التقييم الدقيق لحجم المشكلة.

المبحث الثالث

3.2: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات

تمهيد

في ظل الأهمية الكبيرة للذكاء الاستراتيجي ومدة تأثيره على اتخاذ القرارات تتبع أهمية دراسة هذه المفاهيم وارتباطها مع بعضها ومدى تأثر كلا منهما بالآخر، حيث يوجز هذا الفصل العلاقة والأثر بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده الخمسة والمتمثلة بـ: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والمشاركة)، وبين عملية اتخاذ القرارات وفق التالي:

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات، علاقة الاستشراف باتخاذ القرارات، علاقة تفكير النظم باتخاذ القرارات، علاقة الرؤية المستقبلية باتخاذ القرارات، علاقة الدافعية باتخاذ القرارات، علاقة الشراكة باتخاذ القرارات

1.3.2: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات: ذكر لعلايمة (2015):

(63) أن للذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات وله أهمية في مساعدة القادة ومتخذي القرارات داخل المنظمات، وهذا ما أشار إليه صالح وآخرون (2010: 148-164) أن من أهم أهداف الذكاء الاستراتيجي هو تشكيل قناعات لدى صناع القرار وصياغة سياسات إبداعية مثالية. وأكد على ذلك Kuosa (2010: 1) الذي بيّن أن من أبرز مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي اعتباره عنصراً أساسياً لعملية صنع القرار الاستراتيجي داخل المنظمة. وهذا ما اتفق مع دراسة McDowell الذي أشار بأن للذكاء الاستراتيجي دوراً هاماً في القرارات خاصة الخطط المستقبلية بعيدة الأمد (McDowell, 2009: 28)، ويضيف Sullivan (2008: 4) أن الذكاء الاستراتيجي يدعم عملية اتخاذ القرارات ويوفر الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة.

فيما يرى Xu (2007: 98-89) أن الذكاء الاستراتيجي يعطي متخذ القرار فرصة تحقيق رؤية المنظمة، ويضيف أنه تم تطوير تطبيقات الذكاء الاستراتيجي مثل ترمينات الاستشراف والتنبؤ

وتقييمات الأثر وغيرها بهدف واحد وهو دعم اتخاذ القرارات، ويشير Liebowitz (2006: 22) أن الذكاء الاستراتيجي غالبا ما يشير إلى المعلومات والمعارف وهو أمر هام لعملية اتخاذ القرارات. فيما أكد Tham and Kim (2003: 5) أن الذكاء الاستراتيجي يدعم اتخاذ القرارات لدى مديري العمليات لا سيما القرارات طويلة الأجل مثل: (الاندماج مع الشركات الأخرى، تقييم المنافسين، استخدام تكنولوجيا جديدة)، ويؤكد Castillo (2002: 198) على الدور الهام للذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار وإرشاد قادة المنظمات إلى المخاطر المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وتحديد الفرص المتاحة لكي تنهياً المنظمات لاقتناصها. ويؤكد Pauker (2000: 3) على أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات من خلال دعم عملية اتخاذ القرار بالمتطلبات اللازمة ويزود قادة المؤسسات بالمعلومات ويمدهم بالرؤى الجديدة.

2.3.2: علاقة الاستشراف في تعزيز جودة القرارات: يرى Clear et al. أن للاستشراف أهمية في عمليات اتخاذ القرارات كونه يوفر معلومات استراتيجية مستقبلية لقادة المنظمات تمكنهم من اختيار القرارات الأكثر ملائمة لأعمالهم، ويلعب الاستشراف دورا مهما في عملية اتخاذ القرار فهو يساعد متخذي القرارات على التنبؤ بفرص وتهديدات يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة وهو ما يقود إلى اتخاذ القرارات المناسبة (العلايمة، 2015: 63).

3.3.2: علاقة تفكير النظم في تعزيز جودة القرارات: يتجسد تفكير النظم بالقدرة على دمج العناصر ببعضها بغرض تحليلها، وبالتالي فهو يهيئ إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمواجهة التعقيدات البيئية، ويوفر فرص للمشاركة واتخاذ قرارات إيجابية تسهم في تفعيل العملية الإدارية (العلايمة، 2015، 2015: 64).

4.3.2: علاقة الرؤية المستقبلية في تعزيز جودة القرارات: يوفر الذكاء الاستراتيجي الرؤية للمدراء فهي توفر لهم خارطة وترسم لهم الطريق وهو ما يؤهلهم ليكونوا قادة للمنظمات واتخاذ قرارات مستقبلية تؤثر على مستقبل المنظمة (لعلايمة، 2015: 64).

5.3.2: علاقة الدافعية في تعزيز جودة القرارات: يمكن للقائد الذكي تحريك القدرات الإبداعية لدى العاملين وتحفيزهم لتنفيذ القرارات المتخذة، ويمكن للذكاء الاستراتيجي تطوير نظام الحوافز ليصبح العاملين أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على اتخاذ القرار وتمثل هذه الدافعية والتحفيز عاملاً مهماً من عوامل تجويد وتحسين جودة القرارات (لعلايمة، 2015: 65).

6.3.2: علاقة الشراكة في تعزيز جودة القرارات: يشير فياض وآخرون (2010: 85) أن الشراكة تعطي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة بالرأي عند اتخاذ القرارات وبذلك يكون مقبولاً عندهم وينال رضاهم، لأنه يسمح لهم بإشباع رغباتهم النفسية وتحقيق ذواتهم، وتنمية قدراتهم الوظيفية، وفي نفس الإطار يؤكد حبتور (2009: 157) إلى وجود أهمية كبيرة لمشاركة المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات كونهم الأقدر على معرفة حال المؤسسة وقراراتها.

وقد أورد كلاً من راشدة (2009: 4)، وحرز الله (2007: 36) سبعة مستويات للمشاركة في صنع القرار وتمثلت وفق نموذج (تانينبوم وشميت) إلى سبعة مستويات يُتيحها القائد لمرؤوسيه وهي:

- **صنع القرار ثم تبليغه للمرؤوسين:** يقوم الرئيس باتخاذ القرار منفرداً ثم يبلغ به المرؤوسين دونما شرح أو إقناع لهم.
- **صنع القرار ثم شرح مبرراته:** يقوم الرئيس بشرح حثيات القرار وملايساته للمرؤوسين ومحاولة استمالتهم لقبوله، للتخفيف من آثار تفرد بالقرارات.
- **صنع الرئيس للقرار ثم الدعوة لإجراء حوار حوله:** بعد أن يقوم الرئيس باتخاذ القرار ثم يفتح المجال للنقاش مع المرؤوسين للاستفسار حول آثاره ووقعه على المؤسسة والمرؤوسين في محاولة منه للتخفيف من أثره عليهم وإقناعهم به والتأكد من فهمهم للقرار واستيعابهم له.

- **اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره:** يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة وطرح البدائل والحلول ويشير إليهم بالقرار المبدئي، ثم يتيح لهم ممارسة تأثيراتهم على القرار النهائي من خلال طرح آرائهم ووجهات نظرهم، وبعد النقاشات والمداومات يقوم الرئيس باتخاذ القرار النهائي.
- **عرض الرئيس للمشكلة ودعوته المرؤوسين لتقييم مقترحات وحلول:** يعرض الرئيس المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم تحديد أسبابها مع وضع حلول مقترحة لها، ثم يقوم بعدها باختيار الحل الأنسب من بين مجموعة الخيارات التي قدمها المرؤوسين.
- **تحديد الرئيس للمشكلة وللقهود الموجودة، ثم الطلب من المرؤوسين صنع القرار:** يقوم الرئيس بتحديد المشكلة وتحديد إطار حلها ثم يشاركهم في اختيار الحل الأمثل عبر قيامه بدور المنسق للنقاشات وليس بفرض رأيه.
- **تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار:** يقوم الرئيس بتفويض الأمر كاملاً للمرؤوسين وصولاً للقرار النهائي، ويكون دور الرئيس في هذه الحالة وضع الحدود والإطار العام للقرار.

المبحث الرابع

4.2: وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

تمهيد

تعتبر وزارة الداخلية واحدة من الوزارات السيادية والكبيرة والهامة وذلك من منطلق نطاق نفوذها وأعمالها والمهام الموكلة إليها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه الشعب الفلسطيني، وبناء على ما تقدم سيتم خلال هذا المبحث دراسة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بشيء من التفصيل وفق التالي:

نبذة عن وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، الأهداف العامة لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، هيكلية الوزارة، قوى الأمن الداخلي، وقوى الأمن الوطني.

1.4.2: نبذة عن وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

تعد وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني أحد الوزارات السيادية وهي واحدة من الوزارات الأكثر أهمية في تشكيل الحكومات الفلسطينية حيث تتحمل على عاتقها مسؤوليات معقدة في ظل ظروف متشابكة وأوضاع أزموية متراكمة وتعقيدات سياسية مركبة، وقد استطاعت الوزارة تجاوز هذه الظروف والأوضاع والتعقيدات إلى حد كبير، وساهمت في إيجاد بيئة عمل مناسبة وتوفير بدائل جيدة وتسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية، ولا يخفى على أحد المسؤولية الواقعة على كاهل الوزارة والمتمثلة في فرض سيادة القانون دون تمييز، مع ضبط الحالة الأمنية وحماية الجبهة الداخلية ومعالجة الأزمات (أبو شعبان، 2017: 71).

وقد وضعت الوزارة نصب عينها إعادة الاعتبار للمواطن الفلسطيني عبر اتباع أقصر الطرق لإنجاز المعاملات، حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلية واستطاعت في زمن قياسي إيصال أيسر الخدمات المتعلقة بالشئون الأمنية والمدنية (موقع وزارة الداخلية، 2016).

2.4.2: رسالة وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني: وزارة الداخلية والامن الوطني

الفلسطيني مؤسسة وطنية سيادية، ذات مسئولية أخلاقية واجتماعية وواجبات مدنية وأمنية، تساهم في تطوير مجتمع حر وديمقراطي في دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة، عن طريق توفير الأمن والأمان وفرض سيادة القانون وإنشاء بنية أمنية مستقرة تحظى بالاحترام والدعم على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي (موقع وزارة الداخلية، 2016).

3.4.2: الأهداف العامة لوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني

تتلخص الأهداف لوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني في التالي (موقع وزارة الداخلية، 2016):

- حماية الحقوق والحريات العامة واحترامها وفق مبادئ القانون.
- تعزيز وترسيخ الهوية الوطنية الفلسطينية وصون حقوق وواجبات المواطنة دون تمييز.
- خدمة المجتمع الفلسطيني المحلي عبر تسهيل الخدمات المقدمة والإجراءات.

4.4.2: هيكلية وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني

تتشكل وزارة الداخلية والأمني الوطني الفلسطيني من شقين (الشق المدني، والشق العسكري)، ويتكون الشق المدني من مجموعة من الإدارات العامة والمديريات والوكلاء المساعدين ومن أمثلتها (الإدارة العامة للجوازات، الإدارة العامة لشئون العشائر، إلخ)، أما الشق العسكري فيتمثل في الأجهزة والإدارات والمديريات والهيئات الأمنية التابعة لوزارة الداخلية والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:



المصدر: هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - غزة

شكل (4.2)

الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني - غزة

وفي ضوء هذه الهيكلية تم استحداث ودمج مجموعة من الأجهزة إلا أنها لم تعتمد بشكل رسمي داخل الهيكلية المعتمدة للوزارة فيما يوضح الشكل السابق الهيكلية المعتمدة داخل الوزارة (هيئة التنظيم والإدارة، 2017)

وتتكون الوزارة في شقها الأمني أو العسكري من عدد من الأجهزة الأمنية والهيئات والإدارات التي من أبرزها: (جهاز الشرطة، جهاز الأمن الداخلي، جهاز الدفاع المدني، قوات الأمن الوطني، هيئة التنظيم والإدارة، هيئة التوجيه السياسي والمعنوي، مكتب المراقب العام، وغيرها). (موقع وزارة الداخلية، 2017).

5.4.2: أبرز القوى والأجهزة داخل الوزارة

1.5.4.2: قوى الأمن الداخلي: هي هيئة أمنية نظامية، تقوم بوظائفها وتباشر اختصاصاتها، برئاسة وزير الداخلية، وبقيادة مدير عام قوى الأمن الداخلي، وهو المخول بإصدار القرارات اللازمة لإدارة أعمالها وتنظيم شئونها (قانون الخدمة لقوى الأمن الفلسطيني، 2005، مادة رقم 10).

2.5.4.2: جهاز الشرطة الفلسطينية: هو أحد أذرع السلطة التنفيذية ويتبع لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ويقع على عاتق الجهاز أعباء فرض الأمن وحماية النظام العام، وإحلال السكينة، وحماية الأرواح والأعراض والممتلكات، لهدف حماية نظام الدولة والوقاية من الجرائم قبل وقوعها (موقع جهاز الشرطة الفلسطينية بغزة، 2016).

3.5.4.2: المديرية العامة للدفاع المدني: هو جهاز تم تشكيله لأهداف حماية ممتلكات المواطنين وتأمين سلامتهم، وضمان انتظام سير العمل في جميع المرافق العامة وحماية البنايات والمنشآت والمؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة في جميع الأوقات سواء في الحروب أو الكوارث الطبيعية أو عمليات الإنقاذ البحرية أو أي كوارث أو أخطاء أخرى (خضر، 2016: 37).

4.5.4.2: جهاز الأمن الداخلي: هو أحد الأجهزة الأمنية الفلسطينية التابعة لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في قطاع غزة، وهو جهاز حديث النشأة تأسس في عام 2007، ويستند على عقيدة أمنية تقوم على الحق الفلسطيني، وتعزيز وحماية الجبهة الداخلية ورفض أعمال التنسيق الأمني مع الاحتلال بكافة أشكاله (موقع وزارة الداخلية، 2016).

5.5.4.2: قوى الأمن الوطني: هي هيئة عسكرية نظامية، تؤدي أعمالها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الأمن الوطني وتحت قيادة القائد العام لقوى الأمن الوطني، وهو الذي يقوم بإصدار القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها، وفقاً لأحكام القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه (قانون الخدمة لقوى الأمن الفلسطيني، 2005، مادة رقم 7).

5.2: خلاصة الفصل الثاني

اشتمل هذا الفصل على أربعة مباحث تناولت موضوعات الدراسة وهي الذكاء الاستراتيجي وتعريفاته ومفهومه ودراسة أبعاده وتعريفات كل بُعد مع ذكر التعريفات الاجرائية لكل بُعد، ثم انتقلنا للمبحث الثاني بعنوان جودة القرارات حيث تم تناولها من جوانب عديدة، كما تم دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، ومن ثم التعرّيج على تعريفات وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وهو ما مهد لتناول الدراسات السابقة في الفصل التالي ووضع الباحث لكل مبحث تمهيد وخلاصة لخصت أبرز ما تم تناوله.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

- 1.3: الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي
- 2.3: الدراسات السابقة التي تناولت جودة القرارات
- 3.3: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات.
- 4.3: التعقيب على الدراسات السابقة.
- 5.3: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.
- 6.3: الفجوة البحثية.
- 7.3: توافر متغيرات الدراسة في الدراسات السابقة
- 8.3: الفروق الخاصة بمتغيرات الدراسة في الدراسات السابقة
- 9.3: خلاصة الفصل الثالث.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الأساسية وهي الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، حيث تعتبر الدراسات السابقة من أهم المصادر التي يمكن للباحث الاعتماد عليها لإنجاز الدراسة الحالية، حيث تعمل على توسيع رؤيته من خلال تسليط الضوء على الجوانب ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

وقد واجه الباحث مشكلة ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بجودة القرارات، حيث أن غالبية الدراسات السابقة تناولت الموضوعين من جوانب وبيئات مختلفة، فمن هذا المنطق تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- أولاً/ الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي.
- ثانياً/ الدراسات التي تناولت جودة القرارات.
- ثالثاً/ الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات.

وجاءت الدراسات السابقة على النحو التالي: الدراسات تناولت الذكاء الاستراتيجي والتي عددها (17)، والدراسات تناولت جودة القرارات وقد بلغ عددها (29) دراسة، أما الدراسات السابقة التي جمعت بين متغيري الدراسة الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات فقد بلغ عددها (5) دراسات، كما وتم ترتيبها وفق الأفق الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم تم تخصيص محور للتعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه الاستفادة والاختلاف وتبيان الفجوات البحثية في الدراسات السابقة.

جدول (1.3)

1.3: الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي

الدراسة	الأهداف	أهم النتائج	أهم التوصيات		
1.1.3: الدراسات المحلية والعربية					
1. دراسة (العميان، 2019) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على شركة الأدوية في الأردن.					
مكان التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية وفسرت بنسبة 63.5% من الاختلاف في الميزة التنافسية. ■ أظهرت الدراسة وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ضرورة تطوير أدوات الذكاء الاستراتيجي باستمرار. 		
مجتمع الدراسة				الأردن	321 من الإدارات العليا والمتوسطة
عينة الدراسة				195 شخص	
أداة الدراسة				الاستبانة	
منهج الدراسة				دراسة استقصائية	
2. دراسة (الأبراهيمي، 2018) بعنوان: تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية.					
مكان التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> ■ التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق المرونة التسويقية من بأبعاده 	<ul style="list-style-type: none"> ■ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التسويقية على المستوى الكلي بنسبة متوسطة بلغ 0.57. ■ يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي في المرونة التسويقية على المستوى الكلي وقد بلغت قيمة بيتا (0.428). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ضرورة صقل مهارات العاملين ورفع قدراتهم بما يعزز أنشطة الذكاء الاستراتيجي وتحفيز العاملين. 		
مجتمع الدراسة				العراق	شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف
عينة الدراسة				46 موظف	
أداة الدراسة				الاستبانة	
منهج الدراسة				الوصفي التحليلي	

			<ul style="list-style-type: none"> ■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في تحقيق المرونة التسويقية. ■ عدم وجود تأثير كبير للمرونة التسويقية في الذكاء الاستراتيجي. ■ أن ذكاء الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير في المرونة التسويقية. 	
3. دراسة (البوجي، 2018) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الاداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.				
<p>مكان التطبيق</p> <p>مجتمع الدراسة</p> <p>عينة الدراسة</p> <p>أداة الدراسة</p> <p>منهج الدراسة</p>	<p>قطاع غزة - فلسطين</p> <p>(52) منظمة بعدد موظفين (936) موظفا</p> <p>عشوائية طبقية قوامها (246) موظفا</p> <p>الاستبانة</p> <p>الوصفي التحليلي</p>	<p>■ التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ أظهرت أن نسبة الذكاء الاستراتيجي كان بمستوى متوسط حيث بلغ الوزن النسبي بهذه الجمعيات (67.9%). ■ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي. ■ يوجد أثر بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي، وتبين أن باقي المتغيرات تأثيرها ضعيف. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمات الصحية غير الحكومية بجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي. ■ عناصر التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي. ■ ضرورة امتلاك المنظمات الصحية غير الحكومية رؤية مستقبلية شاملة تتصف بالواقعية، وإمكانية الاعتماد عليها في عملها.

4. دراسة (ديوب وآخرون، 2018) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة استراتيجية فعالة للمنظمات - دراسة مسحية لآراء عينة من مدراء المنظمات العامة.				
مكان التطبيق	سوريا	التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة استراتيجية فعالة للمنظمات.	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات وصياغة استراتيجية فعالة للمنظمة، حيث كان معامل ارتباط بيرسون 0.75.	<ul style="list-style-type: none"> ■ ضرورة نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي وتوعيتهم بأهميته ودوره في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. ■ ضرورة تشكيل فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي مكون من القيادات والنقابات بهدف وضع الخطط وتحديد البدائل.
مجتمع الدراسة	العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المنظمات العامة		يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات على صياغة استراتيجية فعالة.	
عينة الدراسة	86 مفردة		يوجد قناعة ووعي بأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة حيث بلغت نسبة الموافقة 68.4%.	
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			
5. دراسة (مطر، 2018) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.				
مكان التطبيق	قطاع غزة - فلسطين	الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة من وجهة نظر مدراء المدارس.	يوجد موافقة بدرجة كبيرة بلغت نسبتها (71.62%) فيما يتعلق بواقع ممارسات الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة.	<ul style="list-style-type: none"> ■ ضرورة اهتمام الوزارة بمفهوم الذكاء الاستراتيجي. ■ ضرورة اعتماد الوزارة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي للعمل على تعزيز سمعة المنظمة. ■ استحداث قسم للذكاء الاستراتيجي داخل الوزارة مهمته تزويد المدراء بالمعلومات المطلوبة.
مجتمع الدراسة	397 من مدراء المدارس بالوزارة		وجود علاقة إحصائية طردية بين الذكاء الاستراتيجي وسمعة المنظمة بنسبة 76.4%.	
عينة الدراسة	230 استبانة - عينة عشوائية بسيطة		يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على سمعة المنظمة بنسبة 74.6% يعود إلى متغيري الرؤية المستقبلية وتفكير النظام والنسبة الباقية يعود لعوامل أخرى.	
أداة الدراسة	الاستبانة		عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية	
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

6. دراسة (فائق، 2018) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي – بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة.

مكان التطبيق	العراق	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الأداء التنظيمي. التعرف على مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في مجتمع الدراسة. 	<ul style="list-style-type: none"> بلغت قيمة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي بصورة اجمالية 0.90 وهي قيمة موجبة وقوية، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط للاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين والشراكة على النسب التالية على التوالي (0.56، 0.66، 0.70، 0.89، 0.77)، فيما بلغ مستوى الذكاء الاستراتيجي (76.16%). أن الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده يسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المؤسسي. أن توفر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات المبحوثة يسهم في تحقيق أهداف الجامعة. 	مجتمع الدراسة	القيادات الإدارية بجامعة الفلوجة
عينة الدراسة	80 شخص – بنظام العينة القصدية			أداة الدراسة	الاستبانة
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي				

7. دراسة (جعفر، 2017) بعنوان: تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب – بغداد.

مكان التطبيق	بغداد العراق	<ul style="list-style-type: none"> معرفة مستوى الذكاء الاستراتيجي الذي يتسم به قادة مركز أمراض وزرع الكلى بمدينة الطب. 	<ul style="list-style-type: none"> بلغ مستوى الذكاء الاستراتيجي (72%) فيما جاءت أبعاده. يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعوامل الأداء العالي للمنظمة بنسبة بلغت 0.804. يوجد علاقة معنوية للذكاء الاستراتيجي في منظمة الأداء العالي. يوجد علاقة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي وبين منظمة الأداء العالي وهناك تأثير معنوي للرؤية المستقبلية في المؤسسة. 	مجتمع الدراسة	لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب
عينة الدراسة	40 شخص			أداة الدراسة	الاستبانة
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي				

8. دراسة (حافظ، 2017) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة.

مكان التطبيق	العراق	<ul style="list-style-type: none"> تحديد طبيعة علاقة الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وأثرها في تعزيز تماسك الجماعة للموارد البشرية في منظمات الأعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> يوجد علاقة ارتباط بين إجمالي متغير الذكاء الاستراتيجي وتماسك الجماعة بقيمة (0.46) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1). بلغت الأهمية الاجمالية لمتغير الذكاء الاستراتيجي 79% مما يؤكد اهتمام المنظمة باستثمار الذكاء الاستراتيجي. يمارس الذكاء الاستراتيجي دوراً مهماً لمساعدة المنظمات على بناء البداية الصحيحة لأعمالها. يسهم الذكاء الاستراتيجي في تزويد المنظمات بالقرارات الادارية والفنية الحديثة اللازمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بدراسة كيفية الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي وتوظيفها في تعزيز تماسك الجماعة بين مواردها البشرية. يتوجب على المنظمة متابعة كل ما هو جديد في مجال الذكاء الاستراتيجي ومحاولة الاستفادة منه.
مجتمع الدراسة	الشركة العامة للسكك الحديدية			
عينة الدراسة	عشوائية بسيطة مكونة من 59 فرداً			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

9. دراسة (الشيخ وعلي، 2017) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي 'دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران.

مكان التطبيق	السعودية	<ul style="list-style-type: none"> هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المنظمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. 	<ul style="list-style-type: none"> للذكاء الاستراتيجي بكل أبعاده أهمية وأثر إيجابي على الإبداع المنظمي حيث بلغ الذكاء الاستراتيجي 69.4%. يوجد أهمية وأثر للذكاء الاستراتيجي على الإبداع المنظمي بدلالة قيمة بيتا (0.558)، وقيمة R Square بلغت (0.304). تؤثر الأبعاد: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة) على الإبداع المنظمي حيث بلغ معامل التحديد (0.290، 0.23، 0.507، 0.041) على التوالي. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة ادراك التغيرات البيئية المحلية واستخدام الاستشراف لزيادة الفعل الإيجابي وتنمية الإبداع المنظمي.
مجتمع الدراسة	هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران			
عينة الدراسة	91 فرداً			
أداة الدراسة	بالاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

10.دراسة (أبو عيادة، 2016) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات – دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

مكان التطبيق	فلسطين	<ul style="list-style-type: none"> توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة 	<ul style="list-style-type: none"> وجود درجة مرتفعة من الموافقة والتوافر من قبل أفراد العينة على عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) بحيث بلغت النسبة 79.41%. يؤثر عنصري تفكير النظم والرؤية المستقبلية تأثيرا ذا دلالة إحصائية على نجاح المنظمات. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة التركيز على عنصري تفكير النظم والرؤية المستقبلية لدى المدراء نظرا لقوة تأثير هذين العنصرين في تحقيق نجاح المؤسسة.
مجتمع الدراسة	المدراء العاملون في مجموعة الاتصالات			
عينة الدراسة	123 مدير			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي			

11.دراسة (العزاوي، 2016) بعنوان: تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية.

مكان التطبيق	كردستان - العراق	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على واقع تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الاتصالات في إقليم كردستان ومدى تأثيره على الذكاء الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> يوجد تأثير لأبعاد نظم المعلومات على الذكاء الاستراتيجي بأبعاده، وقد أظهرت النتائج أن (المدخلات، والعمليات، والمخرجات) لها تأثير كبير في تعزيز الذكاء الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالاستثمار في البنية التحتية الالكترونية، مما يؤثر على تحسين ودعم الذكاء الاستراتيجي. ضرورة الاهتمام بتوظيف رؤوس الأموال بهدف المحافظة على مستوى الذكاء الاستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية.
مجتمع الدراسة	العاملين في الإدارات العليا في 11 شركة			
عينة الدراسة	58 مديرا تنفيذيا.			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	المنهج التطبيقي			

12.دراسة (عطا، 2015) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي "دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب".				
مكان التطبيق	العراق	<ul style="list-style-type: none"> ■ الكشف عن أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) واثرها في تحديد استراتيجيات الخيار الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ بلغ مستوى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (82.8%). ■ وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية 0.37. ■ بلغت قيمة معامل الارتباط العام بين (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية الشراكة، الدافعية) والخيار الاستراتيجي (0.22، 0.27، 0.21، 0.18، 0.20) على التوالي. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وجعله جزء من ثقافة المؤسسة.
مجتمع الدراسة	الشركة العامة لتصنيع الحبوب			
عينة الدراسة	52 مسؤلاً بالشركة			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			
13.دراسة (عمران، 2015) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي – دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات.				
مكان التطبيق	العراق	<ul style="list-style-type: none"> ■ الوقوف على مدى الاهمية التي توليها الشركة لموضوع الذكاء الاستراتيجي وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ للذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثر في تحقيق القدرة الإبداعية. ■ يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والابداع التنظيمي بلغت قيمتها (0.749). ■ توجد علاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبين متغيرات الابداع التنظيمي. ■ يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والابداع في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي بلغت (0.712، 0.709) على التوالي. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ضرورة اعتماد مبدأ التفكير المنظم واستثمار مبدأ الشراكة لمواجهة التغيرات البيئية المختلفة. ■ ضرورة تمكين العاملين وتشجيعهم على الابداع وتوسيع ادراكهم ومعرفتهم لدعم قدراتهم الابتكارية وليكونوا قادرين على اتخاذ القرار لحل المشكلات.
مجتمع الدراسة	مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب			
عينة الدراسة	39 خبيراً			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	التحليلي الاحصائي الوصفي			

14.دراسة (مسلم، 2015) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

مكان التطبيق	قطاع غزة - فلسطين	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في عدد من الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. 	<ul style="list-style-type: none"> توافر للذكاء الاستراتيجي بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي 3.79. يؤثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة بنسبة 49%. وجود أثر وعلاقة موجبة قوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات المبحوثة. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة أن تقوم قيادة الجامعات بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية. استحداث دائرة تعرف بدائرة الذكاء الاستراتيجي، والاهتمام بتدريب القيادات الناشئة بصفقتهم القيادات المستقبلية.
مجتمع الدراسة	(64) عضوا.			
عينة الدراسة	أسلوب الحصر الشامل وبلغ استرداد الاستبانة 59 استبانة			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

2.1.3: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Ahmadi et al., 2017) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي في تطوير المنظمات.

The role of the strategic intelligence and the entrepreneurial behavior in the organization development.

مكان التطبيق	ايران	<ul style="list-style-type: none"> الكشف عن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي في تطوير المنظمات عبر المتغير الوسيط "السلوك الريادي". 	<ul style="list-style-type: none"> يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي للمديرين على تطوير المنظمة، والسلوك الريادي، بنسبة بلغت (75%، 82%) على التوالي. يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي و (التطوير المؤسسي، والسلوك الريادي). يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتطوير المؤسسي. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة قيام المؤسسات بتعزيز مدراءها في جانب الذكاء الاستراتيجي. على المدراء دعم الأفكار الابتكارية داخل منظماتهم ودعم الموظفين. ضرورة اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بمزيد من التوسع
مجتمع الدراسة	480 من العاملين في المؤسسات العامة الإيرانية.			
عينة الدراسة	274 شخص - بنظام العينة الطبقية			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي			

<p>2. دراسة (Baei & Others, 2017) بعنوان: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدراء والتطوير المؤسسي في المؤسسات الحكومية الإيرانية - دراسة حالة: مكتب العمل التعاوني والرفاه الاجتماعي.</p> <p>The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare).</p>				
<p>■ التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدراء وبين التطوير المؤسسي.</p>	<p>■ يوجد علاقة ذات موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي للمدراء وبين التطوير المؤسسي.</p> <p>■ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (المعرفة والحكمة والذكاء التطبيقي) وبين التطوير المؤسسي.</p> <p>■ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الذكاء العاطفي، الابداع، الابتكار) وبين التطوير المؤسسي.</p>	<p>■ ضرورة قيام المدراء على تطوير قدراتهم العملية في مفاهيم الذكاء الاستراتيجي مثل حل المشكلات، وإدارة المواقف، والاستخدام الأمثل للخبرات.</p> <p>■ ضرورة دراسة التطوير المؤسسي والذكاء الاستراتيجي من جوانب أخرى خاصة في الجوانب الشخصية والأداء الوظيفي وغيرها.</p>	<p>ايران</p> <p>مجتمع الدراسة 920 موظف</p> <p>عينة الدراسة 493 عينة عشوائية</p> <p>أداة الدراسة الاستبانة</p> <p>منهج الدراسة الوصفي التحليلي</p>	
<p>3. دراسة (Omidifar & Radmehr, 2016) بعنوان: فحص العلاقة بين العقلية الفلسفية للمدراء والذكاء الاستراتيجي في شركة كاشان لصناعة السيارات.</p> <p>Investigate the relationship between manager's philosophical mindset and strategic intelligence in the SAIPA kashan automotive company.</p>				
<p>■ التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة وسياسة المدراء في الشركة واستخدام الذكاء الاستراتيجي.</p>	<p>■ هناك علاقة ارتباطية قوية بين قرارات الإدارة العليا وسياساتها وبين استخدام الذكاء الاستراتيجي ونسبة 0.757.</p>	<p>■ ضرورة توضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي للعاملين وجدوى استخدامه.</p>	<p>ايران</p> <p>مجتمع الدراسة الإدارة العليا للشركة المبحوثة</p> <p>عينة الدراسة مدراء الشركة</p> <p>أداة الدراسة المقابلة</p> <p>منهج الدراسة الوصفي التحليلي</p>	

جدول (2.3)

2.3: الدراسات السابقة التي تناولت جودة القرارات

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج	أهم التوصيات
1.2.3: الدراسات المحلية والعربية			
1. دراسة (سعدة، 2019) بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة قطاع غزة.			
مكان التطبيق	فلسطين - غزة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات ▪ أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة بنسبة (59.88%). ▪ مستوى جودة اتخاذ القرارات كانت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (58.18%). ▪ تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيرًا جوهريًا في جودة اتخاذ القرارات، وقد فسرت ما نسبته (84.5%) من التباين في المتغير التابع. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاهتمام بزيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة. ▪ تشجيع العاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ومناقشتهم بالقرارات المتخذة وذلك للاستفادة من مقترحاتهم.
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية		
عينة الدراسة	عينة عشوائية طبقية بلغت 320 شخص		
أداة الدراسة	الاستبانة		
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي		
2. دراسة (محسن، 2019) بعنوان: إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين.			
مكان التطبيق	العراق	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التعرف على مستوى اتخاذ القرار لعمداء الكليات من وجهة التدريسيين. ▪ إيجاد العلاقة الارتباطية بين إدارة الأزمات واتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يتمتع عمداء كليات الجامعة بمستوى جيد من اتخاذ القرار حيث بلغ (60.63%). ▪ يوجد علاقة ذات دلالة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة التابع والمستقل، بنسبة 0.825%.
مجتمع الدراسة	4941 ممن يعملون في كليات الجامعة		
عينة الدراسة	370 بأسلوب طبقي عشوائي		
أداة الدراسة	الاستبانة		
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي		
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاهتمام بزيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة. ▪ تشجيع العاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ومناقشتهم بالقرارات المتخذة وذلك للاستفادة من مقترحاتهم. 	
عينة الدراسة	عينة عشوائية طبقية بلغت 320 شخص		
أداة الدراسة	الاستبانة		
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي		
أداة الدراسة	الاستبانة		

3. دراسة (إسماعيل، 2018) بعنوان: مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية.

<ul style="list-style-type: none"> ■ ضرورة تعرف المنظمات غير الحكومية على المفاهيم الإدارية الحديثة ومحاولة تطبيقها بما يتناسب معها. ■ اشراك العاملين في جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات لتعزيز الشعور بالرضا والاقناع. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يوجد أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في جودة القرارات. ■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تحسين جودة القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية في المنظمات غير الحكومية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تبيان دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية 	قطاع غزة - فلسطين	مكان التطبيق
			(41) منظمة وتمثل افراد مجتمع الدراسة من (231)	مجتمع الدراسة
			المسح الشامل حيث تم توزيع (231) استبانة	عينة الدراسة
			الاستبانة	أداة الدراسة
			الوصفي التحليلي	منهج الدراسة

4. دراسة (الحايك، 2018) بعنوان: أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة.

<ul style="list-style-type: none"> ■ ضرورة زيادة الاهتمام بعملية اتخاذ القرار وتطويرها. ■ معالجة وتقويم القرار الذي يثبت فشله قبل اتساع تفاقم المشكلة. ■ ضرورة تزويد المستويات الأعلى بالتقارير اللازمة حول تنفيذ القرارات. ■ تجزئ المشكلة وفق معطيات تستند إلى منهجية واضحة ومحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ وجو علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسس الهيكل التنظيمي واتخاذ القرار بمعامل ارتباط 0.675 ■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ببعديها على اتخاذ القرار بنسبة 47.0%، والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> ■ التعرف على سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي وعلاقة كل منهما باتخاذ القرار. ■ تسليط الضوء على أهمية تحسين اتخاذ القرار. ■ التعرف على أسس الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار 	قطاع غزة - فلسطين	مكان التطبيق
			(2235) من العاملين في الوظائف الإشرافية من رئيس قسم فأعلى بالوزارة	مجتمع الدراسة
			328 - عينة طبقية	عينة الدراسة
			الاستبانة	أداة الدراسة
			الوصفي التحليلي	منهج الدراسة

5. دراسة (أبو جزر، 2018) بعنوان: دور تكنولوجيات إدارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء - محافظة غزة.			
مكان التطبيق	فلسطين - قطاع غزة	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على دور تكنولوجيات إدارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة. 	<ul style="list-style-type: none"> بلغ مستوى توافر جودة اتخاذ القرار نسبة متوسطة بوزن نسبي بلغ 60.99%. يوجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية تكنولوجيات إدارة المعلومات وجودة اتخاذ القرار وبلغ معامل الارتباط (0.769). أن أبعاد تكنولوجيات إدارة المعلومات لها دور في جودة اتخاذ القرار، وقد فسرت ما نسبته (62.5%) من التغير في المتغير التابع. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القرار تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ماعدا الجنس فقد كانت الفروق حول جودة اتخاذ القرار لصالح الإناث.
مجتمع الدراسة	العاملين بالوظائف الإشرافية بشركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة		
عينة الدراسة	العاملين بالوظائف الإشرافية بشركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة بنظام المسح الشامل		
أداة الدراسة	الاستبانة		
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي		
مكان التطبيق	العراق	<ul style="list-style-type: none"> قياس العلاقة بين المشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي. قياس تأثير المشاركة في صنع القرارات في الأداء الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> توفر مستوى المشاركة في صنع واتخاذ القرار بنسبة بلغت (68.3%). يوجد علاقة قوية وأثر معنوي بين المشاركة في صنع واتخاذ القرار كتغير مستقل وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع ومتغيراته.
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي		
عينة الدراسة	97 من العاملين بنظام العينة العشوائية		
أداة الدراسة	الاستبانة		
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي		
مكان التطبيق	فلسطين - قطاع غزة	<ul style="list-style-type: none"> العمل على دراسة احتياجات العاملين من التدريب والاستعانة بذوي الاختصاص والخبرات. إشراك العاملين في وضع القوانين واللوائح والسياسات العامة وتشجيعهم على تقديم أفكار ومقترحات لتحسين جودة اتخاذ القرار. تعزيز ثقافة استخلاص العبر من خلال التقييم المستمر لتأثير القرارات التي المتخذة. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرار لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لهم.
مجتمع الدراسة	العاملين بالوظائف الإشرافية بشركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة		
عينة الدراسة	العاملين بالوظائف الإشرافية بشركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة بنظام المسح الشامل		
أداة الدراسة	الاستبانة		
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي		

7. دراسة (عياش وغريب، 2018) بعنوان: اتخاذ القرار لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة بغداد.

مكان التطبيق	العراق	التعرف على مفهوم اتخاذ القرار لدى عينة البحث.	يوجد لدى عينة الدراسة درجة عالية في اتخاذ القرار.	■ ضرورة تعزيز وثبات القدرة على اتخاذ القرارات بين أفراد العينة.
مجتمع الدراسة	6144 من طلبة الدراسات العليا بجامعة بغداد	■ إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتخاذ القرار لدى عينة البحث وفق متغير (الجنس، والتخصص والمرحلة الدراسية).	■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار وفق متغير (الجنس، والتخصص والمرحلة الدراسية).	■ ضرورة إجراء دراسات أخرى تتناول اتخاذ القرار بمتغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي.
عينة الدراسة	412 طالب - بنظام العينة العشوائية	■ يتأثر اتخاذ القرار بالتنشئة الاجتماعية والأسرية بالنسبة للجنس ولا يتأثر بالمرحلة الدراسية في عملية اتخاذ القرار.	■ يتأثر اتخاذ القرار بالتنشئة الاجتماعية والأسرية بالنسبة للجنس ولا يتأثر بالمرحلة الدراسية في عملية اتخاذ القرار.	
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

8. دراسة (أبو شقير، 2018) بعنوان: واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية دراسة حالة (المجمعات الطبية في قطاع غزة).

مكان التطبيق	فلسطين - غزة	التعرف على واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية.	■ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة بلغت (57.5%) حول مجال صنع القرار.	■ ضرورة تعزيز ثقافة المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار من خلال التعارف المشترك بين كافة المستويات الإدارية.
مجتمع الدراسة	جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية في المجمعات الطبية المبحوثة		■ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية بأبعادها الأربعة وعملية صنع القرار.	■ أهمية تدريب الموظفين في مختلف جوانب العمل لرفع مهارتهم وتحسين قدراتهم، لاسيما المشاركة في عملية صنع القرار.
عينة الدراسة	عينة عنقودية ذات طبقتين، بحسب المؤسسة الصحية ثم المسمى الوظيفي، وتم توزيع 230 استبانة على مجتمع الدراسة		■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية الإدارية على عملية صنع القرار.	■ ضرورة انشاء وحدة إدارية متخصصة تعنى بمتابعة الأنشطة والاجراءات المتممقة بالتنمية الإدارية.
أداة الدراسة	الاستبانة		■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار تعزى إلى متغيرات (الجنس والعمر ومدة الخدمة)، ووجود فروق حول المجالات جميعها باستثناء صنع القرار تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح الذين مسماهم الوظيفي (مدير مجمع/ مدير مستشفى).	■ ضرورة وجود نظام رقابة على تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

9. دراسة (أحمد، 2018) بعنوان: جودة المعلومات وأثرها على رشد القرارات.

مكان التطبيق	السودان	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على الدور الذي تلعبه جودة المعلومات في رشد القرارات ومحاولة تحديد متغيرات جودة المعلومات ذات التأثير الأكبر على رشد القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> مستوى رشد القرارات في المؤسسة المبحوثة بلغ 82% بدرجة موافقة مرتفعة. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المعلومات على رشد القرارات بمقدار 0.523. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على رشد القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة الاهتمام بملائمة المعلومات ومعالجة ضعف تأثيرها على رشد القرارات. ضرورة الاعتماد على المعلومات الدقيقة والصادقة وتطوير جودتها عبر إيجاد نظم للمعلومات الإدارية التي تتميز بالكفاءة.
مجتمع الدراسة	30 من الإداريين في مصنع سكر سنار			
عينة الدراسة	20 بنظام العينة العشوائية			
أداة الدراسة	الاستبانة + المقابلات الشخصية + الكتب			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي + المنهج التاريخي			

10. دراسة (أبو حميد، 2017) بعنوان: أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

مكان التطبيق	قطاع غزة - فلسطين	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة 	<ul style="list-style-type: none"> يوجد موافقة من أفراد العينة إلى حد ما في مجال اتخاذ القرار بوزن نسبي (58.33%). يوجد علاقة بين أبعاد جودة العمل وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة المبحوثة. يوجد أثر إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة اشراك العاملين في الجامعة في اتخاذ القرارات، لتزيد درجة قبولهم للقرار ولزيادة ولائهم له.
مجتمع الدراسة	جميع القيادات الإدارية في الوظائف الإشرافية بالجامعة (أكاديميين، وإداريين)			
عينة الدراسة	185 موظف، (بأسلوب الحصر الشامل)			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

11. دراسة (أبو شعبان، 2017) بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

مكان التطبيق	قطاع غزة - فلسطين	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني 	<ul style="list-style-type: none"> بلغت درجة ممارسة صناعة القرارات الأمنية لعينة الدراسة نسبة مرتفعة (71.16%). توجد علاقة موجبة بين التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول صنع القرار الأمني تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة تعزيز ممارسة عملية اتخاذ القرار الأمني بأبعاده وخطواته المختلفة وزيادة مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار.
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في جهاز الأمن الداخلي من رتبة رائد فما فوق			
عينة الدراسة	عينة شاملة (137) موظف			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي			

12.دراسة (أبو زهري، 2017) بعنوان: أثر التمكين الإداري في فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة.

مكان التطبيق	قطاع غزة - فلسطين	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات. 	<ul style="list-style-type: none"> يوجد فاعلية بدرجة كبيرة لاتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات المبحوثة بنسبة 77.563. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي). يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين تبعاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة). 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة سعي المؤسسات الأهلية لتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. ضرورة أن تراعي المؤسسة مدى تقبل العاملين للقرار المتخذ. ضرورة قيام المؤسسات بالتراجع عن قراراتها في وجود مبرر لذلك. اختيار الأوقات الأنسب لتنفيذ القرارات في المؤسسات
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في (الإدارة العليا والإدارة الوسطى) للمؤسسات المبحوثة وعددهم 140 مؤسسة.			
عينة الدراسة	140 بنظام الحصر الشامل			
أداة الدراسة	الاستبانة + المقابلة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

13.دراسة (أبو معمر، 2017) بعنوان: دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

مكان التطبيق	غزة فلسطين	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مديري وكالة الغوث في قطاع غزة 	<ul style="list-style-type: none"> مستوى اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة بلغ نسبة (75.28%). توجد علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وأبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية). لا توجد فروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة إتباع الأساليب والوسائل والأسس العلمية والعملية والواجب اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة داعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية تقوم على أساس المشاركة، وتقاسم الآراء والمقترحات وتبادلها حول تحديد الهدف وتقييم البديل الأفضل.
مجتمع الدراسة	469 مدير ومديرة			
عينة الدراسة	تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

14.دراسة (عاشور، 2017) بعنوان: أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار - دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة.

<p>■ التعرف على أثر الغموض غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية</p>	<p>■ بلغ واقع عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المبحوثة ما نسبته (60.8%).</p>	<p>■ التعرف على أثر الغموض غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية</p>	<p>■ ضرورة القيام بمزيد من الدراسات حول موضوع ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات.</p>
	<p>■ يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عناصر غموض الدور وبين عملية اتخاذ القرار.</p>		<p>■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير العمر، وسنوات العمل، والمسمى الوظيفي.</p>
	<p>■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ومكان العمل.</p>		<p>■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرارات.</p>
	<p>■ مكان التطبيق</p>		<p>قطاع غزة - فلسطين</p>
	<p>■ مجتمع الدراسة</p>		<p>442 موظف إداري في مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة</p>
<p>■ عينة الدراسة</p>	<p>220 شخص - بنظام العينة العشوائية</p>	<p>■ أداة الدراسة</p>	<p>الاستبانة</p>
<p>■ منهج الدراسة</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>■ ضرورة زيادة الاهتمام، وتوفير الدعم اللازم لنظام إدارة الأزمات لأهميته وتأثيره في جودة القرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، وتبني مبدأ المبادرة بدلاً من إدارة رد الفعل في إدارة الأزمات، وإنشاء وحدة إدارية مختصة بإدارة الأزمات بالوزارتين لإدارة الأزمات، واتخاذ القرارات الرشيدة المناسبة.</p>	<p>■ ضرورة زيادة الاهتمام، وتوفير الدعم اللازم لنظام إدارة الأزمات لأهميته وتأثيره في جودة القرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، وتبني مبدأ المبادرة بدلاً من إدارة رد الفعل في إدارة الأزمات، وإنشاء وحدة إدارية مختصة بإدارة الأزمات بالوزارتين لإدارة الأزمات، واتخاذ القرارات الرشيدة المناسبة.</p>

15.دراسة (عبد العال، 2017) بعنوان: إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية.

<p>■ التعرف على إدارة الأزمات، وأثرها على جود القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، تبعاً لمراحلها الخمسة، والتأكد من انسجام هذه الممارسات مع أهداف الوزارتين.</p>	<p>■ يوجد موافقة بدرجة متوسطة بين المبحوثين على وجود جودة للقرارات الإدارية بالوزارتين بوزن نسبي 62.42%.</p>	<p>■ التعرف على إدارة الأزمات، وأثرها على جود القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، تبعاً لمراحلها الخمسة، والتأكد من انسجام هذه الممارسات مع أهداف الوزارتين.</p>	<p>■ ضرورة زيادة الاهتمام، وتوفير الدعم اللازم لنظام إدارة الأزمات لأهميته وتأثيره في جودة القرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، وتبني مبدأ المبادرة بدلاً من إدارة رد الفعل في إدارة الأزمات، وإنشاء وحدة إدارية مختصة بإدارة الأزمات بالوزارتين لإدارة الأزمات، واتخاذ القرارات الرشيدة المناسبة.</p>
	<p>■ يوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات.</p>		<p>■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير العمر، وسنوات العمل، والمسمى الوظيفي.</p>
	<p>■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ومكان العمل.</p>		<p>■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرارات.</p>
	<p>■ مكان التطبيق</p>		<p>غزة فلسطين</p>
	<p>■ مجتمع الدراسة</p>		<p>العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية وعددهم 116 موظف</p>
<p>■ عينة الدراسة</p>	<p>استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل</p>	<p>■ أداة الدراسة</p>	<p>الاستبانة</p>
<p>■ منهج الدراسة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>■ ضرورة زيادة الاهتمام، وتوفير الدعم اللازم لنظام إدارة الأزمات لأهميته وتأثيره في جودة القرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، وتبني مبدأ المبادرة بدلاً من إدارة رد الفعل في إدارة الأزمات، وإنشاء وحدة إدارية مختصة بإدارة الأزمات بالوزارتين لإدارة الأزمات، واتخاذ القرارات الرشيدة المناسبة.</p>	<p>■ ضرورة زيادة الاهتمام، وتوفير الدعم اللازم لنظام إدارة الأزمات لأهميته وتأثيره في جودة القرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، وتبني مبدأ المبادرة بدلاً من إدارة رد الفعل في إدارة الأزمات، وإنشاء وحدة إدارية مختصة بإدارة الأزمات بالوزارتين لإدارة الأزمات، واتخاذ القرارات الرشيدة المناسبة.</p>

16.دراسة (الغزالي، 2017) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

مكان التطبيق	الأردن	<ul style="list-style-type: none"> الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلة عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية 	<ul style="list-style-type: none"> مستوى توافر فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعاً بوزن نسبي بلغ (86.2%). يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة تعزيز واستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها. ضرورة اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في قطاعات أخرى.
مجتمع الدراسة	كافة المديرين أو من يقوم مقامهم في شركات التأمين العاملة في الأردن وبلغ عددهم 28 مؤسسة			
عينة الدراسة	المجتمع بأكمله وعددهم (489) فرداً			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي			

17.دراسة (الطاوس ونصيب، 2016) بعنوان: أثر مركز الشراء على جودة القرارات الشرائية بالمؤسسات الصناعية لولاية تبسة - دراسة تحليلية.

مكان التطبيق	الجزائر	<ul style="list-style-type: none"> هدفت هذه الدراسة تحديد أثر تطبيق مفهوم مركز الشراء على جودة القرارات الشرائية بالمؤسسات الصناعية. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود علاقة لتطبيق مفهوم مركز الشراء على نجاح العملية الشرائية الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الشرائية المتخذة بالمؤسسات الصناعية 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة اقتناع المؤسسات الصناعية بأهمية مركز الشراء كوحدة تتولى عملية اتخاذ القرار الشرائي، والعمل على تحسين هذه القرارات. العمل على تفعيل عملية تحسين جودة القرارات الشرائية الصناعية.
مجتمع الدراسة	417 مؤسسة صناعية			
عينة الدراسة	عينة عمدية قصدية وبلغ عددها 37 مؤسسة صناعية			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

18.دراسة (خضر، 2016) بعنوان: واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات في المستويات العليا بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - الشق العسكري - بقطاع غزة.

مكان التطبيق	فلسطين - غزة	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المستويات العليا في وزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق العسكري) قطاع غزة. التعرف على أهم المتغيرات في استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها في اتخاذ القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> مستوى توافر اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بلغ (65.74%). وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح فئة "البكالوريوس" و"الماجستير". عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة تعزى للتخصص والخبرة. وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة تعزى إلى العمر لصالح الفئة "من 30 عام - أقل من 40 عام". 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة إنشاء مراكز أبحاث مختصة بالأساليب الكمية. ضرورة تعزيز استخدام الأساليب الكمية بالطرق العلمية الصحيحة وخاصة في المستويات العليا بوزارة الداخلية والأمن الوطني، لتوفير المزيد من المعلومات وتحسين جودة اتخاذ القرار. الاهتمام بتدريب صانعي القرارات على استخدام الأساليب الكمية بالطرق العلمية الصحيحة لرفع كفاءة وفاعلية القرارات التي يتخذونها. 	مجتمع الدراسة	المستويات العليا لوزارة الداخلية والأمن الوطني والبالغ عددهم (108)
عينة الدراسة	استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (108) استبانات					
أداة الدراسة	الاستبانة					
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي وأسلوب					

19.دراسة (غنية وخديجة، 2016) بعنوان: دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات دراسة حالة لعينة من البنوك العاملة في الجزائر.

مكان التطبيق	الجزائر	<ul style="list-style-type: none"> توضيح دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> يؤثر تكامل نظم المعلومات معنويا في ترشيد مختلف مراحل اتخاذ القرارات وبمعامل ارتباط 0.72. بينت الدراسة أن مراحل عملية اتخاذ القرار توفرت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.41 ويوزن نسبي بلغ (68.2%). 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة زيادة مرونة الهياكل التنظيمية مما يساعد في ترشيد اتخاذ القرارات. 	مجتمع الدراسة	جميع البنوك العاملة في الجزائر وعددها 21 بنك
عينة الدراسة	120 استبانة بشكل طبقي					
أداة الدراسة	الاستبانة + المقابلات					
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي					

20.دراسة (حميد، 2016) بعنوان: دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني.

<p>■ التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل ف تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني بقطاع غزة.</p>	<p>■ بلغ مستوى توافر عملية اتخاذ القرار بالوزارة نسبة 60.22%. ■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات. ■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور فر العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).</p>	<p>■ اتباع عناصر عملية اتخاذ القرارات من (تحديد المشكلة، تجميع البيانات والمعلومات، وضع البدائل، اختيار البديل الأنسب، متابعة تنفيذ القرارات، تصحيح الانحرافات). ■ الاستعانة بالخبرات العلمية والمهنية وآراء المستشارين والاهتمام بالأساليب التقنية والعلمية في عملية اتخاذ القرارات. ■ متابعة وتقييم القرارات الصادرة وتحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها. ■ مراعاة البيئة الدالية والخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية.</p>	<p>فلسطين – قطاع غزة</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
			<p>العاملون بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني الشق المدني</p>	<p>عينة الدراسة</p>
			<p>العاملون الذين يحملون مسمات إشرافية بلغ عددهم 220</p>	
			<p>الاستبانة</p>	<p>أداة الدراسة</p>
			<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>

21.دراسة (القصراوي، 2016) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية.

<p>■ دراسة دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية.</p>	<p>■ بلغ مستوى صنع القرارات الإدارية بالمؤسسات المبحوثة 70%. ■ يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في صنع القرارات الادارية. ■ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى مساهمة الموارد البشرية بصنع القرارات تعزى لمتغير الجامعة، والمسمى الوظيفي.</p>	<p>■ ضرورة تبني سياسات تحفيزية من جانب إدارة الجامعات من أجل تشجيع دائرة الموارد البشرية ودفعهم نحو المشاركة في صنع القرارات الإدارية</p>	<p>الضفة الغربية – فلسطين</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
			<p>191 من مديري الموارد البشرية وصانعي القرار بأربعة جامعات جنوب الضفة الغربية</p>	
			<p>191 شخص – بنظام الحصر الشامل</p>	<p>عينة الدراسة</p>
			<p>الاستبانة + المقابلات</p>	<p>أداة الدراسة</p>
			<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>

22.دراسة (أبو تيم، 2015) بعنوان: نظم دعم القرارات وعلاقتها بفاعلية القرارات الإدارية - دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة.				
مكان التطبيق	غزة فلسطين	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على طبيعة العلاقة بين نظم دعم القرار وفاعليته في عدد من الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية 	<ul style="list-style-type: none"> يوجد توجه بنسبة عالية بلغت (73%) لدى الإدارات العليا في الجامعات المستهدفة وفهم جيد لأهمية استخدام أنظمة دعم القرار. تتمتع الجامعات الفلسطينية المبحوثة بهيكل تنظيمي يساعد في نظم دعم القرار. تعمل نظم دعم القرار على تقليل التكاليف والوقت والجهد ومنع النزاعات بين العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة أن تلتزم الإدارة العليا بتقديم ما يستلزم لتجاوز العقبات التي تعترض نظم دعم القرار. ضرورة تحفيز العاملين وتدريبهم في مجال نظم دعم القرارات. السرعة في اتخاذ القرارات يساهم في اتخاذ قرارات فعالة.
مجتمع الدراسة	العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية			
عينة الدراسة	(240) مفردة			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			
23.دراسة (الوادية، 2015) بعنوان: علاقة نظم المعلومات الادارية بجودة القرارات الادارية - دراسة حالة: وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة.				
مكان التطبيق	غزة فلسطين	<ul style="list-style-type: none"> التعرف إلى العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وجودة القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة 	<ul style="list-style-type: none"> أن مستوى توفر جودة القرارات الإدارية بلغت (63.09%). يوجد علاقة بين جودة القرارات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية بمعامل ارتباط (0.744). أظهرت الدراسة أن واقع جودة القرارات في الوزارة كان إيجابياً وبنسبة 63.09%. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات تعزى للمتغيرات ما عدا متغير سنوات الخدمة حيث توجد فروق تعزى لسنوات الخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة أن تحرص الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي على توفير البدائل المتعددة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
مجتمع الدراسة	الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من (رئيس قسم فأعلى)			
عينة الدراسة	العينة الطبقية المسحية الشاملة			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

2.2.3: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Munjuri, 2018) بعنوان: جودة القرارات لدى رأس المال البشري وأداء البنوك التجارية وشركات التأمين في دولة كينيا.

Human Capital, quality of decisions and performance of commercial banks and insurance firms in kenya.

مكان التطبيق	كينيا	تحديد إذا كان لرأس المال البشري	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري	ضرورة عدم تجاهل أي شيء ذو قيمة
مجتمع الدراسة	88 بنك تجاري ومؤسسة	تأثير في أداء المؤسسات والبنوك التجارية بدولة كينيا عبر الوسيط "جودة القرارات"	على جودة القرار عند مستوى 0.482.	والاهتمام بكل تفاصيل الإجراءات في المؤسسة بهدف تحسين اتخاذ القرار.
عينة الدراسة	54 بنك ومؤسسة		يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة القرارات على مستوى أداء المنظمة بنسبة ارتباطية 0.738.	كلما زادت المعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين كلما كانت القرارات أكثر جودة.
أداة الدراسة	الاستبانة + الأدبيات ومؤشرات الأداء		تحسن جودة القرارات تبعاً للخلفية المعرفية والمهارات والكفاءة لدى متخذي القرارات.	
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي		يجب على المنظمات تحسين جودة القرار الاستراتيجي عبر توفير البدائل، والتقييم المتزن، وفهم البيئة المحيطة.	

2. دراسة (Awowale, 2017) بعنوان: صناعة القرار في أنظمة الرعاية الصحية: الأدوار والمسؤوليات.

Decision making in healthcare systems: roles and responsibilities.

مكان التطبيق	جامعة ميريلاند - أمريكا	توضيح الأدوار والمسؤوليات	أظهرت الدراسة أن المؤسسات يمكن فهمها وتحليلها بالاعتماد على عمليات القرارات الكامنة أو الضمنية.	إذا أرادت المؤسسات فهم عملية اتخاذ القرار عبر القيادات العليا فعلى هذه المنظمات أن تبدأ بتعريف الأفراد الملمين بمفاهيم وتفاصيل المؤسسة حتى يتمكنوا من إجراء عمليات التحليل.
مجتمع الدراسة	7 مستشفيات	لمتخذي القرار.		
عينة الدراسة	27 مدير	تكوين اطار شامل لصنع القرار في أنظمة الرعاية الصحية.		
أداة الدراسة	المقابلات		بينت الدراسة عدم وجود اطار شامل لعملية صنع القرار في هذه المؤسسات	
منهج الدراسة	تحليل المحتوى			

<p>3. دراسة (Darma, 2017) بعنوان: أثر وضوح الرؤية التجارية على جودة أنظمة ذكاء الأعمال وأثره على جودة صناعة القرار.</p> <p>How the clarity of business vision affect the quality of business intelligence systems and its impact on the quality of decision making (evidence from North Sumatera-Indonesia).</p>				
<p>■ مكان التطبيق اندونيسيا</p>	<p>■ فحص أثر وضوح الرؤية التجارية على أنظمة ذكاء الأعمال وأثره على اتخاذ القرار.</p>	<p>■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية التجارية على جودة أنظمة ذكاء الأعمال.</p> <p>■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة ذكاء الأعمال على جودة اتخاذ القرار.</p>	<p>■ ضرورة تعزيز مفهوم ذكاء الأعمال في المؤسسات التجارية.</p>	
<p>■ مجتمع الدراسة المؤسسات المالية</p>				
<p>■ عينة الدراسة 80 من مدراء العمليات</p>				
<p>■ أداة الدراسة الاستبانة</p>				
<p>■ منهج الدراسة الوصفي التحليلي</p>				
<p>4. دراسة (Sanches, 2016) بعنوان: أثر المشاعر في صناعة القرارات.</p> <p>Influence of emotions on decision-making.</p>				
<p>■ مكان التطبيق البرازيل</p>	<p>■ التعرف على ما اذا كانت المشاعر تؤثر على القرارات لدى رواد الأعمال عبر متغير الجنس</p>	<p>■ توصلت الدراسة لوجود نزعة لدى الرجال لمواجهة القرارات والمواقف كتحتدي ذهني ويتجنبون الاستماع للأخريين ويقررون بسرعة وهذا دليل استقلالية وقدرات خاصة.</p>	<p>■ فتحت هذه الدراسة افاق واسعة وشيقة لإجراء العديد من الدراسات بمفاهيم أخرى.</p> <p>■ يجب على رواد الاعمال تطوير مهاراتهم في اتخاذ القرار بشكل مستمر بهدف حل المشاكل اليومية التي قد تواجههم.</p>	
<p>■ مجتمع الدراسة المدراء في الشركات الصغيرة</p>				
<p>■ عينة الدراسة 72 شخص</p>				
<p>■ أداة الدراسة الاستبانة + المقابلات</p>				
<p>■ منهج الدراسة الوصفي التحليلي</p>				
<p>5. دراسة (Arai 2015) بعنوان: تحسين صنع القرار الإداري - دراسة حالة: منظمة الخدمات المالية.</p> <p>Improved Managerial decision making frame-Case: A Financial Services Organization.</p>				
<p>■ مكان التطبيق فنلندا</p>	<p>■ التعرف على التحديات الحالية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد العوامل الرئيسية التي من شأنها تحسين الكفاءة واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة</p>	<p>■ يوجد ضعف تمكين المديرين والقادة لاتخاذ القرارات والاجراءات فيما يتعلق ببعض القضايا</p>	<p>■ ان صنع القرار الإداري كثيرا ما يتعلق الأمر بكيفية إدراك المديرين وتفسيرهم لهذه العوامل، وشروط تكوين المعرفة وكيفية وضع الاجراءات المناسبة التي تنفذ القرار</p>	
<p>■ مجتمع الدراسة القادة والمدراء في المؤسسات المبحوثة</p>				
<p>■ عينة الدراسة (21) مدير واستخدم المسح الشامل</p>				
<p>■ أداة الدراسة المقابلات</p>				
<p>■ منهج الدراسة البحث الاستقرائي</p>				

6. دراسة (Olumoye 2013) بعنوان: أثر نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع التأمين في نيجيريا.

Impact of information systems on management decision-making in the Nigerian insurance sector.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ جب على شركات التأمين استخدام وتطوير نظم المعلومات في جميع أعمالها لمواجهة التغيرات في أعمالها المختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ هناك أثر لنظم المعلومات على اتخاذ القرارات. ▪ نظم المعلومات تمد المدراء بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار الفعال. ▪ نظم المعلومات تحسن من جودة القرارات مما يؤدي إلى إنتاجية عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التعرف على أثر نظم المعلومات على اتخاذ القرارات وكذلك معرفة علاقة نظم المعلومات بتوافر المعلومات وسرعة انجاز المعاملات واثراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات. 	<p>نيجيريا</p> <p>مجتمع الدراسة</p> <p>خمسة شركات تأمين نيجيرية</p> <p>عينه الدراسة</p> <p>المسح الميداني</p> <p>أداة الدراسة</p> <p>الاستبانة + المقابلات</p> <p>منهج الدراسة</p> <p>المنهج التجريبي</p>	
--	--	--	---	--

جدول (3.3)

3.3: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات

1.3.3: الدراسات المحلية والعربية				
الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج	أهم التوصيات	
1. دراسة (الطعاني، 2017) بعنوان: كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية (دراسة ميدانية).				
الأردن	<ul style="list-style-type: none"> ■ قياس المخرجات الناتجة عن التطبيق الفعلي للعناصر الرئيسية للذكاء الاستراتيجي ومدى التأثير في القرار الاستراتيجي في الدائرة وتطور أدائها. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يوجد علاقة موجبة معنوية بين القدرة على الاستشراف وفاعلية اتخاذ القرار بنسبة 0.675. ■ يوجد علاقة موجبة معنوية بين القدرة على الرؤية المستقبلية وفاعلية اتخاذ القرار بنسبة 0.654. ■ يوجد علاقة موجبة معنوية بين القدرة على تحفيز العاملين وفاعلية اتخاذ القرار بنسبة 0.465. ■ يوجد علاقة موجبة معنوية بين القدرة على تكوين التحالفات الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرار بنسبة 0.425. ■ يوجد أهمية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير معنوي على فاعلية اتخاذ القرارات. ■ ضرورة جعل الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المؤسسة. ■ ضرورة تنمية وتطوير عناصر الذكاء الاستراتيجي لما لها من تأثير على القرارات الاستراتيجية. 	مكان التطبيق
موظفي الجمارك في الإدارات العليا والتنفيذية.				مجتمع الدراسة
90 شخص.				عينة الدراسة
الاستبانة				أداة الدراسة
الوصفي التحليلي.				منهج الدراسة

2. دراسة (أبو الغنم، 2015) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية.				
مكان التطبيق	جدة السعودية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على فاعلية صنع القرارات بأبعادها. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضرورة توجيه الاهتمام نحو عناصر الذكاء الاستراتيجي، وفاعلية صنع القرارات التي أظهرت نتائج الدراسة أهميتها وأثرها في فاعلية صنع القرارات.
مجتمع الدراسة	شركات التأمين			
عينة الدراسة	240 موظفا			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			
3. دراسة الشبخلي وعبيد (2015) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار "بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار والإسكان".				
مكان التطبيق	العراق	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قياس مدى إدراك القيادات في المنظمات المبحوثة لأهمية الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في أساليب اتخاذ القرار. ▪ تسليط الضوء على أهمية الذكاء الاستراتيجي كأحد مداخل الفكر الاستراتيجي. ▪ تعميق المعرفة التنظيمية بأهمية الذكاء الاستراتيجي في بناء المستقبل وانعكاس ذلك على أسلوب اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يوجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده ما عدا بعد الشراكة على فاعلية صنع القرارات بأبعادها. ▪ عدم وجود فروق في مستوى إدراك الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار في الوزارة المبحوثة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضرورة جعل الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة. ▪ تشجيع الأفكار الإبداعية والخلاقة التي تسهم في استثمار الذكاء الاستراتيجي في تبني قرارات فاعلة.
مجتمع الدراسة	القيادات الإدارية في وزارة الاعمار والإسكان العراقية.			
عينة الدراسة	عينة مكانية تضم (44.4%) من مجتمع الدراسة من متخذي القرار حيث بلغت عددهم 104 أشخاص.			
أداة الدراسة	الاستبانة			
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

4. دراسة (قاسم 2011) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات "دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة".

مكان التطبيق	فلسطين - غزة	التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي	استنتجت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في المؤسسة المبحوثة.	■ ضرورة تشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي مهمتها تزويد المؤسسة بالمعلومات والاسهام في رسم معالم مستقبلها.
مجتمع الدراسة	المدراء ورؤساء الدوائر والأقسام العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة وعددهم 94	على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في المؤسسة المبحوثة.	■ الكشف عن وجود فروق للذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار.	■ ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي لدى فئة المدراء عبر اعداد برامج خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي والاستعانة بخبراء استراتيجيين.
عينة الدراسة	طريقة الحصر الشامل 94 استبانة		■ أثبتت الدراسة تأثير عنصري الاستشراف والدافعية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء في المؤسسة المبحوثة.	■ تضمين موضوع الذكاء الاستراتيجي كمقرر ضمن الخطة الدراسية في الجامعات.
أداة الدراسة	الاستبانة		■ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الوظيفية والشخصية.	
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي			

2.3.3: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Sietovirta, 2011) بعنوان: دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات.

The role of strategic intelligence services in corporate decision making.

مكان التطبيق	فنلندا	وصف الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ	■ يمثل الذكاء الاستراتيجي أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات.	■ ضرورة دعم الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر في اتخاذ القرارات.
مجتمع الدراسة	شركة XYZ الفنلندية	الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة.	■ يزود الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة.	■ توعية متخذي القرار حول أهمية الذكاء الاستراتيجي.
عينة الدراسة	14 من المدراء في الوظائف العليا			
أداة الدراسة	المقابلات			
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي			

4.3: التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

منهج الدراسة: اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (محسن، 2019)، (إسماعيل، 2018)، (الحايك، 2018)، (البوجي 2018)، (فائق، 2018)، (مطر، 2018)، (ديوب وآخرون، 2018)، (الابراهيمى، 2018)، (أبو جزر، 2018)، (عياش، وغريب، 2018)، (العجيلي، 2018)، (Munjuri،)، (2018)، (حافظ، 2017)، (الشيخ، علي، 2017)، (جعفر، 2017)، (Baei & Others, 2017)، (Ahmadi, & Others, 2017)، (عاشور، 2017)، (الطعاني، 2017)، (أبو معمر، 2017)، (عبد العال، 2017)، (أبو زهري، 2017)، (شبيير، 2015)، (الغزالي، 2017)، (أبو شعبان، 2017)، (أبو حميد، 2017)، (Darma, 2017)، (أبو عيادة، 2016)، (Sanches, 2016)، (Omidifar &)، (Radmehr, 2016)، (القصراوي، 2016)، (الطاوس، ونصيب، 2016)، (غنية وخديجة، 2016)، (أبو تيم، 2015)، (حميد، 2016)، (مسلم، 2015)، (عطا، 2015)، (عمران، 2015)، (الوادية، 2015)، (أبو الغنم، 2015)، (Sietovirta, 2011)، وقاسم (2011).

بينما اختلفت مع دراسة (العميان، 2019)، و (Arai 2015)، حيث استخدمت المنهج الاستقرائي، فيما استخدمت دراسة (أحمد، 2018) المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي معاً، وانفردت دراسة (Awowale, 2017) باستخدام منهج تحليل المحتوى، أما دراسة (العزاوي، 2016) فقد استخدمت المنهج التطبيقي، ودراسة (Olumoye 2013) تم استخدام المنهج التجريبي.

أداة الدراسة: استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة (العميان، 2019)، (محسن، 2019)، (إسماعيل، 2018)، (الحايك، 2018)، (البوجي 2018)، (فائق، 2018)، (مطر، 2018)، (ديوب وآخرون، 2018)، (الابراهيمى، 2018)، (أبو جزر، 2018)، (عياش، وغريب، 2018)، (العجيلي، 2018)، (حافظ، 2017)، (الشيخ، علي، 2017)، (جعفر، 2017)، (Baei & Others, 2017)، (Darma, 2017)، (الطعاني، 2017)، (Ahmadi, & Others, 2017)، (عاشور، 2017)، (أبو معمر، 2017)، (عبد العال، 2017)، (الغزالي، 2017)، (أبو شعبان، 2017)، (أبو حميد، 2017)، (الطاوس، ونصيب، 2016)، (العزاوي، 2016)، (أبو عيادة، 2016)، (حميد، 2016)، (أبو تيم، 2015)، (الوادية، 2015)، (أبو الغنم، 2015)، (مسلم، 2015)، (عطا، 2015)، (شبيير، 2015)، (عمران، 2015)، و (قاسم، 2011).

أما دراسة (Munjuri, 2018) فقد استخدمت الاستبانة ومجموعة من الأدبيات ومؤشرات الأداء، ودراسة كلاً من (Omidifar & Radmehr, 2016) و (Awowale, 2017) و (Arai 2015) و (Sietovirta, 2011) فقد استخدموا المقابلة كأداة للدراسة، ودراسة (أحمد، 2018) فقد استخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية ومجموعة من الأدبيات والكتب والبحوث العلمية، واستخدمت دراسة (أبو زهري، 2017) و (القصراوي، 2016) و (غنية وخديجة، 2016) و (Sanches, 2016) و (Olumoye 2013) الاستبانة بالإضافة للمقابلة أداتين لدراساتهم.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: اتفقت هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات السابقة من حيث موضوعها في المتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي" مثل دراسة (العميان، 2019)، (الابراهيمى، 2018)، (البوجي، 2018)، (ديوب وآخرون، 2018)، (مطر، 2018)، (فائق، 2018)، (جعفر، 2017)، (حافظ، 2017)، (الشيخ وعلي، 2017)، (أبو عيادة، 2016)، (حميد، 2016)، (العزاوي، 2016)، (عطا، 2015)، (عمران، 2015)، (مسلم، 2015)، (Ahmadi et al., 2017)، (Baei & Others, 2017)، (Omidifar & Radmehr, 2016).

المتغير التابع: اتفقت هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات السابقة من حيث موضوعها في المتغير التابع "جودة القرارات" مثل دراسة (سعدة، 2019)، (محسن، 2019)، (إسماعيل، 2018)، (الحايك، 2018)، (العجيلي، 2018)، (عياش وغريب، 2018)، (أبو جزر، 2018)، (أبو شقير، 2018)، (أبو معمر، 2017)، (أحمد، 2018)، (أبو زهري، 2017)، (الغزالي، 2017)، (أبو شعبان، 2017)، (أبو حميد، 2017)، (عاشور، 2017)، (عبد العال، 2017)، (الغزالي، 2017)، (الطاوس، ونصيب، 2016)، (غنية وخديجة، 2016)، (حميد، 2016)، (خضر، 2016)، (القصراوي، 2016)، (أبو تيم، 2015)، (الوادية، 2015)، (Munjuri, 2018)، (Darma, 2017)، (Arai 2015).

متغيرات الدراسة معاً: اتفقت هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات السابقة من حيث موضوعها في المتغير التابع "جودة القرارات" مثل دراسة (الطعاني، 2017)، (أبو الغنم، 2015)، (الشيخلي وعبيد، 2015)، (قاسم، 2011)، (Sietovirta, 2011).

بالنظر إلى متغيرات الدراسة فقد تناول موضوع هذه الدراسة "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني" وهو ما يمثل نقطة اختلاف رئيسية تتمثل في مكان التطبيق وهو ما تميزت به هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة.

مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت غالبية الدراسات السابقة على استهداف عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بالوظائف الاشرافية والوظائف الإدارية العليا في المؤسسات مثل دراسة: (العميان، 2019)، (ديوب وآخرون، 2018)، (مطر، 2018)، (فائق، 2018)، (جعفر، 2017)، (أبو عيادة، 2016)، (حميد، 2016)، (العزاوي، 2016)، (عطا، 2015)، (مسلم، 2015)، (الحايك، 2018)، (أبو جزر، 2018)، (أبو شقير، 2018)، (أبو حميد، 2017)، (أبو شعبان، 2017)، (أبو زهري، 2017)، (أبو معمر، 2017)، (خضر، 2016)، (الوادية، 2015).

5.3: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

- اثناء الجانب النظري بالمفاهيم والتعريفات المطلوبة.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- الحصول على أبعاد الذكاء الاستراتيجي.
- بناء أنموذج الدراسة وفقا للأدبيات والدراسات السابقة.
- تحديد الفجوة البحثية بالمقارنة مع الدراسات السابقة.
- عرض نتائج الدراسة والتعقيب عليها وربطها بالدراسات السابقة وتقديم التوصيات.
- تجنب عنوان الدراسات السابقة المتكررة والتعرف على بيئات تطبيق مختلفة للدراسة.
- تحديد منهج وأسلوب وأدوات الدراسة.

6.3: الفجوة البحثية:

جدول رقم (4.3)

الفجوة البحثية للدراسة

ما تتميز به الدراسة الحالية	بيان الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	نوع الفجوة البحثية
<p>ما تتميز به الدراسة الحالية بدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على جودة القرارات الإدارية</p>	<p>لم تقم أي من الدراسات السابقة بتناول الأثر المباشر لمتغيرات الدراسة الأساسية، واللذان تمثلتا في:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ المتغير المستقل/ الذكاء الاستراتيجي ○ المتغير التابع/ جودة القرارات 	<p>عملت الدراسات السابقة على دراسة علاقة أو أثر الذكاء الاستراتيجي على (المرونة التسويقية، وتطوير الاداء المؤسسي، صياغة استراتيجية فعالة للمنظمات، تعزيز سمعة المنظمات، تعزيز الأداء التنظيمي، تعزيز تماسك الجماعة، الإبداع المنظمي، نجاح المنظمات، تحديد الخيار الاستراتيجي، تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، تطوير المنظمات).</p> <p>قامت الدراسات السابقة بدراسة علاقة أو أثر (إدارة الأزمات، ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، الأنماط السلوكية لشخصية المديرين، سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف، مشاركة العاملين، الاتزان الانفعالي والرضا، جودة حياة العمل، التفكير الاستراتيجي، التمكين الإداري، ممارسة إدارة المعرفة، جودة المعلومات، غموض الدور الوظيفي، القيادة التحويلية، نظم المعلومات، تكامل نظم المعلومات، إدارة الموارد البشرية، نظم دعم القرارات) على اتخاذ القرارات.</p>	<p>أولاً/ الفجوة المعرفية</p>

ما تتميز به الدراسة الحالية	بيان الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	نوع الفجوة البحثية
<p>▪ طبقت الدراسة الحالية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية.</p>	<p>▪ لم تطبق أي من الدراسات السابقة تحمل نفس عنوان الدراسة الحالية - حسب علم الباحث - على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية.</p>	<p>▪ طبقت غالبية الدراسات السابقة على مؤسسات مدنية (محلية، عربية، أجنبية) مثل: شركة الأدوية في الأردن، المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، المنظمات العامة في الساحل السوري، وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، جامعة الفلوجة بمدينة الطب - بالعراق، الشركة العامة للسكك الحديدية بالعراق، كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان العراق، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الشركة العامة لتصنيع الحبوب بالعراق، شركة اسيا سيل للاتصالات بالعراق، شركة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، مدرء المدارس الثانوية، عدد من الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المؤسسات الصناعية بالجزائر، المؤسسات العامة الإيرانية، شركة كاشان لصناعة السيارات بإيران.</p>	<p>ثانياً/ الفجوة المكانية</p>

ما تتميز به الدراسة الحالية	بيان الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	نوع الفجوة البحثية
<p>عملت الدراسة على جمع البيانات من الضباط ذوي الرتب الإشرافية والسامية من رتبة ملازم حتى لواء والعاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية</p>	<p>لم تقم أي من الدراسات السابقة بجمع البيانات من الضباط ذوي الرتب الإشرافية والسامية من رتبة ملازم فما فوق.</p>	<p>ركزت غالبية الدراسات السابقة على الموظفين العاملين في المؤسسات المدنية بشكل عام. الدراسات السابقة التي طبقت على مؤسسات أمنية تم جمع البيانات من الافراد العاملين في وظائف إشرافية لم تشمل الفئة التي استهدفتها هذه الدراسة، حيث تم استهداف فئة العاملين في جهاز الأمن الداخلي من الرتب السامية فقط، وركزت دراسة أخرى على العاملين في الوظائف الإشرافية والسامية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني فقط.</p>	<p>ثالثاً/ الفجوة المنهجية مجتمع الدراسة</p>

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

7.3: توافر متغيرات الدراسة في الدراسات السابقة

1.7.3: توافر الذكاء الاستراتيجي وأبعاده في الدراسات السابقة

جدول (5.3)

توافر الذكاء الاستراتيجي وأبعاده في الدراسات السابقة

الذكاء الاستراتيجي	الشراكة	الدافعية	الرؤية المستقبلية	التفكير النظمي	الاستشراف	الدراسة
%76.16	%76.4	%73.6	%75.4	%78.6	%76.8	فائق (2018)
%71.63	%74.4	%69.6	%69	%71.2	%73.4	مطر (2018)
%80	%87	%81	%82.2	%79	%79.8	الطعاني (2017)
%79	%79	-	%81	%74	-	حافظ (2017)
%72	%76	%71	%71	%71	%74	جعفر (2017)
%69.4	%65.2	-	%75.4	%68.6	%68.4	الشيخ وعلي (2017)
%70	%65.8	%65.6	%72	%66	%78.6	الغزاوي (2016)
%79.4	%80.2	%80.8	%78.5	%78.7	%78.9	أبو عيادة (2016)
%82.8	%56	%81	%95	%91	%91	عمران (2015)
%80.6	%76	%89.6	%81	%81.4	%75.6	عطا (2015)
%75.8	%79.4	%68	%77.4	%72.6	%77.8	مسلم (2015)
%73.4	%68.6	%76	%70.6	%72	%79.6	الشيخلي وعبيد (2015)
%83	%84	-	-	%77.6	%87	أبو الغنم (2015)
%81.8	%76.5	%83.4	%80.6	%84.1	%84.4	قاسم (2011)

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

يوضح الجدول السابق مدى توفر الذكاء الاستراتيجي وأبعاده الخمسة في الدراسات السابقة وذلك بهدف الاستفادة منه في التحليل والمقارنة، وتشير أبرز النتائج في الجدول السابق أن أعلى نسبة للذكاء الاستراتيجي توفرت في دراسة (أبو الغنم، 2015) التي درست الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين السعودية بنسبة بلغت 83% وهي نسبة مرتفعة، بينما كانت أدنى نسبة في دراسة (الشيخ وعلي، 2017) التي بحثت الذكاء الاستراتيجي في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية وبلغت نسبتها 69.4، وبمقارنة أعلى النسب التي يظهرها الجدول فقد أظهرت دراسة (عمران، 2015) والتي طبقت على شركة آسياسيل للاتصالات بدولة العراق عن توفر بُعد الرؤية المستقبلية بنسبة 95% وهي النسبة الأعلى في الجدول السابق، وأشارت نفس الدراسة إلى توفر بُعد الشراكة بنسبة متدنية بلغت 56% وهي النسبة الأقل.

2.7.3: توافر جودة القرارات في الدراسات السابقة

جدول (6.3)

توافر جودة القرارات في الدراسات السابقة

الدراسة	جودة القرارات	درجة الموافقة
سعدة (2019)	58.18%	متوسطة
محسن (2019)	60.63%	متوسطة
إسماعيل (2018)	79.2%	مرتفعة
أبو جزر (2018)	60.99%	متوسطة
أبو شقير (2018)	57.51%	متوسطة
أحمد (2018)	82%	مرتفعة جداً
الحايك (2018)	57.1%	متوسط
عياش وغريب (2018)	80.1%	مرتفعة
أبو شعبان (2017)	71.16%	كبيرة
أبو زهري (2017)	77.5%	كبيرة
عبد العال (2017)	62.42%	متوسطة
أبو حميد (2017)	58.33%	متوسط
الغزالي (2017)	86.2%	مرتفع
عاشور (2017)	60.8%	متوسط
الطعاني (2017)	82.2%	مرتفع
غنية وخديجة (2016)	68.2%	متوسطة
خضر (2016)	65.74%	متوسطة
القصراوي (2016)	70%	مرتفعة
حميد (2016)	60.22%	متوسطة
أبو الغنم (2015)	82.2%	مرتفع
الشيخلي وعبيد (2015)	63.2%	متوسطة
شبير (2015)	79.5%	كبيرة
الوادية (2015)	63.09%	كبيرة
قاسم (2011)	84.4%	كبيرة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

يُبين الجدول السابق مدى توفر جودة القرارات في الدراسات السابقة ويظهر من خلال المقارنة أن أعلى نسبة لتوفر فاعلية القرارات كانت في دراسة (الغزالي، 2017) والتي بحثت شركات التأمين الأردنية وقد حصلت على نسبة مرتفعة بلغت 86.2%، بينما أظهرت دراسة (الحايك، 2018) والتي درست وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية عن توفر اتخاذ القرارات بالوزارة بنسبة متوسطة بلغت 57.1%.

8.3: الفروق الخاصة بمتغيرات الدراسة في الدراسات السابقة

1.8.3: الفروق الخاصة بمحور الذكاء الاستراتيجي في الدراسات السابقة

جدول (7.3)

الفروق الخاصة بمحور الذكاء الاستراتيجي في الدراسات السابقة

الدراسة	العمر	سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	مكان العمل
مطر (2018)	X	X	-	X	-
أبو عيادة (2016)	X	X	X	X	-
مسلم (2015)	√ (50 فأكثر)	√ (20 فأكثر)	X	-	X
قاسم (2011)	X	X	X	X	-

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

يوضح الجدول السابق الفروق الخاصة بمحور الذكاء الاستراتيجي في الدراسات السابقة والتي تشير غالبيتها إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات تلك الدراسات ما عدا دراسة (مسلم، 2015) والتي طبقت على القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير العمر لصالح من تزيد أعمارهم عن 50 عام فأكثر، كما بينت نفس الدراسة إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح من تزيد سنوات خدمتهم عن 20 عام.

2.8.3: الفروق الخاصة بمحور جودة القرارات في الدراسات السابقة

جدول (8.3)

الفروق الخاصة بمحور جودة القرارات في الدراسات السابقة

مكان العمل	المؤهل العلمي	الرتبة العسكرية	سنوات الخدمة	العمر	الدراسة
X	X	X	X	X	أبو شقير (2018)
-	X	X	X	X	إسماعيل (2018)
X	X	X	X	-	أبو جزر (2018)
X	X	√ (مدير دائرة)	X	X	أبو شعبان (2017)
-	X	X	√ (أقل من 5 سنوات)	√ (أقل من 35)	أبو زهري (2017)
√ (وزارة التنمية الاجتماعية)	X	X	X	√ (45 فأكثر)	عبد العال (2017)
-	√ (دكتوراه)	√ (نائب/ مساعد رئيس قسم)	X	X	أبو حميد (2017)
X	X	√ (مسمى موظف)	√ (أمن 6 حتى 10 سنوات)	√ (أقل من 30)	عاشور (2017)
-	X	X	X	-	حميد (2016)
-	√ (بكالوريوس، وماجستير)	-	X	√ (30 حتى أقل من 40)	خضر (2016)
√ (جامعة بيت لحم)	-	√ (نواب رؤساء الجامعات)	-	-	القصراوي (2016)
√ (الجامعة الإسلامية)	X	X	X	X	شبير (2015)
-	X	X	√ (15 فأكثر)	X	الوادية (2015)
-	X	X	X	X	قاسم (2011)

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

يبين الجدول السابق الفروق الخاصة بمحور جودة القرارات في الدراسات السابقة حيث توصلت بعض الدراسات الى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات تلك الدراسات بينما أظهرت كلا من دراسة: (أبو زهري، 2018)، ودراسة (عبد العال، 2017)، ودراسة (خضر، 2016)، ودراسة (عاشور، 2017) إلى وجود فروق تعزى لمتغير العمر وفق ما هو موضح في الجدول، بينما أظهرت كلا من دراسة (أبو زهري، 2018)، ودراسة (عاشور، 2017)، ودراسة (الوادية، 2015) إلى وجود فروق

تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما أشارت كلا من دراسة (أبو شعبان، 2017)، ودراسة (أبو حميد، 2017)، ودراسة (عاشور، 2017)، ودراسة (القصراوي، 2016) الى وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة أو المسمى الوظيفي، وأظهرت دراسة (خضر، 2016)، ودراسة (أبو حميد، 2017) الى وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة شهادات الدراسات العليا، وبينت كلا من دراسة (عبد العال، 2017)، ودراسة (شبير، 2015)، ودراسة (القصراوي، 2016) إلى وجود فروق تعزى لمكان العمل.

9.3: خلاصة الفصل الثالث

اشتمل هذا الفصل على تلخيص موجز لمجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات هذه الدراسة حيث تم تلخيص الدراسات وفقاً لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الذكاء الاستراتيجي، وجودة القرارات، ثم الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، وتم تقسيم الدراسات إلى دراسات محلية وعربية، ودراسات اجنبية، ثم التعقيب على الدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها، وتحديد الفجوة البحثية، ثم الانتقال لتصميم جدول توافر الذكاء الاستراتيجي وأبعاده بناءً على ما ذكر في الدراسات السابقة، تلاه جدول تحديد مدى توافر جودة القرارات، ومن ثم جدول تحديد الفروق الخاصة بمحور الذكاء الاستراتيجي، ثم جدول تحديد الفروق الخاصة بمحور جودة القرارات.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد.

1.4: منهج الدراسة.

2.4: مجتمع الدراسة.

3.4: عينة الدراسة.

4.4: أداة الدراسة.

5.4: خطوات بناء الاستبانة.

6.4: صدق الاستبانة.

7.4: ثبات الاستبانة.

8.4: اختبار التوزيع الطبيعي

9.4: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

10.4: خلاصة الفصل الرابع.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها من أهم محاور ومتطلبات إنجاز الدراسة حيث يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي صممت لأجلها هذه الدراسة.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.4: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات

والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

2.4: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث (درويش، 2018: 238)، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع الكلي المستهدف يتكون من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية في الشق العسكري بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الفلسطينية الجنوبية، والبالغ عددهم (8848) موظفاً كونهم الفئة الأكثر اتخاذاً للقرارات أو تأثراً بها، كما أنهم مشاركون في تحديد التوجهات الاستراتيجية للوزارة، ويوضح الجدول رقم (1.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة كالتالي:

جدول (1.4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

حجم العينة	نسبة القوة من المجتمع	عدد القوة	الرتب السامية (رائد - < لواء)			الرتب الإشرافية (ملازم - < نقيب)			القوى الرئيسية
			غير تناسبية	العينة	العدد	غير تناسبية	العينة	العدد	
247	65%	5263	42	42	893	205	205	4370	قوى الأمن الداخلي
98	25%	2241	23	23	533	75	75	1708	قوات الأمن الوطني
70	15%	1344	20	15	361	50	41	983	الهيئات والإدارات المركزية
415	100%	8848	85	80	1787	330	321	7061	الإجمالي

المصدر: بيانات غير منشورة وفقاً للهيكل التنظيمي لقوى الأمن الفلسطيني وبيانات هيئة التنظيم والإدارة - 2019 يوضح الجدول السابق الأعداد التي يتكون منها الشق العسكري بوزارة الداخلية والأمن الوطني موزعة على ثلاثة جهات رئيسية وهي: (قوى الأمن الداخلي، وقوى الأمن الوطني، والهيئات والإدارات المركزية)، تجدر الإشارة هنا إلى أن المقصود بالرتب الإشرافية هم الضباط أصحاب الرتب العسكرية التالية: (ملازم، ملازم أول، نقيب)، أما الرتب السامية فتتكون من الضباط حملة الرتب العسكرية التالية: (رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء).

3.4: عينة الدراسة

العينة الاستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 40 موظف، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي للدراسة بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة، ننوه هنا أن هذه العينة تختلف عن العينة الاستكشافية التي فحصت جودة القرارات في الوزارة.

العينة الأصلية:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية البسيطة غير متناسبة التوزيع لوجود طبقات أقل من أخرى حيث تم توزيع 415 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 352 استبانة بنسبة 84.8%. وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore & McCabe, 2003,)

(225)

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 8010$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 8848}{8848 + 384 - 1} \cong 368$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 368.

4.4: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول " أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني " كونها تعطي فرصة للمبحوثين للتحكم وتوفير الوقت والجهد وتعطي نسبة استجابة عالية وتعطي فرصة لتوضيح أي غموض، حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن الذكاء الاستراتيجي، ويتكون من 25 فقرة، موزع على 5 مجالات وهي:

المجال الأول: الاستشراف، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: تفكير النظم، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: الرؤية المستقبلية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: الدافعية، ويتكون من (5) فقرات.

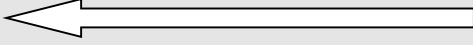
المجال الخامس: الشراكة، ويتكون من (5) فقرة.

القسم الثالث: وهو عبارة عن جودة اتخاذ القرارات، ويتكون من (15) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4)

درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا									موافق بدرجة منخفضة جدا	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

5.4: خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على " أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات وكِلا المُشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح في ملحق (2).

6.4: صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) من المتخصصين في مجال الإدارة، ومناهج البحث العلمي وأسماء المحكمين بالملحق (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أ. الاتساق الداخلي لمحور " الذكاء الاستراتيجي "

جدول (3.4)

نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الاستشراف "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تستقرى الوزارة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجياتها في الأمد البعيد.	0.801	*0.000
2.	تستشعر الوزارة بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبلها.	0.861	*0.000
3.	تحدد الوزارة الفرص المتاحة بشكل يمكنها من اقتناصها لتحقيق الأهداف.	0.825	*0.000
4.	تستفيد الوزارة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	0.822	*0.000
5.	تعيد الوزارة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة لها.	0.804	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستشراف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4)

نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تفكير النظم "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تعمل الوزارة على تحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	0.737	*0.000
2.	تعمل الوزارة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	0.794	*0.000
3.	تمتلك الوزارة القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها.	0.823	*0.000
4.	تمتلك الوزارة القدرة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	0.829	*0.000
5.	تمتلك الوزارة المقدره على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	0.858	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تفكير النظم " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.4)

نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الرؤية المستقبلية "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تمتلك الوزارة رؤية شمولية تحدد اتجاهاتها المستقبلية.	0.845	*0.000
2.	تعمل الوزارة على تحويل الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس.	0.962	*0.000
3.	تستخدم الوزارة رؤيتها في توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة.	0.805	*0.000
4.	تعكس رؤية الوزارة الصورة الذهنية المثالية التي تسعى للحصول عليها.	0.905	*0.000
5.	تعتبر الرؤية الاستراتيجية للوزارة موجهاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها.	0.879	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرؤية المستقبلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.4)

نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الدافعية "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تمتلك الوزارة القدرة على تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتنفيذ رسالة الوزارة.	0.926	*0.000
2.	تشجع التفاعل بين العاملين في الوزارة وحثهم على العمل بروح الفريق.	0.829	*0.000
3.	تمنح العاملين مكافآت وحوافز متنوعة مقابل إنجازهم لأعمالهم.	0.826	*0.000
4.	تثير الوزارة التنافس بين العاملين لإنجاز الأعمال بفعالية عالية.	0.880	*0.000
5.	تعمل الوزارة على حث العاملين على المشاركة الفاعلة في الأنشطة وتحمل المسؤوليات.	0.855	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الدافعية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7.4)

نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الشراكة "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تؤمن الوزارة بمفهوم الشراكة مع المنظمات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة.	0.855	*0.000
2.	ترى الوزارة في الشراكة أسلوباً يفيد الوزارة في تحقيق أهدافها وإكسابها المزايا المختلفة.	0.902	*0.000
3.	تؤمن الوزارة بأن الشراكة توفر إطاراً تعاونياً للتشارك في الموارد النادرة.	0.941	*0.000
4.	تسعى إلى إدامة الشراكة الاستراتيجية والتشبيك مع المؤسسات محلياً وإقليمياً.	0.919	*0.000
5.	ترى الوزارة في أسلوب الشراكة مع المنظمات والهيئات الأخرى حلاً للخروج من الأزمات التي تواجهها.	0.869	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشراكة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ب. الاتساق الداخلي لمحور "جودة اتخاذ القرارات"

جدول (8.4)

نتائج الاتساق الداخلي - محور "جودة اتخاذ القرارات"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تُحقق القرارات المتخذة بالوزارة الأهداف والنتائج المرجوة منها.	0.755	*0.000
2.	تقوم الوزارة بتقييم أثر القرارات التي تتخذها على جميع الأطراف.	0.764	*0.000
3.	تستفيد الوزارة من الخبرات والتجارب التي تمتلكها عند اتخاذ القرارات المهمة.	0.803	*0.000
4.	تتسم القرارات التي تتخذها الوزارة بالموضوعية.	0.745	*0.000
5.	تقوم الوزارة بدراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل من بينها.	0.786	*0.000
6.	تعمل على تحديد المشكلات التي تحتاج لاتخاذ قرار بشأنها بوضوح.	0.737	*0.000
7.	يتم الأخذ بعين الاعتبار حالات المخاطرة وعدم التأكد عند اتخاذ القرارات.	0.781	*0.000
8.	تحرص الوزارة على جمع المعلومات لضمان جودة القرار المتخذ.	0.645	*0.000
9.	تستخدم الوزارة الأساليب الكمية والأنظمة المساعدة عند اتخاذ القرارات.	0.749	*0.000
10.	تتصف الوزارة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	0.590	*0.000
11.	تتجنب الوزارة عند اتخاذ القرارات تكرار الأخطاء المرتكبة في الماضي.	0.714	*0.000
12.	تحرص على أن يشارك العاملين بها في عمليات صنع القرارات.	0.618	*0.000
13.	تمتلك الوزارة خطة محددة لمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عنها بدقة.	0.765	*0.000
14.	تمتلك الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	0.799	*0.000
15.	تعمل الوزارة على مراجعة نتائج القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها باستمرار.	0.807	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "جودة اتخاذ القرارات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (9.4)

نتائج الصدق البنائي للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	0.907	الإستشراف.
*0.000	0.859	تفكير النظم.
*0.000	0.861	الرؤية المستقبلية.
*0.000	0.819	الدافعية.
*0.000	0.861	الشراكة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يبين جدول (9.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضعت لقياسه.

7.4: ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجوي، 2010: 97). وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10.4).

جدول (10.4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستشراف.	5	0.878
تفكير النظم.	5	0.864
الرؤية المستقبلية.	5	0.925
الدافعية.	5	0.913
الشراكة.	5	0.939
الذكاء الاستراتيجي.	25	0.961
جودة اتخاذ القرارات.	15	0.938

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.864، 0.939)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.973)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

8.4: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11.4).

جدول (11.4)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	(Sig.) القيمة الاحتمالية
الاستشراف.	0.795	0.552
تفكير النظم.	0.669	0.762
الرؤية المستقبلية.	0.853	0.461
الدافعية.	0.548	0.925
الشراكة.	0.795	0.553
الذكاء الاستراتيجي.	0.681	0.742
جودة اتخاذ القرارات.	0.736	0.650

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (11.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

9.4: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package (SPSS) for the Social Sciences، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

10.4: خلاصة الفصل الرابع

اشتمل هذا الفصل على الطريقة والإجراءات التي استخدمت في هذه الدراسة، وقد تناول عدة موضوعات وهي (منهج الدراسة والذي اعتمد الوصف التحليلي، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة نظراً لميزاتها المتعددة، وخطوات بناء الاستبانة، وصدق الاستبانة حيث تم استخدام الصدق الظاهري، وثباتها، ثم دراسة الأساليب الإحصائية المستخدمة).

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد.

1.5: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

2.5: المحك المعتمد في الدراسة.

3.5: اختبار فرضيات الدراسة.

4.5: خلاصة الفصل الخامس.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1.5: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

أ. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (1.5)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	40	11.4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	219	62.2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	81	23.0
50 سنة فأكثر	12	3.4
المجموع	352	100.0

يتضح من جدول (1.5) أن ما نسبته (11.4%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (30) سنة ويُرجع الباحث هذه النتيجة لظروف الحصار والضائقة المالية وقلة فرص التوظيف في الفترة الحالية، وأن (62.2%) تتراوح أعمارهم من (30) إلى أقل من (40) سنة، وما نسبته (23.0%) تتراوح أعمارهم من (40) إلى أقل من (50) سنة، بينما (3.4%) أعمارهم (50) سنة فأكثر.

ويتبين من الجدول السابق أن الفئة المستهدفة في غالبيتها من أصحاب الرتب الإشرافية والسامية والذين تزيد أعمارهم عن 30 سنة فأكثر، وهم الفئة الأكبر، ويعزو الباحث ذلك نتيجة لالتحاق الآلاف بوظائف الوزارة في المحافظات الجنوبية بعد أحداث الانقسام في قطاع غزة عام 2007 واستتلاف الآلاف من عناصر السلطة السابقة مما اضطر الوزارة لتوظيف أعداد كبيرة لتعويض النقص الحاصل نتيجة لهذا الاستتلاف.

أما بالنسبة للأشخاص الذين تتراوح أعمارهم 40 عاماً فأكثر فيشكلون ما نسبته (26.4%) وهم ينقسمون إلى ثلاثة فئات الأولى ممن استمر على رأس عمله قبل الانقسام الفلسطيني الداخلي واستمر في الحكومة الحالية، والفئة الثانية ممن التحق بالعمل بوزارة الداخلية والأمن الوطني ممن تزيد أعمارهم عن الثلاثين عاماً وذلك لعدة اعتبارات منها فتح المجال لأعداد كبيرة من المواطنين للالتحاق بالعمل في وزارة الداخلية، أما الفئة الثالثة فهم ممن كانوا يعانون من الإقصاء الوظيفي لاعتبارات تنظيمية أو توجهات فكرية أو غيرها أو من الأسرى المحررين.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (2.5)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
4.0	14	أقل من 5 سنوات
16.5	58	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
68.5	241	من 10 إلى أقل من 15 سنة
11.1	39	15 سنة فأكثر
100.0	352	المجموع

يتضح من جدول (2.5) أن ما نسبته (4.0%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، ويعزو الباحث ذلك إلى انحسار وتراجع كبير في نسبة التوظيف في المؤسسات الحكومية والتي من ضمنها وزارة الداخلية والأمن الوطني ويرجع ذلك إلى الحصار المشدد المفروض على قطاع غزة والذي يفرضه الاحتلال الصهيوني منذ ما يزيد عن 13 عام وهو ما أثر على الأداء الحكومي والقدرة على استيعاب وتعويض النقص المطلوب في الكادر البشري للوزارة، بينما (85%) تتراوح سنوات خدمتهم من (5) إلى أقل من (15) سنة وهم على النحو التالي (16.5% من 5 إلى

أقل من 10 سنوات، 68.5% من 10 إلى أقل من 15 عام) ويعزو الباحث ذلك إلى الفترة التي شكلت فترة إعادة هيكلة الوزارة وتوظيف أعداد ضخمة من العاملين في ظل تبعات أحداث الانقسام والتي نتج عنها استنكاف الآلاف من العاملين في الحكومة السابقة لأحداث الانقسام وتركهم لشواغهم الوظيفية بحيث اضطرت الحكومة الجديدة في ذلك الوقت بتسكين عناصر جدد وبالتالي شكلت هذه الفئة النسبة الأكبر فيما يتعلق بسنوات الخدمة، بينما (11.1%) سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر. ويعزو الباحث ذلك إلى ثلاثة أمور الأول استمرار العديد من العاملين في الحكومة السابقة للانقسام الفلسطيني على رأس عملهم، والأمر الثاني التحاق مجموعة كبيرة من الأسرى المحررين بكادر وزارة الداخلية والأمن الوطني بحيث تم احتساب فترات اعتقالهم من ضمن سنوات الخدمة، والأمر الثالث حصول العديد من الكوادر التنظيمية على سنوات خدمة استثنائية إضافية وذلك جراء التقييم على العمر والرتبة التنظيمية.

ت. توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

جدول (3.5)

توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة العسكرية
22.7%	80	رتب سامية (رائد - رائد)
77.3%	272	رتب إشرافية (نقيب - ملازم)
100.0	352	المجموع

يتضح من جدول (3.5) أن ما نسبته (22.7%) من عينة الدراسة رتبهم العسكرية رتب سامية (من رتبة رائد حتى رتبة لواء)، بينما (77.3%) رتبهم العسكرية رتب إشرافية (من رتبة ملازم حتى رتبة نقيب).

يفسر الباحث النسب الظاهرة في الجدول أعلاه بأن أصحاب الرتب السامية هم فئة القيادات وأصحاب الرتب العالية والتي تستلزم وجود خبرات وسنوات خدمة طويلة، إضافة للشهادات العلمية والمناصب التنظيمية القيادية وهو ما لا يمكن تحصيله بسهولة.

ويرى الباحث أن هذه الأرقام الظاهرة في الجدول أعلاه تشير إلى نسب طبيعية وصحية وتدل على سلامة الهيكل التنظيمي للوزارة بعيداً عن أي تضخم في فئة على حساب الفئة الأخرى، وتتناسب مع خصائص مجتمع الدراسة الموضح في جدول (1.4) والذي يبين أن الوظائف الإشرافية تمثل (77.3%) من المجتمع بينما الرتب السامية (22.7%).

ث. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (4.5)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
9.9	35	دراسات عليا
70.5	248	بكالوريوس
19.6	69	دبلوم متوسط فأقل
100.0	352	المجموع

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته (9.9%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام العديد من القيادات العسكرية والأمنية العاملين في الوزارة بتطوير قدراتهم وتحصيلهم العلمي والحصول على شهادات دراسات عليا تمكنهم من شغل مناصب قيادية رفيعة والاستمرار في صعود سلم الارتقاء الوظيفي والقيادي ولكن في ظل مشكلة الرواتب التي تعاني منها الحكومة في غزة بقيت هذه الفئة هي الأقل، إضافة إلى أن بيئة العمل الحكومي أقل تشجيعاً منها في بعض البيئات التي تعتمد سلم الترقيات بالاستناد إلى التحصيل والدرجات العلمية، أما منح الرتب العسكرية لحملة الشهادات العليا فهو مرهون بالرتبة العسكرية التي يحملها الشخص وقد لا يستفيد من الترقية لرتبة أعلى عند الحصول على شهادة دراسات عليا.

كما وبينت النتائج أن ما نسبته (70.5%) من المبحوثين مؤهلهم العلمي بكالوريوس ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الحكومة في غزة بفئة المتعلمين وإلحاقهم بالوظائف الحكومية إضافة إلى النسبة المرتفعة للحاصلين على شهادات علمية في قطاع غزة، كما أن الفئة المستهدفة في هذا البحث تركز على العاملين في الوظائف الإشرافية فمن الطبيعي أن يكونوا من الحاصلين على الشهادات العلمية خاصة فئتي البكالوريوس والدراسات العليا التي تتيح لهم الوصول لمنصب الوظائف الإشرافية بالوزارة وتعتبر شهادة البكالوريوس بمثابة الحد الأدنى لتولي مناصب إدارية في كثير من الأحيان، بينما (19.6%) مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل ويعزو الباحث ذلك إلى احتياج الوزارة للمهنيين والفنيين المهرة لأداء مهام فنية تخصصية كالأعمال الإدارية المكتبية وفتوى الاتصالات والكهرباء والمختبرات وغيرها.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

جدول (5.5)

توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
55.4	195	قوى الأمن الداخلي
26.1	92	قوى الأمن الوطني
18.5	65	الهيئات والإدارات المركزية
100.0	352	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته (55.4%) من عينة الدراسة يعملون في قوى الأمن الداخلي، بينما (26.1%) يعملون في قوى الأمن الوطني، ويعمل (18.5%) في الهيئات والإدارات المركزية. ويعزو الباحث ذلك إلى ما ورد في جدول رقم (2.5) بحيث يوضح توزيع العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني في الشق العسكري وتمثل قوى الأمن الداخلي ما نسبته (59%) تقريبا من إجمالي قوات وزارة الداخلية، وهذا أمر طبيعي في ظل تشكيل قوى الأمن الداخلي من أجهزة كبيرة كجهاز الشرطة والأجهزة التابعة له، إضافة لأجهزة الأمن الداخلي والدفاع المدني وغيرها، وفي ظل المهام الموكلة للوزارة وهي حماية الأمن الداخلي في حدود الوطن.

2.5: المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، (Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G., 2012) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6.5)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 10% - 28%	من 1 - 2.80
منخفضة	أكبر من 28% - 46%	أكبر من 2.80 - 4.60
متوسطة	أكبر من 46% - 64%	أكبر من 4.60 - 6.40
كبيرة	أكبر من 64% - 82%	أكبر من 6.40 - 8.20
كبيرة جدا	أكبر من 82% - 100%	أكبر من 8.20 - 10

3.5: الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

1.3.5: الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: "ما واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي

بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟".

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ودرجة الموافقة، لمحور الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في المجالات الخمسة التالية: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).

أولاً: تحليل فقرات مجال " الاستشراف "

جدول (7.5)

تحليل فقرات مجال " الاستشراف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تستقرئ الوزارة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجياتها في الأمد البعيد.	6.02	1.83	60.23	4	متوسطة
2.	تستشعر الوزارة بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبلها.	6.09	1.81	60.91	2	متوسطة
3.	تحدد الوزارة الفرص المتاحة بشكل يمكنها من اقتناصها لتحقيق الأهداف.	6.05	1.85	60.54	3	متوسطة
4.	تستفيد الوزارة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	5.91	1.96	59.12	5	متوسطة
5.	تعيد الوزارة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة لها.	6.17	1.95	61.74	1	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	6.05	1.62	60.51		متوسطة

يتضح من جدول (7.5): أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة التي تنص "تعيد الوزارة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة لها" حصلت على أعلى نسبة في مجال الاستشراف حيث بلغت 6.17 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (61.74%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى التغيرات الدراماتيكية السريعة التي واجهتها الوزارة على أكثر من صعيد وفي أكثر

من موقف خاصة أوقات الطوارئ والحروب وهو ما دفعها دوماً للاستعداد لجميع الاحتمالات والتهيؤ لكافة الظروف والمواقف الطارئة وذلك بالاستناد إلى خطط طوارئ بديلة وضمن دراسة عميقة لجميع السيناريوهات والاحتمالات، حيث خلقت هذه الظروف حالة مثالية للاستعداد دوماً لأية تغيرات بيئية طارئة وعلى جميع المستويات ودفعها أيضاً إلى استشعار المهددات والفرص الاستراتيجية طويلة الأمد والتي قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء وعمل الوزارة في المستقبل.

بينما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة التي تنص على "تستفيد الوزارة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية" يساوي (5.91) أي أن الوزن النسبي (59.12%)، وهي النسبة الأدنى بين فقرات مجال الاستشراف، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى المركزية والجمود في طبيعة هذه القرارات كونها قرارات تتبع الأوامر العسكرية الصادرة عن الوزارة، وهي من أساسيات العمل الأمني والعسكري، إضافة إلى الأنظمة والقوانين التي تعطي صاحب الرتبة الأعلى سلطات أوسع تطبق وتنفذ على المرؤوسين وذوي العلاقة، ومن ضمن العوامل المؤثرة على هذا القرار وجود بعض القيادات ذوي سلطات ومناصب قيادية حصلوا عليها سواء من سنوات اعتقال أو تقييم تنظيمي أو غيرها لكنهم ليسوا على مستوى من الكفاءة الإدارية المطلوبة لتحقيق الرضى لدى المرؤوسين فالعمل بروح الفريق أهم بكثير من التفرد بالقرارات وإسقاطها على المرؤوسين خاصة في جزئية الأحداث المستقبلية.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الاستشراف" يساوي (6.05) أي أن الوزن النسبي (60.51%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود حالة من الرضا النسبي فيما يتعلق بتوفر استشراف المستقبل والتنبؤ بالتوقعات الاستراتيجية داخل الوزارة حيث أنها تستشرف المستقبل عبر وضع الخطط الاستراتيجية التي ترسم مستقبلها وتضع خطط بديلة وسيناريوهات عديدة تمكنها من قراءة الاحتمالات المتوقعة مما يهيئها أحياناً كثيرة لمواجهة العقبات والمهددات واقتناص الفرص المتاحة، إلا أن هذا المستوى من الرضى يحتاج إلى تعزيز خاصة في مجال إشراك العاملين في وضع التنبؤات ودراسة الاحتمالات التي قد تؤثر على مستقبل الوزارة، كما تحتاج الوزارة إلى وضع خطط أكثر عمقا وشمولية، وهو ما سينعكس على برامج وأنشطة الوزارة.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة فائق (2018) التي بلغت فيها نسبة الاستشراف فيها (76.8%)، ودراسة مطر (2018) بلغت (73.4%)، ودراسة الطعاني (2017) بلغت (79.8%)، ودراسة جعفر (2017) بلغت (74%)، ودراسة الشيخ وعلي (2017) بلغت (68.4%)، ودراسة وأبو عيادة (2016) بلغت (78.98%)، ودراسة العزاوي (2016) بلغت (78.6%)، ودراسة عطا (2015) بلغت (75.6%)، ودراسة الشبخلي وعبيد (2015) بلغت (79.6%)، ودراسة أبو الغنم (2015) بلغت (87%)، ودراسة عمران (2015) بلغت (91%)، ودراسة مسلم (2015) بلغت (77.8%)، ودراسة قاسم (2011) بلغت (84.4%)، حيث لم تتفق نتيجة هذه الدراسة في نتائجها مع أي من الدراسات السابقة في بُعد الاستشراف.

ثانياً: تحليل فقرات مجال " تفكير النظم "

جدول (8.5)

تحليل فقرات مجال "تفكير النظم"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تعمل الوزارة على تحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	5.90	1.96	59.03	5	متوسطة
2.	تعمل الوزارة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	6.41	1.84	64.12	2	كبيرة
3.	تمتلك الوزارة القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها.	6.09	1.88	60.88	4	متوسطة
4.	تمتلك الوزارة القدرة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	6.12	1.94	61.16	3	متوسطة
5.	تمتلك الوزارة المقدرة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	6.44	1.84	64.41	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	6.19	1.62	61.91		متوسطة

من جدول (8.5) يمكن استخلاص ما يلي: أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تمتلك الوزارة المقدرة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً" يساوي 6.44 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 64.41%، وهي النسبة الأعلى بين فقرات هذا المجال، وهذا يعني

أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي توليه الوزارة للتخطيط حيث تقدم الوزارة خطتها السنوية وتشكل لجان عامة وخاصة لرسم الخطط وتنفيذها ومتابعتها حيث خصصت إدارة عامة للتخطيط على مستوى الوزارة، إضافة إلى إدارات التخطيط الموجودة في كل جهاز وهو ما يشكل حلقة متكاملة ومترابطة وأكثر شمولية، ما انبثق عنه خطط ورؤى واستراتيجيات ترسم الخطوط العامة للوزارة وأجهزتها وإداراتها كافة، وأدى ذلك إلى وضوح في الرؤية والرسالة والاستراتيجيات. وبشكل عام حصلت هذه الفقرة على أعلى نسبة موافقة بين فقرات هذا المحور "الذكاء الاستراتيجي".

بينما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تعمل الوزارة على تحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها" يساوي 5.90 أي أن الوزن النسبي 59.03%، وهي النسبة الأدنى بين فقرات المجال وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود صعوبات أحياناً في القدرة على التنسيق بين بعض الأجهزة أو الإدارات وبعضها، وكذلك صعوبة تحديد المتغيرات البيئية التي من شأنها حصر كافة الأسباب المكونة للمشكلة وحالة الضبابية في بعض الأحيان التي تنتج عن المواقف الأزمومية والمخاطر غير المتوقعة، وبمعنى آخر عدم القدرة على التحكم في وضع رؤية واضحة للوزارة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تفكير النظم " يساوي 6.19 أي أن الوزن النسبي 61.91%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة الوزارة على التخطيط ووضع رؤى استراتيجية واضحة، وربط الأحداث ببعضها وامتلاكها لنظام مترابط ومتناسق الأجزاء، إلا أنها تعاني من بعض الخلل في طرق حلها لبعض المشكلات الناتجة عن المواقف الطارئة وعدم تحكمها بالمتغيرات البيئية السريعة والمهددات التي تحيط بها فهي بحاجة أكثر إلى العمق في تحليل المشاكل وفهم كيفية تفاعلها مع بيئتها، وبشكل عام حصل بُعد تفكير النظم على أعلى نسبة موافقة من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة مطر (2018) التي جاءت درجة الموافقة فيها مرتفعة بنسبة بلغت 71.2%، ودراسة فائق (2018) بمتوسط حسابي بلغ 78.6%، ودراسة حافظ (2017) بوزن نسبي 74%، ودراسة جعفر (2017) بوزن نسبي 71%، ودراسة الطعاني (2017) حيث بلغت النسبة 79%، والشيخ وعلي (2017) بوزن نسبي بلغ

68.6%، ودراسة أبو عيادة (2016) بوسط حسابي بلغ 78.74%، ودراسة العزاوي (2016) بنسبة 66%، ودراسة مسلم (2015) بمتوسط حسابي بلغ 72.6%، عمران (2015) بنسبة مرتفعة بلغت 91%، ودراسة الشبخلي وعبيد (2015) بوسط حسابي 79.6%، ودراسة عطا (2015) بنسبة بلغت 81.4%، ودراسة أبو الغنم (2015) بنسبة 77.6%، ودراسة قاسم (2011) حيث بلغت النسبة 84.1%، ولم تتفق نتائج هذه الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة حول هذا المجال.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " الرؤية المستقبلية "

جدول (9.5)

تحليل فقرات مجال " الرؤية المستقبلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تمتلك الوزارة رؤية شمولية تحدد اتجاهاتها المستقبلية.	6.05	1.96	60.51	5	متوسطة
2.	تعمل الوزارة على تحويل الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس.	6.11	1.90	61.05	2	متوسطة
3.	تستخدم الوزارة رؤيتها في توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة.	6.26	1.94	62.62	1	متوسطة
4.	تعكس رؤية الوزارة الصورة الذهنية المثالية التي تسعى للحصول عليها.	6.07	1.96	60.71	3	متوسطة
5.	تعتبر الرؤية الاستراتيجية للوزارة موجهاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها.	6.07	1.92	60.69	4	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	6.11	1.72	61.11		متوسطة

من جدول (9.5) يمكن استخلاص ما يلي: أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تستخدم الوزارة رؤيتها في توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة" يساوي (6.26) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (62.62%)، وهي النسبة الأعلى بين فقرات هذا المجال وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى نجاح عملية التخطيط داخل الوزارة والدور المتكامل الذي تقوم به مؤسساتها وأجهزتها بحيث يستشعر العاملون لديها المسار الدقيق الذي ترسمه الوزارة في إطار تطوير عملها وفق خطط محكمة، فهم

يعتبرون أنفسهم جزء من تنفيذ خطط الوزارة وهذا ينعكس إيجاباً بطبيعة الحال على العاملين بالوزارة وتشجيعهم على القيام بدورهم المنوط بهم في تنفيذ الخطط، كما أن الرؤية تعتبر المظلة العامة والبوصلة التي توجه جميع الأنشطة بالوزارة في سبيل تحقيق الأهداف وبالتالي يتم ايضاحها لجميع العاملين كي يلتفوا حولها ويعملوا على انجاحها.

بينما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تمتلك الوزارة رؤية شمولية تحدد اتجاهاتها المستقبلية" يساوي 6.05 أي أن الوزن النسبي 60.51%، وهي النسبة الأدنى بين فقرات المجال وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى حالة عدم الاستقرار والبيئة المضطربة التي تعمل في إطارها الوزارة وبالتالي فإن الرؤى الشمولية المستقبلية تتسم بحالة الشك أحياناً وعدم اليقين نتيجة حالة الاستهداف الكبير من قبل أطراف معادية للنظام القائم في قطاع غزة بما فيها وزارة الداخلية، وقد عانت الوزارة سابقاً من استهدافات مباشرة لكوادرها ومقراتها ومقدراتها وأركانها في حين أنه لم يكن في حسابان الوزارة حينها أدنى مؤشرات عن هذه الاستهدافات.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الرؤية المستقبلية " يساوي (6.11) أي أن الوزن النسبي (61.11%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة الوزارة على تحويل الرؤية إلى خطط استراتيجية وتكتيكية قابلة للتحقيق والقياس إضافة إلى إشراك الأجهزة والإدارات في وضع خطط الوزارة، إلا أن حالة الشك الناتجة عن التهديدات غير المتوقعة والتغيرات البيئية الصانعة للأزمات تجعل من الصعوبة بمكان وضع خطط مستقبلية طويلة الأمد دون وجود معوقات ناتجة عن البيئة المحيطة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة فائق (2018) بنسبة (75.4%)، ودراسة مطر (2018) بنسبة (69%)، ودراسة الطعاني (2017) حيث بلغت (82.2%)، ودراسة الشيخ وعلي (2017) بنسبة بلغت (75.4%)، ودراسة حافظ (2017) بنسبة (81%)، ودراسة جعفر (2017) والذي جاء بدرجة مرتفعة أيضاً وبوزن نسبي (71%)، ودراسة أبو عيادة (2016) بنسبة بلغت (78.52%)، ودراسة العزاوي (2016) بنسبة (72%)، ودراسة عمران (2015) والتي أظهرت توفر بُعد الرؤية الاستراتيجية بنسبة عالية جدا بلغت (95.1%)، ودراسة عطا (2015) والتي بلغت قيمة الرؤية المستقبلية (81%)، ودراسة مسلم (2015) بنسبة بلغت

(77.4%)، ودراسة الشبخلي وعبيد (2015) بنسبة إجمالية بلغت (70.6%)، ودراسة قاسم (2011) بنسبة إجمالية بلغت (80.6%)، فيما لم تتفق نتائج هذه الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

رابعاً: تحليل فقرات مجال " الدافعية "

جدول (10.5)

تحليل فقرات مجال " الدافعية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تمتلك الوزارة القدرة على تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتنفيذ رسالة الوزارة.	5.14	2.15	51.36	3	متوسطة
2.	تشجع التفاعل بين العاملين في الوزارة وحثهم على العمل بروح الفريق.	5.61	2.08	56.11	1	متوسطة
3.	تمنح العاملين مكافآت وحوافز متنوعة مقابل إنجازهم لأعمالهم.	4.05	2.27	40.51	5	منخفضة
4.	تشير الوزارة التنافس بين العاملين لإنجاز الأعمال بفعالية عالية.	4.93	2.12	49.26	4	متوسطة
5.	تعمل الوزارة على حث العاملين على المشاركة الفاعلة في الأنشطة وتحمل المسؤوليات.	5.55	2.03	55.54	2	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	5.05	1.84	50.49		متوسطة

من جدول (10.5) يمكن استخلاص ما يلي: أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تشجع التفاعل بين العاملين في الوزارة وحثهم على العمل بروح الفريق" يساوي 5.61 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 56.11%، وهي النسبة الأعلى بين فقرات المجال وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك الوزارة لأهمية الكادر البشري العامل لديها وأهمية وجود حالة من الانسجام بين العاملين بحيث يشكلون مجتمعين جسماً واحداً قادراً على العمل بروح الفريق، كذلك المهارات الإدارية التي يمتلكها قيادات الوزارة وإيمانهم بقدرة الكادر البشري على تحقيق أعلى إنجاز بأقل التكاليف في حالة توفر الانسجام المطلوب.

بينما يبلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تمنح العاملين مكافآت وحوافز متنوعة مقابل إنجازهم لأعمالهم" يساوي 4.05 أي أن الوزن النسبي 40.51%، وهي النسبة الأدنى بين فقرات هذا المجال والمجالات الأخرى وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى الظروف البيئية التي أحاطت ولا زالت تحيط بالوزارة حيث تعاني الحكومة في قطاع غزة من وضع اقتصادي سيء أثر بشكل مباشر على توفر الميزانيات التشغيلية أو التطويرية للوزارات والتي من بينها وزارة الداخلية والأمن الوطني وبالتالي عدم القعدة على منح المكافآت والحوافز، حيث لا زال قطاع غزة يعاني من الحصار الاحتلالي الصهيوني على قطاع غزة منذ عام 2007، وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة بين فقرات الاستبانة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الدافعية" يساوي 5.05 أي أن الوزن النسبي 50.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وذلك وفق المحك المعتمد في هذه الدراسة. ويعزو الباحث ذلك إلى الأوضاع الاقتصادية وتأخر وضعف الموازنات والتسييريات التي من شأنها تحفيز العاملين وحثهم لتحقيق أهداف الوزارة والقيام بأعمالهم بفعالية عالية، إلا أن الوزارة لم تغفل تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق والمشاركة في الأنشطة العامة التي من شأنها تحقيق فعالية العاملين، وبشكل عام حصل بُعد الدافعية على أدنى نسبة موافقة من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي، علاوة على العقيدة الأمنية التي يؤمن بها أبناء وزارة الداخلية والأمن الوطني والمتمثلة بالانتماء والالتزام حتى في أصعب الظروف.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة فائق (2018) بوزن نسبي بلغ 73.6%، ودراسة مطر (2018) بوزن نسبي بلغ 69.6%، ودراسة جعفر (2017) حيث بلغت الدافعية نسبة 71%، ودراسة العزاوي (2016) والتي بلغت نسبتها 65.8%، ودراسة أبو عيادة (2016) بنسبة بلغت 80.85%، ودراسة مسلم (2015) بوسط حسابي بلغ 68%، ودراسة الطعاني حيث بلغت قيمتها 81%، ودراسة الشبخلي وعبيد (2015) بوسط حسابي بلغ 76%، ودراسة عمران (2015) والتي أظهرت توفر بُعد الدافعية بنسبة عالية بلغت 81%، ودراسة عطا (2015) بوزن نسبي قيمته 89.6%، دراسة قاسم (2011) بنسبة إجمالية بلغت 83.4%، فيما لم تتفق نتيجة هذه الدراسة مع أي دراسة من الدراسات السابقة.

خامساً: تحليل فقرات مجال " الشراكة "

جدول (11.5)

تحليل فقرات مجال " الشراكة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تؤمن الوزارة بمفهوم الشراكة مع المنظمات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة.	6.18	2.01	61.88	4	متوسطة
2.	ترى الوزارة في الشراكة أسلوباً يفيد الوزارة في تحقيق أهدافها وإكسابها المزايا المختلفة.	6.27	1.99	62.68	1	متوسطة
3.	تؤمن الوزارة بأن الشراكة توفر إطاراً تعاونياً للتشارك في الموارد النادرة.	6.19	1.98	61.94	3	متوسطة
4.	تسعى إلى إدامة الشراكة الاستراتيجية والتشبيك مع المؤسسات محلياً وإقليمياً.	6.07	2.10	60.66	5	متوسطة
5.	ترى الوزارة في أسلوب الشراكة مع المنظمات والهيئات الأخرى حلاً للخروج من الأزمات التي تواجهها.	6.20	2.16	61.97	2	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	6.18	1.85	61.83		متوسطة

من جدول (11.5) يمكن استخلاص ما يلي: أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " ترى الوزارة في الشراكة أسلوباً يفيد الوزارة في تحقيق أهدافها وإكسابها المزايا المختلفة" يساوي (6.27) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (62.68%)، وهي الفقرة الأعلى بين فقرات هذا المجال وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان الوزارة بأهمية التشبيك والتنسيق مع كافة الجهات في تحقيق التقدم والتطور للوزارة والارتقاء بعملها، بحيث تحقق الشراكة مميزات تسهم في تحقيق الأهداف المرسومة، إضافة إلى سعي الوزارة لتقديم خدمات أفضل لجمهورها بحيث تقدم بعض الجهات مثل المؤسسات الخيرية ومؤسسات المجتمع المدني خدمات لجمهور الوزارة يحقق سهولة في تنفيذ الإجراءات والمعاملات ويحقق أهداف مشتركة للجميع.

بينما المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تسعى إلى إدامة الشراكة الاستراتيجية والتشبيك مع المؤسسات محلياً وإقليمياً " يساوي (6.07) أي أن الوزن النسبي (60.66%)، وهي النسبة الأقل

بين فقرات هذا المجال وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف قدرة الوزارة على تشبيك ونسج العلاقات مع مؤسسات وجهات إقليمية خارجية نتيجة للحصار والتقييد والملاحقة التي يعاني منها قيادات وكوادر الوزارة ومنعهم في أحيان كثيرة من السفر.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الشراكة " يساوي (6.18) أي أن الوزن النسبي (61.83%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى نجاح الوزارة في تحقيق مبدأ المشاركة وتربيط العلاقات مع العديد من المنظمات والمؤسسات محلياً وإيمانها المطلق بدور الشراكة في تذليل العقبات ومواجهة الأزمات الطارئة بكافة أشكالها، إلا أنها عانت على المستوى الإقليمي نتيجة للظروف آفة الذكر. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عمران (2015) حيث حصل هذا المجال على درجة متوسطة إذ حصل على أهمية نسبية قدرها (56%).

واختلفت مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي جاءت فيها نسبة الموافقة درجة كبيرة كدراسة مطر (2018) حيث بلغت نسبتها (74.4%)، ودراسة فائق (2018) حيث بلغت نسبتها (76.4%)، دراسة حافظ (2017) بوزن نسبي (83%)، واختلفت مع دراسة جعفر (2017) حيث بلغت الشراكة نسبة (76%)، ودراسة الطعاني (2017) حيث بلغت (87%)، ودراسة الشيخ وعلي (2017) بوزن نسبي بلغ (65.2%)، ودراسة العزاوي (2016) والتي بلغت نسبة الشراكة فيها (65.6%)، عطا (2015) جاء مؤشر مجال الشراكة بدرجة مرتفعة و بوزن نسبي (76%)، واختلفت مع دراسة أبو الغنم (2015) حيث بلغت نسبتها (84%)، ودراسة مسلم (2015) حيث بلغت نسبتها (79.4%) ودراسة قاسم (2011) بنسبة إجمالية بلغت (76.5%)، ودراسة أبو عيادة (2016) بوزن نسبي بلغ (80.24%)، ودراسة الشبخلي وعبيد (2015) بوزن نسبي بلغ (68.6%).

سادساً: تحليل جميع فقرات الذكاء الاستراتيجي

جدول (12.5)

تحليل جميع مجالات محور " الذكاء الاستراتيجي "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	الاستشراف	6.05	1.62	60.51	4	متوسطة
2.	تفكير النظم	6.19	1.62	61.91	1	متوسطة
3.	الرؤية المستقبلية	6.11	1.72	61.11	3	متوسطة
4.	الدافعية	5.05	1.84	50.49	5	متوسطة
5.	الشراكة	6.18	1.85	61.83	2	متوسطة
	جميع فقرات "الذكاء الاستراتيجي"	5.92	1.51	59.18		متوسطة

من جدول (12.5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الذكاء الاستراتيجي يساوي (5.92) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (59.18%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات الذكاء الاستراتيجي بشكل عام. ويعزو الباحث ذلك إلى سعي الوزارة للعمل بشمولية وربط أجزائها بشكل متكامل ووضع خطط ورؤى واستراتيجيات واضحة وراسخة، والاستعداد لجميع الاحتمالات والتهيؤ لكافة الظروف والمواقف الطارئة مستقبلاً، وإيمانها العميق بأهمية مبدأ الشراكة إلا أنها تراجعت في قدرتها على تحفيز ودفع العاملين باتجاه تحقيق أهداف الوزارة نتيجة الظروف البيئية غير المناسبة التي تعيشها، إضافة إلى ضعف القدرة على تشبيك ونسج العلاقات مع مؤسسات وجهات إقليمية خارجية، ومرورها بأزمات وحروب قاسية أدت لاستشهاد الكثير من أركانها وتدمير مقراتها ومنظوماتها وضعف القدرة أحياناً على رسم المستقبل نتيجة لتغيرات بيئية ومهددات غير متوقعة.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة فائق (2018) حيث بلغت نسبتها (76.1%)، ودراسة مطر (2018) بوزن نسبي بلغ (71.6%)، ودراسة حافظ (2017) والذي بلغت قيمة متغير الذكاء الاستراتيجي (79%)، واختلفت مع دراسة جعفر (2017) والذي جاء فيها الذكاء الاستراتيجي بنسبة مرتفعة بلغت (72%)، ودراسة الشيخ وعلي (2017) بوزن نسبي بلغ (79.4%)،

ودراسة الطعاني (2017) بوزن نسبي (80%)، ودراسة العزاوي (2016) بوزن نسبي بلغ (70%)، ودراسة أبو عيادة (2016) بوزن نسبي بلغ (79.4%)، ودراسة عطا (2015) والتي بلغت فيها قيمة الذكاء الاستراتيجي (80.6%)، ودراسة عمران (2015) بنسبة مئوية بلغت (82.5%)، ودراسة أبو الغنم (2015) بوسط حسابي قيمته (83%)، ودراسة مسلم (2015) حيث بلغت نسبتها (75.8%)، ودراسة الشبخلي وعبيد (2015) حيث بلغ الوزن النسبي لمتغير الذكاء الاستراتيجي (73.4%)، ودراسة قاسم (2011) بوزن نسبي بلغ (81.8%)، حيث جاءت نتيجة الذكاء الاستراتيجي للدراسات المذكورة بدرجة مرتفعة.

2.3.5: الإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على: "ما مستوى جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟".

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ودرجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (13.5).

جدول (13.5)

تحليل فقرات مجال " جودة اتخاذ القرارات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تُحقق القرارات المتخذة بالوزارة الأهداف والنتائج المرجوة منها.	6.12	1.84	61.20	3	متوسطة
2.	تقوم الوزارة بتقييم أثر القرارات التي تتخذها على جميع الأطراف.	5.96	1.89	59.69	10	متوسطة
3.	تستفيد الوزارة من الخبرات والتجارب التي تمتلكها عند اتخاذ القرارات المهمة.	6.03	1.99	60.26	6	متوسطة
4.	تتسم القرارات التي تتخذها الوزارة بالموضوعية.	5.75	1.97	57.52	13	متوسطة
5.	تقوم الوزارة بدراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل من بينها.	6.06	1.92	60.60	4	متوسطة
6.	تعمل على تحديد المشكلات التي تحتاج لاتخاذ قرار بشأنها بوضوح.	6.16	1.88	61.57	2	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
7.	يتم الأخذ بعين الاعتبار حالات المخاطرة وعدم التأكد عند اتخاذ القرارات.	6.05	1.87	60.51	5	متوسطة
8.	تحرص الوزارة على جمع المعلومات لضمان جودة القرار المتخذ.	6.35	1.94	63.48	1	متوسطة
9.	تستخدم الوزارة الأساليب الكمية والأنظمة المساعدة عند اتخاذ القرارات.	6.02	1.91	60.17	7	متوسطة
10.	تتصف الوزارة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	5.73	2.01	57.34	14	متوسطة
11.	تتجنب الوزارة عند اتخاذ القرارات تكرار الأخطاء المرتكبة في الماضي.	5.90	2.09	59.03	12	متوسطة
12.	تحرص على أن يشارك العاملين بها في عمليات صنع القرارات.	5.41	2.22	54.14	15	متوسطة
13.	تمتلك الوزارة خطة محددة لمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عنها بدقة.	5.96	2.15	59.63	11	متوسطة
14.	تمتلك الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	5.98	2.11	59.77	8	متوسطة
15.	تعمل الوزارة على مراجعة نتائج القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها باستمرار.	5.97	2.08	59.71	9	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	5.96	1.62	59.64		متوسطة

من جدول (13.5) يمكن استخلاص ما يلي: أن المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تحرص الوزارة على جمع المعلومات لضمان جودة القرار المتخذ " يساوي (6.35) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (63.48%)، وهي الفقرة الأعلى بين فقرات هذا المجال وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل وزارة الداخلية والأمن الوطني سواء عمل "أمني أو عسكري" فهو مبني على جمع ومراعاة وتحليل ومعالجة المعلومات قبل اتخاذ القرارات، كذلك طبيعة العمل الإداري والتخطيطي المبني على جمع المعلومات ووضع البدائل ومن ثم اختيار الأفضل من بينها بحيث لا يمكن ضمان جودة أي قرار قبل تحديد البدائل واختيار أفضلها من بين الخيارات المتاحة.

بينما المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر "تحرص على أن يشارك العاملين بها في عمليات صنع القرارات" يساوي (5.41) أي أن الوزن النسبي (54.14%)، وهي النسبة الأقل بين فقرات هذا المجال وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة القرارات التي تتخذ في المؤسسات الأمنية والتي تأخذ طابع الأوامر والتعليمات والتي تأتي بشكل قرارات راسية تُسقط من أعلى هرم القيادة وتطبق في المستويات الدنيا، كما تتصف هذه القرارات في بعض الأحيان بالسرية ومحدودية الاطلاع لحساسيتها وخطورتها وبالتالي يُحجب عن العاملين جزء من البيانات والمعلومات المتعلقة بعمليات اتخاذ القرار لدواعي الأمن والسلامة، ومن المؤثرات على ضعف مشاركة العاملين هي اتخاذ القرارات في أوقات عصبية وطارئة تقيد المساحة المتاحة للمسؤولين من المناورة أو السماح لهم بإجراء النقاشات اللازمة بشأن القضايا المطروحة تحت ضغط عامل الوقت وتسارع المهديدات الأمنية.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " جودة اتخاذ القرارات " يساوي 5.96 أي أن الوزن النسبي (59.64%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة الوزارة على التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ووجود خطة واضحة المعالم والأهداف وتشكيل لجان خاصة لهذه العملية بما يضمن تحقيق مفردياتها وأهدافها، إضافة إلى قيام الوزارة بدراسة البدائل لاختيار الأفضل منها وفق إمكانياتها المتاحة، وقيام الوزارة بدراسة عميقة وتحديد للمشكلات التي تواجهها أو قد تقابلها في المستقبل قبل عملية اتخاذ القرار والتأني في اتخاذ قرارات في ظل أوضاع غامضة، فيما تسعى الوزارة بكل جهد لضمان جودة القرارات المتخذة.

إلا ان هذه النسبة ما زالت تحتاج للتحسين، ويعزو الباحث ذلك لوجود درجة متدنية في إشراك العاملين للمساهمة في اتخاذ القرارات، وضمان موضوعية القرارات التي تتخذ وعدم الحكم على المواقف والأحداث الطارئة من خلال الأحكام المسبقة، فيما يلاحظ اتخاذ قرارات في ظروف غير مناسبة للهدف الذي اتخذت القرارات من أجله كاتخاذ قرارات تسهم في التضيق على المواطنين في ظل الوضع الاقتصادي السيء للقطاع والحصار المفروض من قبل الاحتلال الصهيوني، وضعف الأدوات التي تستخدمها في تنفيذ القرارات أحياناً وربما يعود ذلك لضعف الموارد والموازنات التي تضمن تنفيذها بفعالية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سعدة (2019) بدرجة متوسطة بلغت (58.18%)، ودراسة محسن (2019) بوزن نسبي بلغ (60.63%)، ودراسة أبو جزر (2018) التي بينت أن درجة الموافقة بلغت (60.99%)، ودراسة الحايك (2018) بنسبة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (57.1%)، ودراسة عبد العال (2017) حيث حصلت على نسبة (62.42%)، ودراسة أبو حميد (2017) بوزن نسبي (58.33%)، ودراسة خضر (2016) بوزن نسبي (65.74%)، ودراسة غنية وخديجة (2016) بوزن نسبي بلغ (67.8%)، ودراسة الشبخلي وعبيد (2015) بوزن نسبي ووسط حسابي بلغ (63.2%)، ودراسة أبو شقير (2018) بدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغت قيمته (57.5%)، ودراسة عاشور (2017) بدرجة موافقة متوسطة بلغت (60.8%).

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسة كدراسة إسماعيل (2018) بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي بلغ (79.2%)، ودراسة عياش وغريب (2018) بوزن نسبي بلغ (80.1%)، ودراسة الطعاني (2017) حيث بلغت (82.2%)، ودراسة أبو شعبان (2017) حيث حصل مجال صنع القرار على نسبة (71.2%)، ودراسة أبو زهري (2017) حيث بلغت نسبتها (77.5%)، ودراسة أحمد (2018) بدرجة موافقة كبيرة جداً بلغت (82%)، ودراسة الغزالي (2017) بوزن نسبي (86.2%)، ودراسة القصراوي (2016) بوزن نسبي ووسط حسابي بلغ (70%)، ودراسة حميد (2016) التي بينت أن درجة توافر اتخاذ القرار كان بدرجة متوسطة إذ بلغت نسبتها (60.22%)، ودراسة أبو الغنم (2015) حيث بلغت نسبتها (82.2%)، ودراسة شبير (2015) بوسط حسابي بلغت قيمته (79.5%)، ودراسة الوادية (2015) حيث بلغت قيمتها الإجمالية مستوى 63.9% وقد صنفها ضمن درجة الموافقة الكبيرة وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يبين أن الدرجة الواقعة بين 60.1-80 تكون درجة الموافقة كبيرة، ودراسة قاسم (2011) بوسط حسابي ووزن نسبي بلغ (84.4%).

3.3.5: الإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على: "هل توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟".

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة، قام الباحث بوضع فرضية لدراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، والتي نصت على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$\alpha \leq 0.05$ بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14.5)

معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.758	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستشراف وتعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
0.000	*0.759	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تفكير النظم وتعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
0.000	*0.783	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية وتعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
0.000	*0.753	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية وتعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
0.000	*0.761	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة وتعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
0.000	*0.874	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (14.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.874، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. ويعزو الباحث العلاقة بين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وجود القرارات) بتمتع الوزارة والقادة بالذكاء الكافي لاستشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث بما يمكنها من معرفة

الفرص وإدارة التهديدات والمخاطر وصولاً لرسم الاستراتيجيات وإيضاح المسار الذي يؤدي لتحقيق رؤية الوزارة، وإزالة المعوقات التي تعيق الوصول إليها.

كما أن الدافعية تبني الالتزام وتزيد الروح الإبداعية وحسن المسؤولية اتجاه الوزارة وتثير التنافس بين العاملين لحفزهم على الإنجاز بما ينعكس إيجابياً على سلامة القرارات المتخذة. بالإضافة إلى أن الشراكة مع المؤسسات المختلفة تزود الوزارة بالكثير من التكامل في الأدوار والخبرات وتزيد درجة القبول لهذه القرارات والمشاركة الفعلية تجود القرارات وتطرح بدائل أكثر وتحقق رضا العاملين. كما ويوفر الذكاء الاستراتيجي إمكانية النظرة الشمولية للمشكلات ومعرفة أجزاءها وعناصرها كأنها نظام يتفاعل بطريقة معينة مما يعطي صورة أوضح للمشكلة والنظر إليها من زوايا متعددة وصولاً لاتخاذ قرار أفضل، ولأن الذكاء أساساً يحتوي على التفكير والتخطيط بما يشمل من تحليل لأنظمة وتحسين للإجراءات والتفكير بالمبادرات والابداع في كل مستويات الوزارة وبالتالي كليهما يساعد في بناء التصورات لمختلف الظروف.

وانتفتت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الطعاني (2017) وجود علاقة موجبة معنوية بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي وكفاءة صنع القرار، ودراسة الشبخلي وعبيد (2015) والتي أوضحت وجود علاقة قوية بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده وبين أساليب اتخاذ القرار، وكذلك تتسجم مع دراسة قاسم (2011) والتي بينت وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجميع أبعاده على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة المبحوثة.

4.3.5: الإجابة على السؤال الرابع والذي ينص على: "هل يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟".

للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة، قام الباحث بوضع فرضية لدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، والتي نصت على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية. واختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15.5)

تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية. Sig.
المقدار الثابت	0.455	2.557	0.011
الاستشراف	0.160	3.374	0.001
تفكير النظم	0.200	4.388	0.000
الرؤية المستقبلية	0.136	2.812	0.005
الدافعية	0.226	6.310	0.000
الشراكة	0.215	5.972	0.000
معامل الارتباط = 0.875		معامل التحديد المُعدَّل = 0.762	
قيمة الاختبار F = 224.564		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من النتائج الموضحة في جدول (15.5) يمكن استنتاج ما يلي: أن قيمة معامل الارتباط = 0.875، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.762 وهذا يعني أن 76.2% من التغيير في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. كما وبلغت قيمة الاختبار F المحسوبة 224.564، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. تبين أن كافة المتغيرات المستقلة " الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة" تؤثر في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

معادلة الانحدار:

$$\text{تعزيز جودة القرارات} = 0.455 + (0.160 \text{ (الاستشراف)}) + (0.200 \text{ (تفكير النظم)})$$

$$+ (0.136 \text{ (الرؤية المستقبلية)}) + (0.226 \text{ (الدافعية)}) + (0.215 \text{ (الشراكة)})$$

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قدرة وزارة الداخلية على التنبؤ بالمتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة لها بشكل منظم واعتماد منهج التخطيط والسيناريوهات البديلة لمواجهتها والاستفادة من العاملين في لضمان توفير قدر من المعلومات كأرضية (خلفية) تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار

الأمثل. ويعتبر التفكير الأمثل الذي يستند الى رؤية ودمج لأجزاء وعناصر النظام وطريقة التفاعل بينها مدخلاً لتحقيق الأهداف المرسومة وما ينتج عن ذلك من توفر نظرة شمولية لمتخذ القرار تمكنه من اتخاذ قرارات جيدة.

كما أن امتلاك الوزارة لرؤية شاملة هي بمثابة مظلة توجه جميع الأنشطة والأهداف لتحقيقها، فهي تعمل على تظافر الجهود وبما يصب في الغاية النهائية حيث تتوفر الرؤية كبوصلة توحد جهود العاملين وتقلل الهدر في الموارد والتكاليف وكذلك إقامة التحالفات والشراكة مع الجهات الأخرى والمؤسسات ذات العلاقة تبني جسر من التكامل يسد الفجوة في المهارات والمعارف والتكنولوجيا والموارد مما يؤدي إلى تحسين مهارة متخذ القرار، وتوفير ما يلزم لاتخاذ قرار مناسب دون تأخير اعتماداً على الأساليب العلمية وصولاً لدراسة آثار هذه القرارات على الأطراف ذات العلاقة. كما وتعتبر قوة القادة في دفع العاملين من خلال التعرف أولاً على حاجاتهم كأفراد فلكل منهم رغبات وطموحات تحتاج لإشباع وتلبية مما يدفع إلى الإنجاز ويغرس لديهم الشعور بالمسئولية والحماس والابداع في تأدية الأعمال مما يجعلهم ملتزمين بإنجاح القرارات وبالقدرة على اتخاذها بشكل صحيح. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو الغنم (2015) والتي أوضحت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على فاعلية صنع القرار في الشركة المبحوثة، وكذلك تتسجم جزئياً مع دراسة قاسم (2011) والتي بينت وجود أثر ذو دلالة احصائية بين عنصرى الاستشراف والدافعية في اتخاذ القرار، وأن المتغيرات الأخرى (تفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة) غير مؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

5.3.5: الإجابة على السؤال الخامس والذي ينص على: "هل توجد فروق بين متوسط

استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟".

للإجابة عن السؤال الخامس للدراسة، قام الباحث بوضع فرضية لدراسة الفروق حول الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، والتي نصت على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α (0.05 ≤) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات تعزى

للمتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل)،
ويشتق منها الفرضيات التالية:

أولاً/ الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات تعزى إلى متغير العمر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (16.5)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		50 سنة فأكثر	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	أقل من 40 سنة	
0.641	0.445	5.92	6.11	6.07	الاستشراف.
0.364	1.015	6.00	6.24	6.38	تفكير النظم.
0.555	0.590	6.03	6.09	6.38	الرؤية المستقبلية.
0.076	2.593	5.01	4.95	5.67	الدافعية.
*0.006	5.247	5.98	6.11	7.05	الشراكة.
0.187	1.687	5.79	5.90	6.31	الذكاء الاستراتيجي.
0.235	1.452	5.92	5.91	6.38	جودة اتخاذ القرارات.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في جدول (16.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " الشراكة "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 40 سنة. ويعزو الباحث ذلك إلى كونهم فئة أكثر انفتاحاً وانسجاماً مع البيئة الخارجية وإيمانهم بأهمية نسج العلاقات مع المؤسسات الرديفة الأخرى وما يمكن أن تحققه من إنجازات ومكتسبات للوزارة بعكس من تزيد أعمارهم عن 40 سنة، الذين يؤمنون إلى حد ما بخطر هذه العلاقات في ظل حالة الاستهداف الكبير ومحاولات الاختراق الأمني المتوالية

لمؤسسات الوزارة حيث عايشت هذه الفئة (أكبر من 40 عام) مراحل حساسة وخطرة من الحرب الأمنية وصراع الأدمغة مع الاحتلال والجهات المعادية.

أما بالنسبة لباقي المجالات ومجال الذكاء الاستراتيجي فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر. ويعزو الباحث ذلك إلى انتشار ثقافة العمل المؤسسي المبني على قواعد وأسس ومنهجيات علمية بين جميع أفراد العينة داخل الوزارة وبالتالي سيكون لانتشار هذه الثقافة نفس التأثير على الفئات العمرية المتقاربة حيث أن الغالبية العظمى من الفئة المستهدفة هي لمراحل عمرية تزيد عن 30 عاما وهي الفئة العمرية الأكثر تقاربا في وجهات النظر، وكذلك اكتمال حالة النضج والإدراك لمتطلبات اتخاذ القرارات المبني على الذكاء الاستراتيجي لهذه الفئة ووجود مستوى متقارب من الفهم حول غالبية القضايا المشتركة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة مطر (2018)، ودراسة أبو عيادة (2016)، ودراسة قاسم (2011) والتي استنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر، واختلفت مع دراسة مسلم (2015) التي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول محور الذكاء الاستراتيجي ككل تعزى لمتغير العمر ولصالح فئة 50 عام فأكثر.

أما بالنسبة لمجال جودة القرارات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر. ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان وإدراك ودراية العاملين في الوظائف الإشرافية (رتب إشرافية، رتب سامية) بأهمية ودور جودة القرارات والتأثير الكبير الذي تلحقه هذه القرارات بالوزارة وانعكاسها على كافة أركان الوزارة والمتعاملين معها فهذه القضية غير مرتبطة بفئة عمرية دون أخرى وهي من متطلبات العمل الإداري السليم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو شعبان (2017) والتي استنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور صنع القرار الأمني تعزى لمتغير العمر، ودراسة أبو حميد (2017)، ودراسة أبو شقير (2018)، ودراسة الوادية (2015)، ودراسة شبير (2015)، ودراسة قاسم (2011) والتي استنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة في أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تعزى لمتغير العمر. واختلفت مع دراسة عبد العال (2017) التي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول

محور جودة القرارات ككل تعزى لمتغير العمر ولصالح فئة 45 عام فأكثر، ودراسة عاشور (2017)، التي بينت وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي جودة ومستوى اتخاذ القرارات تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية التي تقل عن 30 عام، ودراسة أبو زهري (2017) والتي بينت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير العمر لصالح من هم أقل من 35 عام، ودراسة خضر (2016) لصالح من هم في الفئة العمرية الواقعة بين 30 عام حتى أقل من 40 عام.

ثانياً/ الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (17.5)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.114	2.185	5.62	6.16	5.92	الاستشراف
0.614	0.489	5.95	6.21	6.26	تفكير النظم
*0.025	3.709	5.52	6.26	5.93	الرؤية المستقبلية
0.596	0.519	4.93	5.12	4.89	الدافعية
0.249	1.396	5.73	6.26	6.17	الشراكة
0.194	1.646	5.55	6.00	5.83	الذكاء الاستراتيجي.
0.439	0.825	5.66	6.02	5.95	جودة اتخاذ القرارات.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في جدول (17.5) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " الرؤية المستقبلية "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة. ويعزو الباحث ذلك إلى

وجود فناعة لدى هذه الفئة بالتخطيط المبني على منهج علمي سليم لدى قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ووضوح الرؤية لديهم والتخطيط للمستقبل بناء على دراسة البيئة المحيطة من خلال دراسة الماضي وفهم الواقع والتخطيط للمستقبل، إضافة إلى أن هذه الفئة تمثل الكم الأكبر من عينة الدراسة الذين التحقوا بعمل الوزارة في فترة تأسيسها وازدهارها حيث تم استيعاب الكم الأكبر ممن عايشوا الوزارة في كافة الأوقات والظروف، كما أصبح لهذه الفئة خبرات تراكمية كونهم خاضوا كثير من الأزمات وعاشوا فترات عصيبة وقاسية مرت بها الوزارة، إضافة إلى الخبرات التراكمية التي اكتسبها جراء التعامل مع مكونات البيئة المحيطة.

أما بالنسبة لإجمالي الذكاء الاستراتيجي وباقي المجالات التابعة له فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة. ويعزو الباحث ذلك إلى الأسلوب الذي تختار بواسطته الوزارة قياداتها حيث يتم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والقدرات العالية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الحكيمة والخروج من الأزمات المتتالية بحنكة وذكاء رغم توالي العقبات والمعوقات التي تستهدف عمل الوزارة، إضافة إلى طبيعة القرارات العسكرية التي تكون صارمة أحياناً ويكون الالتزام فيها واجب لدى الجميع.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة مطر (2018)، ودراسة أبو عيادة (2016)، ودراسة مطر (2018) حيث أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة. واختلفت مع دراسة مسلم (2015) التي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول محور الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة 20 عام فأكثر.

أما بالنسبة لمجال جودة اتخاذ القرار فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الوزارة على اتخاذ قرارات عميقة نابغة من أسلوب التفكير المنظم ودراسة القرار بجميع أبعاده حيث تعمل الوزارة وفق منظومة واضحة وتخصص إدارات مركزية لهذا العمل كما أسلفنا، إضافة إلى الخبرات النوعية التي اكتسبها قياداتها نتيجة لمرورهم بظروف استثنائية خطيرة وحساسة والقدرة على مواجهتها وتجاوزها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو شعبان (2017)، ودراسة عبد العال (2017)، ودراسة أبو حميد (2017)، ودراسة أبو شقير (2018)، ودراسة خضر (2016)، ودراسة شبير (2015)، ودراسة قاسم (2011)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة. واختلفت مع دراسة عاشور (2017)، ودراسة الوادية (2015) التي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة 15 عام فأكثر، ودراسة أبو زهري (2017) التي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة أقل من 5 سنوات، تجدر الإشارة هنا أن غالبية هذه الدراسات تناولت اتخاذ القرارات مع متغيرات عديدة غير التي تناولتها هذه الدراسة، ما عدا دراسة قاسم (2011) التي تناولت المتغيرين معاً.

ثالثاً/ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (18.5)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		رتب إشرافية	رتب سامية	
0.302	-1.033	6.11	5.92	الاستشراف
0.360	-0.917	6.24	6.07	تفكير النظم
0.121	-1.555	6.21	5.90	الرؤية المستقبلية
0.064	-1.861	5.17	4.77	الدافعية
0.083	-1.736	6.30	5.93	الشراكة
0.099	-1.656	6.01	5.72	الذكاء الاستراتيجي
0.113	-1.587	6.05	5.76	جودة اتخاذ القرارات

من النتائج الموضحة في جدول (18.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" للمتغيرين (الذكاء الاستراتيجي)، و (جودة اتخاذ القرار) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الرتبة العسكرية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد العينة هم من العاملين في الوظائف الإشرافية وبالتالي فهم يتمتعون بقدرات وإمكانيات متقاربة نوعاً ما خاصة على مستوى الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية المستقبلية. كذلك وتؤمن هذه الفئة بحكم عملها واحتكاكها بقيادات الوزارة بفاعلية الطريقة التي تتخذ فيها القرارات وجودتها وهي الأقرب لمراكز صنع القرار. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات لمتغير الذكاء الاستراتيجي كدراسة أبو عيادة (2016)، ودراسة مسلم (2015)، ودراسة قاسم (2011) حيث استنتجت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الرتبة العسكرية أو المسمى والدرجة الوظيفية.

وفي متغير جودة القرارات اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو شقير (2018) ودراسة أبو زهري (2017)، ودراسة عبد العال (2017) ودراسة شبير (2015) ودراسة الوادية (2015)، ودراسة قاسم (2011)، حيث استنتجت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى أو الدرجة الوظيفية.

واختلفت مع الدراسة مع ما توصلت له دراسة كلا من دراسة أبو شعبان (2017) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجمالي محور صنع القرار الأمني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية ولصالح فئة مدير دائرة، ودراسة أبو حميد (2017) والتي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجمالي محور صنع القرار الأمني تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية ولصالح نائب/ مساعد رئيس قسم، ودراسة عاشور (2017) استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجمالي محور صنع القرار الأمني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مسمى "موظف"، ودراسة القصراري (2016) والتي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح فئة "نواب رؤساء الجامعات".

رابعاً/ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " , والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (19.5)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.840	0.175	6.01	6.04	6.20	الاستشراف
0.809	0.212	6.12	6.19	6.34	تفكير النظم
0.875	0.134	6.06	6.11	6.25	الرؤية المستقبلية
0.249	1.397	5.38	4.97	4.95	الدافعية
0.984	0.016	6.16	6.18	6.23	الشراكة
0.924	0.079	5.95	5.90	5.99	الذكاء الاستراتيجي
0.812	0.209	6.07	5.93	5.99	جودة اتخاذ القرارات

من النتائج الموضحة في جدول (19.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة ونسبتهم (70.5%) هم من حملة شهادات البكالوريوس إضافة إلى (9.9%) من حملة شهادات الدراسات العليا بنسبة إجمالية بلغت (80.4%) وهذا يجعلهم يفكرون بطريقة متقاربة وتكون نظرتهم للذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات متشابهة إلى حد كبير، وعلى اطلاع وإحاطة جيدة بهذين المفهومين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات تبعاً للمتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي" كدراسة مطر (2018)، ودراسة أبو عيادة (2016)، ودراسة قاسم (2011) حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات تبعاً للمتغير التابع "جودة القرارات" كدراسة أبو شقير (2018)، ودراسة أبو شعبان (2017)، ودراسة أبو زهري (2017)، ودراسة عبد العال (2017) ودراسة عاشور (2017)، ودراسة شبير (2015)، ودراسة الوادية (2015)، ودراسة قاسم (2011) حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع دراسة خضر (2016) حيث بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة "بكالوريوس وماجستير"، ودراسة أبو حميد (2017) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة "دكتوراه"، ولعل هذا الاختلاف سببه أن دراسة أبو حميد (2017) طبقت على الجامعات وأن غالبية العاملين فيها هم من حملة الدكتوراه.

خامساً/ الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات تعزى إلى متغير مكان العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (20.5)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		الهيئات والادارات المركزية	قوى الأمن الوطني	قوى الأمن الداخلي	
*0.000	7.870	5.48	5.86	6.33	الاستشراف
*0.001	6.688	5.85	5.84	6.47	تفكير النظم
*0.000	10.711	5.33	6.01	6.42	الرؤية المستقبلية
*0.000	12.362	4.07	5.39	5.22	الدافعية
*0.002	6.176	5.52	6.13	6.43	الشراكة
*0.000	9.702	5.25	5.85	6.17	الذكاء الاستراتيجي
*0.005	5.286	5.40	5.97	6.15	جودة اتخاذ القرارات

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (20.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في قوى الأمن الداخلي.

ويعزو الباحث ذلك لطبيعة المهام المنوطة بالعاملين في قوى الأمن الداخلي من حيث وضع الخطط الاستراتيجية، وإدارة الأزمات، والتعامل المباشر مع المواطنين ومع شرائح مجتمعية وجهات خارجية أوسع وأكبر، وبالتالي تكون الخطط أكثر شمولية وتكون المهددات والمهام والفرص أكبر وبالتالي يمكن تلمس نتائج هذه الخطط ومفعولها وتأثيرها على جهات العمل، وكننتيجة طبيعية لهذه الخطط وما ينتج عنها من قرارات وتعليمات تنفيذية تطبق على أرض الواقع أثر على العاملين الذين يستشعرون الدور والتكليفات المنوطة بهم بعكس قوى الأمن الوطني الذي يكون دورهم أكثر محدودية وينحصر في قطاعات ضيقة حيث تختلف بيئة العمل للعاملين في قوى الأمن الوطني عنها في البيئة التي يعمل فيها العاملون في قوى الأمن الداخلي.

واختلفت هذه النتائج في مجال الذكاء الاستراتيجي مع بعض الدراسات كدراسة مسلم (2015) حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل، وربما يعود هذا الاختلاف إلى البيئة التي طبقت عليها هذه الدراسات.

وفي مجال جودة القرارات اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عبد العال (2017) حيث أشارت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل ولصالح العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية، ودراسة القصراوي (2016) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات استجابات المبحوثين حول محور جودة القرارات تعزى لمتغير مكان العمل ولصالح العاملين في "جامعة بيت لحم"، ودراسة شبير (2015) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات استجابات المبحوثين حول محور جودة القرارات تعزى لمتغير مكان العمل ولصالح العاملين في "الجامعة الإسلامية".

واختلفت في مجال جودة القرارات مع بعض الدراسات كدراسة أبو شقير (2018)، ودراسة أبو شعبان (2017)، ودراسة عاشور (2017) والتي بينت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محور اتخاذ القرارات تعزى لمتغير مكان العمل، ويرجح الباحث اختلاف نتائج هذه الدراسات مع نتائج هذه الدراسة لاختلاف البيئات التي طبقت عليها.

4.5: خلاصة الفصل الخامس

اشتمل هذا الفصل على تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، ثم دراسة الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية المتمثلة في (العمر، وسنوات الخدمة، والرتبة العسكرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل)، ومن ثم دراسة المحك المعتمد في الدراسة وتحديد مقياس الدراسة والنسب المئوية، ثم دراسة واختبار فرضيات الدراسة وفقاً لما ورد في الاستبانة من محاور (أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة، وجودة القرارات)، ثم دراسة الاختبارات الإحصائية (الارتباط، والانحدار) بين المتغيرين، والانتقال الى دراسة الفروق وفق المتغيرات الديمغرافية.

الفصل السادس

6. النتائج والتوصيات

تمهيد.

1.6: نتائج الدراسة.

2.6: توصيات الدراسة.

3.6: الدراسات المستقبلية

4.6: خلاصة الفصل السادس.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمهيد

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة الخاصة بعينة الدراسة كما يتطرق إلى أهم التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة والتي قد تساعد في تحسين جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية عبر الاهتمام بممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة.

1.6: نتائج الدراسة

1.1.6: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

أظهرت النتائج أنّ مستوى توافر أبعاد للذكاء الاستراتيجي كما يتصورها ويدركها أفراد العينة من العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية كان بدرجة متوسطة بنسبة (59.18%)، وجاء ترتيب أبعاد للذكاء الاستراتيجي على النحو التالي:

- المرتبة الأولى: بُعد تفكير النظم بنسبة (61.91%).
- المرتبة الثانية: بُعد الشراكة بنسبة (61.83%).
- المرتبة الثالثة: بُعد الرؤية المستقبلية بنسبة (61.11%).
- المرتبة الرابعة: بُعد الاستشراف بنسبة (60.51%).
- المرتبة الخامسة: بُعد الدافعية بنسبة (50.49%).

2.1.6: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات)

كشفت نتائج الدراسة أنّ مستوى جودة اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة كانت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.64%).

3.1.6: النتائج المتعلقة بالفرضيات

1.3.1.6: النتائج الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين:

- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.874).
- كما أظهرت أنّ أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بجودة اتخاذ القرارات هو بُعد الرؤية المستقبلية، حيث كانت قيمة الارتباط (0.783) تلاه بُعد الشراكة، حيث كان معامل الارتباط (0.761)، ثم تفكير النظم حيث ارتبط بعلاقة موجبة تساوي (0.759)، يليه بُعد الاستشراف بمعامل ارتباط (0.758)، ثم جاء في المرتبة الأخيرة بُعد الدافعية حيث وجدت علاقة موجبة بينه وبين جودة اتخاذ القرارات بلغت (0.753).

2.3.1.6: النتائج الخاصة بأثر المتغير المستقل على التابع:

- أظهرت نتائج الدراسة أنّ أبعاد الذكاء الاستراتيجي تؤثر تأثيراً جوهرياً في جودة القرارات، وتفسر ما نسبته (76,2%) من التباين في المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات) وأنّ باقي التغيير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.
- بينت نتائج الدراسة أنّ أهم العوامل تأثيراً في جودة اتخاذ القرارات وحسب قيمة (ت) الجدولية هو: الدافعية يليها الشراكة، ثم تفكير النظم يليه الاستشراف، وأخيراً الرؤية المستقبلية وفق الأرقام التالية (6.3، 5.9، 4.3، 3.3، 2.8) بالترتيب.

3.3.1.6: النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الإحصائية لكل من المتغيرين، نتائج على النحو الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول إجمالي الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات تُعزى إلى متغير (العمر)، ما عدا بُعد الشراكة وهو أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وقد وجدت فروق وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 40 سنة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول إجمالي الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات تُعزى إلى متغير (سنوات

الخدمة)، ما عدا بُعد الرؤية المستقبلية وهو أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي تبين وجود اختلافات في آراء المبحوثين وذلك لصالح الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول إجمالي الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات تُعزى إلى متغير (الرتبة العسكرية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول إجمالي الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات تُعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده وجودة القرارات تُعزى إلى متغير (مكان العمل) وذلك لصالح الذين يعملون في قوى الأمن الداخلي.

4.1.6: النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها

كشفت النتائج بناءً على إجابات المبحوثين إجابات لأسئلة الدراسة وقد كانت وفق ما هو مبين في الجول التالي:

جدول (6.1)

النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها

السؤال والهدف	مجال تحقيقه
السؤال الأول: ما واقع الذكاء الاستراتيجي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟ الهدف الأول: التعرف على واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.	تم تحليل النتائج من جدول (7.5) إلى (12.5). ▪ أظهرت النتائج أنّ مستوى الذكاء الاستراتيجي ككل كما يتصورها ويدركها أفراد العينة كان بدرجة متوسطة بنسبة (59.18%) وجاء في المرتبة الأولى بُعد تفكير النظم بنسبة (61.91%). تلاه بُعد الشراكة بنسبة (61.83.67%). ثم بُعد الرؤية المستقبلية بنسبة (61.11%). ثم بُعد الاستشراف بنسبة (60.51%). وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الدافعية بنسبة (50.49%)

السؤال والهدف	مجال تحقيقه
<p>السؤال الثاني: ما مستوى جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية؟</p> <p>الهدف الثاني: التعرف على مستوى جودة اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.</p>	<p>تم تحليل النتائج من جدول (13.5).</p> <ul style="list-style-type: none"> كشفت نتائج الدراسة أن مستوى جودة القرارات كانت بدرجة متوسطة وجاءت بوزن نسبي (59.64%)، وحصلت الفقرة الثامنة " تحرص الوزارة على جمع المعلومات لضمان جودة القرار المتخذ " أعلى تقييم حيث بلغت قيمتها 6.35 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 63.48%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وجاءت الفقرة الثانية عشر " تحرص على أن يشارك العاملين بها في عمليات صنع القرارات " على متوسط حسابي بلغ 5.41 أي أن الوزن النسبي 54.14 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
<p>السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني؟</p> <p>الهدف الثالث: التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.</p>	<p>تم تحليل النتائج وهي في الجدول رقم (14.5)</p> <ul style="list-style-type: none"> أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.874). كما أظهرت أن أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بجودة اتخاذ القرارات هو بُعد الرؤية المستقبلية، حيث كانت قيمة الارتباط (0.783) تلاه بُعد الشراكة، حيث كان معامل الارتباط (0.761)، ثم تفكير النظم حيث ارتبط بعلاقة موجبة تساوي (0.759)، يليه بُعد الاستشراف بمعامل ارتباط (0.758)، ثم جاء في المرتبة الأخيرة بُعد الدافعية حيث وجدت علاقة موجبة بينه وبين جودة اتخاذ القرارات بلغت (0.753).
<p>السؤال الرابع: هل تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيراً جوهرياً في جودة القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني؟</p> <p>الهدف الرابع: معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.</p>	<p>تم تحليل النتائج وهي في الجدول رقم (15.5)</p> <ul style="list-style-type: none"> أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تؤثر تأثيراً جوهرياً في جودة القرارات، وتفسر ما نسبته (76,2%) من التباين في المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات) وأن باقي التغيير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. بينت نتائج الدراسة أن أهم العوامل تأثيراً في جودة اتخاذ القرارات وحسب قيمة(ت) الجدولية هو: الدافعية يليها

السؤال والهدف	مجال تحقيقه
<p>الشراكة، ثم تفكير النظم يليه الاستشراق، وأخيراً الرؤية المستقبلية وفق الأرقام التالية (3.3، 4.3، 5.9، 6.3)، (2.8) بالترتيب.</p>	
<p>السؤال الخامس: هل توجد فروق لمتوسط استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟</p> <p>الهدف الخامس:</p> <p>المساهمة في الكشف عن وجود فروق لمتوسط استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل).</p>	<p>تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجداول (16.5 إلى 20.5) فيما يخص الفروق حول الذكاء الاستراتيجي وجاءت النتائج كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول إجمالي الذكاء الاستراتيجي تُعزى إلى متغير (العمر)، ما عدا بُعد الشراكة وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 40 سنة. ▪ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول إجمالي الذكاء الاستراتيجي تُعزى إلى متغير (سنوات الخدمة)، ما عدا بُعد الرؤية المستقبلية وذلك لصالح الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة. ▪ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول إجمالي الذكاء الاستراتيجي تُعزى إلى متغير (الرتبة العسكرية)، و(المؤهل العلمي). ▪ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول إجمالي الذكاء الاستراتيجي تُعزى إلى متغير (مكان العمل) وذلك لصالح الذين يعملون في قوى الأمن الداخلي.
<p>السؤال السادس: هل توجد فروق لمتوسط استجابات المبحوثين حول جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟</p>	<p>تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجداول (16.5 إلى 20.5) فيما يخص الفروق حول جودة القرارات وجاءت النتائج كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول إجمالي جودة القرارات تُعزى إلى المتغيرات: (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي).

السؤال والهدف	مجال تحقيقه
<p>السؤال السادس: المساهمة في الكشف عن وجود فروق لمتوسط استجابات المبحوثين حول جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل).</p>	<p>وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول جودة القرارات تُعزى إلى متغير (مكان العمل) وذلك لصالح الذين يعملون في قوى الأمن الداخلي.</p>

2.6: توصيات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بالتالي:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

- الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بأداء المؤسسات بشكل عام لما له من أثر بأبعاده الخمسة في جودة القرارات حيث يساعد متخذي القرار على صناعة قرارات مبنية على منهجيات وقواعد سليمة.
- تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالوزارة للكشف عن الفرص والمخاطر والوقوف على نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والإمكانات المتاحة في محاولة لصياغة وتطوير الاستراتيجيات لاستغلال الفرص وكشف التهديدات ورسم المسار المستقبلي للوزارة.
- الاهتمام بدراسة المشكلات التي تواجه عمل الوزارة بدقة والوقوف على حقيقتها وليس مظهرها أو نتائجها والنظر إليها بشكل شمولي ورصد التفاعل بينها وربط عناصرها في صورة متكاملة وليس مجزأة للوصول لحلول مثلى متكاملة.
- العمل على تحديد رؤية شمولية مستقبلية للوزارة تحدد فيها التوجهات المستقبلية والمكانة التي تهدف الوزارة للوصول إليها وصياغة رسالة واقعية توضح القيم والصورة الذهنية للوزارة بحيث تتمتع بالوضوح لجميع مكونات الوزارة وتعتبر موجه لكافة أعمال الوزارة ومواردها وأهدافها.
- إعادة تصميم نظام الحوافز المعمول به في الوزارة بحيث يتم منح المكافآت المناسبة لذوي المواهب والمتفوقين في أدائهم المميز، مع ضمان عدالة توزيعها على مستحقيها.

- خلق مناخ يشجع على الابداع والأداء المتفوق وإتاحة مساحة من الحرية للعاملين للتفكير الخلاق وفرص التعلم لإكسابهم المهارة والمعرفة والسلوكيات الإيجابية لتكون مساعدة لهم لإنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية.
- العمل على دمج مكونات الوزارة ومؤسساتها وتحديد الأدوار والمهام والمسئوليات لتعمل في بوتقة واحدة وتكوّن جسم متكامل ومتربط ومتناسق قادراً على قراءة البيئة المحيطة "الداخلية والخارجية" وفهمها بسهولة ووضع التحليلات ورسم السياسات والخطط بناء على هذا الفهم.
- ضرورة قيام الوزارة ببناء نماذجها الإدارية وخططها الاستراتيجية بما يتلاءم مع التغيرات الكبيرة التي تحصل في البيئة المحيطة وإعادة النظر في الإجراءات المتخذة والأنشطة والبرامج والاستراتيجيات وتعزيز هذه الجوانب، وإعداد خطط أكثر مرونة لتتناسب مع هذه التغيرات.
- ضرورة سعي الوزارة لاستحداث شراكات تضمن التميز والتفوق النوعي للحصول على مكتسبات متنوعة وتبادل للخبرات الكامنة وتحقيق أهدافها من خلال تشبيك العلاقات مع المؤسسات الخارجية سواء محلياً أو إقليمياً ووضع برامج لضمان استمرارية هذه الشراكات وتكوين شراكات استراتيجية مستدامة.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بجودة القرارات

- تعزيز مساهمة ومشاركة العاملين في الوزارة في عمليات صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بتخصصاتهم وأعمالهم الفنية والاستفادة قدر المستطاع من آرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم وخبراتهم المتراكمة لتحقيق مبادئ الشفافية، والمساعدة في إنجاح القرارات التي ساهموا في صنعها، وضمان الدفع باتجاه تحقيق وتنفيذ هذه القرارات عن رغبة ورضى من العاملين.
- ضرورة اتباع الوزارة منهجية استباقية للتدقيق والتمحيص في النتائج المتوقعة للقرار المتخذ خاصة في حالات المخاطرة وعدم الوضوح لتلافي النتائج السلبية التي قد تنتج في مثل تلك الظروف التي تزيد فيها نسبة الخطورة.
- تدريب العاملين وتهيئة ظروف العمل تجاه المنهج العلمي عند اتخاذ القرارات عبر تحديد المشكلات ومن ثم جمع المعلومات وتحليلها ثم تقييم واختيار القرار الأنسب التي بتناغم مع الظروف البيئية المحيطة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتأثيرات البيئية الداخلية والخارجية ودراسة الفرص والتهديدات بعناية كبيرة.

- دراسة الخيارات والبدائل المتاحة والمتوفرة وفق إمكانيات الوزارة ومن ثم اختيار الأنسب منها بما يحقق أهداف الوزارة انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية المبنية على رؤيتها الاستراتيجية.
- ضرورة الاستفادة من الخبرات التراكمية لعمليات صنع القرار والسعي لتجنب الأخطاء السابقة عند اتخاذ القرارات عبر بناء دليل يبين آليات التعامل السليم مع الأخطاء الشائعة.
- ضرورة أن تشمل خطط الوزارة على آليات محددة ودقيقة لمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عنها وتخصيص جهات تابعة للوزارة لمتابعة تنفيذها ومعالجة المشاكل الطارئة التي قد تنتج في عملية التنفيذ.
- تخصيص دوائر أو لجان تتبع للوزارة تعمل على تقييم نتائج القرارات المتخذة وسلامة تطبيقها ودراسة الآثار المترتبة عليها وتأثيراتها على جميع مكونات الوزارة والجهات ذات الصلة بالقرار المتخذ
- إعداد حاضنات تدريبية لتدريب العاملين على كافة المفاهيم والمهارات الإدارية ومنها مهارات اتخاذ القرار الجيد وذلك وفق الأساليب العلمية الصحيحة وفي الأوقات المناسبة وبأقل التكاليف بحيث تتسم القرارات بالموضوعية بعيداً عن أي اعتبارات أخرى.
- اتخاذ العبر والدروس والاستفادة من الأخطاء السابقة فيما يتعلق بالقرارات المتخذة تجنب تكرارها وتقييم الإيجابيات والسلبيات واستخلاص العبر والدروس، وتشخيص المشكلة بدقة قبل اتخاذ القرار وجمع الخيارات المتاحة واختيار الأنسب منها مع مراعاة تأثير القرارات المتخذة على أطراف ذوي العلاقة.
- تشجيع العاملين على التطوير الذاتي خاصة في مجال الدراسات النوعية ذات العلاقة، وتقديم مبادرات وتخصيص موازنات للعاملين لزيادة تحصيلهم العلمي عبر عقد اتفاقيات شراكة مع المؤسسات ذات الصلة أو عبر تخصيص جز من مستحقات الموظفين لتحقيق هذا الهدف.

3.6: خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات:

بناءً على النتائج والتوصيات عمل الباحث على خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة، كما في الجدول (2.6).

جدول (2.6): خطة عمل لتنفيذ التوصيات

م.	التوصية	البرامج والأنشطة	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية
1.	الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بأداء المؤسسات بشكل عام لما له من أثر بأبعاده الخمسة في جودة القرارات حيث يساعد متخذي القرار على صناعة قرارات مبنية على منهجيات وقواعد سليمة	رفد الوزارة بمجموعة من البرامج القيادية المتخصصة واستحداث دائرة للذكاء الاستراتيجي. نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي من خلال دورات تدريبية، وورش عمل وندوات.	مكتب وكيل وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني. الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة. هيئة التنظيم والإدارة.	مستمر
2.	تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالوزارة للكشف عن الفرص والمخاطر والوقوف على نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والإمكانات المتاحة في محاولة لصياغة وتطوير الاستراتيجيات لاستغلال الفرص وكشف التهديدات ورسم المسار المستقبلي للوزارة	عقد ورش العمل والندوات والحلقات النقاشية وجلسات العصف الذهني. العمل على دراسة البيئة وفق منهجيات علمية ومراعاة التغيرات المتوقعة للبيئة الداخلية والخارجية	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة.	سنوياً
3.	الاهتمام بدراسة المشكلات التي تواجه عمل الوزارة بدقة والوقوف على حقيقتها وليس مظهرها أو نتائجها والنظر اليها بشكل شمولي ورصد التفاعل بينها وربط عناصرها في صورة متكاملة وليس مجزأة للوصول لحلول مثلى متكاملة	اعداد بنك معلومات وتزويد متخذي القرارات بالمعلومات والبيانات الدقيقة. تنظيم آليات لاستخدام الأساليب المتنوعة والطرق الإبداعية في مواجهة الأزمات المحتملة والمشاكل المتوقعة	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة.	مستمر

م .	التوصية	البرامج والأنشطة	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية
4.	العمل على تحديد رؤية شمولية مستقبلية للوزارة تحدد فيها التوجهات المستقبلية والمكانة التي تهدف الوزارة للوصول إليها وصياغة رسالة واقعية توضح القيم والصورة الذهنية للوزارة بحيث تتمتع بالوضوح لجميع مكونات الوزارة وتعتبر موجه لكافة أعمال الوزارة ومواردها وأهدافها.	إعداد خطة سنوية تتضمن على غايات واضحة ومرنة وتعميمها على الإدارات.	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني	سنوياً
5.	إعادة تصميم نظام الحوافز المعمول به في الوزارة بحيث يتم منح المكافآت المناسبة لذوي المواهب والمتفوقين في أدائهم المميز، مع ضمان عدالة توزيعها على مستحقيها	إعداد تقرير أداء وتقييم سنوي لجميع العاملين. تقديم حوافز مادية ومعنوية للمتميزين	الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة. هيئة التنظيم والإدارة.	سنوياً
6.	خلق مناخ يشجع على الابداع والأداء المتفوق وإتاحة مساحة من الحرية للعاملين للتفكير الخلاق وفرص التعلم لإكسابهم المهارة والمعرفة والسلوكيات الإيجابية لتكون مساعدة لهم لإنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية	إشراك العاملين في مؤتمرات وأيام دراسية وورش عمل والسماح لهم بتقديم أوراق عمل وأطرح أفكار إبداعية الإعلان عن مسابقات بحث علمي لتطوير العمل	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في الوزارة العامة للتخطيط في الوزارة. هيئة التنظيم والإدارة.	سنوياً
7.	العمل على دمج مكونات الوزارة ومؤسساتها وتحديد الأدوار والمهام والمسئوليات لتعمل في بوتقة واحدة وتكون جسم متكامل ومترايط ومتناسق قادراً على قراءة البيئة المحيطة "الداخلية والخارجية" وفهمها بسهولة ووضع التحليلات ورسم السياسات والخطط بناء على هذا الفهم	وضع آليات محددة للتعامل بين جميع مكونات الوزارة، وتحديد الأدوار والمسئوليات لكل جهة عقد حلقات نقاشية بهدف تسهيل الاتصال والتواصل بين الأجهزة والإدارات والهيئات	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في الوزارة العامة للتخطيط في الوزارة.	سنوياً

م .	التوصية	البرامج والأنشطة	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية
8 .	ضرورة قيام الوزارة ببناء نماذجها الإدارية وخططها الاستراتيجية بما يتلاءم مع التغيرات الكبيرة التي تحصل في البيئة المحيطة وإعادة النظر في الإجراءات المتخذة والأنشطة والبرامج والاستراتيجيات وتعزيز هذه الجوانب، وإعداد خطط أكثر مرونة لتتناسب مع هذه التغيرات	العمل على نشر خطة استراتيجية مبنية على أسس علمية ووضع برنامج زمني للتنفيذ	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في الوزارة الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة.	سنوياً
9 .	ضرورة سعي الوزارة لاستحداث شراكات تضمن التميز والنمو النوعي للحصول على مكتسبات متنوعة وتبادل للخبرات الكامنة وتحقيق أهدافها من خلال تشبيك العلاقات مع المؤسسات الخارجية سواء محلياً أو إقليمياً ووضع برامج لضمان استمرارية هذه الشراكات وتكوين شراكات استراتيجية مستدامة	وضع برنامج زمني لاستحداث شراكات مع المؤسسات ذات العلاقة تنفيذ أنشطة دورية لضمان المحافظة على استمرارية الشراكات القائمة	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في الوزارة الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة العلاقات العامة للوزارة	مستمر
10 .	تعزيز مساهمة ومشاركة العاملين في الوزارة في عمليات صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بتخصصاتهم وأعمالهم الفنية والاستفادة قدر المستطاع من آرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم وخبراتهم المتراكمة لتحقيق مبادئ الشفافية، والمساعدة في إنجاح القرارات التي ساهموا في صنعها، وضمان الدفع باتجاه تحقيق وتنفيذ هذه القرارات عن رغبة ورضى من العاملين.	تعزيز دور العاملين في المشاركة بوضع الاستراتيجيات والخطط تعزيز روح العمل الجماعي كفريق واحد	الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة.	سنوياً
11 .	ضرورة اتباع الوزارة منهجية استباقية للتدقيق والتحميص في النتائج المتوقعة للقرار المتخذ خاصة في حالات المخاطرة وعدم الوضوح لتلافي النتائج السلبية التي قد تنتج في مثل تلك الظروف التي تزيد فيها نسبة الخطورة	العمل على تدريب وتنمية مهارات متخذي القرارات. مد جهات الاختصاص بالتغذية الراجعة للمعلومات تفعيل دور الرقابة	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في الوزارة الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة.	مستمر

م .	التوصية	البرامج والأنشطة	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية
12 .	تدريب العاملين وتهيئة ظروف العمل تجاه المنهج العلمي عند اتخاذ القرارات عبر تحديد المشكلات ومن ثم جمع المعلومات وتحليلها ثم تقييم واختيار القرار الأنسب التي بتناغم مع الظروف البيئية المحيطة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتأثيرات البيئية الداخلية والخارجية ودراسة الفرص والتهديدات بعناية كبيرة	تبني أنظمة معلومات مرنة ومحدثة باستمرار عقد جلسات حوارية للنقاش وتبادل الأفكار عند اتخاذ القرارات	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في الوزارة العامة للإدارة للتخطيط في الوزارة.	مستمر
13 .	دراسة الخيارات والبدائل المتاحة والمتوفرة وفق إمكانيات الوزارة ومن ثم اختيار الأنسب منها بما يحقق أهداف الوزارة انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية المبنية على رؤيتها الاستراتيجية	عقد حلقات نقاشية لوضع البدائل المناسبة واختيار البديل الأنسب	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في الوزارة العامة للإدارة للتخطيط في الوزارة.	سنوياً
14 .	ضرورة الاستفادة من الخبرات التراكمية لعمليات صنع القرار والسعي لتجنب الأخطاء السابقة عند اتخاذ القرارات عبر بناء دليل يبين آليات التعامل السليم مع الأخطاء الشائعة	الاستعانة بالخبرات المهنية والعلمية والمختصين. الاهتمام بالأساليب التقنية والعملية في عملية اتخاذ القرار.	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في الوزارة العامة للإدارة للتخطيط في الوزارة.	سنوياً
15 .	ضرورة أن تشمل خطط الوزارة على آليات محددة ودقيقة لمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عنها وتخصيص جهات تابعة للوزارة لمتابعة تنفيذها ومعالجة المشاكل الطارئة التي قد تنتج في عملية التنفيذ	وضع نظام رقابي لمتابعة تنفيذ القرارات وتقييمها وتقويمها	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في الوزارة العامة للإدارة للتخطيط في الوزارة.	مستمر
16 .	تخصيص دوائر أو لجان تتبع للوزارة تعمل على تقييم نتائج القرارات المتخذة وسلامة تطبيقها ودراسة الآثار المترتبة عليها وتأثيراتها على جميع مكونات الوزارة والجهات ذات الصلة بالقرار المتخذ	تكليف الإدارات المختصة بمتابعة سير الخطة السنوية	الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة.	مستمر

م .	التوصية	البرامج والأنشطة	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية
17.	إعداد حاضنات تدريبية لتدريب العاملين على كافة المفاهيم والمهارات الإدارية ومنها مهارات اتخاذ القرار الجيد وذلك وفق الأساليب العلمية الصحيحة وفي الأوقات المناسبة وبأقل التكاليف بحيث تتسم القرارات بالموضوعية بعيداً عن أي اعتبارات أخرى.	عقد لقاءات دورية للحصول على مقترحات واحتياجات تدريبية خاصة بالعاملين، وزيادة عدد الدورات التدريبية النوعية عقد ورش عمل ودورات تسهم في زيادة كفاءة العاملين، وتعزيز دور الكليات التابعة للوزارة تبادل المهارات التدريبية مع الجهات الخارجية (جامعات، معاهد وغيرها) اعتماد شرط إنهاء دورات معينة بمستوى معين للحصول على الترقية	الإدارة العامة للتدريب هيئة التنظيم والادارة	كل ستة أشهر
18.	اتخاذ العبر والدروس والاستفادة من الأخطاء السابقة فيما يتعلق بالقرارات المتخذة تجنب تكرارها وتقييم الإيجابيات والسلبيات واستخلاص العبر والدروس، وتشخيص المشكلة بدقة قبل اتخاذ القرار وجمع الخيارات المتاحة واختيار الأنسب منها مع مراعاة تأثير القرارات المتخذة على أطراف ذوي العلاقة	عقد ورش عمل وحلقات نقاشية لتقييم نتائج القرارات المتخذة واتخاذ العبر والدروس	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في الوزارة الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة.	كل ستة أشهر
19.	تشجيع العاملين على التطوير الذاتي خاصة في مجال الدراسات النوعية ذات العلاقة، وتقديم مبادرات وتخصيص موازنات للعاملين لزيادة تحصيلهم العلمي عبر عقد اتفاقيات شراكة مع المؤسسات ذات الصلة أو عبر تخصيص جز من مستحقات الموظفين لتحقيق هذا الهدف	تخصيص مكافآت وتحفيز العاملين خاصة لأصحاب المبادرات الفردية والابداعية. اعتماد زيادة مجزية للحاصلين على درجات الدراسات العليا	قادة ومدراء الأجهزة الأمنية في الوزارة الإدارة العامة للتخطيط في الوزارة.	سنوياً

4.6: عناوين بحثية مقترحة

1. في ضوء الحصار الذي يعيشه قطاع غزة لم يتمكن الباحث بتطبيق الدراسة على شقي الوطن حيث تم تطبيقها على المحافظات الجنوبية فقط، لذلك يوصي الباحث بتطبيق دراسة مشابهة في المحافظات الشمالية "الضفة الغربية".
2. ، لم تتناول هذه الدراسة تعزيز جودة القرارات من جميع النواحي وانما بدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، لذا يوصي الباحث بتناول متغيرات مستقلة أخرى مثل (إدارة المعرفة، والتعلم التقني، والقيادة التحويلية، وغيرها) ودراسة أثرها في تعزيز جودة القرارات لعلها تفسر نسبة أكبر من الذي توصلت اليه الدراسة الحالية.
3. استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت بذلك منهج كمي، لذا وحتى يتحقق تفسير تحليلي للعلاقة بين المتغيرات، توصي بأن تركز الدراسات المستقبلية على أساليب في جمع البيانات كالمقابلة والمجموعات البؤرية وغيرها.
4. ادخال متغيرات وسيطة في العلاقة بين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات) لعلها تعطي تفسيرات وتحليل للعلاقات بين المتغيرات بشكل أوضح.
5. عمل دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

5.6: خلاصة الفصل السادس

تناول الفصل السادس نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرين (الذكاء الاستراتيجي وجودة القرار) والتي بينت وجود علاقة وأثر واهمية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، ثم تبع ذلك الوصول لمجموعة من التوصيات الهامة المتعلقة بنتائج الدراسة والتي تم تقسيمها لتوصيات تتعلق بالمتغير الثابت وأخرى متعلقة بالمتغير المستقل، وختم الباحث الفصل بوضع مجموعة من الدراسات المستقبلية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

- القران الكريم.
- السنة النبوية.

ثانياً: المراجع العربية

أ. الكتب

- إبراهيم، السعيد (2012). المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. القاهرة: دار الكتب المصرية.
- أبو نجيلة (2018). مقياس اتخاذ القرار. غزة، فلسطين. مكتبة ومطبعة الطالب، جامعة الأزهر.
- بلعوز، حسن (2007). نظرية القرار، مدخل اداري وكمي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- تلعب، سيد (2011). نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- التهامي، حسين (2008). المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة. القاهرة: الدار العالمية للنشر.
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. (ط2). فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- حبتور، عبد العزيز (2009). الإدارة العامة المقارنة. عمان: الدار العلمية الدولية.
- الحجازي، محمد (2006). دعم القرارات في المؤسسات. الإسكندرية: دار الوفا.
- الحريري، رافدة (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسان، محمد (2008). نظم المعلومات الإدارية. الإسكندرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

- الحمداني، موفق (2006). **مناهج البحث العلمي**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- خطاب، عايدة (2009). **الإدارة الاستراتيجية المتقدمة**. القاهرة: ماس للطباعة.
- درويش، محمود (2018). **مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، مصر: مؤسسة الأمة للاستثمارات الثقافية.
- راشدة، عزيزو (2009). **المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها**. جامعة ابن خلدون. تيارت.
- ربايع، إبراهيم (2015). **اتخاذ القرارات الإدارية**، مكتبة الألوكة، موقع الألوكة.
- رحيم، حسين (2006). **مبادئ الإدارة الحديثة النظريات بالعمليات الإدارية**. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- السنبل، عبد العزيز (2003). **استشراف مستقبل التعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية**. الرياض: مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- شاويش، مصطفى (2013). **الإدارة الحديثة - مفاهيم، وظائف، تطبيقات**. الأردن: دار الفرقان.
- الشوابكة، عدنان (2011). **دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صالح، أحمد؛ وإبراهيم، إبراهيم؛ بشرى هاشم (2010). **الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد (2007). **القرار الإداري ونظم دعمه**. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الطائي، محمد؛ والخفاجي، نعمة (2009). **نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عباس، علي (2004). **أساسيات علم الإدارة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الله، رابح (2012). **القرار الإداري**. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد (2001). **البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد (2008). **صناعة القرار التربوي واتخاذها - النظرية والنموذج**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العزاوي، خليل (2004). ادارة اتخاذ القرار الاداري، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- عشاوي، سعد الدين (2000). الإدارة - الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية. (ط2). الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- عواد، فتحي (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. عمان. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفضل، مؤيد (2009). الابداع في اتخاذ القرارات، منهج كمي. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- فياض، محمود؛ وقدادة، عيسى؛ وعليان، رحي (2010). مبادئ الإدارة "1": وظائف المدير". عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2004). التنظيم. الإسكندرية: الدار الجامعة.
- موسى، شهرزاد (2010). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- النعيمي، صلاح (2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. الأردن: دار اثناء للنشر والتوزيع.

ب. الرسائل العلمية

- أبو تيم، محمد (2015). نظم دعم القرارات علاقتها بفعالية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الفلسطينية-محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- أبو جزر، بشار يوسف (2018). دور تكنولوجيات إدارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء - محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. غزة، فلسطين.
- أبو حميد، هاشم (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليته اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

- أبو زهري، وفاء (2017). أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- أبو سبت، صبري (2005). تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شعبان، أسامة (2017). أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة. غزة، فلسطين.
- أبو شقير، أيمن (2018). واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية - دراسة حالة (المجمعات الطبية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- أبو عيادة، ندى (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- أبو معمر، تهاني (2017). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة. غزة، فلسطين.
- إسماعيل، سماء (2018). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- البوجي، ريهام (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الاداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة. غزة، فلسطين.
- الحايك، عمر (2018). أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- حرز الله، أشرف (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

- حميد، أحمد (2016). دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة. غزة، فلسطين.
- خضر، سفيان (2016). واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات في المستويات العليا بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - الشق العسكري - بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- زايد، سانية؛ وخذيري، سبرينة (2016). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم: دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات - Oreedoo. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي. الجزائر.
- سعدة، هناء (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة. غزة، فلسطين.
- سليمان، أحمد (2011). العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية العربية البريطانية. الرياض، السعودية.
- شبير، محمد (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- الصرفي، أنور (2009). المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومدرسيهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة المستنصرية، كلية التربية. العراق.
- عاشور، محمد (2017). أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار - دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- عبد العال، محمد (2017). إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة. غزة، فلسطين.

- العبدلي، ضرغام (2010). صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف - العراق. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الكوفة. العراق.
- العزاوي، بشرى هاشم (2008). أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. العراق.
- العواودة، عاطف (2008). العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.
- عويضة، أريج (2018). الاتزان الانفعالي والرضا عن الحياة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- الغزالي، حافظ (2017). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- قاسم، سعاد (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- القصرابي، غدير (2016). دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل. الضفة الغربية، فلسطين.
- لعلايمة، علي (2015). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال (fertial) عنابة. رسالة ماجستير غير منشورة. فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- مسلم، تامر (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- مطر، محمد (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- الوادية، محمد (2015). علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية - دراسة حالة: وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

ج. الدوريات والمجلات

- الإبراهيمي، إحسان (2018). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية - دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الاشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية. 2 (22). 442-25.
- الابرو، هادي؛ وكاظم وسام (2018). دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط غي العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية. المجلة العربية للإدارة. 38 (1). 108-81.
- أبو الغنم، خالد (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. 2 (5). 139: 172.
- أحمد، الطيب (2018). جودة المعلومات وأثرها على رشد القرارات. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. (40). 3-20.
- بلال، ساسي (2015). فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. 31 (2). 8-28.
- جعفر، قيس (2017). تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الأداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز أمراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية بجامعة بغداد. 23 (96). 185-166.

- حافظ، عبد الناصر (2017). الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة. *مجلة جامعة بابل، كلية العلوم الصرفة والتطبيقية*. 25 (4). 1495-1473.
- ديوب، محمد؛ وعبد الرحمن، نسرين؛ وزهرة، أحمد (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة استراتيجية فعّالة للمنظمات - دراسة مسحية لآراء عينة من مدراء المنظمات العامة في الساحل السوري. *مجلة جامعة البعث*. 40 (20). 42-11.
- السريتي، المهدي؛ والتير، أحمد؛ والطويل، سرور (2016). أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمصارف التجارية - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بمدينة مصراته. *كلية الاقتصاد والعلوم جامعة مصراته*. (1)4. 20-1.
- سويدات، أحمد؛ والشيخ، فؤاد (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري. (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن). *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13 (1). 63-31.
- الشيخ، بابكر؛ وعلي، التاج (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. 9 (19). 294-272.
- شيخ، هجيرة؛ و منير، نوري (2018). أثر الممارسات الذكية في فاعلية تسيير منظمات الأعمال. *المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية - الجزائر*. 8 (1). 95-83.
- الشخيلي، عبد الرزاق؛ وعبيد مهند (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار - بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار والإسكان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 21 (85). 28-1.
- الطاووس، غريب؛ ونصيب، رجم (2018). أثر مركز الشراء على جودة القرارات الشرائية بالمؤسسات الصناعية لولاية تبسة (دراسة تحليلية). *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*. 2 (43). 118-106.

- الطعاني، عناد (2017). كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية (دراسة ميدانية). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 1 (10). 54-75.
- الظالمي، محمد (2016). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية. *مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 18 (1). 6-33.
- العجيلي، حسين (2018). قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 2 (42). 133-146.
- العزاوي، فراس (2016). تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية - بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 22 (90). 291-329.
- عطا، خالدية (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*. (43). 135-162.
- عمران، نضال (2015) أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات. *مجلة جامعة بابل. العلوم الصرفة والتطبيقية*، 23 (3). 1280-1308.
- العميان، نايف؛ والصوالحة، أيوب؛ والمرشد، محمد (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على شركة الأدوية في الأردن. *المجلة الدولية للأعمال والعلوم الإنسانية*. 10 (4). 66-74.
- عياش، ليث؛ وغريب، سيف (2018). اتخاذ القرار الإداري لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة بغداد. *مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية*. 3 (28). 178-196.
- غنية، شيخي؛ وخديجة، شيخي (2016). دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات - دراسة حالة لعينة من البنك العاملة في الجزائر. *مجلة أبعاد اقتصادية*. 6 (2). 528-547.

- فائق، تلا (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي - بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة الفلوجة*. 24 (107). 108-127.
- محسن، منتهى (2019). إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ إقرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين. *مجلة كلية التربية، جامعة المستنصرية*. (34). 515-548.
- ناصر، عقيل (2016). جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل. *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*. 24، (1). 454-467.
- النعيمي، صلاح (2003). مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة. *المجلة العربية للإدارة*. 23 (1)، ص: 43-79.

د. المواقع الالكترونية

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2020). *قانون الخدمة لقوى الأمن الفلسطيني 2005، مادة رقم 10*. رام الله، فلسطين. تاريخ الاطلاع: 2019/1/19، رابط الموقع: <http://www.pcbs.gov.ps>
- عبد الرحيم، محمد عبد الله (2007). *حل المشاكل وصنع القرار*. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث جامعة القاهرة. <http://www.capsu.com>
- الموقع الالكتروني لجهاز الشرطة الفلسطينية (2019). من نحن. تاريخ الاطلاع 19 سبتمبر 2019، <http://www.palpolice.ps>
- الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية الفلسطينية (2019). عن الوزارة. تاريخ الاطلاع 19 سبتمبر 2019، <http://www.moi.pna.ps>

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Acros, R. (2015). Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. **Public Relations Review**. 42. PP: 264-270
- Ahmadi, M. & Baei, F. & Sharifii N. (2017). The Role of the Strategic Intelligence and the Entrepreneurial Behavior in the Organizational Development. **Journal of Industrial Strategic Management**. 2 (2). PP:1-21. Islamic Azad university. Iran.
- Amsteus, M. (2008). managerial foresight: concepts and measurements. **ResearchGate**. 10 (1). PP:53-66: https://www.researchgate.net/publication/241922138_Manual_foresight_concept_and_measurement.
- Araghi, M. & Esmaili, B. (2014). Overreaction and representativeness heuristic in initial public offering. **Management science letters**. 4 (2), pp. 287-294.
- Arai, M. (2015). **Improved Managerial decision making Frame-Case: A Financial Services Organization**. Unpublished Master Thesis. Haaga-Helia university of applied sciences.
- Awowale, Adeola (2017). **Decision making in healthcare systems: roles and responsibilities**. Unpublished Master Thesis. University of Maryland. USA.
- Baei, F., Ahmadi, M., Malafeh, N. S. A., & Baei, A. (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). **International Review of Management and Marketing**. 7 (2), 244-249.
- Betz, F. (2001). **Executive strategy**. 1st ed. John Wiley & sons. New York.
- Cabrera, D-A. (2006). **Systems thinking**. Doctoral dissertation. Faculty of Graduate school of Cornell University. USA.
- Castillo, J. & Laubenheimer, M. & Martnis, M. & Pommier, P. & Vivat, M. (2005). **Strategic intelligence and innovation clusters, a regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy**. StartinC Project, interreg III. European regions.
- Clar G. Acheson, N. & Zimmermann, S. & Buczek, M. & Allan, J. (2008). **Strategic Policy intelligence tools, enabling better RTDI Policy-Making Europe's region**. steibeis-Edition, Stuttgart/ Berlin.
- Daft R-L. (2001). **organization theory design**. 7th ed. south – Western college publishing. U.S.A

- Daft, R. (2010). **Understanding the Theory and Design of Organization**. 10th ed, South-Western, New York, U.S.A.
- Daft, R-L. (2004). **organization theory & design**. 8th ed, Thompson, south western.
- Davidz, H. L. (2006). **Enabling systems Thinking to Accelerate the Development of Senior Systems Engineers**. Unpublished phd Thesis. Engineering Systems Division. Massachusetts institute of technology.
- Dorma, J. (2017). How the clarity of business vision affect the quality of business intelligence systems and its impact on the quality of decision making (evidence from North Sumatera-Indonesia). **Journal of Engineering and Applied Sciences**. University of Negeri Medan. Indonesia. 12 (9): pp: 2461-2466.
- Dorn, Nicholas. (2010). European strategic intelligence: how far integration? **Erasmus Law Review**. (1). PP: 163-180.
- Esmaeili. Mahmoud Raze. (2014). A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning. **International Journal of Asian Social Science**. Vol. 4 Issue 10, PP: 1045- 1061.
- FEMA's (2010). **Decision Making and Problem Solving. Independent Study**. USA.
- Fernandez, A. (2003) project decision in its entirety, **organization edition Paris**, 20 (3), 91.
- Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2007). **Business and Competitive Analysis: effective application of new and classic methods**. Upper Saddle River: FT Press. 2nd ed.
- Fuller Ted & Warren Lorraine (2006). Entrepreneurship as Foresight: A Complex Social Network Perspective on Organizational Foresight. **Future Journal**. Vol. (38), 956-971.
- Fuller, T., Smedt, P., & Rothman, D., (2006). Advancing Foresight Methodology Through Networked Conversation. **second international Seville seminar on future-oriented technology analysis: Impact of FTA Approaches on policy and decision-making**.
- Glinow, M. A., & McShane, S. L. (2008). **Organizational Behavior**. 4th ed. McGraw-Hill/Irwin. United States of America.
- Global Intelligecde Alliance (2005). **Building Strategic Intelligence Capabilities through scenario planning**”, the global intelligence alliance white paper. Available from: <http://www.markintell.com/build-strategic-intelligence/>.
- Gonzales, Michael L & Zaima, Arlene. (2008). Strategic intelligence framework. **Teradata magazine**. Vol. 8, No. 2.

- Gordon, Sandy. (2007). Intelligence and Policy in the new strategic environment. **Australia's leading Journal for future security issues**, Vol. 3, No 3.
- Haines, S-G. (2007). **Strategic and Systems Thinking the winning formula**. system thinking process.
- Jones, G. (2013). **Organizational theory, design and change**. Upper saddle river, NJ, Pearson. 7th Ed.
- Kruger, Jean-Pierre. (2010). **Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa**. (unpublished thesis). university of South Africa.
- Kuhlmann, S. (2005). **Strategic intelligence for research policy**. first prime network of Excellence annual conference, Manchester Business school, 2005.
- Kuosa, Tuomo. (2010). Different approaches of Pattern management and strategic intelligence. **Nanyang Technological University, S, Rajarantnam School of International studies**. Elsevier, ScincDirect, Singapore, pp: 458-467.
- Kuosa, Tuomo. (2011). Evaluation of future studies. **Nanyang Technological University, S, Rajarantnam School of International studies**, Singapore, pp: 327-336.
- Liebowitz, Jay (2006). **Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management**. Tylor & francis Group, Auerbach Publication. Boca raton NY.
- Lynch, R. (2006). **Corporate Strategy**. 4th edition, Prentice Hall, England.
- Maccoby, M. (2001). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. **Harvard business review**. 44 (5), 92-102.
- Maccoby, M. (2004). Only the Brainiest Succeed. **research technology management**. Vol. 5, Issue 44, PP: 61-62.
- Maccoby, Michael. (2001). successful leaders employ strategic intelligence, **research technology management**, Vol. 44, No. 3.
- Maccoby, Michel, & Scudder, Tim. Strategic Intelligence Definition: conceptual system of leadership for change. **Performance Improvement**, Vol. 50, No. 3, P:32-40, 2011.
- Marchand, D. & Hykes, A. (2007). **Leveraging What Your Company Really Knows: A Process View of Strategic Intelligence**. UK: Idea Group Inc. IN Xu, M. Managing Strategic Intelligence - Techniques and Technologies. University of Portsmouth. PP:1-13

- McDowell, D. (2009). **Strategic intelligence: a handbook for practitioner, managers, and users**. Scarecrow press, Inc. United States of America.
- Moore, D., McCabe G. (2003). **Introduction to the Practice of Statistics**. 4th. Ed. W.H Freeman and Company.
- Mullins, L-J. (2010). **Management and Organizational Behavior**. Financial Times Prentice Hall, Boston. 9th ed.
- Munjuri, Mercy Gacheri. (2018). “Human capital, Quality of decisions and performance of commercial banks and insurance firms in Kenya”. **International journal of arts and commerce**. Vol. 7, No. 3, PP: 37- 64.
- National Intelligence Strategy. (2019). **Strategic Intelligence**. NIS. P: 8. USA.
- Olumoye, Mosud. (2013). Impact of Information Systems On Management Decision-Making in The Nigerian Insurance Sector. **international journal of scientific & technology research V. 2**, issues 12, Dece RESEARCH Vol. 2, Issue 12, p123-p128.
- Omidifar, Mohammad m. & Radmehr, Iraj (2016). Investigate the relationship between manager’s philosophical mindset and strategic intelligence in the SAIPA kashan automotive company. **International business management**. 10. PP: 2369-2372.
- O'Rourke, J. (2010). **Management communication**. 4th ed. Prentice Hall. New York.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. **The Online Journal of Recreation and Sport**. Vol. 1, Issue 2.
- Pauker, Benjamin & Whitaker Joel (2000). Strategic Intelligence, Providing critical information for strategic decisions. **Corporate Executive Board, Executive Inquiry**, 2000.
- Pellissier, R, Kruger, J. (2011). Understanding the use of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. **Journal of Information Management**, 13 (1), 426-451.
- Quarmby, Neil. (2003). **Future work in stearic criminal intelligence**. paper presented at the evaluation in crime and justice: trends and methods conference convened by the Australian institute of criminology in conjunction with the Australian Bureau of statistics, Canberra, PP:1-10, 2003.
- Rubbins, S.B. & Judge, T.A. (2013). **Organizational Behavior**. 15th ed. Pearson. Boston.
- Sanches, Cida & Franco, Michele (2016). “Influence of Emotions on Decision-Making”. **International Journal of Business and Social Research**. Volume 06, Issue 01. Brazil.

- Senge, P. (2006). **Fifth Discipline the art & practice of the learning organization**. Advision of Bantam Doubleday Dell publishing group Inc. 1st ed. NY, USA.
- Skene, D. (2004). "Nurse Managers a Guide to Practice". Melbourne – San Francisco: Ausmed Publications.
- Soltani, M. Altaha H. & Taheri H. (2013). Studying the relationship between organizational structure and selecting decision making strategy. **International journal of economy and management and social science**, 4, (56), 824-830.
- Sullivan, john. (2008). The frontiers of global security intelligence: analytical trade craft and education as drivers for intelligence reform. **small wars journal**.
- Tham k. & Kim M. (2002). **Towards strategic intelligence with anthology based enterprise modeling & ABS**. proceeding of the international business & economics research conference Las Vegas, NV, October 7-11. Available from: www.yorku.ca/hmkim/webpages/cv/cv.htm.
- Ticha, I. & Horn, j. & Fiedler, J. (2010). Managerial Decision Making-importance of institution in the rational process. **Czech University of life science, Prague, Czech Republic**.
- Tubke, A. Ducatel, K. Gavigan, J. (2001) **Strategic policy intelligence: current trends, the state of play and perspectives-S&T intelligence for policy – Making process**. European commission joint research center, Institute for prospective technological studies, Spain December.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2008). **Strategic Management & Business Policy**. United States of America: Prentice Hall. 13th ed.
- Wolfe Benjamin, Dobres Jonathan, Rosenholtz Ruth, Reimer Bryan. (2017). More than the Useful Field Considering peripheral vision in driving. **Applied ergonomics**. Vol 65, PP:316-325.
- Xu, M. (2007). **Management Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**. United State of America & United Kingdom, IGI Global.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)

قائمة محكمي الاستبانة

م	اسم المحكم	الدرجة العملية/ المسمى الوظيفي	مكان العمل
1.	د. علاء الدين خليل السيد	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
2.	د. أديب سالم الأغا	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
3.	د. أشرف ممش	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
4.	د. سامي علي أبو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
5.	د. ياسر عبد الشرفا	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
6.	د. أكرم سمور	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
7.	د. خلود الفليت	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
8.	د. إسماعيل قاسم.	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
9.	د. نبيل عبد اللوح	أستاذ مساعد	ديوان الموظفين العام
10.	أ. علي صنع الله	محلل احصائي	مركز ألفا للتحليل الاحصائي

الملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة الأقصى - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الإدارة والتمويل
تخصص القيادة والادارة

حفظه الله،

السيدة/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

وبقينا بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وأرغب أن أعبر عن شكري وامتناني الجزيل لما تقدمونه من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (√) أو درجة الموافقة المناسبة في الخانة التي تمثل وجهة نظركم لكل عبارة من العبارات الواردة بكل دقة وموضوعية، بهدف الوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة. علماً بأن إجاباتكم هي موضع اهتمام الباحث وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي حال وجود استفسار حول الاستبانة برجاء الاتصال على جوال رقم (0592123452)، كما أنه يسُرني تزويدكم بنتائج الدراسة في حال طلبكم لها.

مع وافر الاحترام والتقدير، ، ،

الباحث

هاشم صلاح عاشور السرسك

القسم الأول: محور البيانات الخصية:

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

1. العمر:

- أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 50 فأكثر

2. سنوات الخدمة:

- أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

3. الرتبة العسكرية:

- رتب إشرافية (نقيب- ملازم) رتب سامية (لواء-رائد)

4. المؤهل العلمي:

- دراسات عليا بكالوريوس دبلوم متوسط فأقل

5. مكان العمل (الجهاز، الإدارة):

- قوى الأمن الداخلي قوى الأمن الوطني الهيئات والإدارات المركزية

القسم الثاني: محور المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

فيما يلي مجموعة من العبارات تعبر عن سلوكيات الوزارة، الرجاء قراءة كل عبارة بدقة والإجابة على الأسئلة، ثم وضع الدرجة التي تمثل إجابتك من 1-10 حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دلّ ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح:

م	الفقرة	درجة الموافقة
		10-1
1. الاستشراف:		
1.	تستقرئ الوزارة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجياتها في الأمد البعيد.	
2.	تستشعر الوزارة بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبلها.	
3.	تحدد الوزارة الفرص المتاحة بشكل يمكنها من اقتناصها لتحقيق الأهداف.	
4.	تستفيد الوزارة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	
5.	تعيد الوزارة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة لها.	
2. تفكير النظم:		
1.	تعمل الوزارة على تحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	
2.	تعمل الوزارة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	
3.	تمتلك الوزارة القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها.	
4.	تمتلك الوزارة القدرة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	
5.	تمتلك الوزارة المقدرة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	
3. الرؤية المستقبلية:		
1.	تمتلك الوزارة رؤية شمولية تحدد اتجاهاتها المستقبلية.	
2.	تعمل الوزارة على تحويل الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس.	
3.	تستخدم الوزارة رؤيتها في توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة.	
4.	تعكس رؤية الوزارة الصورة الذهنية المثالية التي تسعى للحصول عليها.	
5.	تعتبر الرؤية الاستراتيجية للوزارة موجهاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها.	
4. الدافعية:		
1.	تمتلك الوزارة القدرة على تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتنفيذ رسالة الوزارة.	
2.	تشجع التفاعل بين العاملين في الوزارة وحثهم على العمل بروح الفريق.	
3.	تمنح العاملين مكافآت وحوافز متنوعة مقابل إنجازهم لأعمالهم.	
4.	تثير الوزارة التنافس بين العاملين لإنجاز الأعمال بفعالية عالية.	

5.	تعمل الوزارة على حث العاملين على المشاركة الفاعلة في الأنشطة وتحمل المسؤوليات.
5. الشراكة:	
1.	تؤمن الوزارة بمفهوم الشراكة مع المنظمات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة.
2.	ترى الوزارة في الشراكة أسلوباً يفيد الوزارة في تحقيق أهدافها وإكسابها المزايا المختلفة.
3.	تؤمن الوزارة بأن الشراكة توفر إطاراً تعاونياً للتشارك في الموارد النادرة.
4.	تسعى إلى إدامة الشراكة الاستراتيجية والتشبيك مع المؤسسات محلياً وإقليمياً.
5.	ترى الوزارة في أسلوب الشراكة مع المنظمات والهيئات الأخرى حلاً للخروج من الأزمات التي تواجهها.

المحور الثالث: محور المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات)

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة في جودة اتخاذ القرارات بالوزارة، يُرجى التكرم بالإجابة بدرجة الموافقة التي تراها مناسبة أمام كل عبارة من العبارات.

م	الفقرة	درجة الموافقة من (1-10)
1	تُحقق القرارات المتخذة بالوزارة الأهداف والنتائج المرجوة منها.	
2	تقوم الوزارة بتقييم أثر القرارات التي تتخذها على جميع الأطراف.	
3	تستفيد الوزارة من الخبرات والتجارب التي تمتلكها عند اتخاذ القرارات المهمة.	
4	تتسم القرارات التي تتخذها الوزارة بالموضوعية.	
5	تقوم الوزارة بدراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل من بينها.	
6	تعمل على تحديد المشكلات التي تحتاج لاتخاذ قرار بشأنها بوضوح.	
7	يتم الأخذ بعين الاعتبار حالات المخاطرة وعدم التأكد عند اتخاذ القرارات.	
8	تحرص الوزارة على جمع المعلومات لضمان جودة القرار المتخذ.	
9	تستخدم الوزارة الأساليب الكمية والأنظمة المساعدة عند اتخاذ القرارات.	
10	تتصف الوزارة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	
11	تتجنب الوزارة عند اتخاذ القرارات تكرار الأخطاء المرتكبة في الماضي.	
12	تحرص على أن يشارك العاملين بها في عمليات صنع القرارات.	
13	تمتلك الوزارة خطة محددة لمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عنها بدقة.	
14	تمتلك الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	
15	تعمل الوزارة على مراجعة نتائج القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها باستمرار.	

ملحق رقم (3)

كتب تسهيل المهام

State of Palestine
Ministry Of Interior & National Security
Planning and development - Military sector



دولة فلسطين
وزارة
الداخلية
والامن الوطني
التخطيط والتطوير الشق العسكري

التاريخ: 2019/10/21 م

الأخ العقيد/راند البياري "أبو أحمد" ... حفظه الله
مدير عام مكتب وزير الداخلية
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع/ تسهيل مهام

بداية نهدىكم أطيب تحياتاً و تمنى لكم موفور الصحة والعافية سائلين الله أن يوفقكم لما فيه الخير .
بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، إجراءتكم لطفناً لإصدار كتاب تسهيل مهام
للباحث/ هاشم صلاح عاشور السرسك لاستكمال دراسة الماجستير حيث تم تقييم استبانة البحث
وأخذ الموافقة عليها من قبل جهاز الأمن الداخلي.

وتفضلوا بالقبول مع فائق الاحترام والتقدير



طارق عسوي العمسوي
مدير عام التخطيط والتطوير الشق العسكري

١٨٢



التاريخ: 25 صفر 1441 هـ
24 أكتوبر 2019 م

إفصادة لمن يهمه الأمر

لتم تفيذ وزارة الداخلية والأمن الوطني بأنه لا مانع لديها من تسهيل مهمة الطالب/ هاشم صلاح عاشور السرسك، وذلك في تقييم استبانة البحث اللازمة في مشروعه لاستكمال دراسة الماجستير.



وزارة الداخلية والأمن الوطني