



الجامعة الإسلامية-غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا

إعداد الباحثة  
سعاد حرب قاسم

إشراف

أ.د. يوسف حسين عاشور      د. يوسف عبد بحر

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

ديسمبر 2011-1433هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى

﴿يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ . . .﴾

(سورة المجادلة: 11)

﴿قُلْ هَلْ یَسْتَوِی الَّذِیْنَ یَعْلَمُوْنَ وَالَّذِیْنَ لَا یَعْلَمُوْنَ . . .﴾

(سورة الزمر: 9)

اللّٰهُ  
صَدِیْقُ  
العَظِیْمِ

## إهداء

إلهي لا يطيبُ الليلُ إلا بشكرك ولا يطيبُ النهارُ إلا بطاعتك .. ولا تطيبُ اللحظاتُ إلا بذكرك .. ولا تطيبُ الآخرةُ إلا بعفوك .. ولا تطيبُ الجنةُ إلا برويتك..... الله جل جلاله

إلى من بلّغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
إلى المتربعة على عرش الأيام

الطفلة التي عمرت بيتها من الحب والحجارة  
المهرة الأصيلة التي طالما سبقت دنيها وزمانها

..... فلسطين الحبيبة

إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحملُ اسمه بكل افتخارٍ

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصداً الأشواقَ عن دربي ليمهّد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير

..... والدي العزيز

إلى رمزِ الحبِ وبلسمِ الشفاء

إلى القلبِ الناصعِ بالبياض

إلى بسمَةِ الحياةِ وسرّ الوجود

..... والدي الحبيبة

إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي..

إلى من بوجودهنّ أكتسب قوةً ومحبةً لا حدودَ لها..

إلى من عرفت معهن معنى الحياة

..... أخواتي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البرينة إلى رياحين حياتي

..... إخواني

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهنّ أُمي .. إلى من معهنّ سعادت، وبرفتهنّ في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا

معي على طريق النجاح والخير .. إلى من عرفت كيف أجدهنّ وعلموني أن لا أضيعهنّ

..... صديقاتي

إلى هذه الصرح العلمي الفتي والجبار، العصي على الانكسار

..... الجامعة الإسلامية

إلى أرواح شهداء فلسطين الذين رووا بدمائهم ثرى الوطن الغالي.....

إليكم جميعاً أهدي بحثي هذا آملة أن يكون فيه الخير والمنفعة لمن يطلع عليه

## شكر وتقدير

قال تعالى:

﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

(سورة النمل، آية 19)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) صدق رسول الله

رواه أحمد والبخاري و صححه الألباني

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

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

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

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ الدكتور الفاضل/ يوسف عاشور، والدكتور الفاضل/ يوسف بحر حفظهما الله، اللذين لم يبخلا علي

بنصح أو إرشاد، فجزاهما الله كل خير، وأدامهما الله ذخرًا للوطن وأهل العلم.

كما أتقدم بالشكر للدكتور/ أكرم سمور، والدكتور / خليل النمروطي حفظهما الله لتفضلهما بقبول مناقشة

هذه الدراسة، وللدكتور/ سمير صافي لمساهمته ومجهوده في التحليل الإحصائي الخاص بالدراسة.

كما أتقدم بخالص الشكر للأستاذ الدكتور/ صلاح عبد القادر النعيمي مستشار وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي في العراق، والمهندس/ وجيه الفحام من جامعة الكوفة في العراق لما قدماه لي من مساعدة في توفير العديد من

المصادر ومساندتي، فجزاهما الله كل خير.

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

هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا الذين قاموا بتعبئة الاستبانة.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	صفحة العنوان
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الاختصارات
م	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة
4	أولاً: مشكلة الدراسة
4	ثانياً: فرضيات الدراسة
5	ثالثاً: متغيرات الدراسة
6	رابعاً: أهداف الدراسة
7	خامساً: أهمية الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>المبحث الأول: الذكاء: أطر مفاهيمية وتعريفات</b>	
10	المقدمة
10	أولاً: مفهوم الذكاء
12	ثانياً: أنواع الذكاء
<b>المبحث الثاني: مدخل ومفاهيم حول الذكاء الإستراتيجي</b>	
14	المقدمة
14	أولاً: الذكاء الإستراتيجي: لمحة تاريخية ومراحل التطور
16	ثانياً: مفهوم الذكاء الإستراتيجي
24	ثالثاً: مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي

24	1. الطريقة الوظيفية (المدخل الوظيفي) للذكاء الإستراتيجي
25	2. طريقة المعالجة (مدخل العملية) للذكاء الإستراتيجي
27	رابعاً: مبادئ الذكاء الإستراتيجي
28	خامساً: أهمية الذكاء الإستراتيجي
30	سادساً: مجالات الاستثمار في الذكاء الإستراتيجي
<b>المبحث الثالث: الذكاء الإستراتيجي: الأدوار والخصائص وكيفية التطوير</b>	
34	المقدمة
34	أولاً: أدوار الذكاء الإستراتيجي
34	1. دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير
35	2. دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي
37	ثانياً: خصائص القادة الأذكياء إستراتيجياً
38	ثالثاً: تطوير الذكاء الإستراتيجي
<b>المبحث الرابع: الذكاء الإستراتيجي: العناصر ونماذج القياس</b>	
41	المقدمة
41	أولاً: عناصر الذكاء الإستراتيجي
41	1. الاستشراف
42	2. تفكير النظم
44	3. الرؤية المستقبلية
46	4. الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)
47	5. الشراكة
49	ثانياً: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي
<b>المبحث الخامس: اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الإستراتيجي</b>	
53	المقدمة
53	أولاً: مفهوم اتخاذ القرار
54	ثانياً: مراحل عملية اتخاذ القرار
54	1. تحديد المشكلة
54	2. البحث عن البدائل
55	3. تقييم البدائل
55	4. اختيار البديل الأفضل
55	5. تنفيذ القرار
56	6. متابعة تطبيق القرار ومراقبته

56	ثالثاً: أساليب اتخاذ القرارات
56	1. الأساليب النظرية غير الكمية
57	2. الأساليب الكمية
58	رابعاً: الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرارات
<b>المبحث السادس: نبذة عن الأونروا</b>	
64	المقدمة
64	أولاً: خدمات الأونروا
64	ثانياً: المنشآت
65	ثالثاً: برامج الأونروا
66	رابعاً: الرئاسة والمكاتب الإقليمية
68	خامساً: الأونروا والذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	
72	المقدمة
72	أولاً: دراسات تناولت الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى
72	الدراسات العربية
75	الدراسات الأجنبية
83	ثانياً: دراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته بمتغيرات أخرى
83	الدراسات الفلسطينية
90	الدراسات العربية
96	الدراسات الأجنبية
100	ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة
<b>الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة</b>	
<b>المبحث الأول: منهجية الدراسة</b>	
106	المقدمة
106	أولاً: أسلوب الدراسة
107	ثانياً: مجتمع الدراسة
107	ثالثاً: عينة الدراسة
107	رابعاً: أداة الدراسة
108	خامساً: خطوات بناء الاستبانة
109	سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي

110	سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>المبحث الثاني: قياس صدق أداة الدراسة وثباتها</b>	
112	المقدمة
112	أولاً: صدق الاستبانة
112	1. صدق أداة الدراسة (المحكمين)
112	2. صدق المقياس
112	2.1 الاتساق الداخلي
118	2.2 الصدق البنائي
118	ثانياً: ثبات الاستبانة
119	1. معامل ألفا كرونباخ
<b>المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة</b>	
121	المقدمة
121	أولاً: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية
126	ثانياً: تحليل مجالات الدراسة
142	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس : النتائج والتوصيات</b>	
165	المقدمة
165	أولاً: النتائج
169	ثانياً: التوصيات
171	ثالثاً: الدراسات المقترحة
<b>المراجع</b>	
173	أولاً: المراجع العربية
173	1. الكتب
175	2. رسائل الماجستير والدكتوراه
177	3. الدوريات والمجلات
178	ثانياً: المراجع الأجنبية
178	1. الكتب
178	2. رسائل الماجستير والدكتوراه
179	3. الدوريات والمجلات
180	4. أوراق عمل وتقارير

182	ثالثاً: مواقع الإنترنت
<b>الملاحق</b>	
184	ملحق رقم (1) رسالة تحكيم الاستبانة
185	ملحق رقم (2) قائمة لجنة التحكيم
186	ملحق رقم (3) استبانة الدراسة بصورتها النهائية
193	ملحق رقم (4) تفسير الدرجات الوظيفية في الأونروا
194	ملحق رقم (5) نموذج Tregor & Zimerman لقياس الذكاء الإستراتيجي
195	ملحق رقم (6) نتائج تحليل نموذج (معامل) الانحدار المتعدد

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2.1	مفاهيم الذكاء الاستراتيجي	16
2.2	مراقبة الذكاء الإستراتيجي لمؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات	36
4.1	درجات مقياس ليكرت الخماسي	108
4.2	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	109
4.3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستشراف " والدرجة الكلية للمجال	113
4.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تفكير النظم " والدرجة الكلية للمجال	114
4.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرؤية المستقبلية " والدرجة الكلية للمجال	114
4.6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الدافعية(القدرة على تحفيز العاملين)" والدرجة الكلية للمجال	115
4.7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشراكة" والدرجة الكلية للمجال	116
4.8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات" والدرجة الكلية للمجال	117
4.9	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	118
4.10	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	119
4.11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	121
4.12	توزيع أفراد العينة حسب العمر	122
4.13	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	123
4.14	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	123
4.15	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	124
4.16	توزيع أفراد العينة حسب عدد من يشرف المستجيب عليهم بشكل مباشر	125
4.17	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستشراف "	127
4.18	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تفكير النظم "	129
4.19	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الرؤية المستقبلية "	131
4.20	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الدافعية "	133
4.21	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الشراكة "	135

137	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات الذكاء الإستراتيجي	4.22
139	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات "	4.23
141	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع المجالات السابقة	4.24
143	معامل الارتباط بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات	4.25
144	معامل الارتباط بين درجة الاستشراف وبين عملية اتخاذ القرارات	4.26
146	معامل الارتباط بين تفكير النظم وبين عملية اتخاذ القرارات	4.27
147	معامل الارتباط بين الرؤية المستقبلية وبين عملية اتخاذ القرارات	4.28
148	معامل الارتباط بين الدافعية وبين عملية اتخاذ القرارات	4.29
149	معامل الارتباط بين الشراكة وبين عملية اتخاذ القرارات	4.30
151	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة غير المؤثرة	4.31
152	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة المؤثرة	4.32
155	نتائج الفرضية الثالثة- الجنس	4.33
156	نتائج الفرضية الثالثة- العمر	4.34
157	نتائج الفرضية الثالثة - الخبرة	4.35
159	نتائج الفرضية الثالثة-المؤهل العلمي	4.36
160	نتائج الفرضية الثالثة-الدرجة الوظيفية	4.37
161	نتائج الفرضية الثالثة-عدد من يشرف عليهم بشكل مباشر	4.38
162	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - عدد من يشرف عليهم بشكل مباشر	4.39

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	متغيرات الدراسة	1.1
32	تطبيقات الذكاء الاستراتيجي	2.1
49	مقومات تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة	2.2
62	دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صناعة القرارات واتخاذها	2.3
67	البرامج و الأقسام العاملة في إطار مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة	2.4

## قائمة الاختصارات

الرمز	الاختصار
<b>SI</b>	Strategic Intelligence
<b>CIA</b>	Central Intelligence Agency
<b>GIA</b>	Global Intelligence Alliance
<b>ASTPP</b>	Advanced Science & Technology Policy Planning Network
<b>NIS</b>	Norwegian intelligence service
<b>NPSS</b>	Norwegian Police Security Service
<b>FEMA's</b>	The Federal Emergency Management Agency's
<b>OD</b>	Organizational Development
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences

## أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة بما يُساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة، كما تشمل الدراسة التعرف على أثر كل من (الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم) على الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والذين بلغ عددهم 94 مديراً، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل في الدراسة.

**وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما أثبتت الدراسة أن عنصري (الاستشراف، الدافعية) من عناصر الذكاء الإستراتيجي يؤثران تأثيراً ذا دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما وأظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).**

**وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي مهمتها تزويد الأونروا بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم، وإجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ثم مساعدة مدرائها في اتخاذ الموقف المناسب إزاءها، وذلك يساعد في رسم معالم حياة اللاجئين في قطاع غزة.**

## **The effect of strategic intelligence on the decision-making process Applied study on the directors in UNRWA Gaza-Field Office**

### **Abstract**

This study aims to identify the effect of the strategic intelligence (SI) on the decision making process of the directors working in UNRWA Gaza-Field Office and make recommendations to increase interest in this aspect aiming to improve the human work force in this organization and to render distinguished services to the refugees in Gaza-Strip. The study also includes identifying the effects of (gender, age, years of experience, education, employment grade and the number of the subordinates) on the strategic intelligence and the decision making process.

The study depends on the descriptive analytical approach. Questionnaire is used to seek the opinions of the study sample which is composed of 94 directors working in UNRWA Gaza-Field Office. This represents the study population. The comprehensive mapping method is used in the study.

**The study shows** that there is a statistically significant relationship between the elements of the strategic intelligence (foresight, systems thinking, future vision, motivation, and partnership) and the decision making process of the directors working in UNRWA Field Office in Gaza, also it proves that the two elements (foresight and motivation ) of the strategic intelligence have a statistically significant effect on the decision making process of the directors working in UNRWA Gaza Field Office, also it shows that there are no statistically significant differences among the responses of those involved in the research on the effect of strategic intelligence on the decision making process attributed to the personal or employment characteristics (gender, age, experience, education and employment grade).

**The study recommended several recommendations, the most important of them are:** Formation of a strategic intelligence unit is recommended to provide UNRWA with the required information and participation in shaping the features of its future related to the beneficiaries of its services, the channels of dealing with it, evaluation of the risks facing it and monitoring the changes affecting its activities and then assisting its directors in taking the proper stand towards it. This will assist in shaping the features of the life of the refugees in Gaza-Strip .

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

المقدمة.

أولاً: مشكلة الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

## المقدمة:

شهد العالم تغييراً كبيراً في مجمل نواحي الحياة وبشكل خاص ابتداءً من العقد الأخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية، لاسيما في ظل تطورات تقنية متسارعة، وأدوار ومشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطها بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها. مما برز الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزءاً من نظام محلي ضمن نظام عالمي أشمل يؤثر في نشاطات وخطط وإستراتيجيات تلك المنظمات، وكون عدم التأكد الذي يحمله المستقبل يحتم الكشف عن الملامح الأساسية له والبحث عن أساليب علمية ملائمة التي يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهه هذا التيار من التطورات والتغيرات. كما أن تلك الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات العصر الحالي، استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة (التغيرات السريعة المتلاحقة)، مما زاد من أهمية متابعتها وتحليلها باستمرار للبحث في إمكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها أو التأثير فيها لضمان النجاح والتفوق والبقاء (العبيدي، 2010).

فيرز الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence (SI) كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها.

وبدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي، كما وبدأت تُكيف حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى (الشعوري، والتنافسي، والأعمال... الخ). وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية، كما أن تعدد استخدامات هذا النمط من الذكاء (تعدد الجهات التي اعتمده من دول، ومنظمات سياسية، ومنظمات عامة وخاصة، وشركات، وأفراد...) كانت الأساس في رسم معالم هذا الموضوع، لاسيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطوراً وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته، وبعد أن عاشت المنظمات وتعيش الآن تحديات مستمرة، وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل

الإستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، فتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط استباقي Proactive وليس علاجياً Reactive، وكان الذكاء الإستراتيجي من بين تلك المدخل (صالح وآخرون، 2010: 133).

ويرتبط الذكاء الإستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الإستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانات التي توفر استحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الآخرين (المنظمات المنافسة). ولا يكفي لشاغل الموقع أن يكون ذكياً، إنما لا بد من توافر القدرات المتفردة لديه في مجال استخدام القدرات العقلية وفق منظور استراتيجي يحقق له وللمنظمة التي يعمل فيها فرصاً مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بذات المستوى (النعمي، 2008: 170).

وبين الخبير العالمي (Maccoby) أن السبب الذي جعل الكثير من القادة ينجحون هو أنهم يملكون نوعاً مختلفاً من الذكاء والذي لم يصفه علماء النفس، والذي أسماه الذكاء الإستراتيجي، وعرفه بأنه ذكاء يُوسم به قادة المنظمات، وعناصره هي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين) (Maccoby, 2001:1) . وأكد (Clar, 2008: 10) أن هذا الذكاء يوفر المعلومات الضرورية و المناسبة للمدراء في الوقت المناسب، وهذا يؤدي إلى اتخاذ القرار الصحيح والمناسب.

واستندت انطلاقة الفكرة الرئيسة لهذه الدراسة إلى حقيقة التحديات التي يواجهها قطاع غزة عامة، ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى "الأونروا" خاصة والتي تهتم بتقديم العديد من الخدمات للاجئين في قطاع غزة، حيث تفرض هذه التحديات عليها ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة، واستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، ولتسيير أمور العمل واستثمار الفرص المتاحة في البيئة المحيطة.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

إضافة إلى ما تم التطرق إليه في المقدمة، ظهرت عدة مواضيع حديثة وجوهرية في مجال العمل الإداري، والتي تتضمن مجابهة التحديات التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال، و تسعى في ظلها لتحقيق الريادة والتميز للوصول لموقع متميز، ويُعد "الذكاء الإستراتيجي" من أهم هذه المواضيع، حيث يُعتبر أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون، والذي يُوفر لهم مهارات الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذهم للقرارات، وهو ما يُبشر بولادة هذا الموضوع المتشعب الأبعاد.

ومما سبق يُمكن صياغة مشكلة الدراسة على شكل السؤال الرئيس التالي:

**ما هو أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا؟**

## ثانياً: فرضيات الدراسة:

تم تطبيق نموذج Maccoby ذي العناصر الخمسة على هذه الدراسة، ولكي تحقق الدراسة أهدافها وضعت ثلاث فرضيات أساسية، فالأولى يتفرع عنها خمس فرضيات أخرى، والفرضية الثانية تبحث في وجود أثر لعناصر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، والفرضية الثالثة تبحث في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وبعض الخصائص الشخصية، ويمكن التعبير عن الفرضيات على النحو التالي:

### الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

**1.1** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي

وعملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

**1.2** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي

وعملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

**1.3** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

**1.4** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

**1.5** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

#### **الفرضية الثانية:**

تؤثر عناصر الذكاء الإستراتيجي تأثيراً ذا دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

#### **الفرضية الثالثة:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية متمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد المشرف عليهم).

#### **ثالثاً: متغيرات الدراسة:**

##### **المتغير المستقل:**

الذكاء الإستراتيجي وعناصره حسب نموذج (Maccoby, 2001: 1) هي:

1. الاستشراف.

2. تفكير النظم.

3. الرؤية المستقبلية.

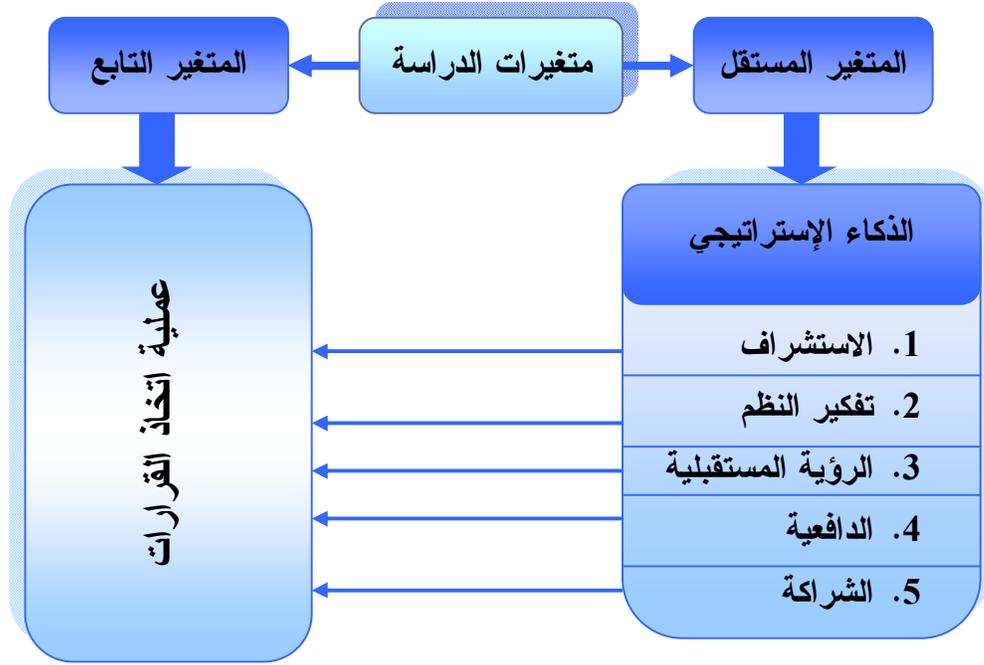
4. الدافعية (القدرة على تحفيز العالمين).

5. الشراكة.

##### **المتغير التابع:**

عملية اتخاذ القرارات.

شكل رقم (1.1)  
متغيرات الدراسة



(المصدر: جرد بواسطة الباحثة)

رابعاً: أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس وهو معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي :
1. التعرف على الذكاء الإستراتيجي وعناصره وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية لدى المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.
  2. التعرف على عملية اتخاذ القرارات ومدى تأثير الذكاء الإستراتيجي على فعاليتها لدى المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.
  3. تقديم مقترحات قابلة للتطبيق لتطوير الذكاء الإستراتيجي، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى المدراء العاملين في الأونروا مما يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

## خامساً: أهمية الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ، والبالغ عددهم 94 مديراً موزعين على سبعة مستويات إدارية تبدأ من الدرجة الوظيفية 13 وحتى الدرجة الوظيفية 20 (انظر ملحق (4)). كما تكمن أهمية الدراسة في:

1. أهمية الموضوع والذي يُعد من الموضوعات الإستراتيجية الهامة في مجال مساعدة المدير لتحقيق أهداف المنظمة، بوصفه أحد أنواع الذكاء الذي يوسم به القادة الناجحون.
2. التعرف على أهمية الذكاء الإستراتيجي، ودراسة مدى تأثيره على عملية اتخاذ القرارات.
3. توجيه أنظار متخذي القرار للذكاء الإستراتيجي كأداة داعمة لعملية اتخاذ القرارات، ومجابهة التحديات المحيطة بالمنظمة، مما يساهم في تطوير مهارات متخذي القرارات، وبالتالي تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الأونروا للاجئين في قطاع غزة.
4. تركيزها على منظمة دولية من أهم المنظمات العاملة في قطاع غزة.
5. ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في فلسطين خاصة والعالم العربي عامة، بالرغم من أهمية الموضوع، حيث تعتبر هذه الدراسة فريدة من نوعها في البيئة الفلسطينية على وجه الخصوص؛ إذ إنها تتناول موضوعاً لم يتناوله الباحثون من قبل في قطاع غزة في حقل العمل الإداري، وفقاً لعلم الباحثة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري (الذكاء الإستراتيجي)

المبحث الأول: الذكاء : أطر مفاهيمية وتعريفات.

المبحث الثاني: مدخل ومفاهيم حول الذكاء الإستراتيجي.

المبحث الثالث: الذكاء الإستراتيجي: الأدوار والخصائص وكيفية التطوير.

المبحث الرابع: الذكاء الإستراتيجي : العناصر ونماذج القياس.

المبحث الخامس: اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الإستراتيجي.

المبحث السادس: نبذة عن الأونروا.

## المبحث الأول

### الذكاء: أطر مفاهيمية وتعريفات

المقدمة.

أولاً: مفهوم الذكاء.

ثانياً: أنواع الذكاء.

## المقدمة:

يناقش هذا المبحث مفهوم الذكاء لغوياً وفي علم النفس، كما يعرض أنواع الذكاء ويناقش الأنواع المختلفة للذكاء في حقل العمل الإداري، والتي تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها.

## أولاً: مفهوم الذكاء:

خلق الله الإنسان وكرمه، وجعل له الخلافة في الأرض، وميزه عن بقية الكائنات، التي سخرها جميعاً لخدمته، وذلك من خلال العقل الذي وهبه إياه ليعطيه ميزة الاختيار بين البدائل (مصباح، 2010: 10).

وقد أُشير إلى استخدام الذكاء في القرآن الكريم، في قوله تعالى: ﴿وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَظْرَةً بِمِ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ﴾ (سورة النمل، آية 35)، وهذا دليل على استخدام بلقيس لذكائها عندما أرسلت بهدية إلى نبي الله سليمان -عليه السلام- وكان الهدف من الهدية أن يكف سليمان عن قومها وعن محاربتهم.

والذكاء في اللغة هو تمام الشيء، ومنه الذكاء في السن، وهو تمام السن، ومنه الذكاء في الفهم، وهو أن يكون فهماً تاماً سريع القبول، وذكيت النار إذا أتممت إشعالها، ويُقال: "قد ذكيت الشاة إذا أتممت ذبحها وبلغت الحد الواجب فيه" (السويدان، 2008: 18).

ويُعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده وبنيته (محمد، 2009: 12)، كما أن مفهوم الذكاء يتسم بتعدد تعريفاته وتنوعها نظراً لعدم وضوح المقصود منه على وجه التحديد، مما أدى إلى اختلاف وجهات نظر علماء النفس حول تعريفه تعريفاً علمياً موحداً، بل وصل الأمر إلى عدم الاتفاق على مقياس موحد للذكاء، إلا أن هذا لم يمنع علماء النفس والمستفيدين منه من الاستمرار في محاولتهم لتعريف الذكاء وبناء مقاييس للذكاء تتميز بالثبات والصدق في التنبؤ بمستوى الذكاء للأفراد (حسين، 2003: 49-50).

و الذكاء هو مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة. ويُعبر عنه أيضاً على أنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم (عباس، 2004: 5).

ويُعرف ابن القيم الذكاء بأنه الفطنة وسرعة الفهم. وذكر ابن سينا أن الذكاء هو قوة الحدس، والحدس هو الوصول إلى الحد الأوسط في الذهن دفعة واحدة. وعند أهل المنطق: الذكاء هو التفكير المنظم في البحث المؤدي إلى المعرفة الاستدلالية ( الاستنتاج والاستنباط والتمييز والتحليل والتركيب والتتابع) (السويدان، 2008: 15).

ووصفَ الذكاء بأنه عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها إلى معلومات مفهومة ومفيدة (McDowell, 2009: 11-12).

وفي مجال العمل المنظمي، فإن الذكاء بمختلف أشكاله ومستوياته يمكن أن يُحقق للمدير أو القائد الإداري فرص الوصول إلى النجاح وضمان إنجاز الأهداف بصورة أفضل، عن طريق المساهمة في زيادة مؤشرات ونسب الربحية واستمرار تطور ونمو المنظمة، إضافة إلى تحقيق الأهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع إدارية أعلى أو تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل. ويساعد الذكاء مهنيًا في تدعيم صناعة القرارات المهمة والإستراتيجية بالذات، إذ يبرز دور المدير وشاغلي المواقع القيادية أو المفكر الإستراتيجي من خلال موقعه الاستشاري أحياناً في التمكين من اتخاذ القرارات الصائبة بالاستناد إلى مشاركة الآخرين وتفعيل مساهماتهم في توليد البدائل، إذ يتوجب على الأذكياء في قيادات المنظمة، البحث عن فرص الحصول على أكبر قدر من المعلومات المفيدة والمقترحات والآراء والأفكار التي تعينهم في مجال تكوين رؤية واضحة بشأن حاضر المنظمة ومستقبلها للأمد البعيد وتحديد خطوات وإجراءات التنفيذ المطلوبة وكيفية الوصول إليها (النعمي، 2008: 171).

كما يُعد الذكاء ذخيرة الإدارة، فهو يُكسب قوة الفطنة وبلوغ النجاح، إذ أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات إدارييهها وقادتها وفي مقدمتها سمة (الذكاء)، ففي دراسة أجرتها مؤسسة روبرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين اتضح أن أعلى نسبة كانت لعنصر الذكاء (صالح وآخرون، 2010: 111-112).

## ثانياً: أنواع الذكاء:

أثمرت جهود العلماء والباحثين في تحديد أنواع متعددة من الذكاء مثل الذكاء الاجتماعي والعملية والمكاني واللغوي والرياضي والشخصي والطبيعي (محمد، 2009: 12). كما اقترح (جابر، 2003: 10-12) وجود سبعة أنواع من الذكاء أساسية على الأقل وهي:

1. الذكاء اللغوي.
2. الذكاء المنطقي الرياضي.
3. الذكاء المكاني.
4. الذكاء الجسمي-الحركي.
5. الذكاء الموسيقي.
6. الذكاء الاجتماعي.
7. الذكاء الشخصي.

ولم يقتصر الأمر على علماء النفس في تحديد أنواع الذكاء، فهناك العديد من الذكاءات التي ظهرت في حقل العمل الإداري، مثل الذكاء الإستراتيجي (SI) موضوع الدراسة الحالية، وذكاء السوق (Market Intelligence) الذي يمكن من خلاله توفير تحليلات للمدراء التنفيذيين عن المنظمة، ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية (Lockman et al, 2000: 6)، وذكاء الأعمال (Business Intelligence) التي تستطيع المنظمات من خلاله نشر وتحليل المعلومات الهامة لنشاطات أعمالها، ولعملية اتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية (Lonnqvist & Pirtimaki, 2006: 32)، والذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) الذي يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المنظمة، كما يجعله قادراً على صياغة إستراتيجية جديدة للتنافس (صالح وآخرون، 2010: 331)، والذكاء الوجداني أو الشعوري (العاطفي) (Emotional Intelligence) الذي ظهر في نهاية القرن الماضي وله تأثير حاسم على إدارة الذات وإدارة العلاقات (ماركم وآخرون، 2002: 2).

## المبحث الثاني

### مدخل ومفاهيم حول الذكاء الإستراتيجي

المقدمة.

أولاً: الذكاء الإستراتيجي : لمحة تاريخية ومراحل التطور.

ثانياً: مفهوم الذكاء الإستراتيجي.

ثالثاً: مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي.

رابعاً: مبادئ الذكاء الإستراتيجي.

خامساً: أهمية الذكاء الإستراتيجي.

سادساً: مجالات الاستثمار في الذكاء الإستراتيجي.

## المقدمة:

يناقش هذا المبحث تاريخ الذكاء الإستراتيجي ومراحل تطوره، ويعرض المفاهيم المتعددة للذكاء الإستراتيجي، كما يتطرق إلى بعض المصطلحات المشابهة لمفهوم الذكاء الإستراتيجي، كذلك يناقش هذا المبحث المداخل المتعددة لتفسير هذا النمط من الذكاء، كما يُسلط الضوء على المبادئ الأساسية للذكاء الإستراتيجي، وأهميته للمنظمات، لمجابهة التحديات التي تواجهها وتحقيق أهدافها.

## أولاً: الذكاء الإستراتيجي : لمحة تاريخية ومراحل التطور:

تعود بدايات ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفنقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له، ورغم المدى الزمني لممارسته تاريخياً إلا أنه ما زال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم، وكان أول استعمال للذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقاً لـ "Sun Tzu" " أحد أبرز الإستراتيجيين في العالم (3: 2009, McDowell)، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة" (الدوري وصالح، 2009: 76) وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو.

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) Central Intelligence Agency (CIA) أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وفي رفق صناعات القرارات السياسية وصياغة السياسة بالاستخبارات الإستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـ "عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يُعتمد في صناعة القرارات" (Johnson, 2000)، وتؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان (Harry S. Truman) (رئيس الولايات المتحدة من 1954 إلى 1953)، والذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية (Goodman, 2004: 1-8)، والتحق شيرمان كنت (Sherman Kent) عام (1941) بمكتب الخدمات الإستراتيجية في الوكالة، وألف حينها كتاباً بعنوان "الذكاء الإستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية"، ثم ألف كتابه الثاني عام (1947) بعنوان

"الذكاء الإستراتيجي"، مشيراً فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء، وإن استخدم في التجسس وشن الحروب (Davis, 2002:1-6).

كما أن استخدام الذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الآفاق للذكاء الإستراتيجي لكي يلعب دوراً رئيساً في منظمات الأعمال التجارية (Khanter, 2009)، وبدأت المنظمات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الإستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء (McDowell, 2009: 3)، وكذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الإستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في إستراتيجيات أعمال المنظمات، وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج، وتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة أرمادا (Armada) من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الإستراتيجي والاستشارات لشركات (البيع بالتجزئة، والنقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة) (صالح وآخرون، 2010: 136).

وتتأى اهتمام إدارة منظمات العمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الإستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج لـ "مجتمع الذكاء الإستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن، والمنافسين والمساهمين)، كما وأنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معاً. وفي خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الإستراتيجي (الطائي والخفاجي، 2009: 235).

وظهرت وظيفة " مدير الذكاء الإستراتيجي" في عدد من الشركات، ووظيفة " مدير الأبحاث في شركات خدمات الذكاء الإستراتيجي في قارة آسيا وأول من شغلها (Ross O'brien) الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الإستراتيجي، واقترح اعتماده في الأعمال الإلكترونية، وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الإستراتيجي تستطلع آراء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم، حيث أجري استطلاع على الشركات السنغافورية في هذا النمط من الذكاء، وقدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة ومنظماتها، وكما بدأت الكثير من الجامعات مثل جامعة ولاية بورتلاند بتدريس

الذكاء الإستراتيجي لطلبة قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا (صالح وآخرون، 2010: 137)، والعديد من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الإستراتيجي وتطويره من خلال مجموعة من الاختصاصيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الإدارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات أخرى وتطوير المنتجات الجديدة (Xu, 2007: 3).

### ثانياً: مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الإستراتيجي، فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين انبروا إلى الاهتمام بهذا النمط من الذكاء، وتباينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الإستراتيجي، ويرجع هذا التباين إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده، والجدول التالي يوضح مفاهيم الذكاء الإستراتيجي :

#### جدول رقم (2.1)

#### مفاهيم الذكاء الإستراتيجي

م	الكاتب، السنة، الصفحة	المفهوم
1	Kuhlmann et al,1999:14	ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرار نحو اتخاذ قرارات صائبة وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والجودة والدقة والكمية المطلوبة لاتخاذ قرارات صائبة.
2	Pauker et al,2000:VI	أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب، لدعم عملية تطويرهم للإستراتيجية.
3	Johnson, 2000	وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وفهم قدراتهم.
4	Tham & kim, 2002: 1	ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها (الأنشطة- المصادر-الزبون- الأسواق-المنتجات-الخدمات-السعر) لتضع تصور إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغييرات استعداداً للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.
5	Quarmby, 2003: 3	هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة.

**تابع جدول رقم (2.1)**  
**مفاهيم الذكاء الإستراتيجي**

م	الكاتب، السنة، الصفحة	المفهوم
6	Maccoby et al,2004:3 Maccoby, 2001: 1	هو ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين).
7	Sharfman, 2004: 4	عملية إعادة النظر في العدد الهائل من البيانات المتأتية من المصادر المختلفة لكي تتمكن من ربط عدد قليل من هذه البيانات وبما يخدم أهداف المنظمة.
8	Finland et al, 2005: 12	عملية منهجية ومستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل.
9	Service, 2006:6	هو القدرة على تطوير إستراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل: الموهبة، الفهم، المعرفة، المرونة، الخيال الواسع.
10	Liebowitz, 2006: 22	ذكاء يوفر المعلومات والمعرفة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة.
11	Xu, 2007: 1	الذكاء الإستراتيجي هو وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة والعملية حول مستقبل عمل المنظمة.
12	Clar et al, 2008:10	مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.
13	النعمي، 2008: 172	يشكل الذكاء الإستراتيجي أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التميز من خلال توافر المقدر على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة.
14	الطائي والخفاجي، 2009: 231	يمثل الذكاء الإستراتيجي أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الإستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية.
15	McDowell, 2009: 7	أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة.
16	صالح وآخرون، 2010: 142	ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، تفكير النظم) - الشراكة- القدرة على تحفيز (دفع) العاملين، الحدس، الإبداع). ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.

المصدر: جرد بواسطة الباحثة وفقاً للمصادر المشار إليها

## وبناءً على ما جاء من مفاهيم للذكاء الإستراتيجي في الجدول (2.1) يتضح ما يلي:

1. تأطرت تعريفات الذكاء الإستراتيجي في ثلاثة اتجاهات حيث يرى الاتجاه الأول أن الذكاء الإستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعات القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلاً، ثم تحليل مسوغات التغيير كقوى جوهرية لخلقها وتعزيزه بمرور الوقت، إلى جانب كونه أنشطة هادفة إلى توفير المعلومات لصياغة السياسات المختلفة لتفعيل عملية صياغتهم لها (صالح وآخرون، 2010: 139-140)، وجعل المستقبل في قبضة أيديهم وهم يسعون لتحقيق أهداف (دولهم، ومنظمتهم...)، وتوجيههم لتلك السياسات بما يتوافق والدلالات المستنبطة من مستقبل المنظمة (العزاوي، 2008: 16). ويندرج في هذا الاتجاه تعريف كل من:

(kuhlmann, 1999), (Pauker et al, 2000), (Tham & kim, 2002), (Quarmby, 2003)  
(Sharfman, 2004), (Finland et al, 2005), (Liebowitz, 2006), (Xu, 2007),  
(2008), (Clar et al, 2008), (McDowell, 2009), (النعمي، 2008).

2. أما الاتجاه الثاني فيصف الذكاء الإستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة في المدى المتوسط والطويل، وتُسمى لها الفرص الممكنة اقتناصها والتهديدات الواجب مجابتهها، وما هي الأسواق المفتوحة والقطاعات الواعدة، وتهتم بتحليل المنافسين (صالح وآخرون، 2010: 141)، ويندرج في هذا الاتجاه تعريفاً (johanson, 2000)، و (Service, 2006).

3. الاتجاه الثالث يعتبر الذكاء الإستراتيجي جزءاً من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات (صالح وآخرون، 2010: 141)، ويندرج في هذا الاتجاه تعريف: (Maccoby, 2001: 1-6)، (Maccoby et al, 2004: 3)، حيث انفرد Maccoby في هذا الاتجاه بإشارته إلى أن هذا الذكاء يتشكل من العناصر الخمسة التي أوردتها وهي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين، الشراكة) والتي بمجموعها تمثل قوة ضاربة بيد المدير تمكنه من الوصول إلى مراتب المنافسة العالمية، أما تعريف (صالح وآخرون، 2010) فقد اعتمد على تعريف Maccoby وأضاف إليه ليصبح شاملاً للاتجاهين الأول والثالث.

4. ومن خلال التعريفات التي ورد ذكرها في الجدول رقم (2.1) يتضح أن تعريفات الاتجاه الأول حظيت بأكبر نسبة من مجموع التعريفات، وهذا يدل على أهمية الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات.

5. وفي إطار ما ذكر، فإن تباين اتجاهات التعريف لا تنفي حقيقة الدور الجوهرية للمعلومات في تشكيل مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وفي دعم عمليات صناعة القرارات وصياغة السياسات والخطط، والتنبؤ بتغيرات البيئة وبحركة المنافسين والتكيف معهما من خلاله (صالح وآخرون، 2010: 141)، وهذا ما يكاد يتفق عليه أصحاب الاتجاهين الأول والثاني، ويتضح أن وجهة نظر أصحاب الاتجاه الثالث توفر دعماً للاتجاهين المذكورين؛ لأن القائد الذي يتمتع بعناصر الذكاء الإستراتيجي تتعزز قدراته في جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في اتخاذ القرارات والسياسات والخطط.

6. إن التعريفات المقدمة يمكن أن تنطبق على المنظمات العامة ومنظمات الأعمال على حد سواء، مع أن الكثير من مديري هذه المنظمات ما زالوا يجهلون مفهوم "الذكاء الإستراتيجي" بالرغم من تزايد أهميته في مجتمعات المعرفة (العزاوي، 2008: 16).

7. يُلاحظ أن هناك تداخل بين ما ورد من تعريفات للذكاء الإستراتيجي وتعريفات مصطلحات أخرى مثل مسح البيئة الخارجية، ونظم المعلومات الإدارية وغيرها.

8. تُولد عناصر هذا الذكاء مع الفرد (هذا هو التأثير الوراثي)، ويمكن للفرد أن يُنمّيها ويُطورها من خلال الخبرة والتعلم والممارسة والتعلم والتدريب (وهذا هو تأثير البيئة) (العبدلي، 2010: 51).

وعلى أساس ما تقدم صاغت الباحثة مفهوماً للذكاء الإستراتيجي يتناسب مع هدف الدراسة الحالية والذي يشير إلى "هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات وعناصره هي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، الشراكة)، ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوافرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

وفي إطار ما تقدم يتضح أن للذكاء الإستراتيجي معاني كثيرة ومهمة على مستوى (الدول والمنظمات والأفراد)، وأن أسلوب تفكير محلي لا يتطابق، كما وتختلف الأهداف المنظمية التي يعتمد لبلوغها من منظمة إلى أخرى (العزاوي، 2008: 17).

وبعد مناقشة مفهوم الذكاء الإستراتيجي لا بد من التمييز بينه وبين بعض المصطلحات التي قد تكون مشابهة لمفهوم الذكاء الإستراتيجي وهي: (التفكير الإستراتيجي، الذكاء التكتيكي، إدارة المعرفة، الذكاء التنافسي).

### 1. التفكير الإستراتيجي:

ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي (Strategic Thinking) ومنطقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي بحثت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الإستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمية. والتفكير الإستراتيجي أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر (الدوري وصالح، 2009: 29-30)، وهو العملية التي تستخدم لتطوير تصور عمليات تطوير الإستراتيجية وصياغتها، كما ينبغي أن يُقدر المدير الأعلى أعمال المنظمة وبيئتها عبر أمد زمني مستقبلي قدره (10-20) سنة، لإيجاد حالة الأمثلية في التصور الإستراتيجي للمنظمة (الخفاجي، 2008: 217-218)، وهو يُبنى بالدرجة الأساس على تكوين تصورات شمولية لواقع المنظمة التي يعمل فيها المفكر الإستراتيجي بشأن استعدادات الحاضر ومتطلبات المستقبل (النعيمي، 2008: 140). وفي إطار ما تقدم تظهر نقاط التلاقي بين الذكاء الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي من خلال:

1. دورهما المهم في التنبؤ بالمستقبل، والتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة.

2. دورهما في دعم المدراء في اتخاذ القرارات.

ويلاحظ بشكل عام أن المفكر الإستراتيجي في المنظمة بحاجة ماسة إلى استخدام مجمل القدرات العقلية التي تتوافر في الدماغ، والمهم في كل ذلك هو كيفية توظيف هذه القدرات سواء وردت تحت مسميات الذكاء الشعوري، أي القدرات العقلية التي تستند إلى الشعور والعاطفة في فهم احتياجات الذات ومتطلبات الآخرين وسبل تحقيق التناغم والانسجام فيما بينها، أو متطلبات الذكاء الإستراتيجي، أي القدرات العقلية التي تسند المفكر الإستراتيجي في استشراف المستقبل وتكوين

رؤية ذات علاقة بالأهداف الإستراتيجية للأمد البعيد وكيفية تحفيز الآخرين لتوحيد توجهاتهم من خلال تدعيم حالات التعاون وأسس الشراكة مع جهات، أو منظمات أخرى، أو مع الأفراد والإدارات في داخل المنظمة للسعي نحو تحقيق النجاح والتفوق (النعمي، 2008: 174).

ويُمكن القول أنّ المفكر الإستراتيجي لا بد أن يتمتع بالذكاء الإستراتيجي حتى يُفكر إستراتيجياً.

## 2. الذكاء التكتيكي:

إن الذكاء التكتيكي (Tactical intelligence) محدد بدرجة كافية، ويُعتمد عليه لوضع أساس للعمل الفوري، وفي الواقع يشار إليه أحياناً بالذكاء العملي (2: 2004: sharpman)، والذكاء التكتيكي هو ذكاء عملياتي في حده الأدنى، ولا يركز على الحدس أو التنبؤ (Johnson, 2000).

### وأبرز نقاط التمييز بين الذكاء التكتيكي والإستراتيجي هي:

1. الذكاء التكتيكي يعالج المسائل الفورية التي يواجهها المدراء الآن ويستطيع تشخيصها بوضوح وسهولة، بينما يقوم الذكاء الإستراتيجي على التحليل والتوجه نحو المستقبل ويفضي إلى إيجاد خطط للطوارئ (14: 2004: Deloitte).
2. إن الذكاء التكتيكي لا يعتمد على الحدس والتنبؤ (Johnson, 2000) بينما يركز الذكاء الإستراتيجي بشكل كبير على الحدس.
3. الذكاء الإستراتيجي يقود المنظمة إلى الاستشراف والرؤية المستقبلية، والتخطيط للمستقبل (2: 2004: Maccoby et al)، بينما يركز الذكاء التكتيكي على الأعمال الحالية.
4. الذكاء التكتيكي يتعامل باستهداف أفراد معينين، ولكن الذكاء الإستراتيجي يهتم بفحص المشاكل بطريقة توفر الفهم الكامل لطبيعة المشكلة (الموضوع)، حتى تستطيع المؤسسة تطوير خطط شاملة لها، والذكاء الإستراتيجي يهتم بتحقيق تخطيط فعال عالي المستوى على المدى البعيد، بينما يهتم الذكاء التكتيكي بالمستويات التشغيلية (21-28: 2009: McDowell).

وحدد (Sharfman, 2004: 1-6) جوانب أخرى للتمييز:

1. يعتمد الذكاء التكتيكي على (مصدر أو اثنين) في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ (إجراء، مجموعة إجراءات، قرار واحد)، في حين يعول الذكاء الإستراتيجي على مصادر متعددة في استقاء المعلومات التي تُوظف في اتخاذ قرارات وصياغة سياسات متعددة.
2. يُخصص للذكاء التكتيكي موارد محدودة غالباً ما تكون جزءاً من الموارد المخصصة للذكاء الإستراتيجي الذي يُوسم بفيض الموارد المخصصة له (أفراد، وأموال).

وإنّ الكثير من قادة المنظمات يطالبون بإرشادهم إلى الطريق الذي يجعل ذكاءهم "أقل تكتيكية" و "أكثر إستراتيجية"، كي يرتقوا بعناصر (بعد النظر، والرؤية المستقبلية، والشراكة..) (صالح وآخرون، 2010: 148). ويُمكن القول أن الذكاء التكتيكي يحتاج إليه أكثر المدراء في المستويات التشغيلية الإدارية الأدنى، بينما يحتاج المدراء في المستويات الإدارية الأعلى أكثر إلى الذكاء الإستراتيجي.

### 3. إدارة المعرفة :

عرفت جامعة تكساس في أوستن إدارة المعرفة (Knowledge Management) على أساس أنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستيعابها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله، وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استيعاب وحفظ استخدام المعرفة لأشياء، مثل: حل المشكلات، والتعلم الديناميكي والتخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر (عليان، 2008: 146)، وتهتم عمليات إدارة المعرفة بجمع وتنظيم وتصنيف البيانات ونشرها في المنظمة حتى تكون في متناول من هم بحاجة إليها (Malhotra, 2000: 7). وبالتالي تلتقي إدارة المعرفة مع الذكاء الإستراتيجي في كونها أداة لجمع المعلومات وتوفيرها لاتخاذ القرارات المناسبة، واختلفت إدارة المعرفة عن الذكاء الإستراتيجي في كون الذكاء يأتي في مرحلة لاحقة (أعلى) من المرحلة التي تبرز فيها المعرفة (في الترتيب الهرمي للذكاء) (صالح وآخرون، 2010: 144).

#### 4. الذكاء التنافسي:

الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) هو عملية منظمة للحصول على المعلومات العامة عن المنافسين وتحليلها، للتمييز عنهم واستهدافهم بها في السوق (نجم، 2011: 149)، وهو يوفر معلومات عن بيئة التشغيل الخارجية، ويعمل على تسهيل عملية اتخاذ القرارات (Finland et al, 2004: 2)، ويُعبر عن "عملية رصد ومراقبة المنافسين في أسواق محددة وبأي موقع كانوا" (Johnson, 2000)، وفي إطار ما تقدم يمكن تلخيص نقاط التلاقي بين الذكائين الإستراتيجي والتنافسي كما يلي:

1. توظيف الذكاء الإستراتيجي في تمكين المنظمات من التفوق على منافسيها والإحاطة بقراراتهم وأسواقهم (صالح وآخرون، 2010: 333).
2. كلاهما يدعم عملية اتخاذ القرارات، إلا أن الذكاء الإستراتيجي أعم وأشمل، لأن الذكاء التنافسي يتعلق بكل ما يخص الوضع التنافسي للمنظمة، بينما يتعلق الذكاء الإستراتيجي بمجالات كثيرة من عمل المنظمة، وقرارات إستراتيجية متعددة قد تشمل الموارد البشرية، والنواحي المالية وغيرها.
3. يستخدم كل من الذكائين في جمع وتحليل المعلومات اللازمة للمدير لاتخاذ القرارات المناسبة.

وقد أكدوا (Trim & Lee, 2007: 1) في دراسة قاما بها أن مسؤولي الذكاء التنافسي يمكنهم المساهمة بفاعلية في عملية الذكاء الإستراتيجي، والمشاركة في وضع الإستراتيجيات وتنفيذها.

وعبرت Global intelligence Alliance (GIA) عن الاختلاف بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي، أن الذكاء الإستراتيجي يركز بشكل أكبر على دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وله أفق زمني واسع ويركز على الماضي والحاضر والمستقبل، بينما يركز الذكاء التنافسي على الحقائق والأحداث التي حدثت في الماضي (Finland et al, 2004: 5)، كما أن الذكاء التنافسي يركز على فهم المنافسة الحالية للشركة، ولكن الذكاء الإستراتيجي أوسع فهو يشمل التركيز على المنافسين الحاليين والمحتملين (Xu, 2007: 2)، ويؤمن توقعاً أكثر دقة (صالح وآخرون، 2010: 334)، والذكاء الإستراتيجي موجه نحو المستقبل أكثر من الذكاء التنافسي (Blenkhorn & Fleisher, 2005: 214).

ومما سبق يتضح أن الذكاء الإستراتيجي يكون أوسع، ويطور الرؤية لدى مديري المنظمة لاستباق الأحداث مما يجعل نشاط المنظمة استباقي وليس نشاطاً علاجياً، ويهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال العمل مع الشركاء لتحديد الأهداف طويلة الأجل (العبدلي، 2010: 56).

### ثالثاً: مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي:

إن الطريقة التقليدية للذكاء الإستراتيجي تعتمد على النموذج العسكري القديم للذكاء الإستراتيجي وفي هذا النموذج تعمل الشركات بموجب نظام للقيادة والسيطرة يتم فيه تعزيز القسم الوظيفي للعمل لمعرفة كيفية تبادل المعلومات واستخدامها، وهناك أخصائيون معنيون بمجالات أبحاث أو مواضيع محددة لإعداد المعلومات والتحليل المبنية على طلبات المسؤولين في مركز القيادة. وفي معظم الأحيان يستخدم المسؤولون هذه المعلومات كأساس للقرارات التي تتخذ لمرة واحدة، وفي الواقع تصنف معظم المعلومات على أنها "محظورة" (Xu, 2007: 3).

وهناك طريقتان أو مدخلان للذكاء الإستراتيجي، من أكثر الطرق شيوعاً للذكاء الإستراتيجي تشملان الطريقة الوظيفية (Functional Approach) وطريقة المعالجة أو مدخل العملية (Process Approach) (Xu, 2007: 4) (Tham & Kim, 2002: 2):

#### 1. الطريقة الوظيفية ( المدخل الوظيفي ) للذكاء الإستراتيجي:

نادراً ما يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع واستخدامها من قبل المستويات الأخرى من المدراء داخل هذا النوع من المنظمات (Xu, 2007: 5)، ويظهر هذا المدخل في المنظمات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، حيث أن عملية اتخاذ القرار في هذا المدخل تتركز في يد كبار المدراء التنفيذيين في المنظمة، وباقي أقسام المنظمة تسعى جاهدة إلى جمع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى للمنظمة، وهذا يؤدي إلى أن عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي (Tham & Kim, 2002: 2).

وهناك حواجز رئيسية لتبادل المعلومات في الطريقة الوظيفية واستخدام الذكاء الإستراتيجي في تشكيل المستقبل مثل (Xu, 2007: 5):

أ. تُشكل تجمعات المعلومات وتُفسر من قبل أقسام محددة داخل المنظمة لذلك لا يوجد تحليل واسع للمعلومات على مستوى كافة الأقسام.

ب. ليس هناك -قياسياً- عملية واضحة أو أدوات فعالة لتبادل المعلومات بين الأقسام وحتى عندما تُنشر المعلومات قد لا تستخدم بسبب ثقافة خزن المعلومات. لذلك ليس مثيراً للدهشة أن ينخيل الكثير من المدراء في أقسام المنظمات الموجهة وظيفياً قيمة الذكاء الإستراتيجي على أنه مقتصر على مجال معين مثل: تقييم المنافسين أو تقييم التقنيات الجديدة.

## 2. طريقة المعالجة (مدخل العملية) للذكاء الإستراتيجي:

يختلف هذا المدخل (الطريقة) اختلافاً تاماً عن المدخل الوظيفي، فهو مبني على عدد من الافتراضات والمبادئ على النحو الآتي:

أ. مسئولية جمع المعلومات واتخاذ القرارات لا تقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة، بل يشترك فيها مديرو الأقسام الأخرى، لذلك يجب أن يُوجه الذكاء الإستراتيجي لتلبية احتياجاتهم من المعلومات، واحتياجات وحدات العمل الأخرى، ويتم تبادل المعلومات في كافة أنحاء المنظمة (Tham & Kim, 2002: 2)، (Xu, 2007: 5).

ب. تشجع هذه اللامركزية على إيجاد معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين حول مستقبل المنظمة (Tham & Kim, 2002: 3)، وهذا أمر هام، حيث إن التغييرات في الصناعات والأسواق والزبائن تتراكم بسرعة لدرجة أنه لا تستطيع مجموعة بمفردها من كبار المدراء التنفيذيين التعامل مع مختلف الإشارات من بيئة العمل ولا تستطيع تحويلها بطريقة مناسبة إلى أفكار جديدة حول إستراتيجيات وفرص العمل المستقبلية (Xu, 2007: 5).

ت. إن برامج إدارة المعلومات تجعل المصادر المتنوعة للذكاء الإستراتيجي والذي يمكن الوصول إليها من قبل فرق المدراء العاملين على حل المشاكل والمسائل العامة في أي مكان وأي وقت (Xu, 2007: 5).

ث. إن التحدي الحالي ليس اقتصار الذكاء الإستراتيجي على قمة هرم المنظمة (الإدارة العليا) ولكن توزيعها بشكل واسع وفقاً لأفضل الطرق لتحويل المسئوليات الخاصة باتخاذ القرار والتصرفات (Tham & Kim, 2002: 3)، وفي هذا السياق يجب أن يكون الذكاء الإستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة لأنه يطور ثقافة عمل الفريق، وأسلوب المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات (Xu, 2007: 5).

وحدد ( McDowell, 2009: 135-136 ) عناصر عملية الذكاء الإستراتيجي كما يلي:

1. تحديد المهمة الأصلية التي سيوظف الذكاء الإستراتيجي لمعالجتها.
2. تطوير الإطار المفاهيمي.
3. تحديد المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة.
4. تطوير الصلاحيات.
5. إعداد خطة عمل المشروع.
6. التخطيط وتنفيذ جمع البيانات.
7. فحص وتقييم البيانات الواردة (المدخلة).
8. دمج وتحليل وتفسير البيانات.
9. استخلاص الفرضيات.
10. مراجعة التقدم.
11. إعداد تقرير التقييم الإستراتيجي.
12. المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة.
13. توزيع التقرير على المدراء والزيائن.
14. مراجعة الأداء وكفايته وفاعليته بعد العمل.

كما و حدد كل من (Tham & Kim, 2002: 3)، و (Xu, 2007: 5-6) ست مراحل متتابعة

مرتبطة بعملية الذكاء الإستراتيجي وهي:-

1. **مرحلة الاستشعار Sensing**: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة.
2. **الجمع Collecting**: تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.
3. **التنظيم Organizing**: تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
4. **المعالجة Processing**: تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
5. **الاتصال Communicating**: تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.

6. **الاستخدام Using:** اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذهما.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين.

#### رابعاً: مبادئ الذكاء الإستراتيجي:

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته فقد حدد (Pauker et al, 2000: vi) ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي متمثلة في:

1. يجب أن يدعم الذكاء الإستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم إستراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكيفون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية.
2. يراقب ويحلل القضايا الإستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات التي توحى بحدوث تغييرات في المستقبل.
3. يجب أن يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.

وفي إطار إشارتهم لدور الذكاء الإستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع، أشار كل من (Tubk et al, 2001: 26) و (Kuhlmann, 2005: 7) إلى أربعة مبادئ للذكاء الإستراتيجي الفعال وهي:

1. **مبدأ المشاركة :** ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
2. **مبدأ الموضوعية :** يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة و التحاليل و آليات معالجة البيانات.
3. **مبدأ التوسط و التنظيم :** يسهل الذكاء الإستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين و خلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.

4. مبدأ دعم القرار : تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك .

#### خامساً: أهمية الذكاء الإستراتيجي:

يُعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة السيف والدرع للمنظمة، حيث يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل إستراتيجيات وعمليات المنظمة (Wong & Chiu, 2008: 35)، وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة (Lehane, 2011: 1-2) ، ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها (Liebowitz, 2006: 22)، كما أن الذكاء الإستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة (Maccoby & Scudder, 2011: 32).

ويلعب هذا الذكاء دوراً رئيساً في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية (Lehane, 2011: 1-2)، كما تبرز أهميته في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الإستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة (Quarmby, 2003: 3). كما ويلعب الذكاء الإستراتيجي دوراً كبيراً في بناء المنظمة وإدارتها ويساهم بشكل كبير في نمو المنظمة (Reigle, 2008: 31).

ويُعد الذكاء الإستراتيجي عبر منظوماته في منظمات الأعمال الأداة لما يأتي (الطائي والخفاجي، 2009: 231-234):

1. التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي ( الجودة الإستراتيجية والتفوق الإستراتيجي).
2. تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة إستراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع استجابتهم.
3. ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات.
4. بناء المركز الإستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها.

5. تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلزم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية.
6. تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين.
7. التفكير الإستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداعاً، وذاكرة، وتمثيلاً، وهيكلية واستجابة مؤثرة في لحظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها.
8. دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية.

ويُوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون، وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة (Xu, 2007: 1-2).

كما أن أهميته مستنبطة من كونه جزءاً من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات (Tham & Kim, 2002: 2-3).

كما وتبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ومساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه قادة المنظمة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية (Pirttimaki, 2007: 8)، وتشمل أشكال الذكاء الإستراتيجي تحليل المخاطر و التحري عنها و تقليل مخاطر الكوارث و تقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل (Bray, 2007: 10).

ويبرز دوره أيضاً في تطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي، لأنه أداة لبناء منظمات الغد، وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، ويساعد في بناء الذاكرة المنظمة عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل، إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيماً (Brouard, 2002: 1)، ويقدم الذكاء الإستراتيجي بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لإدارة البيانات، ويوفر الكفاية و الفاعلية التي تتطلبها المنظمات التنافسية (Gonzales & Zaima, 2008: 3-4).

## سادساً: مجالات الاستثمار في الذكاء الإستراتيجي:

تتصرف مجالات استثمار الذكاء الإستراتيجي إلى إمكانية توظيف نتائجه بإدارة منظمات الأعمال. وفيما يأتي أمثلة على ذلك، على النحو الآتي ( الطائي والخفاجي، 2009: 235-237):

1. طرح (Wassermann, 2001) فكرة المنظمة الذكية لغرض خوض غمار المنافسة العالمية فيما يتعلق بتمكين منظمات الأعمال العالمية من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة المنافسة العالمية، بحيث يستطيع متخذ القرار الاستجابة للزبائن الدوليين وإبرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الإلكترونية، وبما يساهم في زيادة الربحية وتعزيز قوة استقطاب الموارد البشرية، والذبائن، والموردين والمستثمرين الذين يمثلون فرصاً لدعم قدرات منظمات الأعمال. فالذكاء الإستراتيجي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد الافتراضية تخطيطاً، وجدولة ورقابة.

2. تبنى الكاتبان (Laudon & Laudon, 2005) فكرة العالم ( هيربرت سايمون) القائلة بإمكانية استثمار الذكاء الإستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الإستراتيجية المتوقعة منها.

3. نبه الباحث (Tejada, 2000) في بحثه بعنوان (تسهيلات الذكاء التنافسي: خطوة لاحقة في البحث أساسه الانترنت)، ضمن مؤلف بعنوان (إدارة الانترنت)، إدارة منظمات الأعمال الإلكترونية، إلى استثمار الذكاء الإستراتيجي التنافسي لمراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار ما ينفق على عملية البحث والتطوير، والإعلان، والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، وتعزيز سرعة ومقدار جاهزيتها بالاستفادة من شبكات الانترنت، ومقدار التوسعات المحتملة بنطاق الذكاء الإستراتيجي التنافسي، ومن ثم تحريكها بقوة إلى مستويات جديدة ذات أهمية لاحتضان التغيرات السوقية، وتوقعات الزبائن وتطوير الاتجاهات العالمية. وتستثمر إدارة منظمات الأعمال الإلكترونية الذكاء الإستراتيجي التنافسي في رصد ومراقبة جوانب الفشل والأخطاء الإستراتيجية وطبيعة القوى المحركة لاتجاهات النشاط المختلفة.

ويُعتبر الذكاء الإستراتيجي أداة جوهرية لتطوير سياسات وخطط برامج تنفيذ القانون الحديثة. وهو شكل من أشكال الذكاء المطبق على كافة مستويات الإدارة سواء كان ذلك يساعد في توزيع واستخدام الموارد ويساعد المدراء على فهم المتطلبات المعقدة للنظام العام أو تقديم دعم تحليلي على مستوى المنظمة والحكومة للمساعدة في التخطيط لسياسة العدالة ككل. وخلال السنوات

القليلة الماضية كان هناك ارتفاع مفاجئ في تطبيق خدمات الذكاء في مختلف المجالات المدنية والتي تشمل مجالات التخطيط لتنفيذ القانون ومجالات تخطيط سياسة الحكم وعلم الجريمة ومراكز الدراسات الأكاديمية الأخرى والصناعة. وفي الواقع كان منذ عدة قرون وفي الكثير من الأشكال ويخدم مختلف الأغراض العسكرية والسياسية والاجتماعية في أوقات الحرب والسلام على حد سواء وأثناء السعي إلى فهم وتفسير تصرف الآخرين (McDowell, 2009: 73) .

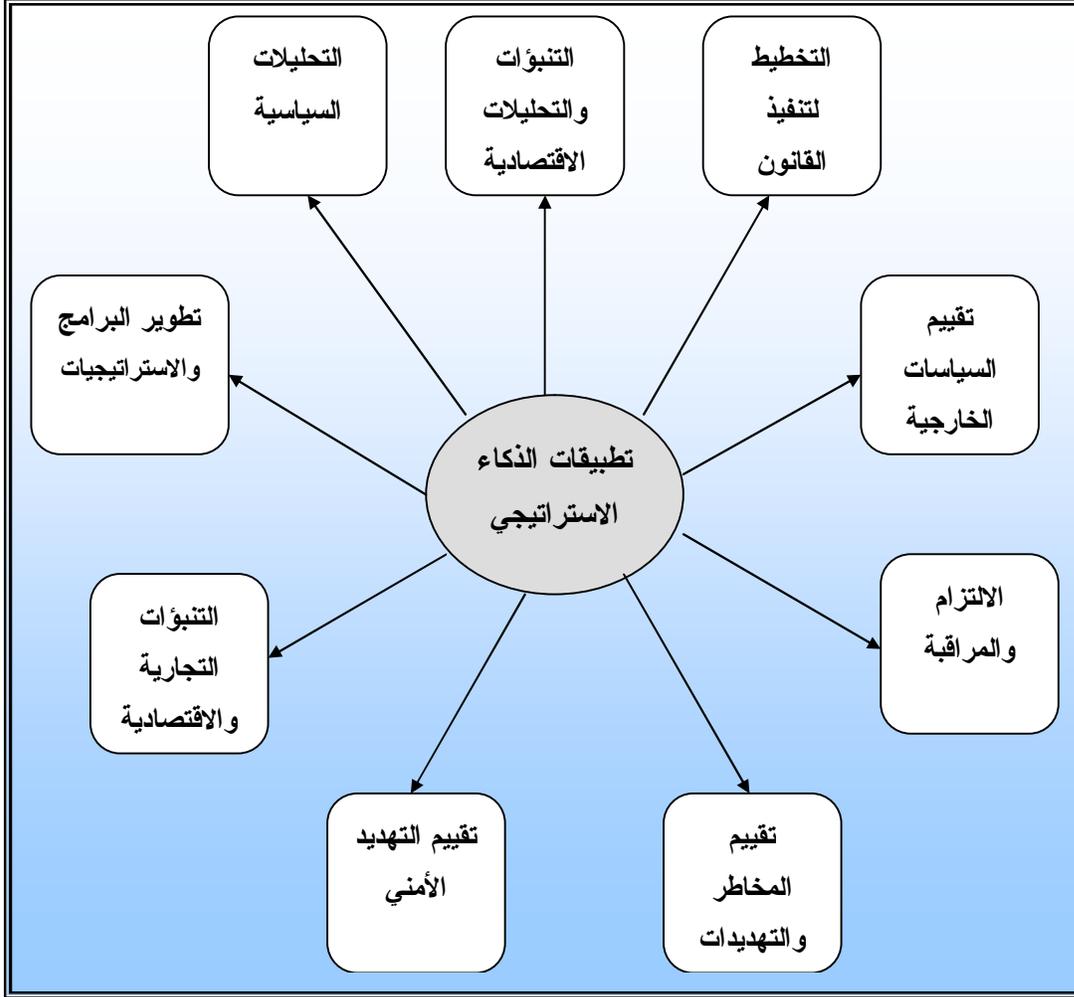
وأكد (Heberlein, 2002: 15) في مناقشات ومقابلات قام بها مع مجموعة من مستخدمي شبكة الإنترنت على الدور الهام للذكاء الإستراتيجي في التنبؤ في أي هجمات أو عمليات تجسس على شبكات المعلومات، وكشف أي هجمات جديدة، والحفاظ على أمن شبكات المعلومات، وكشف الانتهاكات في الوقت المناسب.

وأكثر تطبيقات الذكاء الإستراتيجي شيوعاً هي تطوير الخطط الإستراتيجية، وخطط استثمار رأس المال، والبحث والابتكار على المدى الطويل (Kruger, 2010: 101).

كما أن الذكاء الإستراتيجي - وبصفة أكثر تحديداً - متصلٌ بصنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الكبيرة والتحالف الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والاستشارات الإستراتيجية والتخطيط، والاستخبارات الأمنية القوية (kuosa, 2010: 1).

وهو مصمم خصيصاً للتمكين من اتخاذ القرار المناسب لصناعة السياسات على المدى البعيد، و يساعد في وضع البرامج والسياسات والإستراتيجيات، واتخاذ القرارات، وهناك عدة تطبيقات للذكاء الإستراتيجي كما في الشكل (2.2) (McDowell, 2009: 24-28).

شكل رقم (2.1)  
تطبيقات الذكاء الإستراتيجي



Source: McDowell, Don, "Strategic intelligence : a handbook for practitioners, managers, and users", United States of America, Scarecrow Press, Inc., 2009, P.(14).

## المبحث الثالث

### الذكاء الإستراتيجي: الأدوار والخصائص وكيفية التطوير

المقدمة.

أولاً: أدوار الذكاء الإستراتيجي.

ثانياً: خصائص القادة الأذكياء إستراتيجياً.

ثالثاً: تطوير الذكاء الإستراتيجي.

## المقدمة:

بعد استعراض مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وتطوره التاريخي، وأهميته للمنظمات، فإن المبحث الحالي يتناول الأدوار التي ينهض بها الذكاء الإستراتيجي، والتي لا شك أنها ستقود المنظمة إلى الاعتداد بهذا النمط من الذكاء كسلاح تنافسي يضمن لها الميزة التنافسية المستدامة، والتفوق على المنظمات المنافسة ثم تحقيق النجاح التنافسي التي تطمح إليه (صالح وآخرون، 2010: 158)، كما ويناقش هذا المبحث خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً، وسبل تطوير الذكاء الإستراتيجي.

## أولاً: أدوار الذكاء الإستراتيجي:

تتحدد أبرز أدوار الذكاء الإستراتيجي في الجوانب الآتية:

1. دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير.
2. دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي.
3. دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات: ويعد هذا الدور الأبرز والأهم من بين أدوار الذكاء الإستراتيجي، وسيتم الإشارة إليه في المبحث الخامس من هذا الفصل.

### 1. دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير:

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويُعد الذكاء الإستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة (Xu, 2007: 122-123).

ويساعد الذكاء الإستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته، وأشار رجل الأعمال (Hopewell) إلى أهمية الذكاء الإستراتيجي في توقع التغيير وإدارته في المقولة التالية: "في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فإن هذا يجعل إستراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى إستراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغييرات المستقبلية، الذكاء الإستراتيجي هو لإجابة الحاضر والمستقبل، لا بل إن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلاً ونرى النتائج" (Mac Gilchrist, 2002: 2)، وكما يوفر الذكاء الإستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والإستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجهه

المنظمة (McDowell, 2009: 24-28) ، ويوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعدها في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها، ووضع الإستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث (Tham & Kim, 2002: 1)، ويُمكن المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية (Brouard, 2002: 1).

ويتضح أن توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي في قيادة المنظمة يساعد المدراء في التنبؤ بالمستقبل، وهذا يساعد المنظمة على تغيير نشاطاتها وخدماتها بما يتلاءم مع رغبات المستفيدين، (العبدلي، 2010: 74)، واتخاذ القرارات الصائبة حول أي تغيير أو أزمة قد تواجه المنظمة، وبالتالي تستطيع المنظمة التكيف مع هذه التغييرات.

## 2. دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي:

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجاوب التحديات المحيطة بها (صالح وآخرون، 2010: 153). ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغييرات التي قد تحدث في السوق، والتكنولوجيات الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية (Castillo et al, 2006: 40)، والمنظمات التي تملك عمليات ذكاء إستراتيجي فعالة هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها ( Xu, 2007: 22).

وفي مناقشته أهمية الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي أشار (Alden R. Taylor) المدير التنفيذي لشركة الرؤى الإستراتيجية (Strategic Insights)، وهي شركة متخصصة باستشارات الذكاء الإستراتيجي، "إن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية موقع قيادتها قد تُعرض بلايين الدولارات للخطر، لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث، فهم بحاجة إلى رؤية في دوافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من التحسب للتأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة وفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم ولتخذوا القرارات الإستراتيجية قبل الحدث التنافسي"، وبعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفره الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات (العبدلي، 2010: 55-56).

ويُركز الذكاء الإستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وفهم قدراتهم (Johnson, 2000)، ورسم تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية والاستفادة من الشراكة الإستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية (الطائي والخفاجي، 2009: 234)، وأظهر (Pauker, 2000: vii) دور الذكاء الإستراتيجي في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، من خلال مراقبته لمؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات كما في الجدول التالي رقم (2.2):

## جدول رقم (2.2)

### مراقبة الذكاء الإستراتيجي لمؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات

تركيز الذكاء الإستراتيجي	مجال الذكاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استبدال مصادر الموارد ( المدخلات )</li> <li>- فاعلية السيولة النقدية</li> <li>- حماية براءات الاختراع</li> </ul>	نموذج الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حثثيات مشتريات الزبون</li> <li>- الاحتفاظ بمعلومات الزبون</li> <li>- معدل تحول الزبائن نحو شركات أخرى، والقنوات التي يفضلونها</li> <li>- التحالفات ذات الأهداف الإعلانية Advertising Alliances</li> </ul>	التسويق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام التسعير الديناميكي ( المرن )</li> </ul>	التسعير
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قوة التحول نحو النظام الرقمي</li> <li>- تحديد القاعدة التكنولوجية</li> <li>- إستراتيجية إعادة التنظيم</li> </ul>	الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحالفات الإستراتيجية</li> <li>- خطط التوجه نحو الزبون، والدخول في تجارب مباشرة معه</li> <li>- عمليات إدارة المعرفة</li> <li>- الرهانات التكنولوجية (معايير التكنولوجيا، سلوك الزبون مثلاً)</li> </ul>	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المرونة</li> <li>- الشراكات</li> </ul>	المجهزون

Source: Pauker, Benjamin et al, "Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decisions", Corporate Strategy Board, Executive Inquiry, 2000, p. (6).

## ثانياً: خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

يرى Maccoby أن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الإستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة، وقد حدد (Maccoby et al, 2004: 1) صفات القادة الأذكياء استراتيجياً كما يلي :

1. يفكرون استراتيجياً، ولديهم القدرة على وضع الخطط والإستراتيجيات.
2. لديهم القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة.
3. يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى.
4. لديهم القدرة على تحفيز الموظفين، وتلبية احتياجات الزبائن.
5. لديهم القدرة على التصور.

وأشار (صالح وآخرون، 2010: 152-153) إلى أن هؤلاء القادة يُوسمون أيضاً بـ :

1. أنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون)، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوو حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلاً عن إدارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الإستراتيجي في هذا المجال.
2. إنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظماتهم، مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظماتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.
3. التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الإستراتيجي الطويل الأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيداً من الإبداع.

وإلى جانب ما ذكر، فإن هذا النمط من الذكاء يجعل القائد الذي يُوسم به ذا مخيلة وبصيرة واسعتين، ويتسم بالعلم والمهارتين الفكرية والتحليلية، ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل، مع عجرفة فكرية وثقل ظل يفقدانه محبة المحيطين به (صالح وآخرون، 2010: 151)، ومن هنا تتفق هذه الدراسة مع دراسة (العزاوي، 2008: 34) و (Maccoby, 2001: 1-6) بضرورة تمتع القادة ذوي الذكاء الإستراتيجي بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الإستراتيجي، من خلال الاقتراب من العاملين واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، وهذا سيثير الرغبة في العمل، ويُعزز دور ذكائهم الإستراتيجي في السير بمنظماتهم نحو النجاح الإستراتيجي.

### ثالثاً: تطوير الذكاء الإستراتيجي:

إنه لأمر هام أن يفهم المدراء التنفيذيون ليس فقط الدور الإستراتيجي الذي يستطيع الذكاء الإستراتيجي أن يلعبه لتحقيق النجاح في المستقبل ولكن أيضاً الاستمرار في البحث عن طريقة لتحسين نهج الذكاء الإستراتيجي. وبعض الأسئلة التي يجب أن تُسأل هي: كيف نجمع وندير ونعالج ونستخدم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ وهل نستطيع توقع الاتجاهات والفرص والاستجابة لها لضمان النجاح في المستقبل وتجنب المواقف الكارثية؟ وهل نستطيع أن نتكيف بسرعة كافية للمنافسة في بيئة اليوم الديناميكية؟ وهل يوجد لدينا ثقافة لتشجيع الموظفين على اقتسام وإدارة المعلومات واستخدامها لاتخاذ قرارات عملية صائبة (Xu, 2007: 2).

إن عملية تطوير الذكاء الإستراتيجي ليس سهلة، والكثير من الأفراد يسعون إلى تطوير ذكائهم الإستراتيجي، فهم يجمعون بين الموهبة الفطرية عندهم مع الخبرة والتجربة لتطوير المواهب الأولية لديهم، وهناك عدة مبادئ لتطوير الذكاء الإستراتيجي وهي (Maccoby et al, 2004: 8):

1. إن عناصر الذكاء الإستراتيجي تعمل كنظام واحد وتحتاج أن يتم التعامل معها ككل، فهي مترابطة معاً ولا يمكن أن تنفصل، وهذا يدفع القادة إلى صياغة وإنجاز الإستراتيجيات، وتحقيق الإبداع الإستراتيجي حيث يعمل قادة المنظمة كفريق فعال في اتجاه تحقيق المستقبل، وهذا يتطلب توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي في قيادة المنظمة.
2. تحديد وتشخيص احتياجات المنظمة، والتحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة، ثم تنفيذ ورش عمل وحلقات مناقشة وحوارات لمناقشة هذه التحديات وإيجاد الحلول الملائمة لها، وهذه النقاشات تساعد في تطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المدراء، وتساعدهم في مواجهة كافة التحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة مهما كانت درجة تعقيدها.

كما أن هناك بعض النقاط التي يجب على المدراء تذكرها عند تطوير الذكاء الإستراتيجي

(Xu, 2007: 10-11):

1. معالجة تدفق المعلومات والمعرفة في المنظمة، وعليهم أن يُطوروا خطوط إرشادية ولغة مشتركة تساعد الموظفين في عملية جمع المعلومات والحفاظ عليها وتبادلها واستخدامها. وكذلك يجب أن يفهم المدراء العمل جيداً ويعرفوا ما هي المعلومات الحساسة المطلوبة لأداء العمل.

2. التركيز على سلوك الأفراد والعمليات في المنظمة، ومساعدة الموظفين على معرفة طريقة استخدام التكنولوجيا بفاعلية وكيف ولماذا سوف يصبح استخدام الموظفين لها أكثر أهمية؟
3. بناء مشاريع مراقبة ونظام للحوافز لمكافئة وتشجيع الموظفين.
4. السعي إلى استخدام المعلومات بشكل منتظم كسلاح تنافسي.

وفي نهاية الأمر فإن إدارة الذكاء الإستراتيجي بنجاح تبدأ بقدرة المنظمة على استخدام المعلومات والمعرفة بفاعلية والمتعلقة بالزبائن والمنتجات والخدمات والعمليات والأموال المالية والأسواق واتجاهات التأثير على أداء العمل في المستقبل، وتشجيع الموظفين على الإحساس بالتغيير ومحاولة تحديد كيف يمكن أن يؤثر هذا التغيير في العمل وبيئة المنظمة، والاستخدام الجيد للمعلومات لاتخاذ قرارات صائبة (Xu, 2007: 6-7).

## المبحث الرابع

### الذكاء الإستراتيجي : العناصر ونماذج القياس

المقدمة.

أولاً: عناصر الذكاء الإستراتيجي.

ثانياً: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي.

## المقدمة:

يناقش هذا المبحث عناصر الذكاء الإستراتيجي والتي تُعد بمثابة خصائص يُوسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النمط من الذكاء، ولها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير قدرات قادتها، كما يتناول هذا المبحث نماذج الذكاء الإستراتيجي على الرغم من عددها المحدود.

### أولاً: عناصر الذكاء الإستراتيجي:

الذكاء الإستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى يستطيع فهم وتشكيل المستقبل، وتُحدد أبرز عناصر الذكاء الإستراتيجي في (الاستشراف وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، والشراكة) على وفق (Maccoby et al, 2004: 2) (Maccoby, 2001: 1-6)، وهذه العناصر مترابطة مع بعضها البعض، وتساعد القادة في التطلع إلى المستقبل، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتحفيز العاملين في المنظمة، وتحقيق نتائج عظيمة للمنظمة (Maccoby & Sudder, 2011: 42)، ولها دور كبير في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وتنبؤ في : (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة). وسناقش هذه العناصر كما يأتي:

### 1. الاستشراف:

تعكس مقدرة الاستشراف (Foresight) قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل (النعمي، 2008: 173)، وقد أشار القرآن الكريم إلى مفهوم الاستشراف في (سورة الحشر، آية 18) في قوله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾، وفي مجال العمل: الاستشراف هو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه (صالح وآخرون، 2010: 178)، ويُعبر عن الاستشراف أيضاً بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر (Maccoby et al, 2004: 3)، و أشار (Maccoby, 2001: 1-2) إلى أن الافتقار إلى عنصر الاستشراف قاد عدداً من المنظمات إلى الفشل.

وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات من خلال:

أ. مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها

(Maccoby et al, 2004: 2)

ب. تنسيق القدرات العقلية للقادة، ومنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، وتوسيع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، ويعقد الاستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن، من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة (صالح وآخرون، 2010: 179).

ج. توفير معلومات إستراتيجية للمدراء يصعب الحصول عليها، وتتعلق بالمستقبل، لاتخاذ القرارات المناسبة، ويزيد هذا العنصر من وعي المدراء لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر، ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة (Clar et al, 2008: 31-32).

د. دراسة الماضي وفهم الحاضر؛ ليتمكن المديرون من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار (Okkonen et al, 2001:12)

## 2. تفكير النظم:

يُجسد التفكير بمنطق النظم (System Thinking) القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعمي، 2008: 173)، كما أن التفكير بالنظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Maccoby et al, 2004: 3).

ويُعد مدخل تفكير النظم منهجاً قديماً أُعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة

والبيئة (صالح وآخرون، 2010: 180)، وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي (Maccoby, 2001: 2):

أ. **النظام الميكانيكي:** حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام، مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.

ب. **النظام العضوي:** وهو كجسم الإنسان حيث تصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمنظمة، فهي كالجسم البشري، وعلى قائدها أن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي.

ج. **النظام الاجتماعي:** الأجزاء الأدمية للنظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة. لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام.

والنظام الذي يستند إلى هذا العنصر يتحدد بثلاثة شروط وهي (Maccoby,2001: 2):

- أ. كل جزء في النظام يمكن أن يؤثر في سلوك وخصائص النظام ككل.
  - ب. الطريقة التي يؤثر بها كل جزء في النظام ككل تتوقف على سلوك وخصائص جزء آخر في النظام على الأقل.
  - ج. المجموعات الفرعية أو الثانوية المكونة لكل جزء لها نفس خصائص الأجزاء المكونة لهذه المجموعات.
- وهكذا فإن النظام يشتق خواصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل فيها أجزاؤه، وليس من كيفية عملها عندما تنفصل عن بعضها البعض، وهكذا عندما يفكك النظام في عملية التحليل فإنه يفقد الخواص الجوهرية، وعندما يحاول المحللون حل مشكلة يفقدون المفهوم الإستراتيجي للنظام ككل.

**وفي إطار ما تقدم، يتضح أن (صالح وآخرون، 2010: 181):**

- أ. القادة الذين يتسمون بهذا النمط من التفكير يمتلكون دماغاً تحليلياً، ومع التعلم والخبرة المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل، وحينها سيخصصون السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا ما تعددت أسبابها.
- ب. ارتكاز هذا التفكير على مفهوم النظام يجعله قابلاً للتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، وبما يوجب تحليل التفاعل بين عناصره في إطارها لغرض الارتقاء بفاعلية النظام.

وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي في كونه يهيئ الآتي

**:(Haines, 2007: 84-85)**

- أ. إطاراً للتفكير الإستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.
- ب. طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.
- ج. طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الإستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها.
- د. رؤية أوضح، وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات.

- ه. طرائق أفضل لابتكار الإستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الإستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.
- و. الفرصة لمشاركة (الأفراد، وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.
- ز. وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

ومما تقدم يتضح أن هذا العنصر عزز دور الذكاء الإستراتيجي في المنظمات باعتباره مدخلاً متقدماً للتفكير الإستراتيجي، وأسلوباً معاصراً للتكيف مع الحياة أولاً، وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانياً (العزاوي، 2008: 38).

### 3. الرؤية المستقبلية:

الرؤية (visioning) هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، 2009: 39)، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضاً (الغالبى وإدريس، 2008: 208)، وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة على أنها "فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة)"، حيث اعتبرت شكل من أشكال القيادة وإحدى المهمات العظيمة (الحساسة) التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا (النعيمي، 2003: 48-49).

وكأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي فهي تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها، وهي لا تعني مجرد تبني موجة ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجة (النعيمي، 2008: 173)، ويكون هناك دائماً رؤية في بداية أية نشاط وبرنامج، فمثلاً اعتبر ستيفن مؤسس أكبر شركة بناء في العالم،

كوكب الأرض بأجمعه كموقع بناء وعمل دائماً وكان متمسكاً بتوجهاته المبدئية حيث يقول: "سوف نبني أي شيء وفي أي مكان وأي وقت" (الخفاجي، 2008: 146-147).

- ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي للقادة الناجحين من خلال:
- أ. رسم خارطة طريق للعاملين، لكي يتبعوها حيث تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم في المنظمة (Maccoby et al, 2004: 4).
  - ب. تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهماً مبكراً للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانات المنظمة استعداداً للمرحلة القادمة (النعمي، 2008: 143).
  - ج. اعتماد القادة لرؤاهم في تحديد مواقع المنافسين واتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاءها (صالح وآخرون، 2010: 184).
  - د. تقديم رؤية ناجحة ممكن أن يساهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل (النعمي، 2008: 144-145).
  - هـ. تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال، وبالتالي فإن عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين، وتساعد الرؤية على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث إن الرؤية تبسط آلاف القرارات التفصيلية، وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن، وتبعد منظمة الأعمال عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال (الغالبى وإدريس، 2008: 211).
  - و. تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة، وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المنظمة وطموحها (عبيد، 2009: 51).

ولا بد لنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي أن تكون رؤية تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم - الأنظمة - العاملون - القيادة - الهيكل التنظيمي..) (Maccoby et al, 2004: 4)، وأن تكون رؤية واقعية تخاطب مشاعر العاملين وذكاءهم، فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة الوجهة الصحيحة، وكل مدير يدعي امتلاكه كفاءة في الإدارة ينبغي عليه أن يكون قادراً على ذكر رؤيته بوضوح (الخفاجي، 2008: 146-147)، وعلى القائد أن يتمسك برؤيته إيماناً بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وأن رؤيته ستحقق

الأهداف المرسومة، لكن عليه أن يتقبل الانتقاد مستعداً للدفاع عن رؤيته، وتذليل الصعاب التي يمكن أن تعترض تنفيذها (آل مكتوم، 2006: 11).

#### 4. الدافعية:

تشير الدافعية (Motivation) إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، واستمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف، والدافعية هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين (جلب، 2011: 214-215)، ويُعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد. ويتضمن التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، والأهداف التنظيمية، والحاجات الفردية، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، أي تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية، والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، وتتوزع أنماط الدافعية لتشمل دافعية الإنجاز والانتماء والسيطرة والجدارة...إلخ. كما تتميز بالتطور والتغير المستمرين، وتختلف الدافعية من فرد لآخر ومن مستوى إدارة لآخر، كما أنها تختلف من موقف لآخر (عامر، 2011: 255)، وتعني الدافعية أيضاً قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها (Maccoby et al, 2004: 5)

وكنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي تتركز المقدره على " التحفيز " في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ. ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف ( النعيمي، 2008: 173). ومما تقدم نجد أن القائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين دون أن يؤثر ذلك على قراراته، وذلك من خلال فهم عواطف العاملين وشعورهم ، حيث أشار (صالح وآخرون، 2010: 190) إلى أهمية تمتع القائد بالذكاء الإستراتيجي والشعوري في آن واحد، وتوظيف عناصر الذكاء الشعوري مع عناصر الذكاء الإستراتيجي لا سيما الدافعية، لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم، وتبني أفضل التصورات عنهم.

وحتى يتم استخدام هذا العنصر بشكل فعال ينبغي ضرورة تقديم الحوافز للعاملين، ويصف (Maccoby et al, 2004: 5) هذه الحوافز بأنها تتمثل بالراءات الأربعة (4R's) ويعني بها:

Relationships، المكافآت، Rewards، Responsibilities، المسؤوليات، Reasons، الأسباب، العلاقات، والقائد الذكي هو الذي يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها، ويشير (Maccoby, 2001: 3) إلى ستيف جوبز Steve Jobs صاحب شركة أبل (Apple) للكمبيوتر كأحد القادة الأذكياء استراتيجياً، والذي استطاع أن يحفز العاملين عنده من خلال منح المبرمجين الشباب فرصة أن يكونوا جزءاً من الفريق الذي يقدم أشياء عظيمة في البرمجة والبرامج.

## 5. الشراكة:

تتمثل مقدره الشراكة (Partnership) في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة (النعمي، 2008: 173-174)، والتحالف الإستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال (الطائي والخفاجي، 2009: 258).

وقد عُدت التحالفات الإستراتيجية إحدى سمات عصري الأعمال وعولمتها اقتصاداً ومنظمات، وقد حفزت هذه الظاهرة الإستراتيجية الباحثين لدراسة وتحليل أسباب نشوئها وتكوينها، وما تحققه من وفورات اقتصادية تمثل مسوغات تشجع إدارة المنظمات العملاقة التفكير بها (الخفاجي، 2008: 263)، وهناك دوافع لتشكيل التحالفات وهي كما يلي (الطائي والخفاجي، 2009: 262-263):

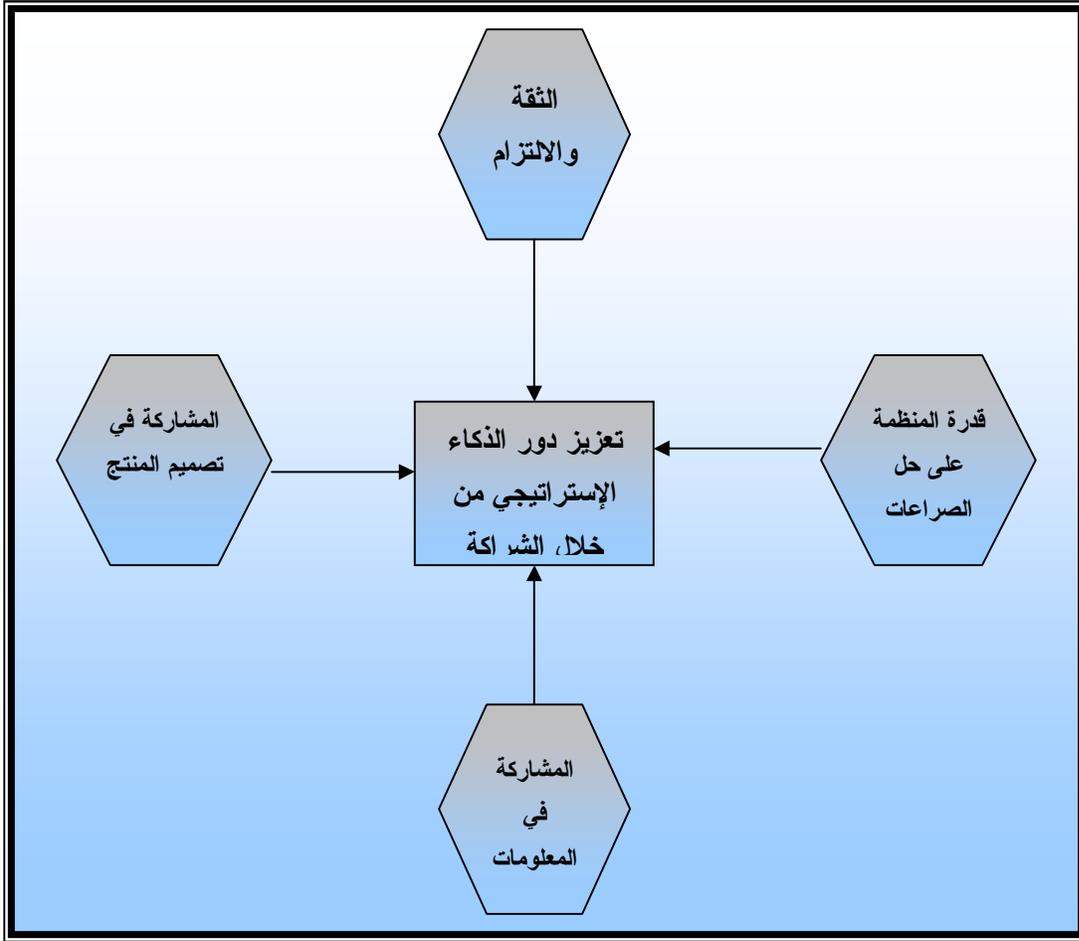
- أ. دوافع للدخول إلى الأسواق.
- ب. دوافع مرتبطة بالمنتج والسوق.
- ج. دوافع مرتبطة بهيكلية السوق.
- د. دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد.
- هـ. دافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد.
- و. دوافع مرتبطة بتعزيز المهارات ( مهارة التعلم من المتحالفين).

وتعمل المنظماتان معاً لمنفعة متبادلة وكل منظمة تفهم أهداف واستراتيجيات المنظمة الأخرى، والقادة الذين يكونون شركاء يظهرون ذكاءهم الإستراتيجي، فقد اشترك (Bill Gates) مع (Steve Ballmer) وعملاً سوياً مع (Paul Allen) لإنشاء شركة مايكروسوفت (Microsoft) العالمية الرائدة (Maccoby et al, 2004: 6-7)، وأشار (Maccoby, 2001: 4) أن (Andy Grove) القيادي في شركة إنتل هو قائد يتمتع بقدر كبير من الذكاء الإستراتيجي سيطر على سوق microprocessor عن طريق تكوين شراكة مع شركة مايكروسوفت، وغالباً عند تكوين شراكة مع شركات خارجية يبحث القادة الأذكياء استراتيجياً عن الشركاء الذين يضيفون قيمة للمنظمة ورؤيتها، وليس فقط زيادة حجم المنظمة، فقد كونت شركة مايكروسوفت 1500 تحالف إستراتيجي، وكانت دائماً تنتظر إلى الشركات المبدعة التي من الممكن أن تحسن هيكلية برامجها والعروض التي تقدمها، ويدرك القادة الأذكياء استراتيجياً أنهم قد لا يستطيعون تحقيق الرؤية المحددة بمفردهم وأنهم سيكونون أقوى مع من سيكملهم من الأشخاص أو المنظمات لمساعدتهم في إحراز النجاح وتحقيق الأهداف (Maccoby et al, 2004: 7).

وتُعد "الثقة والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج" مقومات رئيسة لتعزيز دور الذكاء الإستراتيجي من خلال عنصر الشراكة، ولنمو المنظمات المنطوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة. ويوضح الشكل رقم (2.3) المقومات المذكورة (صالح وآخرون، 2010: 188).

## شكل رقم (2.2)

### مقومات تعزيز دور الذكاء الإستراتيجي من خلال الشراكة



المصدر: صالح، أحمد وآخرون، "الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص189.

### ثانياً: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي:

هناك عدد من نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي، بالرغم من ندرة هذه النماذج وصعوبة الحصول على نماذج لقياس هذا النمط من الذكاء، وفيما يلي عرض لهذه النماذج:

1. أشار (عثمان، 1997: 124-126) إلى نموذج Tregor & Zimerman لقياس الذكاء الإستراتيجي، والذي يتكون من مجموعة من الأسئلة توجه إلى القائد وأعضاء الإدارة، ويتم الإجابة عليها "بنعم" أو "لا"، وكلما زاد عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها بكلمة "لا" كلما كانت إستراتيجية

المنظمة غير سليمة، وبالتالي كلما قل الذكاء الإستراتيجي، وهذا يعني أن المنظمة غير ناجحة، والعكس صحيح، والملحق رقم (5) يوضح الأسئلة في هذا النموذج.

2. عبر (Castillo et al, 2006:20) عن نموذج للذكاء الإستراتيجي يتناول أربعة عناصر للذكاء الإستراتيجي وهي :

أ. الاستشراف Foresight.

ب. الذكاء الاقتصادي Economic intelligence: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والأدوات والمفاهيم التي تدعم اتخاذ القرارات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تطور منظمة اقتصادية ما، بالإضافة إلى ما يتعلق بالسوق وغيرها من القضايا التي تؤثر في عمل المنظمة (Castillo et al, 2006: 7).

ج. إدارة المعرفة Knowledge Management.

د. المقارنة المرجعية Benchmarking: وهي العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بمقارنة الأداء، المنظمات، الوظائف، الاستراتيجيات، وقطاعات العمل المختلفة مقارنتها بالأفضل منها بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل (العبدلي، 2010: 76).

3. نموذج (Maccoby, 2001: 1) و (Maccoby et al, 2004:2) ويشمل العناصر التالية، والتي تم الإشارة إليها من قبل وهي:

أ. الاستشراف Foresight .

ب. تفكير النظم System Thinking.

ج. الرؤية المستقبلية Visioning.

د. الدافعية Motivating.

هـ. الشراكة Partnering.

ويمكن اعتماد هذه العناصر في بناء استبانة لقياس مستوى الذكاء الإستراتيجي في المنظمات العامة أو منظمات الأعمال، وفي المنظمات الهادفة أو غير الهادفة للربح (خدمية كانت أو إنتاجية).

4. أشار (Georghiou, 2006: 3) إلى أن عناصر الذكاء الإستراتيجي هي:

أ. التقييم Evaluation: وهو تحليل الأداء السابق في المنظمة لتخصيص الموارد والسياسات

في المنظمة (Georghiou, 2006: 3).

ب. الاستشراف Foresight.

ج. التقييم التكنولوجي Technology Assessment: وهو توقع الآثار وردود الفعل لخفض التكاليف البشرية والاجتماعية، لتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع (Georghiou, 2006: 17) في إشارة إلى اعتبار التكنولوجيا في المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة.

5. وقد استخدمت (العزاوي، 2008: 44) في دراستها نموذج Maccoby وقامت بإضافة بعدين إلى هذا النموذج لتشكل نموذجاً خاصاً بها، وهما عنصري الحدس والإبداع في إشارة إلى أنهما سمات للقائد الإستراتيجي الذي لا بد أن يكون ذكياً إستراتيجياً ليكون ناجحاً.

ويُعرف الحدس على أنه "قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة، باعتماد الظن والتخمين المتكونة من الخبرة الشخصية" (صالح وآخرون، 2010: 193).

ويُعرف الإبداع على أنه "قدرة الفرد على التفكير في نسق مفتوح، وعلى إعادة تشكيل عناصر الخبرة في أشكال جديدة" (صالح وآخرون، 2010: 195).

وفي إطار ما تقدم يتضح أن عنصر الاستشراف قد تكرر في كل النماذج عدا نموذج Tregor & Zimerman، وهذا يُدلل على أهمية هذا العنصر كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي.

هذا، وقد قامت هذه الدراسة بتطبيق نموذج Maccoby ذي العناصر الخمسة للذكاء الإستراتيجي لما يتناسب مع اتخاذ القرار لدى المدراء، ويتناسب مع الدراسة الحالية، وطبيعة المنظمة المستهدفة، وهي منظمة دولية غير ربحية.

## المبحث الخامس

### اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الإستراتيجي

المقدمة.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار.

ثانياً: مراحل عملية اتخاذ القرار.

ثالثاً: أساليب اتخاذ القرار.

رابعاً: الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرارات.

## المقدمة:

يناقش هذا المبحث مفهوم عملية اتخاذ القرار، ومراحل عملية اتخاذ القرار التي تهدف إلى الوصول إلى قرارات منطقية تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، كما يتناول المبحث أساليب اتخاذ القرارات، ويُسلط الضوء أيضاً على الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، حيث يعرض الدور الفعال للذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات.

## أولاً: مفهوم اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار تُعد من المسؤوليات الرئيسة التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً وتنظيماً وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات (موسى، 2010: 23)، وتُعد عملية اتخاذ القرارات جزء من حل المشكلة وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات (FEMA's, 2010: 21)، وتُعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية. كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها. ويظل مجال الاختيار موجوداً أمام القيادات الإدارية في ممارسة مهامها حتى ولو شارفت المنظمة على الانتهاء (كنعان، 2003: 9-10).

والحياة قرار، والقرار فرصة، والفرصة قد لا تتكرر، والناجح هو من ينتهز الفرصة ويغتتمها بقرار صائب والاعتنام لا يتأتى إلا بالرؤية والجرأة والخبرة والتوقيت السليم. والقرار لغة: مشتق من القر، وأصل معناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال: قر في المكان، أي قر به وتمكن فيه. والقرار اصطلاحاً: هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود وإذا لزم الأمر الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً (تعليق، 2011: 33-34)، وكما أن القرار يمثل اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة (طعمة، 2010: 20).

وتعبير اتخاذ القرار يُشير إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة. وتتم عملية الاختيار هذه استناداً إلى هدف بيغي متخذ

القرار تحقيقه، ضمن قيود وشروط محددة، وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه (شمس الدين، 2005: 5).

كما يُعبر عن عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب (Russell-Jones, 2000: 5).

### ثانياً: مراحل عملية اتخاذ القرار:

يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة (عبوي، 2010: 242)، وفيما يلي عرضٌ لخطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد إتباعها عند مواجهة مشكلة ما:

#### 1. تحديد المشكلة:

يُعتبر تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى من خطوات اتخاذ القرار فليس من المعقول إصدار قرار دون أن يكون هناك محل أو هدف من وراء إصداره ويقصد بتحديد المشكلة تشخيصها أي الوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها والنتائج التي تسببت فيها، أي آثارها وأسبابها. وتعتبر تلك الخطوة من الأهمية بمكان؛ لأن أي خطأ في التحديد للمشكلة سوف يترتب عليه خطأ في بقية المراحل مما دعا البعض إلى القول: "إن المشكلة المحددة تحديداً واضحاً تعتبر نصف محلولة ولذلك فمن المستحسن أن يتم تحديد المشكلة تحديداً كميّاً حتى تسهل عملية العلاج" (تعلم، 2011: 292)، كما أن أي خطأ في هذه المرحلة الهامة من الممكن أن يترتب عليه اتخاذ قرارات خطأ، والأسئلة المهمة التي تطرح نفسها في هذا المجال: لماذا أُنخذ القرار؟، وما هو الهدف من وراء اتخاذ القرار؟ (Russell-Jones, 2000: 15).

#### 2. البحث عن البدائل:

بعد الانتهاء من إجراءات تشخيص وتحليل المشكلة تأتي مرحلة البحث عن الحلول أو القرارات البديلة وترتكز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة، وتعد هذه المرحلة صعبة وشاقة وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الآخرين، ثم دراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليله ومعرفة مزاياه وعيوبه،

ولنجاح هذه الخطوة لا بد لمتخذ القرار من أن يعتمد التفكير المبدع الخلاق لابتكار بدائل مختلفة وبخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة، ثم يستبعد البدائل الضعيفة والبدائل غير المشجعة لتحصر في أقل عدد ممكن من البدائل المتوقع تحققها بنسب متفاوتة (موسى، 2010: 55)، ويتم ذلك باستشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة (عبوي، 2010: 242).

### 3. تقييم البدائل:

المقصود بتقييم البدائل هو تحديد الاحتياجات والسلبيات وفق معايير محددة للتقييم مثل: إمكانية التنفيذ، آثار التنفيذ، آثار التنفيذ البديل على المنظمة (أي العائد والتكلفة لكل حل)، الآثار الإنسانية والاجتماعية وانعكاساتها على الأفراد والجماعات، مناسبة الوقت، مدى استجابة المرؤوسين، الزمن الذي يستغرقه البديل، هذا إضافة إلى الأخذ في الحسبان الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة (الحريري، 2007: 56)، وهذه الخطوة تتطلب عملية تنبؤ فعالة بالنتائج المترتبة عن كل بديل (جنان، 2005: 70)، وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية (المنصور، 2000: 48). كما يجب تقييم البدائل لفهم الخيارات والبدائل التي تحتوي على مجموعة من النتائج الأكثر قبولاً والتي تحقق الأهداف المرجوة (Russell-Jones, 2000: 30).

### 4. اختيار البديل الأفضل:

تعد هذه الخطوة قمة في عملية اتخاذ القرار حيث يُمارس فيها متخذ القرار حكمه، وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها، ويستند متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل على خبراته السابقة والتجريب، والبحث والتحليل (موسى، 2010: 55)، ويتم اختيار البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف (الحريري، 2007: 56).

### 5. تنفيذ القرار:

إنه من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة أي متخذ قرار أنه عند اعتماد القرار المطلوب قد انتهى كل شيء لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه، وغالباً لا يقوم متخذ القرار بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون؛ لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه لذلك لا بد من التعاون، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم

والإعداد وتحديد المهام والمسئوليات لتنفيذ هذا القرار، وهنا كذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم مادياً ومعنوياً وربما معنوياً أهم؛ لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم على الاهتمام وبذل الجهد أكثر. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل (حسين والساعد، 2001: 24). كما يجب أن يحدد متخذ القرار أهدافه بدقة من أجل الاستفادة من آليات التقييم والتحليلات التي تساعد على اتخاذ القرارات (Simon, 2000: 3).

### 6. متابعة تطبيق القرار ومراقبته:

إن أية إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أية انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقييمها قبل وقوعها إذا أمكن. هي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لا بد من المراقبة لمعرفة أن ما تم التخطيط له أصلاً قد تم تحقيقه فعلاً، وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت النتائج إيجابية أم سلبية (حسين والساعد، 2001: 25).

### ثالثاً: أساليب اتخاذ القرارات:

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير والظروف المحيطة والإمكانات المتوافرة (موسى، 2010: 43)، وبذلك يمكن وضعها في قسمين هما:

#### 1. الأساليب النظرية غير الكمية:

يُقصد بالأساليب التقليدية أو غير الكمية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات (كنعان، 2003: 181)، وتشمل:

#### 1.1 الحقائق:

تُعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية (موسى، 2010: 43).

## 1.2 البديهة والحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات والفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها (كنعان، 2003: 185).

### 1.3 الخبرة:

لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار، ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة نحوها (كنعان، 2003: 181-182).

### 1.4 إجراء التجارب:

يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية (كنعان، 2003: 184).

### 1.5 الآراء:

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل (كنعان، 2003: 186)، وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصائيات لاستخراج المناسب منها (موسى، 2010: 44).

## 2. الأساليب الكمية ومن أهمها:

### 2.1 الاحتمالات:

تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكدة (موسى، 2010: 44)، ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة هو أن اختيار البديل الأفضل سيتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن (كنعان، 2003: 194).

### 2.2 بحوث العمليات:

تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية (موسى، 2010: 45).

### 2.3 نظرية المباريات:

تشمل مجموعة من النماذج التي تُمكن من تحديد الإستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى الإستراتيجية الأفضل (موسى، 2010: 45)، وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث ثبت جدواها - كأسلوب علمي - في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة (كنعان، 2003: 197).

### 2.4 البرمجة الخطية:

هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانات المتاحة (كنعان، 2003: 202)، وهو مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية (موسى، 2010: 45).

### 2.5 التماثل (المحاكات):

تستخدم المحاكات من خلال الحاسبات الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة لاختبار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية (موسى، 2010: 45).

### رابعاً: الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرارات:

هناك الكثير من الأسباب التي توضح لماذا يعتبر الذكاء الإستراتيجي مطلوباً للمساعدة في اتخاذ القرارات، وتتبع هذه الأسباب أساساً من طبيعة مجتمع المعلومات في يومنا هذا والذي يتضمن اتجاهين متناقضين. فمن ناحية هناك اتجاه لزيادة الذكاء الإنساني في الاقتصاد والنظم الاجتماعية والسياسية، ومن ناحية أخرى هناك اتجاه لحل الغموض الذي يلف المشاكل والحلول لمجتمع اليوم. ومن الواضح أن زيادة المعلومات لا تتضمن الكثير من الحقائق حول طريقة التصرف، وليس هذا فحسب، فنفس الحقائق تفسر بطرق مختلفة اختلافاً ملحوظاً. إن المعلومات غالباً ما تؤدي إلى إعطاء تفسيرات متضاربة للمشكلة من قبل مساهمين مختلفين، وهذا إلى حد ما يرجع إلى الافتراضات المتنافسة وليس إلى الحقائق المتضاربة. لذلك ليس مفاجئاً لنا أن واضعي السياسات والخطط يطالبون بالذكاء الإستراتيجي لدعم فهمهم لتحديات اليوم بما في ذلك الجوانب ذات الصلة وأثر العلم والتكنولوجيا وتطوراتها المستقبلية المحتملة. إن تطبيقات الذكاء الإستراتيجي مثل التنبؤات وتقييم الأثر وتمارين التبصر تم تطويرها لدعم اتخاذ القرار (Xu, 2007: 89).

ويُعد دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار الأبرز والأهم من بين أدواره، حيث يدعم الذكاء الإستراتيجي عملية اتخاذ القرارات، ويوفر الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة (Sullivan, 2008: 4)، ويدعم هذا الذكاء بشكل كبير القرارات الاستباقية Proactive التي تستبق فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهتها (Tubke et al, 2003: 1-5)، كما ويدعم اتخاذ القرارات من قبل مديري العمليات لا سيما في قرارات بعيدة الأمد مثل: (الاندماج مع منظمات أخرى، وتقييم المنافسين، وتبني تكنولوجيا جديدة) (Tham & Kim, 2002: 2-3)، ويلعب دوراً كبيراً في قرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية (McDowell, 2009: 28).

وأكد كل من (Kuhlman et al, 1999: 6) و (Castillo et al, 2006:7) و (Fahrenkorg et al, 2002: 198) على دور هذا الذكاء في دعم عملية اتخاذ القرار وإرشاد قادة المنظمات إلى المخاطر المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وتحديد الفرص المتاحة لكي تتهيأ المنظمات لاقتناصها وبما يجعل هذا الذكاء يلعب دوراً مهماً وحاسماً للمنظمات.

ويُعد الذكاء الإستراتيجي مكوناً أساسياً لنشاط كل عملية اتخاذ قرارات منطقية (McDowell, 2009: 52)، ويُعد حجر الأساس للتفكير الإستراتيجي الفعال والذي يُمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة (Gordon, 2007: 59). ويستخدم الذكاء الإستراتيجي غالباً ليشير إلى المعلومات والمعرفة التي يمكن أن تكون مفيدة في اتخاذ القرار على مستوى عال (Liebowitz, 2006: 22)، وهذا يعطي متخذي القرار فرصة لتحقيق الرؤية والقيادة (Xu, 2007: 98).

كما ويُعد أداة تستخدمها الحكومات في توفير الدعم لاتخاذ القرار فهو يزيد نسبة التأكد ويُقلل نسبة المخاطرة وذلك لنوعية المعلومات التي يقدمها (Hannah et al, 2005: 3)، فقد أُستخدم هذا الذكاء في صناعة القرارات السياسية الخارجية للدول وقراراتها الرئاسية، وبما جعله دليلاً لسياستها كونه يمدّم بمعلومات يصعب الحصول عليها بأساليب تقليدية (صالح وآخرون، 2010: 135)، كما يُوفر لقادة المنظمات فهماً أوسع للبيئة التشغيلية والذي يساعدهم على اتخاذ قرارات حاسمة (Guidetti, 2006: 3)، ولاستعمالات الذكاء الإستراتيجي مزاياها وتفاعلاتها في دعم اتخاذ القرار. وهذه يمكن تقييمها لمعرفة عما إذا كانت تفي بالغرض أم لا (Xu, 2007: 97). حيث يشمل الذكاء

الإستراتيجي القدرة على اتخاذ قرارات أفضل في الوقت الحاضر بناءً على دراسة صائبة للتكاليف مع الوقت لمختلف الإجراءات أو حتى في حالات الركود (Bray, 2007: 10).

وقد أكد (Pauker et al, 2000: 3) على أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، حين أظهر حيثيات دعم الذكاء الإستراتيجي لمتطلبات اتخاذ القرار لدى كبار المديرين في المنظمة، بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم، ومدّهم برؤى جديدة في صناعة القرارات واتخاذها من خلال:  
أنه على مستوى:

1. الإستراتيجية: يُحدد فرص النمو الجديدة داخل هذه الإستراتيجية وخارجها.
2. المبيعات: يُحدد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب الجدد منهم.
3. البحث والتطوير: يُشخص التكنولوجيات والتطورات الجديدة ذات التأثير الجوهري في اقتصاديات الصناعة التي تعمل المنظمة في إطارها.
4. المالية: يُحدد الفرص المتاحة في بيئة الأعمال، والتي يسعى أصحاب رؤوس الأموال إلى الاستثمار فيها.
5. التسويق: يُشخص الاتجاهات الجديدة للزبائن والتي قد تشكل تهديداً للعلامة التجارية للمنظمة.
6. الموارد البشرية: يُشخص المهارات الجديدة الواجب توافرها في العاملين لبناء القدرات الجديدة للمنظمة.

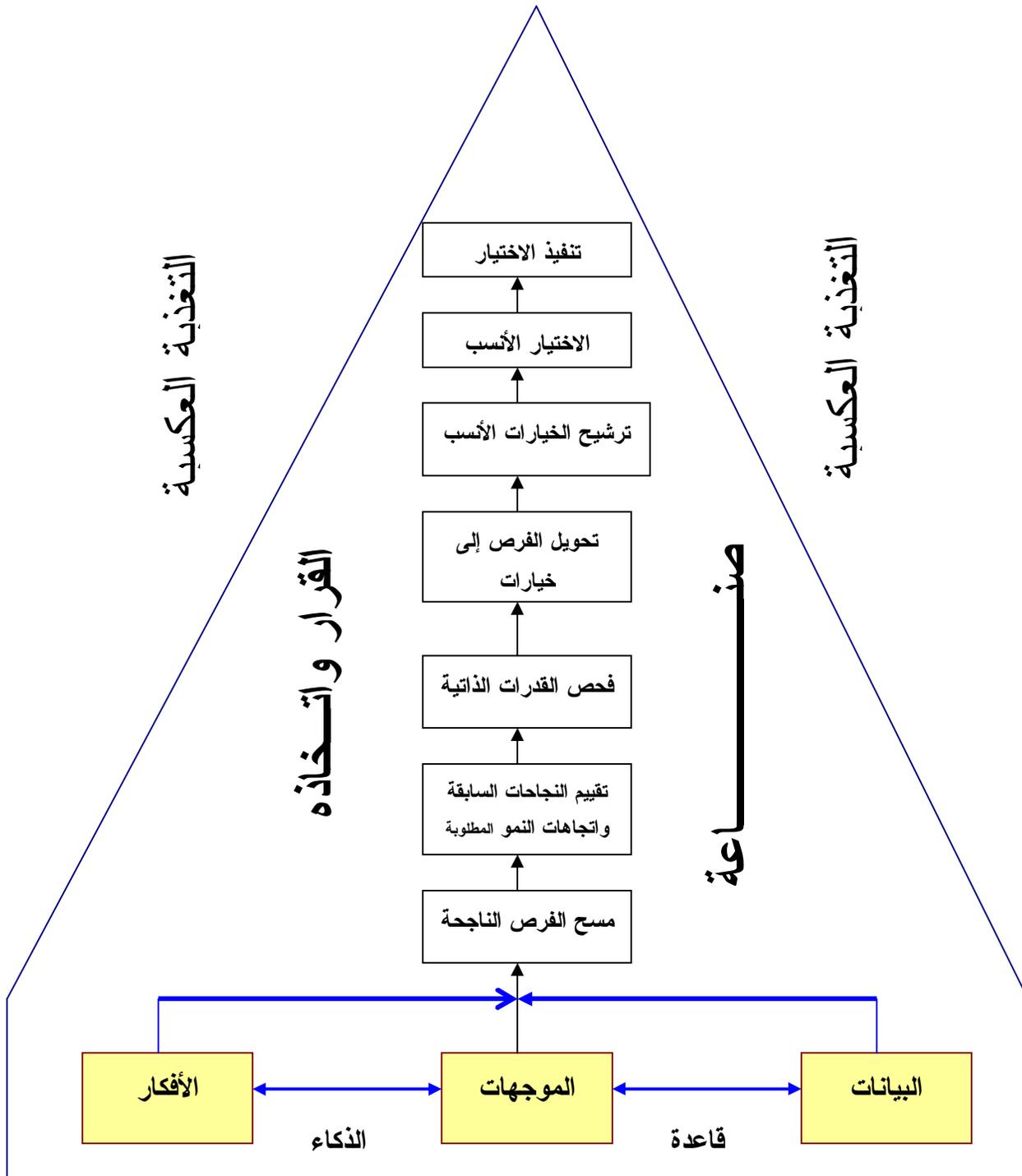
وفي ظل مؤشرات الدور الذي ينهض به الذكاء الإستراتيجي في دعم عمليات اتخاذ القرار، يتضح ما يلي (صالح وآخرون، 2010: 161):

1. أن هذا الدور يُنمي قدرة المنظمات على بناء سمعتها، وتبويتها موقعاً يسرع في إقامة بنائها الإستراتيجي الذي يضمن لها التفوق.
2. تُعد المعلومات نقطة الانطلاق لأداء هذا الدور، شريطة اعتماد طرائق أخلاقية وتكنولوجية المعلومات (كالإنترنت مثلاً) في جمعها، وأن تتوافر في الوقت المناسب، ثم الاستفادة من المعرفة التي توفرها هذه المعلومات في بناء وتطوير إستراتيجيات إدارة صناعة القرار.

ويُمكن تجسيد دور الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات في الشكل (2.4)، ويتضح من الشكل أن قاعدة الذكاء تزخر بالأفكار والبيانات والخبرات العملية والأحكام، وتشكل الأساس المعرفي للإستراتيجية والتفكير الإستراتيجيين حيال مستقبل المنظمة، وتعتمد (3) مصادر للمعرفة هي (الأفكار والبيانات والمحركات أو الموجهات Drivers). وبما يوفر لمنظمات الأعمال نظام ذكاء فاعلاً ومؤثراً، ومصدراً لعشرات الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلات الإستراتيجية. وتسريع عملية التقدم الإستراتيجي، والتمتع برؤية شخصية من قبل قادة المنظمات تُفعل عملية بناء ذكاء استراتيجي لديهم وصناعتهم للقرارات الناجمة، أما مسار القرار فيدلل على مسالك وخطوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية الأسرع الأذكي عبر مسح الفرص الناتجة عن عملية بناء المعرفة والإبداع في قاعدة الذكاء، واعتماد نتائج تقييم النجاحات السابقة للمنظمة، وتقييم اتجاهات نموها، وتفحص إمكاناتها وقدرتها الذاتية، ومن ثم تحويل الفرص إلى خيارات إستراتيجية تتناسب مع القدرات التنافسية للمنظمة ونقاط ضعفها، واختيار ما بين (2-4) من هذه الخيارات لتكون منطلقاً لقرارات إستراتيجية فاعلة، يليها وضع خطة القرار وتنفيذها عبر الانتقاء من بين الخيارات، وتنفيذ الخيار الذي يوازي في أهميته أهمية صناعة القرار نفسه (صالح وآخرون، 2010: 162).

### شكل رقم (2.3)

دور الذكاء الإستراتيجي في عملية صناعة القرارات واتخاذها



المصدر: صالح، أحمد وآخرون، "الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص163.

## **المبحث السادس**

### **نبذة عن الأونروا**

مقدمة.

أولاً: خدمات الأونروا.

ثانياً: المنشآت.

ثالثاً: برامج الأونروا.

رابعاً: الرئاسة والمكاتب الإقليمية.

خامساً: الأونروا والذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار.

## مقدمة:

تعمل الأونروا (وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى) على تقديم الدعم والحماية وكسب التأييد لحوالي 5 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين لديها في الأردن ولبنان وسورية وقطاع غزة والضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية إلى أن يتم إيجاد حل لمعاناتهم. ويتم تمويل الأونروا بالكامل تقريباً من خلال التبرعات الطوعية التي تقدمها الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة. وتعد الأونروا إلى حد بعيد أكبر وكالة تابعة للأمم المتحدة تعمل في الشرق الأوسط حيث يبلغ عدد موظفيها أكثر من 30000 موظف يكاد يكون معظمهم من اللاجئين الفلسطينيين أنفسهم الذين يعملون بشكل مباشر لمصلحة مجتمعاتهم في وظائف المدرسين والأطباء والممرضين والأخصائيين الاجتماعيين (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول: 2011/7/3).

## أولاً: خدمات الأونروا:

توفر الأونروا خدمات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية للاجئين المستحقين من بين 4.1 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين في مواقع عملياتها الميدانية الخمسة: الأردن ولبنان وسورية والضفة الغربية وقطاع غزة. ويعيش ما يزيد عن 1.4 مليون لاجئ، أي ثلث إجمالي اللاجئين المسجلين تقريباً، في 58 مخيم معترف به، وتتمركز خدمات الأونروا داخل هذه المخيمات أو بالقرب منها حيث تتواجد مجموعات كبيرة من تجمعات اللاجئين. وتتبوأ الأونروا مكانة متفردة في إطار التزامها الدائم نحو مجموعة واحدة من اللاجئين وإسهاماتها في تحقيق الرفاهية والتنمية البشرية لأربعة أجيال من اللاجئين الفلسطينيين. وقد تدرجت الوكالة في تكييف برامجها لتلبية الحاجات المتغيرة للاجئين وذلك في ضوء نشأتها الأساسية كمنظمة مؤقتة (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول: 2011/7/3).

## ثانياً: المنشآت:

وبخلاف منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي تعمل من خلال السلطات المحلية أو من خلال الوكالات المنفذة، تقوم الأونروا بتوفير خدماتها مباشرة للاجئين الفلسطينيين. وتعمل الأونروا على تخطيط وتنفيذ أنشطتها ومشروعاتها، وتقوم أيضاً ببناء وإدارة المنشآت كالمدارس والعيادات الصحية أو رعاية ما يربو على 900 منشأة يعمل فيها ما يقارب من 30,000 موظف وموظفة في مناطق عملياتها الخمس. وبسبب أن خدمات الأونروا كالتعليم والخدمات الصحية هي من نوعية

الخدمات التي يتم توفيرها في العادة من خلال القطاع العام، فإن الأونروا تعمل بالتعاون الوثيق مع السلطات الحكومية في مناطق عملياتها والتي تقوم هي الأخرى بتوفير بعض الخدمات للاجئين الفلسطينيين (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول: 2011/7/3).

### ثالثاً: برامج الأونروا:

إن خدمات الأونروا في مجال التنمية البشرية وفي المجال الإنساني تشتمل على التعليم الأساسي والمهني والرعاية الصحية الأولية وشبكة الأمان الاجتماعي والدعم المجتمعي وتحسين المخيمات والبنية التحتية والإقراض الصغير والاستجابة الطارئة في أوقات النزاعات المسلحة. ويتم تقديم تلك الخدمات ضمن برامج خمسة هي (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول: 2011/7/3):

#### 1. برنامج التعليم:

اهتم مجتمع اللاجئين الفلسطينيين بالتعليم اهتماماً كبيراً منذ أمد بعيد بوصفه المفتاح لمستقبل أفضل. وعلى الرغم من الظروف الصعبة التي يتعرض لها الفلسطينيون في أغلب الأحوال فإنهم إحدى أكثر الجماعات التي تتلقى تعليماً عالياً في الشرق الأوسط. وقد تحقق هذا الإنجاز إلى حد كبير بفضل مساهمة الأونروا في تعليم ثلاثة أجيال من اللاجئين، حيث تقوم الأونروا بتشغيل أحد أكبر الأنظمة المدرسية في الشرق الأوسط، وقد ظلت الجهة الرئيسية التي توفر التعليم الأساسي للاجئين الفلسطينيين لقرابة خمسة عقود.

#### 2. الصحة:

يهدف برنامج الصحة التابع للأونروا إلى حماية صحة اللاجئين الفلسطينيين والحفاظ عليها وتحسينها، وكذلك تلبية حاجاتهم الصحية الرئيسية، حيث يقوم أكثر من 4,000 عامل صحي يعملون لدى الأونروا بتقديم واحد من أكثر الأنظمة الصحية الفعالة للكلفة والفاعلة في منطقة الشرق الأوسط.

#### 3. الإغاثة والخدمات الاجتماعية:

يعمل برنامج الإغاثة في الأونروا على دعم اللاجئين غير القادرين على تلبية احتياجاتهم الأساسية من الغذاء والسكن. وتعمل الخدمات الاجتماعية في الأونروا على معالجة بعض الاحتياجات الاجتماعية الاقتصادية الأكثر إلحاحاً لمجتمع اللاجئين الفلسطينيين، وتستند المساعدات الغذائية والنقدية على الاحتياجات التي يتم تقريرها من خلال مسح للفقر.

#### 4. التمويل الصغير:

تعمل دائرة الإقراض الصغير في الأونروا على تعزيز التنمية الاقتصادية ومكافحة الفقر بين أوساط اللاجئين الفلسطينيين والفئات الفقيرة والمهمشة الأخرى.

#### 5. البنية التحتية و تطوير المخيمات:

يقوم برنامج البنية التحتية وتحسين المخيمات على إدخال تحسينات على البيئة المادية والاجتماعية في مخيمات اللاجئين التابعة للأونروا، حيث تقوم الوكالة الجهود الرامية إلى تحسين المخيمات الثمانية وذلك من خلال: (خدمات الصحة البيئية، إعادة تأهيل وإعمال المساكن وصيانة وغنشاء البنية التحتية).

#### 6. برامج الطوارئ:

على مدار السنوات الستين الماضية، اتخذت الأونروا الإجراءات للتخفيف من آثار حالات الطوارئ على حياة اللاجئين. ويضطلع العمل الذي تقوم به الوكالة على معالجة الوضع السياسي والاجتماعي الاقتصادي والأمني الذي يمتاز بأنه سريع التدهور في غزة والضفة الغربية وذلك منذ اندلاع الانتفاضة الثانية في أواخر العام 2000، وذلك إضافة إلى الاستجابة للآزمات في لبنان.

وفي السنوات العشر الأخيرة، قامت الأونروا في غزة بتنفيذ إجراءات طوارئ استجابة للآزمات الأمنية والاقتصادية التي تسببها العمليات العسكرية الإسرائيلية ونظام الإغلاق المستمر:

1. خلق فرص عمل قصيرة الأجل.
2. توزيع الغذاء والنقود.
3. مساكن من أجل اللاجئين الذين تم تدمير أو إتلاف بيوتهم.

#### رابعاً: الرئاسة والمكاتب الإقليمية:

##### 1. الرئاسة:

تقع رئاسة الوكالة في غزة وعمان بعد نقلها من فيينا بالنمسا في 1996. واتخذ قرار نقل الرئاسة الأمين العام للأمم المتحدة وساندهته الجمعية العامة تعبيراً عن التزام الأمم المتحدة بعملية السلام في الشرق الأوسط. وفيما بين عامي 1950 و1978 اتخذت رئاسة الأونروا من بيروت مقراً لها. ولدى الوكالة أيضاً مكتبا اتصال في مقر الأمم المتحدة بنيويورك وقصر الأمم في جنيف. ولديها كذلك مكتب في القاهرة بمصر.

## 2. المكاتب الإقليمية:

تدير عمليات الأونروا الميدانية خمسة مكاتب إقليمية مستقلة في كل من عمّان (الأردن) وبيروت (لبنان) ودمشق (سوريا) والقدس الشرقية (الضفة الغربية) ومدينة غزة (قطاع غزة).

### مكتب غزة الإقليمي (Gaza Field Office – GFO):

يعتبر مكتب غزة الإقليمي من أكبر المكاتب الخمسة المذكور سابقاً؛ إذ يعمل فيه ما يقارب 50% من موظفي قطاع غزة العاملين في قطاع الخدمات العامة.

والشكل التالي هو هيكل تنظيمي للوحدات والبرامج التي تندرج تحت إطار عمل هذا المكتب الذي يُشكّل مدراؤه مجتمع الدراسة لهذه الدراسة.

### شكل رقم ( 2.4 )

البرامج و الأقسام العاملة في إطار مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا



المصدر: موقع الأونروا الإلكتروني - داخلي UNRWA Intra-net

## خامساً: الأونروا والذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار:

يختلف اتخاذ القرار في وكالة الغوث لإغاثة وتشغيل اللاجئين من إقليم لإقليم ومن منطقة إلى منطقة حسب المكان والوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي بالإضافة إلى الوضع الأمني الذي يُشكّل أساس أي قرار. لذلك، فإن اتخاذ القرار في غزة ينتج عن الحصار الذي يمنع الأونروا من تنفيذ خدماتها بالشكل المطلوب نظراً لصعوبات ذلك الحصار. والمفوض العام هو الذي يتخذ القرارات عالية المستوى ذات الصلة بكل ما يتعلق بأعمال الوكالة وإدارتها.

لقد داومت الأونروا على إعداد خطة دائمة للاستجابة الطارئة لإعادة الخدمات الأساسية للاجئين في غزة، فوجد أن كل عام تُحدد أولوياتها واتساع خدماتها في موقع أو آخر حسب الحاجة، وتتمثل خطة الاستجابة الطارئة بتحديد احتياجات التمويل التي تحتاجها الأونروا أثناء فترة الطوارئ، حيث يتم توزيع تلك الأموال بحيث تُحقق الخدمات الممتازة للاجئين مثل الصحة والإعمار والاحتياجات الأساسية من الغذاء وغيرها من الخدمات.

ونلاحظ فعالية تلك الخطة من خلال ما حدث خلال الفترة من 27 ديسمبر وحتى 23 يناير 2009، ففي 27 كانون ثاني 2009، عندما شنت القوات الإسرائيلية حرباً على قطاع غزة، تم من خلالها إلحاق دمار لم يسبق له مثيل أدى إلى استشهاد ما يُقدر بـ 1300 فلسطيني، حيث تكون فريق من 2314 موظف في الأونروا منضماً إليهم 1915 مستخدم من برنامج خلق فرص العمل "البطالة" بدعم جهود الاستجابة الطارئة لمكتب غزة الإقليمي إزاء حالة الدمار والنزوح التي حلت بسبب تلك الحرب، وانصبت الاستجابة على تحقيق أهداف كان أهمها تلبية الاحتياجات الأساسية لأكثر من 50000 مُهجّر من خلال تفعيل وإدارة أكثر من 50 ملجأ طوارئ، ومواصفة تقديم خدمات الإغاثة والصحة الأساسية للاجئ غزة حيثما أمكن ذلك، والمساهمة في استمرارية عمل المرافق العامة الأساسية في القطاع.

ومنذ بدء الحرب واصلت الأونروا مساعدة وحماية اللاجئين الفلسطينيين الذين يُقدر عددهم بأكثر من مليون شخص من أصل سكان غزة البالغ عددهم مليونين ونصف، بما في ذلك تقديم

المساعدات الغذائية وتوفير المأوى المؤقت، كما تم تقديم المساعدة أيضاً إلى المحتاجين من غير اللاجئين. وكل ذلك تم من خلال غرفة عمليات أعدتها الأونروا لاتخاذ القرار الهام في تلك الحالة.

إضافةً إلى ذلك، خطة الاستجابة ما بعد الصراع، حيث حددت المهام التي ستقوم من خلالها في خدمة اللاجئين من حيث المتطلبات المالية لإعمار غزة والمساعدة في إنعاش الحالة الاقتصادية من خلال تشغيل أكبر عدد ممكن من العائلات في برامج البطالة والطوارئ.

كما أن الأونروا تعتمد في اتخاذ قراراتها على التبرعات التي تحصل عليها من حيث حجمها وما تستطيع تغطيته من خدمات أساسية كأموال الغذاء والمسكن والمشرب (موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول: 2011/7/3).

ووضعت الأونروا خطة للتطوير التنظيمي (OD) Organizational Development (2006-2009)، لتعزيز قدرة الوكالة على إدارة وتقديم البرامج وتحقيق استدامتها واستدامة قدرة الوكالة داخلياً على إدارة العمليات وتقديم الخدمات، وبالنظر إلى هذه الخطة يتضح ما يلي: (خطة التطوير التنظيمي، موقع الأونروا الإلكتروني، تاريخ الدخول: 2011/7/3):

1. وضعت وكالة الغوث رؤية للوضع المستقبلي للاجئين الفلسطينيين، بحيث تستطيع أن تنتبأ بمستقبل المنظمة.
2. قادرة على التجاوب بسرعة ومرونة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الإقليمية والعملياتية.
3. حرصت على تطوير الثقافة الإدارية في الأونروا ليصبح المدراء قادرين على اتخاذ القرارات وإدارة الشؤون المالية وشؤون العاملين، والبرامج والمخاطر.
4. وضعت مبادرة لإدارة حالة الطوارئ في إطار استعدادها لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.
5. تركز على أن تكون برامجها أكثر إستراتيجية وتركيزاً وإبداعاً وديناميكية وذكاءً.
6. تسعى وكالة الغوث إلى تكوين أساس لتبادل المعلومات والشراكات مع المؤسسات الأخرى الأعضاء في هيئة الأمم المتحدة.
7. تسعى إلى خلق قدرات وإدارة المعلومات والمعرفة ومأسستها في الأونروا من أجل صناع جودة أكثر تنوراً واتخاذ قرارات أعلى جودة كنتيجة لتوافر المعلومات والمعرفة وجاهزيتها.

ويتضح مما سبق أن هناك بعض الإشارات لاستخدام الأونروا للذكاء الإستراتيجي في بعض عملياتها، حيث إنها وضعت رؤية مستقبلية للاجئين حتى تتمكن من التنبؤ بمستقبل المنظمة، ووضعت العديد من الخطط والبرامج للتهيؤ للأزمات قبل وقوعها وقراءة المستقبل، كما أنها تسعى إلى تكوين شراكات مع المؤسسات الأعضاء في هيئة الأمم المتحدة، وتحاول إدارة المعلومات بشكل جيد، كما حرصت على تطوير ثقافة المدراء حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات، كما أن الخطط التي وضعتها الأونروا لمواجهة أي طارئ قد يواجه اللاجئين في قطاع غزة تدل على قدرة الأونروا على مواجهة الأزمات التي قد تواجه اللاجئين في القطاع، وقراءة مستقبلهم ومجابهة التحديات.

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت على الأونروا من قبل موظفين عاملين فيها، فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، والذكاء ومن هذه الدراسات:

دراسة (أبو عفش، 2011) التي قامت بدراسة "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشاكل".

ودراسة (العمرى، 2011) التي قامت بدراسة "أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي".

ودراسة (بساطو، 2010) التي قامت بدراسة "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

مقدمة.

أولاً: دراسات تناولت الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى.

الدراسات العربية.

الدراسات الأجنبية.

ثانياً: دراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته بمتغيرات أخرى.

الدراسات الفلسطينية.

الدراسات العربية.

الدراسات الأجنبية.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة.

## مقدمة:

من خلال البحث والتقيب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع الذكاء الإستراتيجي وأثره على اتخاذ القرارات، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام، ففي البيئة المحلية لم يتم تناول موضوع الذكاء الإستراتيجي قبل ذلك، وهناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة العربية على حد علم الباحثة، أما في البيئة الأجنبية فقد لوحظ أن هناك اهتمام بهذا الموضوع ولكن هناك ندرة أيضاً في الدراسات التي تناولت الموضوع؛ لذا سيتم مناقشة بعض الدراسات السابقة في هذا الفصل التي تناولت موضوع الذكاء الإستراتيجي في البيئة العربية وأخرى تناولته في البيئة الأجنبية، وسيتم عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، حيث بلغ عدد الدراسات العربية (2) في البيئة العراقية، و الدراسات الأجنبية (11)، أما فيما يخص موضوع اتخاذ القرارات بلغ عدد الدراسات الفلسطينية (7)، والدراسات العربية (7)، ودراسات أجنبية (6). وسيتم عقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين الدراسة الحالية والاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات التي تناولت الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى:  
الدراسات العربية:

### 1. دراسة (العبدلي، 2010) بعنوان:

"صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف - العراق"

هدفت الدراسة إلى تحقيق المواءمة بين استعمال الذكاء الإستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة لصياغة مخطط منهجي للمديرين على وفق الخصائص الشخصية للعينة مع بيان أثر تلك الخصائص المتمثلة بـ(العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة) في مستوى كل من الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والتجارية الخاصة العاملة في محافظة النجف الأشرف في العراق، واختار الباحث العينة من المدراء من فئتي مدير عام أو مدير قسم البالغ عددهم (100) مدير، وجرى اختيار الشركات الخاصة بمختلف اختصاصاتها (المقاولات العامة، التجارة العامة، صناعة المشروبات الغازية....الخ)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة.

## وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. يمكن المواءمة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي.
2. يميل كبار السن من المديرين للارتجال أكثر من صغار السن الذين يفضلون وضع الخطط والإستراتيجيات طويلة المدى.
3. هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة بـ(الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) في أبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة.
4. هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة بـ(العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) في أبعاد الارتجال التنظيمي.

## وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة إيلاء الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي اهتمامات بحثية أكثر.
2. على المنظمات العراقية عامة والمنظمات عينة الدراسة خاصة العمل على تنويع مصادر المعلومات لديها للحصول على أكبر كم من المعلومات ثم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات وخصوصا المستقبلية منها.
3. الاهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين عينة الدراسة من خلال دخول دورات تدريبية خاصة، وكذلك السعي المتواصل لتشخيص الصعوبات التي تعترض عمل المديرين.

## 2. دراسة (العزاوي، 2008) بعنوان:

" أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد "

هدفت الدراسة إلى بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة والنجاح الإستراتيجي، وتقديم تحليل لمدخل صناعة قرارات العمليات المبحوثة، وإعطاء تصور بيّن عن احتمالية علاقتها الموصوفة بالذكاء الإستراتيجي، وصولاً إلى توضيح آلية الانسجام بينهما على وفق منطق الذكاء المبحوث، وتحري الاختلافات في مستويات النجاح الإستراتيجي للكليات المبحوثة. وتفحص آليات توظيف هذا الذكاء في صناعة قرارات العمليات فيها ثم بلوغ النجاح الإستراتيجي. وشملت الدراسة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، وعينة الدراسة مكونة من (80) رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات، واستخدمت الباحثة في دراستها منهج تعددي يبرز في المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى (منهج التشابك المعرفي،

المنهج المسحي الاستطلاعي التحليلي، المنهج المقارن)، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. إن الذكاء الإستراتيجي يزود مديري الإدارة العليا في منظمات الخدمة، ومديري إدارتها التنفيذية بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة، و تمكينهم من بناء التصورات الاستشرافية الحالية والمستقبلية للخدمة، وآليات صناعة قرارات هذه العمليات.
2. يُوسم الذكاء الإستراتيجي بدلالة عناصره بكونه من خصائص المنظمات الناجحة، وأن معالمه نسجت خيوطها في المنظمات التي اعتدت به في تحقيق نجاحات طويلة الأمد.
3. إن توظيف الذكاء الإستراتيجي في أداء النشاطات الإستراتيجية للمنظمة يُمكنها من تحديد أهدافها بجرأة، وتشخيص زبائن المستقبل، ثم تحديد موقعها في المجتمع الذي تعمل فيه، فضلاً عن توفيره "المعلومات" كمورد إستراتيجي، وبأسلوب مبتكر يعزز القدرات المنظرية في بناء عمليات خدمة فاعلة، ثم البقاء والتكيف والنمو (النجاح إستراتيجياً).
4. يمكن الموازنة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة من خلال تفحص علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لهما بمقياس (سبيرمان).

#### وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. إكساب الذكاء الإستراتيجي سمة القبول على مستوى المنظمة وجعله جزءاً من ثقافتها، وتجنيد في إقامة شراكات إستراتيجية مع المنظمات المناظرة.
2. الارتقاء برصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة، وحثها على توظيف عناصره في أداء مهام مجالسها.
3. التنسيق مع منظمات الخدمة العامة العربية لإنشاء مجموعة عربية للذكاء الإستراتيجي لرعاية ذكاء القادة الإستراتيجي، وتمكينهم من مجابهة تحديات العولمة.
4. الالتزام بأخلاقيات الحصول على المعلومات التي يوفرها هذا النمط من الذكاء.

## الدراسات الأجنبية:

### 1. دراسة (Seitovirta, 2011) بعنوان:

#### "The role of strategic intelligence services in corporate decision making"

الهدف من الدراسة هو وصف دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة، وإنتاج مقترحات حول دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل، وكيفية تطوير وظيفة الذكاء الإستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة حيث كانت عينة الدراسة شركة XYZ الفنلندية العالمية التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة المقابلات والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. الذكاء الإستراتيجي يساعد في تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال وترتيب عمليات الشركة.
2. يمثل الذكاء الإستراتيجي أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات.
3. يزود الذكاء الإستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة.
4. يعتبر الذكاء الإستراتيجي أداة اتصال تساعد في المناقشات مع مختلف المستثمرين.
5. يعطى الذكاء الإستراتيجي مؤشرات للشركة ويزود بتغذية راجعة عن رجال البيع، ويساعد في التحكم في مشاريع الشركة.

#### وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. دعم الذكاء الإستراتيجي بشكل أكبر في اتخاذ القرارات في شركة XYZ.
2. ضرورة تنظيم الذكاء الإستراتيجي ليشمل كافة المستويات في الشركة.
3. توعية متخذي القرار حول أهمية الذكاء الإستراتيجي، ودعم التحليلات التي تؤكد ذلك.
4. دعم أنشطة الذكاء الإستراتيجي.

### 2. دراسة (Kruger, 2010) بعنوان:

#### "A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa"

الهدف من الدراسة هو استكشاف إلى أي مدى يمكن أن يُستخدم ويُستغل الذكاء الإستراتيجي على المدى البعيد في مجال (قطاع) صناعة التأمين في جنوب أفريقيا، لتحسين قدرتها على مقاومة هجوم المنافسين وتوسيع نطاق عملها في أسواق جديدة، واتخاذ القرارات بشأن الاندماج مع شركات

أخرى من خلال الاستخدام المناسب لأنظمة الذكاء الإستراتيجي، وتوضيح إلى أي مدى يُوفر الذكاء الإستراتيجي احتياجات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مجال صناعة التأمين. وعينة البحث مكونة من 82 شركة من شركات التأمين ذات المدى البعيد من البيئة الصناعية في جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

**وكانت أهم نتائج الدراسة:**

1. أظهرت الدراسة أن المنظمات لم تحتضن بعد وبشكل كامل نموذجاً لنظام ذكاء استراتيجي.
  2. عمليات الذكاء الإستراتيجي أكثر انتشاراً في المنظمات الكبيرة.
  3. الذكاء الإستراتيجي يُوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ويُحسن عملية اتخاذ القرار.
  4. يستخدم الذكاء الإستراتيجي لرصد الأداء والتخطيط الإستراتيجي، ويلعب دوراً مهماً في عمليات الإدارة الإستراتيجية.
  5. الذكاء الإستراتيجي يُعد عنصراً مهماً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهو يدعم الإدارة بالمعلومات المهمة التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والإبداع.
- وكان من أهم توصيات الدراسة:**

1. يجب على المنظمات توسيع نظرتها لجمع الذكاء الإستراتيجي وتحليله.
2. ضرورة أن تسعى المنظمات إلى تعزيز إمكانيات ذكائها الإستراتيجي الداخلي من خلال خلق أقسام وعمليات ومهام بالقرارات التي سيتم اتخاذها لمساعدة المنظمات للحصول على نصيب أكبر في الأسواق والمنافسة بنجاح ضد المنافسين المحليين والدوليين .
3. ضرورة أن تستخدم المنظمات طرق وأدوات الذكاء الإستراتيجي لتدعيم أنظمة الإنذار المبكر الداخلية والخارجية.

### 3. دراسة (Abadie et al, 2010) بعنوان:

#### "Strategic intelligence monitor on personal health systems (SIMPHS) market structure and innovation dynamics"

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الإبداع من خلال تحقيق أعلى نسب مبيعات في الأسواق الصحية الأوروبية ومنافسة شركات الأدوية العملاقة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من شركات الأدوية العالمية والمتخصصة بإنتاج عقارات الحماية من الأمراض وتخفيف الوزن واللقاحات وغيرها، وعددها 50 شركة مثل:

(Medtronic. Inc, Cardiac Pacemakers. Inc, Dexcom. Inc, Roche Diagnostics GmbH, Health Hero Networks. Inc, Medapps. Inc, Cardiocom, LLC) .

واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.  
**وكانت أهم نتائج الدراسة:**

1. أظهرت الدراسة أن الذكاء الإستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين في الشركات المبحوثة.
2. الذكاء الإستراتيجي يؤهل المدراء في الشركات المبحوثة ليكونوا قادة لمنظمات تقود سوق الأدوية والأدوات الصحية العالمية.

**وكان من أهم توصيات الدراسة:**

1. توفير الدعم المالي لمزيد من الدراسات والبحوث التي تهدف إلى تعزيز مزيد من الأدلة على النتائج وعلى المضي قدماً نحو توحيد منهجيات التقييم على نحو متزايد.
2. إعادة النظر في سلسلة القيمة المضافة في الاتحاد الأوروبي في مجال البحث والتطوير.
3. تصميم آليات مبتكرة لدعم الشبكة و إنشاء مراكز للتميز في إدارة الأمراض المزمنة.

**4. دراسة (Yoshizawa, 2008) بعنوان:**

**"What is the use of policy analysis? Plurality and context in perspectives on strategic intelligence in Japan"**

هدفت الدراسة إلى فهم الديناميكيات والعلاقات المتبادلة بين مختلف طرق الذكاء الإستراتيجي، و فحص الاستخدام الفعلي للذكاء الإستراتيجي في عمليات السياسة الحكومية. والأسئلة ذات الصلة بأهداف هذا البحث هي ببساطة ما هو الذكاء الإستراتيجي؟ وكيف يستخدم الذكاء الإستراتيجي في ممارسة صنع السياسة الحكومية والإدارية. وكما تهدف الدراسة إلى المساعدة في مناقشة الذكاء الإستراتيجي بوضوح أكثر. و تأسيس إطار عمل أقل غموضاً وأقل تناقضاً لدراسة الذكاء الإستراتيجي وهو الأكثر ثباتاً في الوقائع المؤسسية والإجرائية. وتم تطبيق الإطار التحليلي على دراسات الحالة التجريبية للمبادرات الرئيسية للحكومة اليابانية في استخدام الذكاء الإستراتيجي في تطوير التقنيات النووية والكهربائية الضوئية، وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.

**وكانت أهم نتائج الدراسة:**

إطار العمل المبني على الوظيفة لتحليل الذكاء الإستراتيجي يمكن أن يساعد في شرح ووضع الإطار لدور السياسة في هذا المجال وتسهيل الحصول على تصميم كامل ومتكامل وحساس من الناحية المؤسسية لتحليل السياسة. إن هذا النوع من الوظائف المصقولة للذكاء الإستراتيجي

يمكن أن يمكن صانعي السياسة و محلي السياسة من تحقيق أهداف وأدوار تحليل السياسة بطريقة أكثر وضوحاً وبذلك يمكن تحسين المسئولية العامة .

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. يجب أن يُشجع صانعو السياسة ممارسي الذكاء الإستراتيجي على الاعتراف بمنظوراتهم الفردية السابقة والمتعلقة بالأوضاع الحالية للقضايا التي يتم تناولها وبالمساعدة على اكتشاف المشاركين ذوي المنظورات المتناقضة المرتبطة بصانعي السياسة الآخرين. وهذا سوف يساعد في مهمة توفير الذكاء الإستراتيجي القوي بالإضافة إلى تطوير المفاوضات واتخاذ القرار بطريقة أكثر فاعلية .

2. يجب على مدراء ممارسة الذكاء الإستراتيجي وضع أهداف واضحة ومحددة آخذين بعين الاعتبار سلسلة كاملة من جوانب الاستخدام المختلفة للذكاء الإستراتيجي.

5. دراسة (Wong & Chiu, 2008) بعنوان:

**"How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in China? A case study of Tetra Pak in China"**

الهدف من الدراسة هو فحص إمكانية قدرة الذكاء الإستراتيجي على خلق علاقة قوية لتتراباك (Tetra Pak) مع زبائنها في الأسواق الكبيرة الناشئة مثل السوق الصينية، حيث يوفر الإطار النظري الأساس لكيفية بناء واستخدام الذكاء الإستراتيجي بصورة فعالة في عملية اتخاذ القرار في دورة شبكة السوق، والجانب الآخر للدراسة هو فحص عملية إدارة شبكة اللوازم وتطور علاقات الموردين في الصين. واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة حيث شملت عينة الدراسة شركة تتراباك (Tetra Pak) وموردين آخرين للورق المقوى المجدد في الصين كدراسة حالة في مواقع مختلفة، وتركز الدراسة على خلق قيمة موسعة للمادة المنتجة من تتراباك والموردين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة والمقابلات في هذه الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أن المنظمة التي تطبق الذكاء الإستراتيجي بفعالية ستبقى في بيئة المنافسة اليوم وفي المستقبل.

2. أُستخدم الذكاء الإستراتيجي في الفهم الكامل لكيفية صناعة الورق المقوى "الكرتون" في

الصين وتحليل المعلومات، واستطاعت تتراباك (Tetra Pak) استخدام هذه المعلومات

بفعالية لتنفيذ استراتيجيات أعمال ساعدت في تحسين جودة الورق المقوى ونوعية الموردين

3. للذكاء الإستراتيجي دور مهم في تطوير نظام الحوافز لموردي الورق المقوى في الصين.

4. للذكاء الإستراتيجي دور في تقوية علاقة تتراباك بزبائنها في السوق الصينية.

**وكان من أهم توصيات الدراسة:**

1. التحالف أو الاندماج مع شركات أخرى لتحسين نوعية وجودة الصناعة وتقوية المنظمة.
2. من المهم أن تطبق المنظمات الذكاء الإستراتيجي بفعالية لتدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
3. ضرورة استخدام الذكاء الإستراتيجي حتى تبقى المنظمات في بيئة المنافسة اليوم وفي المستقبل.

**6. دراسة (Kynoe, 2007) بعنوان:**

**"The Norwegian decision-making process and ways to improve"**

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين صانعي القرار في الحكومة النرويجية و مجتمع الذكاء وتحديد أوجه القصور، وتفحص الهيكل الكلي لخدمات الذكاء وتقديم أفضل المقترحات لتحسين خدمات الذكاء لتلبية متطلبات المسؤولين في الحكومة في المستقبل. وناقشت الدراسة نجاح المعايير لدعم الخيارات الممكنة لإعادة تنظيم دعم الذكاء الإستراتيجي. وتمحورت مشكلة الدراسة في ثلاثة أسئلة رئيسية على النحو الآتي:

1. كيف يمكن أن يُنظم مجتمع الذكاء الإستراتيجي النرويجي ليلعب دوراً في دعم اتخاذ القرارات في الحكومة؟
2. كيف يمكن لخدمات الذكاء النرويجية أن تتظم في المستقبل لضمان توفير المعلومات الموثوق بها وذات الصلة في الوقت المناسب؟  
وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.

**وكانت أهم نتائج الدراسة:**

1. التركيز الرئيسي لخدمات الذكاء الإستراتيجي التي تقدمها الاستخبارات النرويجية (NIS) Norwegian intelligence service واستخبارات الشرطة والأمن النرويجية (NPSS) Norwegian Police Security Service هو دعم الحكومة في تشكيل السياسات الخارجية والأمنية النرويجية وحماية الأمن الإنساني والمجتمعي للأمة.
2. هناك خلل في الهيكل العام في الحكومة النرويجية بسبب عدم وجود معلومات عامة عن طبيعة الخدمات والمساهمات.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. إجراء تغييرات من شأنها أن تحسن قدرة داعمي الذكاء على خدمة مبادئهم وصناع ومتخذي القرار السياسي في الحكومة بطريقة أكثر فاعلية.
2. إنشاء خلية استخبارات مختلفة في مكتب رئيس الوزراء سوف يزيد من قدرة مجتمعات الاستخبارات على دعم الأهداف السياسية النرويجية.

7. دراسة (Wagner & Belle, 2007) بعنوان:

### "Web Mining for Strategic Intelligence in South Africa"

الهدف من هذه الدراسة هو توضيح كيفية استخدام تقنية Web mining (التقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت) للذكاء الإستراتيجي وتميمته في منظمات جنوب أفريقيا، وخاصة دور الذكاء الإستراتيجي في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة، حيث يعتبر الإنترنت مصدر فعال للذكاء الإستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصغيرة في جنوب أفريقيا، والتي لديها فرع (دائرة) للذكاء التنافسي والإستراتيجي، وشملت عينة الدراسة (36) شخص من خبراء وأعضاء الذكاء التنافسي والإستراتيجي في منظمات جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلات شبه المنظمة لتحقيق أهداف الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. كشفت الدراسة أنه يمكن استخدام Web mining (التقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت) للذكاء الإستراتيجي للمساعدة في اتخاذ القرارات.
2. يمكن لمستشاري الذكاء في الشركات استخدام الشبكة العنكبوتية لاسترجاع المعلومات الإستراتيجية عن العملاء.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

إعطاء الفرصة للمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم للتقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت للحصول على ميزة تنافسية.

8. دراسة (Pirttimäki, 2006) بعنوان:

### "Foresight in a research and technology organization"

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد كيفية استخدام منظمات البحث والتكنولوجيا للاستشراف في أنشطتها الداخلية، وتوضيح ماذا يقدم الاستشراف للصناعات، والتركيز على تحديد ومعالجة احتياجات المنظمات الصناعية من الاستشراف، وشملت عينة الدراسة منظمة VTT للبحث

والتكنولوجيا في فنلندا، واعتمدت الدراسة على مقابلات شبه منظمة مع خبراء في مواقع مختلفة في منظمة VTT.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. يمكن استخدام الاستشراف في التخطيط الإستراتيجي و تنفيذ الإستراتيجية، كذلك يمكن استخدامه في بناء الشبكات و زيادة الوعي بالتطورات المستقبلية و زيادة الإبداع.
2. في مرحلة التنفيذ يهتم الاستشراف بخطة العمل، وتم اكتشاف ثلاثة احتياجات وظيفية للاستشراف في المؤسسات الصناعية و هي بالتحديد معلومات حول اتجاهات السوق و المجتمع و أدوات التخطيط الإستراتيجي و المحفز لأنشطة الابتكار.
3. يسعى الاستشراف في الابتكار إلى دعم البحث و أنشطة تطوير البحث و تطوير الأفكار حول المنتجات و الخدمات الجديدة و النماذج العملية.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

يجب أن يكون هدف الاستشراف في التخطيط الإستراتيجي هو تحديد الأولويات لمجالات البحث عن طريق دراسة مستقبل المجتمع و الأسواق و التكنولوجيا بطريقة موسعة.

#### 9. دراسة (kondratenko, 2003) بعنوان:

#### "How can systems thinking be used to support rural development decisions in Latvia"

الهدف من هذه الدراسة هو تفحص دور تفكير النظم في دعم القرار في التنمية الريفية في "لاتفيا" Latvia ، واعتمدت الدراسة على دراسة الحالة حيث شملت العينة 3 دراسات حالة في لاتفيا وهي مزرعة للتوت في منطقة Dundaga، ومنتدى المجتمع المحلي في بلدية Dundaga، وبرنامج تطوير الزراعة العضوية، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن طريقة التفكير بالأنظمة يمكن أن تكون فعالة في دعم اتخاذ القرار في التنمية الريفية في لاتفيا. ومع هذا فقد يكون لها حظاً أوفر من النجاح في الحالات التي يتم فيها اكتشاف مشاكل خاصة يعترف بها كافة المساهمين.
2. حافظ حل المشاكل بطريقة تعاونية يعتبر محورياً.
3. أظهرت الدراسة أن طريقة النظم جزء لا يتجزأ من التفكير واتخاذ القرار.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

يجب إجراء المزيد من الأبحاث لدعم نتائج هذه الدراسة، بالإضافة إلى دراسة مجموعة من أدوات دعم القرار. ويشكل نجاح تنفيذ السياسات المبتكرة مع دعم أدوات أنظمة التفكير دافعاً إضافياً لإجراء المزيد من الأبحاث.

#### 10. دراسة (Pauker et al, 2000) بعنوان:

##### "Strategic intelligence providing critical information for strategic decisions"

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يوفر الذكاء الإستراتيجي معلومات هامة وجوهرية لمتخذي القرار وخاصة القرارات الإستراتيجية، وكيفية تطوير هذا النمط من الذكاء للارتقاء بمستوى الشركات المبحوثة في التعامل مع القضايا الإستراتيجية في ظل ظروف التغيير السريع وارتفاع نسبة عدم التأكد في عالم الأعمال، وتكونت عينة الدراسة من شركات عالمية صناعية وخدمية مثل شركات (Dow, Aerospace, Daimler Chrysler)

وكانت أهم نتائج الدراسة :

1. اعتماد هذا النمط من الذكاء في الشركات العالمية وخصوصاً لدى متخذي القرار لما يُوفره لهم من البصيرة والقدرة على التحليل واستكشاف المستقبل.
2. الذكاء الإستراتيجي يوفر خيارات متعددة لمتخذي القرارات بخصوص إستراتيجية المنظمة على المستوى البعيد.
3. عدم اعتماد الشركات للذكاء الإستراتيجي يحوله إلى تحدٍ يحيط بها.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- 1.حثّ الشركات على ( جمع المعلومات الإستراتيجية، والانخراط في القضايا الإستراتيجية) كمدخل أثبت نجاحها في تصميم أنظمة الذكاء الإستراتيجي، ثم في تحسين عمليات صناعة القرار في البيئة التنافسية المعقدة التي تعمل فيها.

#### 11. دراسة (kuhlmann et al, 1999) بعنوان:

##### "Improving distributed Intelligence in Complex innovation systems"

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص أثر الذكاء الإستراتيجي في الارتقاء بمستوى المنظمات المبحوثة للوصول إلى أكبر استغلال للفرص والابتكارات السباقية في كافة المجالات، و تفحص أثر

المعلومات كمكون رئيسي للذكاء الإستراتيجي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات والسياسات والإستراتيجيات، باعتبار الذكاء الإستراتيجي أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز في قطاع العلوم والتكنولوجيا، واشتملت عينة الدراسة في الجانب العملي على قطاع العلوم والتكنولوجيا وذلك لما للذكاء من أهمية في هذا المجال.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أن الذكاء الإستراتيجي يوفر مزيداً من القدرة التحليلية للمديرين ليتمكنوا من اقتناص الفرص واتخاذ قرارات إستراتيجية.
2. يوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومات لمتخذي القرار.
3. اعتماد هذا الذكاء في المنظمات وخاصة المنظمات ذات التوجهات الإستراتيجية مثل مراكز البحوث والعلوم والتكنولوجيا.
4. زيادة الطلب على المعرفة، يزيد الطلب على الذكاء الإستراتيجي.

#### وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. تطوير أدوات الذكاء الإستراتيجي لتعزيز أثره في فاعلية عملية صياغة السياسات في القطاعين العام والخاص.
2. تطوير الهياكل التنظيمية لإنتاج ذكاء استراتيجي مطور.
3. زيادة إدراك المديرين لأهمية اعتماد هذا النمط من الذكاء في صناعة سياسات إبداع فعالة.

#### ثانياً: دراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته بمتغيرات أخرى:

##### الدراسات الفلسطينية:

#### 1. دراسة (أبو عفش، 2011) بعنوان:

"أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ القرار ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها، وتكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والذين بلغ عددهم 94 مديراً، حيث مَثَّلَ هذا العدد مجتمع الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء عينة الدراسة.

## وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية.
3. أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم.

## وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى موظفي الأونروا بغزة من خلال التدريب العملي الميداني.
2. التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في الأونروا.
3. ضرورة اعتماد القيم الإنسانية في اتخاذ القرار، وذلك من خلال فتح آفاق وفرص لزيادة استخدام الأونروا للقدرات البشرية الكامنة.

## 2. دراسة (العمرى، 2011) بعنوان:

" أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في الأونروا بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي، الدائرة) على المشاركة في اتخاذ القرارات، وشملت عينة البحث عينة عشوائية من العاملين مكونة من (235) موظف وموظفة في الأونروا بغزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

## وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث بغزة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية).
  3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزى إلى (مقر العمل الحالي، العمر، عدد سنوات العمل في الوكالة، الدرجة الوظيفية، والدائرة).
- وكان من أهم توصيات الدراسة:**

1. العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الإستراتيجية.
2. تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كسياسة إدارية.
3. تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين.

### 3. دراسة (حمدان، 2010) بعنوان:

#### "الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في محافظة خان يونس ، وتكونت عينة الدراسة الأصلية من ( ١٣٠ ) ضابطاً من العاملين في مراكز وإدارات الشرطة وأقسامها المختلفة في خان يونس وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. إن مستوى اتخاذ القرار عند ضباط الشرطة من خلال استجابتهم على المقياس حصل على وزن نسبي 75.66%.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات (مكان العمل، سنوات الخبرة، التخصص العلمي)
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير للمستوى التعليمي لصالح مستوى البكالوريوس.

#### وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. الاهتمام بالوسائل والأساليب التي تساعد الضباط على تنمية القدرات في القدرة على اتخاذ القرار السليم والجيد والارتقاء بمستوياتهم.
2. رفع مستوى مهارة اتخاذ القرار لضباط الشرطة من خلال تنمية قدراتهم وصلقلها في اتخاذ القرارات ، ويتم ذلك من خلال تكثيف الدورات التدريبية والتخصصية في هذا المجال.

#### 4. دراسة (السقا، 2009) بعنوان:

" أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة " هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، و إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري) وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات. ويتكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (166) فردا، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (116) فردا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات.
2. كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات.
3. كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

#### وكان من أهم توصيات الدراسة :

1. أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالكادر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل، وعملية اتخاذ القرارات.
2. إجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة، وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.
3. ضرورة اهتمام الإدارة بأن يتم اتخاذ القرارات الإدارية بعد تحليل البيئة المحيطة.

## 5. دراسة (نزال، 2009) بعنوان:

"العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم"

الهدف من هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، وإلى معرفة تأثير كل من متغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، والخدمة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة، وعدد الدورات في الإدارة) على درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى المديرين. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (339) مديراً ومديرة، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (188) مديراً ومديرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً.
2. وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القرارات التربوية في مجال المهام التعليمية تُعزى إلى متغير النوع ولصالح المديرات، ولصالح الذكور في مجال المهام الإدارية، وتُعزى إلى المؤهل العلمي في مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية بين الدبلوم والبيكالوريوس ولصالح البكالوريوس.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القرارات التربوية تُعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية في مجال المهام الإدارية، و لصالح أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات).

## وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. توسيع نطاق صلاحيات المديرين بمجال المهام الإدارية بأخذ توصياتهم بنقل الطلاب، ونقل المعلمين بما يخدم العملية التعليمية.
2. تشجيع مديري المدارس للمشاركة بوضع الخطط المتعلقة بممارسة القرارات التربوية وحل المشكلات بمديريات التربية والتعليم.
3. تعزيز دور المديرين والمديرات بالمحافظة على مستوى عالٍ من الممارسات التعليمية ودرجة ممارسة القرارات التربوية.

## 6. دراسة ( طيش، 2008 ) بعنوان:

" دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات : حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة "

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 120 موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، تتراوح درجاتهم ما بين مدير عام ورئيس شعبة في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

## وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة بأن نسبة أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات.
2. بينت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية يليها الاتصالات المصورة والاتصال الإلكتروني.
3. أظهرت الدراسة بان هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال.

## وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. نشر الوعي التقني بين العاملين في الوزارة، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصراً فعالاً في اتخاذ القرارات.

2. العمل على إنشاء شبكة إنترنت داخلية وتوفير قاعدة مركزية للبيانات تساعد متخذي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة.
3. تشجيع الاتصالات الشخصية، وخلق جو من الثقة المتبادلة فيما بين الموظفين والإدارة.

#### 7. دراسة (مهنا، 2006) بعنوان:

"العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جامعة القدس - أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم ( 1710 ) للعام الجامعي 2005-2006، وتكونت عينة الدراسة من ( 370 ) عضواً. والتي اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً.
2. درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات بين الكليات الإنسانية والكليات العلمية ولصالح الكليات العلمية.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات على مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

## وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. ربط مشاريع الأبحاث العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع.
2. توسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.
3. اهتمام مجالس الأقسام الأكاديمية بأساليب التقويم ودراسة نتائج الاختبارات وتحليلها من أجل رفع مستوى مهنة التدريس وإتاحة الفرصة للعاملين بالتجديد ومراجعة مناهجها وطرقها.

## الدراسات العربية:

### 1. دراسة ( الشهري، 2009) بعنوان:

" الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف والذين يعملون في المؤسسات الحكومية، وتمثلت عينة البحث من (550) موظفاً من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى أفراد عينة الدراسة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات الذكاء الوجداني لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

### وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية لتدريب الموظفين على كيفية تطبيق أبعاد الذكاء الوجداني في مجال اتخاذ القرار.

2. العمل على إنشاء مركز يقوم بتبني تدريب الموظفين في القطاع العام بمحافظه الطائف على آليات وإجراءات استخدام مهارات الذكاء الوجداني.
3. تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في مراكز التدريب بمحافظه الطائف حول عملية اتخاذ القرار.

## 2. دراسة (صالح، 2009) بعنوان:

### " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات "

الهدف الأساسي من الدراسة هو التعرف على دور الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية في الأردن وعددها 13 بنك، وتكونت عينة الدراسة من (102) مدير من المدراء في فروع البنوك التجارية في الأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية.

### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وجوده اتخاذ القرارات الإدارية.
  2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع كأحد تطبيقات الذكاء العاطفي وجوده اتخاذ القرارات.
  3. تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة النظام وبين جودة اتخاذ القرار.
- وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة تنمية مهارات العاملين بهدف التعامل مع الأساليب المختلفة من الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي .
2. العمل على تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اعتمادها في اتخاذ القرار.
3. عقد العديد من ورشات العمل حول الذكاء الاصطناعي والعاطفي في المؤسسات المالية والتجارية.

### 3. دراسة (العتيبي، 2009) بعنوان:

"اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطيه بين القدرة على اتخاذ القرار وكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المرشدين الطلابيين الذين يعملون بمدارس التعليم العامة الحكومية بمحافظة الطائف، وطبق الباحث الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 242 مرشداً من المرشدين الطلابيين الذين يعملون بمدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم الباحث مقياس لاتخاذ القرار لجمع المعلومات.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. تُوجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين كل من القدرة على اتخاذ القرار وبين درجات فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية من جانب المدرسة وأولياء الأمور والمعلمين، ورضا المرشد الطلابي عن المساندة.
  2. تُوجد إمكانية للتنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرشدين الطلابيين من عينة الدراسة من خلال كل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية.
  3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمكان العمل ولسنوات الخبرة. و للراتب سواء لمتوسطات درجات القدرة على اتخاذ القرار أو متوسطات درجات فاعلية الذات أو متوسطات درجات المساندة الاجتماعية في جميع المحاور لدى المرشدين الطلابيين.
- وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. تنمية فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين الطلابيين بسبب علاقتها باتخاذ القرار.
2. تصميم برامج إرشادية وتدريبية لتنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى المرشدين الطلابيين.
3. العمل على إزالة كافة المعوقات والمشكلات التي تحول دون قيام المرشد الطلابي بعمله على أكمل وجه.

#### 4. دراسة (عالم، 2008) بعنوان:

" درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات في ضوء متغيرات الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة الرياض ، والبالغ عددهم 108 قائداً تربوياً. موزعين على القادة الذين يديرون المناصب الإدارية والبالغ عددهم (38) قائداً تربوياً، إضافة إلى (70) مشرفاً تربوياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة كانت بدرجة كبيرة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة وفقاً للمتغيرات التالية: (عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي، الدورات التدريبية).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة وفقاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، مقر العمل.

#### وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. تطوير خطوات عملية اتخاذ القرارات في الإدارة الدنيا في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة من خلال تفويض الصلاحيات لهم باتخاذ بعض القرارات الهامة.
2. تبني إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة حول عملية اتخاذ القرارات.
3. ضرورة الاهتمام بذوي الخبرات الحديثة من القادة الإداريين من خلال تزويدهم بالدورات التدريبية المناسبة حول ممارسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

## 5. دراسة (العتيبي، 2007) بعنوان:

" الحوار التربوي كآلية الاتصال واتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية الحوار في الاتصال التربوي داخل المدرسة، ومدى ممارسة مديرات المدارس لأسلوب الحوار داخل المدرسة واستخدامهن لأسلوب الحوار عند اتخاذ القرارات، وتكون مجتمع الدراسة من (251) مديرة و(10078) معلمة في مدارس الرياض، وتم اختيار عينة عشوائية للدراسة من المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من المديرات عدد(95) والمعلمات عدد (700) من العاصمة الرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أن المديرات يمارسن الحوار بدرجة عالية حسبما تقوله المديرات والمعلمات.
2. أوضحت النتائج أن المديرات يُفعلن الحوار في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرات والمعلمات في تفعيل المديرات لأسلوب الحوار داخل المدرسة.

### وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. عقد دورات تدريبية لتطوير أسلوب الحوار لدى مديرات المدارس والمعلمات.
2. تؤثر لغة الحوار في اتخاذ القرارات داخل المدرسة من خلال تدخل جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرار.
3. عقد دورات تدريبية لتطوير مهارة الاستماع لدى مديرات المدارس لأهمية عنصر الاستماع في إنجاح الحوار.

## 6. دراسة (القحطاني، 2007) بعنوان:

" الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية واتخاذ القرارات الإدارية، والتعرف على الضغوط الاجتماعية التي تواجه ضباط الجوازات عند اتخاذ القرارات الإدارية، والعوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية

من وجهة نظر ضباط الجوازات بمكة المكرمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة وعددهم (319) ضابطاً، وأخذ الباحث عينة عرضية بسيطة مقدارها (159) ضابطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. هناك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
2. ضباط الجوازات يواجهون بدرجة عالية عامل ضغط اجتماعي واحد فقط عند اتخاذ القرارات الإدارية وهو (ضغوط بعض الأصدقاء والمعارف).
3. ضباط الجوازات يواجهون بدرجة ضعيفة عاملي ضغط اجتماعي عند اتخاذ القرارات الإدارية يتمثلان في استشارة الأسرة في بعض القرارات التي تخص العمل والمشكلات الأسرية.

وكان من أهم التوصيات:

1. على القيادات المسؤولة بالجوازات العمل على كل ما هو من شأنه تقليل حدة الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الجوازات.
2. توجيه ضباط الجوازات بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية والأسرية عن العمل.
3. العمل على تطوير مهارات ضباط إدارة الجوازات من خلال التدريب التخصصي.

7. دراسة (هجان، 2000) بعنوان:

"واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام".

هدفت الدراسة إلى تعريف الفروق بين وجهة نظر أفراد العينة تبعاً للوظيفة، والمرحلة التعليمية، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية. كما استهدفت تعريف المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتألقت عينة الدراسة من 40 مديراً ووكيلاً من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام المشاركين في برنامج الدورات التدريبية المنعقدة في كلية المعلمين بالمدينة المنورة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (1420/1419 هـ)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أن مديري ووكلاء المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرار.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة إزاء واقع العمل اتخاذ القرار تبعاً للمتغيرات التالية: الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والعمر، المؤهل العلمي، ومدة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.
3. كشفت النتائج عن أبرز معوقات اتخاذ القرار في المدرسة وهي عدم تعاون بعض العاملين في المدرسة في تنفيذ القرارات، وعدم توفر المعلومات الكافية، وضعف الثقة بالنفس.

#### الدراسات الأجنبية:

##### 1. دراسة (Sarkute, 2010) بعنوان:

#### "Factors & Models of decision-making: analysis of governments in Lithuania"

الهدف من الدراسة هو دراسة عوامل اتخاذ القرار وتعريف نماذج اتخاذ القرار في الحكومات الليتوانية (Lithuanian)، والعوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الحكومية، وشملت عينة الدراسة 60 عضواً في الحكومات الإحدى عشر لجمهورية ليتوانيا (8 من بينهم رؤساء وزراء)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. عمليات اتخاذ القرارات الحكومية مقيدة بالتصنيفات في الحكومة.
2. بعض القرارات تعتمد على طبيعة القسم أو القطاع التي تتبع له السياسات.
3. هناك عوامل سياسية تؤثر في اتخاذ القرارات الحكومية.
4. هناك عوامل داخلية (الوضع الحالي - صفات القيادة في الوزارات) وعوامل خارجية (الرئيس - الأحزاب السياسية ووسائل الإعلام - الجهات الدولية الفاعلة) تؤثر في اتخاذ القرارات، ولعل أهم عامل هو مكتب رئيس الوزراء، كما أن الخصائص الشخصية تؤثر.

##### 2. دراسة (Becker & Palmer, 2009) بعنوان:

#### "The effects of culture on managers decision making- a case study of Mexico and Germany"

هدفت الدراسة إلى توفير فهم أفضل لكيفية اتخاذ القرار في ألمانيا والمكسيك وكيف تؤثر الثقافة على صنع القرار . واتبعت الدراسة منهج مقارنة التشابهات والاختلافات بين الحالتين في البلدين، واتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في ألمانيا والمكسيك، في المكسيك في شركة

FEMSA وفي ألمانيا في شركة سينمز Siemens وإحدى شركات الصلب، وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أشارت نتائج دراسة الحالات المتعلقة باتخاذ القرار إلى أن كل من ألمانيا والمكسيك تستخدم عملية اتخاذ قرار عقلانية إلى حد ما عند اتخاذ القرار، وتتخذ القرارات على المدى البعيد والمدى القصير في كلا البلدين.

2. هناك فرق بين اتخاذ القرار في البلدين على أساس البلد أقل مما كان متوقفاً في البداية، ويشير نوع العمل إلى أن قرارات أكثر تتخذ بناءً على نوع العمل وليس بأثر من الثقافة الوطنية.

3. إن الثقافة مازالت تؤثر في مجالات العمل الأخرى غير اتخاذ القرار.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. الاهتمام أكثر بموضع اتخاذ القرار وثقافة المنظمة.

2. ضرورة إعداد العديد من الدراسات التي توضح دور الثقافة في كل مراحل اتخاذ القرار.

3. دراسة (Moanga, 2007) بعنوان:

**"Children's participation in decision-making: perspectives from social workers in Gothenburg"**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مشاركة الأطفال في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر الممارسين للعمل الاجتماعي في غوتنبرغ Gothenburg في السويد، ولمعرفة إذا ما كان الجنس هو عامل في مشاركة الأطفال في اتخاذ القرار، وتم اختيار عينة عشوائية من الأطفال في منظمات رعاية الطفولة، وبلغ حجم العينة 30 مستجيباً من منظمات الشباب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والكمي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. هناك عوامل تلعب دور مهم في مشاركة الأطفال في اتخاذ القرار وهي (الثقافة- نوع القرار-القوانين-مستوى النضج)، وقد تسهل هذه المتغيرات أو تعيق المشاركة في اتخاذ القرار.

2. مشاركة الأطفال في صنع القرار تراكمية وتزيد مع نمو الأطفال، وهي ليس فاعلة.

3. يعد الجنس عامل مهم في المشاركة في اتخاذ القرار بين الناس الصغار.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. توفير حماية للأطفال والمشاركة في تحديد مصلحتهم.
2. ضرورة إشراك الأطفال في اتخاذ القرارات لتحديد المصالح الخاصة بهم.

4. دراسة (A Park, 2007) بعنوان:

### "Investigating online decision-making styles"

الهدف من الدراسة هو التحقق من أنماط اتخاذ القرارات لدى المستهلك التي تتأثر بأنواع القنوات التي يتم من خلالها اتخاذ القرار، ولفحص إذا كان نمط عملية صنع القرار على الإنترنت مختلف في سياق اختلاف المنتجات، ولفحص ما إذا كانت صنع قرارات المستهلكين عبر الإنترنت تؤثر في الولاء لوكالات السفر (OTAS) على الإنترنت، وتألفت عينة الدراسة من طلبة الدراسات العليا المسجلين في الجامعات الأميركية في الولايات المتحدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة بالإضافة إلى استطلاع على الإنترنت.

وكانت من أهم نتائج الدراسة:

1. تأثر أنماط اتخاذ القرار لدى المستهلكين بالولاء والعلاقات بين أنماط اتخاذ القرار على الإنترنت والولاء المطلوب.
2. يمكن تعزيز ولاء العملاء عبر الإنترنت من خلال معالجة الفروق الفردية في أنماط التسويق.
3. المواقع الإستراتيجية تشدد على أن التسوق عبر الإنترنت يعزز أنماط الجمهور المستهدف، وهذا بدوره يساعد في تحديد نهج المستهلك لاتخاذ القرارات.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. إعادة النظر في تطوير منتجات جديدة، وتصميم مواقع إنترنت جذابة وعالية الجودة، والاعتراف باسم العلامة التجارية، وتوفير ما يكفي من معلومات عن المنتجات للمستهلكين.
2. ينبغي تفسير العلاقات بين أنماط اتخاذ القرار والولاء في ظل عدم استخدام الإنترنت.

## 5. دراسة (Healey, 2004) بعنوان:

### "Developing decision-making skills in UNITED STATES NAVAL academy midshipmen"

هدفت الدراسة إلى تقييم قيام الأكاديمية البحرية بتطوير مهارات اتخاذ القرارات لدى ضابط البحرية وهي تحدد إلى أي مدى طورت الأكاديمية البحرية مهارات اتخاذ القرارات لدى ضباط البحرية كهدف وحددت هذا الهدف إلى الأشخاص المسؤولين عن التطور المهني لضباط البحرية . وبالإضافة إلى ذلك فإنها تكتشف إلى أي مدى يعتقد ضباط البحرية انه يجري تطويرهم كصناع للقرار، وشملت عينة الدراسة الضباط في الأكاديمية البحرية (NAVAL) في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. بينت الدراسة أهمية مهارات اتخاذ القرار لدى القائد العسكري
  2. تظهر الدراسة أن اتخاذ القرار مهارة مهمة للضابط.
  3. لدى الأكاديمية البحرية الأمريكية برنامجاً محدداً جيداً ومفصلاً بوضوح يضمن بأن يكون الخريجون في الواقع مدربين جيداً على اتخاذ القرار.
  4. تطور الأكاديمية البحرية مهارات اتخاذ القرار لدى ضباط البحرية بشكل مستمر.
- وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. إعطاء الفرصة للضباط في الأكاديمية لممارسة عملية اتخاذ القرار بشكل أكبر مما هو عليه.
2. تطوير خطة واضحة لتطوير عملية اتخاذ القرار، وإرسالها إلى الضباط وهيئة التدريس والمدربين.
3. تقييم عملية اتخاذ القرار لدى ضباط البحرية وإعطاء تغذية راجعة.

## 6. دراسة (Stacy, 2003) بعنوان:

### "Influences of selected demographic variables on the career decision-making self-efficacy of college seniors"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الوصف الديموغرافي لطلاب السنة النهائية في الكلية، وتقييم مستوى فاعلية صنع القرار على مدى حياة طلاب السنة الرابعة في الكلية، وفحص العلاقة بين مقدار المشاركة في الفاعلية الذاتية لصنع القرار والخصائص الديموغرافية المختارة، وتحديد عما إذا كان هناك نموذج لشرح الجزء الهام في الاختلاف في الفاعلية الذاتية لصنع القرار المبني على الخصائص الديموغرافية. و تكونت العينة من 382 طالباً من طلاب السنة الرابعة في الجامعة

العمومية والذين قاموا بتعبئة طلبات التخرج في فصل الخريف لعام 2002، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة (مقياس تم تصميمه لاتخاذ القرار) والمقابلات. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة وجود نتائج هامة بين مستوى الفاعلية الذاتية لصنع القرار على مجرى حياة طلاب السنة الرابعة من حيث الجنس وعدد المرات التي يغير فيها الطالب تخصصه واختيار التخصص في الكلية.
2. إن جنس المتغيرات المستقلة والحالة الاجتماعية واختيار التخصص في الكلية قد تحولت إلى متغيرات جديدة بسبب نقص الاستجابة من قبل الكثير من الفئات الخاصة بكل متغير.
3. أن المتغير سواء كان الطالب مسجلاً في كلية التربية أم لم يكن قد وجد متنبأ بالفاعلية الذاتية لصنع القرار على مجرى حياة الطالب على جميع المقاييس الفرعية.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

ضرورة زيادة البحث لتحديد قيم التنبؤ والخصائص الديموغرافية على مستوى الثقة في صنع القرارات المتصلة بمجرى حياة طالب السنة الرابعة كما تم قياسها بالفاعلية الذاتية لصنع القرار المتعلق بمجرى حياة الطالب.

#### رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة، يتضح ما يلي:

- يتضح من تاريخ الدراسات السابقة في موضوع الذكاء الإستراتيجي أن معظم هذه الدراسات حديثة، وهذا يُدلل على حداثة تنبؤ المنظمات إلى أهمية هذا النمط من الذكاء، وأهمية دراسته وتشخيص آثاره في المستقبل على المنظمات وقادتها.
- ويُلاحظ من الدراسات العربية السابقة في موضوع الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى أنها ركزت على البيئة العراقية، والافتقار إلى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئات عربية أخرى وفي البيئة الفلسطينية على وجه الخصوص وفقاً لعلم الباحثة.
- كما يُلاحظ من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة أن أهم التوصيات التي تبنتها هذه الدراسات توصي بضرورة استخدام الذكاء الإستراتيجي في المنظمات، وتعريف الموظفين بفوائده، وضرورة إيلاء هذا النوع من الذكاء اهتمام كبير.

## جوانب الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- سعت الدراسة الحالية إلى تشخيص أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، متفقة في ذلك مع دراسة (العزاوي، 2008) ودراسة (Kynoe, 2007) ودراسة (Pauker et al,2000)، ودراسة (Seitovirta, 2011) مختلفة عنها في تناول أثره في اتخاذ القرارات في منظمة دولية إغائية غير ربحية، بدلاً من منظمات العلوم والتكنولوجيا أو الشركات الصناعية التي ركزت عليها الدراسات، كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار ولكن ليس بشكل مباشر ولم يكن هذا هو الهدف الأساسي من الدراسة ولكن كان ذلك ضمن ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مثل دراسة (Kruger, 2010) ، ودراسة (kuhlmann et al, 1999).

### ومن حيث مجتمع وعينة الدراسة:

1. لقد تبين المجتمع والعينات من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، فمن الدراسات ما تم تطبيقه على المدراء في الشركات الخاصة مثل دراسة (العبدلي، 2010)، ومنها ما تم تطبيقه على الشركات بأشكالها المتعددة سواء كانت شركات خاصة أو عالمية أو صناعية مثل دراسة (Kruger, 2010) ، ودراسة (Wong and Chiu, 2008)، ودراسة (Pauker et al,2000)، ودراسة (Seitovirta, 2011)، ودراسة (Wagner & Belle, 2007) ومنها ما تم تطبيقه في المجال الصحي على شركات الأدوية مثل دراسة (Abadie et al, 2010)، ومنها ما تم تطبيقه على رؤساء وأعضاء مجالس الكليات في الجامعات العراقية مثل دراسة (العزاوي، 2008)، ومنها ما تم تطبيقه على الحكومة مثل دراسة (Yoshizawa, 2008) ودراسة (Kynoe, 2007)، ومنها ما تم تطبيقه على قطاع العلوم والتكنولوجيا مثل دراسة (Pirttimäki, 2006) ودراسة (kuhlmann et al, 1999)، ومنها ما تم تطبيقه على مجالات التنمية الريفية مثل دراسة (kondratenko, 2003).

### ومن حيث الأهداف:

2. اختلفت الدراسات السابقة في تناولها للذكاء الإستراتيجي في الأهداف تبعاً لتباين أهداف الباحثين، فمنها ما تناول علاقة الذكاء الإستراتيجي بقرارات عمليات الخدمة والنجاح الإستراتيجي مثل دراسة (العزاوي، 2008)، ومنها ما تناول موضوع الذكاء الإستراتيجي كأداة إدارية إستراتيجية مثل دراسة (Kruger, 2010) ، ومنها ما تناول أثره في صناعة السياسات في المجالات المختلفة مثل سياسات الإبداع مثل دراسة (kuhlmann et al, 1999)، وتناولت أيضاً دراسة (Abadie et al, 2010) دوره في تحقيق الإبداع في نظم

الصحة، ومنها ما تناول دراسة المواءمة بين الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي وأثر الخصائص الشخصية في الذكاء الإستراتيجي مثل دراسة (العبدلي، 2010)، ومنها ما تناول دوره في صنع القرارات والسياسات في الحكومة مثل دراسة (Kynoe, 2007) ودراسة (Yoshizawa, 2008)، ومنها ما تناول دوره في خلق علاقات قوية مع الزبائن في السوق وتحسين نوعية وجودة المنتجات والموردين مثل دراسة (Wong and Chiu, 2008)، كما تناولت دراسة (Pauker et al, 2000) دوره في توفير المعلومات الحاسمة للقرارات الإستراتيجية، ودراسة (Seitovirta, 2011) التي تناولت دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومنها ما تناول استخدام التقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت للذكاء الإستراتيجي مثل دراسة (Wagner & Belle, 2007).

### ومن حيث أدوات الدراسة:

3. استخدمت الدراسات السابقة أدوات من إعداد الباحث كما أن بعضها استخدم أدوات جاهزة ومختلفة من أجل الوصول إلى أهدافها، وقد اعتمدت جميع الدراسات السابقة على الاستبانة لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى المقابلات.

### جوانب تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة في كونها ساهمت في نقل الكثير من المفاهيم والأفكار من بيئات أجنبية أخرى إلى البيئة العربية ( التعلم من تجارب الآخرين والاستفادة منها ) في حقل العمل الإداري، والاستفادة من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات الأجنبية.
- كما أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة التي أجريت على الأونروا بأنها طرقت باب موضوع غاية في الأهمية، إذ تعتبر الدراسة الأولى التي ناقشت موضوع الذكاء الإستراتيجي ليس فقط على صعيد الأونروا بل على صعيد قطاع غزة وفقاً لعلم الباحثة.
- معظم الدراسات السابقة أجريت على منظمات ربحية، إلا أن هذه الدراسة أجريت على منظمة دولية غير ربحية، وهذا الأمر قد يشكل الخطوة الأولى لدراسة الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى في المنظمات غير الربحية في فلسطين في المستقبل، وتشكل أيضاً هذه الدراسة الخطوة الأولى لدراسة موضوع الذكاء الإستراتيجي في مختلف المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية في دراسات لاحقة لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة على كافة

نشاطات المنظمة. كما توفر هذه الدراسة إمكانية الاستفادة من اختبار الذكاء الإستراتيجي الذي تم وضعه من قبل الباحثة في اختبارات ومقابلات التوظيف للمدراء.

أما فيما يتعلق بموضوع اتخاذ القرار، فقد تنوعت كذلك أهداف الدراسات السابقة، وذلك حسب الهدف الذي أُعدت لأجله، فمنها ما تناول اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء العاطفي والصناعي مثل دراسة (الشهري، 2009)، ودراسة (صالح، 2009)، ودراسة (أبو عفش، 2011)، ومنها ما تناول علاقته بفاعلية الذات والمساندة الاجتماعية مثل دراسة (العتيبي، 2008)، وعلاقته بضغوط العمل مثل دراسة (القحطاني، 2007)، ودراسة (السقا، 2009)، ومنها ما تناول تأثير الثقافة على اتخاذ القرارات مثل دراسة (Becker&Plamer, 2009)، ودراسة (Healey, 2004) التي تناولت تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى ضباط البحرية، ودراسة (A Park, 2007) التي تناولت دراسة أنماط اتخاذ القرار على الإنترنت، ودراسة (Moanga, 2007) التي تناولت دراسة مشاركة الأطفال في صنع واتخاذ القرار، ودراسة (Stacy, 2003) التي تناولت دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية على عملية اتخاذ القرار لدى طلاب الجامعات، ودراسة (Sarkute, 2010) التي تناولت دراسة عوامل ونماذج اتخاذ القرار في الحكومات الليتوانية، ومنها ما تناول القدرة على اتخاذ القرار مثل دراسة (حمدان، 2010).

## **الفصل الرابع**

### **الإطار العملي للدراسة**

**المبحث الأول: منهجية الدراسة.**

**المبحث الثاني: فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.**

**المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.**

# المبحث الأول

## منهجية الدراسة

المقدمة.

أولاً: أسلوب الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: خطوات بناء الاستبانة.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي.

سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

وتتأول هذا المبحث وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي المبحث بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

## أولاً: أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يُبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع .

## وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة 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 البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت 94 استبانة.

## ثانياً: مجتمع الدراسة :

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من شريحة المدراء ورؤساء الدوائر والأقسام العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا وعددهم 94، موزعين على سبعة مستويات إدارية تبدأ من الدرجة الوظيفية 13 وحتى الدرجة الوظيفية 20.

## ثالثاً: عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة للاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 64 استبانة على مجتمع الدراسة ليصبح العدد النهائي للاستبيانات 94 استبانة، وتم الحصول على 81 استبانة بنسبة استرداد 86%، وبعد فحص الاستبيانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة.

## رابعاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا "، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيب (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وعدد من يشرف عليهم المستجيب بشكل مباشر).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن الذكاء الإستراتيجي ومدى أثره على اتخاذ القرارات، ويتكون من 47 فقرة، مقسم إلى جزئين :

**الجزء الأول:** وهو عبارة عن مجال الذكاء الإستراتيجي، ويتكون من 27 فقرة، موزع على 5 مجالات :

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

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

**المجال الثالث :** الرؤية المستقبلية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: الدافعية ( القدرة على تحفيز العاملين)، ويتكون من 6 فقرات.

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

الجزء الثاني: وهو عبارة عن مجال اتخاذ القرارات، ويتكون من (20) فقرة .

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (4.1):

جدول (4.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

#### خامساً: خطوات بناء الاستبانة:

تم إعداد أداة الدراسة لمعرفة "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات- دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

1. الإطلاع على أدبيات الإدارة و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والجامعات العراقية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من مجالين (مجال الذكاء الإستراتيجي ومجال اتخاذ القرارات)، و شملت (48) فقرة.

6. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية والأزهر ووكالة الغوث، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
7. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (47) فقرة، ملحق رقم (3).

#### سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.2).

#### جدول (4.2)

#### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الاستشراف	0.004
2.	تفكير النظم	0.004
3.	الرؤية المستقبلية	0.040
4.	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	0.000
5.	الشراكة	0.003
6.	اتخاذ القرارات	0.000
	جميع مجالات الاستبانة	0.001

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.2) أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات لا يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك تم استخدام الاختبارات غير المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

## سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامت الباحثة بتفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك يرجع إلى أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
2. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة.
4. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.
5. اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا.
6. معامل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
7. اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
8. اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

## المبحث الثاني

### قياس صدق أداة الدراسة وثباتها

المقدمة.

أولاً: صدق الاستبانة.

1. صدق أداة الدراسة (المحكمين).

2. صدق المقياس.

ثانياً: ثبات الاستبانة.

1. معامل ألفا كرونباخ.

## المقدمة:

يتناول هذا المبحث فحص صدق الأداة وثباتها من حيث صدق الاستبانة والذي يتبعه صدق المحكمين، وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، ومن ثم ثبات الاستبانة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ، بهدف خروج الاستبانة في صورتها النهائية.

## أولاً: صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### 1. صدق أداة الدراسة (المحكمين):

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من تسعة متخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. (انظر الملحق رقم (3)).

### 2. صدق المقياس:

2.1 الاتساق الداخلي Internal Validity

2.2 الصدق البنائي Structure Validity

### 2.1 الاتساق الداخلي:

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

### 2.1.1 نتائج الاتساق الداخلي لمجال "الذكاء الإستراتيجي":

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستشراف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

### جدول (4.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستشراف " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المنظمة في الأمد البعيد.	.620	*0.000
2.	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في المنظمة.	.834	*0.000
3.	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.	.710	*0.000
4.	أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.	.643	*0.000
5.	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	.604	*0.000

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

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  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

#### جدول (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تفكير النظم " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	.593	أتصور المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.
2.	*0.000	.741	أعدت إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.
3.	*0.000	.648	أحلل أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.
4.	*0.000	.769	التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحاً.
5.	*0.000	.711	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.

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

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المستقبلية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

#### جدول (4.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرؤية المستقبلية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	.771	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.
2.	*0.000	.678	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة.
3.	*0.002	.508	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة.
4.	*0.000	.666	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول .
5.	*0.000	.699	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة وأهدافها.
6.	*0.000	.779	أمتلك القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي الإستراتيجية.

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

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الدافعية(القدرة على تحفيز العاملين) " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

#### جدول (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الدافعية(القدرة على تحفيز العاملين)"  
والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المنظمة التي تم وضعها.	.513	*0.002
2.	أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	.551	*0.001
3.	أكافئ العاملين في المنظمة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.	.760	*0.000
4.	أشجع التفاعل بين العاملين في المنظمة وتكوين فرق العمل بينهم.	.892	*0.000
5.	أحث العاملين في المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	.725	*0.000
6.	أحفز أفراد المنظمة للتصرف بانسجام مع أهداف المنظمة.	.650	*0.000

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

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشراكة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

#### جدول (4.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشراكة" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.005	.468	أرى في الشراكة أسلوباً يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.
2.	*0.010	.421	ترداد قوة القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة.
3.	*0.000	.874	أسعى لإقامة شراكة إستراتيجية مع المنظمات المناظرة محلياً وإقليمياً.
4.	*0.000	.800	أسعى دائماً لإقامة تحالفات مع منظمات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل.
5.	*0.000	.773	أرى في الشراكة مع المنظمات الأخرى الشبيهة حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي تواجهها منظمتي.

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

#### 2.1.2 نتائج الاتساق الداخلي لمجال " اتخاذ القرارات":

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.047	.345	لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالمنظمة.
2.	*0.000	.571	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .
3.	*0.000	.617	أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار .
4.	*0.004	.482	أبدا الأراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار .
5.	*0.005	.462	أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار .
6.	*0.001	.560	أهيب الظروف المناسبة لاتخاذ القرار .
7.	*0.000	.607	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات التي تستبق فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتتهياً لمواجهةها .
8.	*0.003	.484	أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المنظمة .
9.	*0.000	.626	أستخدم التحوار والمناقشات مع أعضاء المنظمة للوصول إلى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية .
10.	*0.000	.662	ترتبط القرارات التي أتخذها بأهداف المنظمة .
11.	*0.001	.529	أستند في اتخاذ القرارات إلى مبررات منطقية .
12.	*0.047	345	أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية .
13.	*0.000	.571	أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة .
14.	*0.000	.591	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار .
15.	*0.000	.585	أعطي الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار .
16.	*0.002	.514	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له .
17.	*0.026	.358	أحاسب العاملين في المنظمة عند حدوث خطأ في تنفيذ القرار .
18.	*0.000	.613	أصحح القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية .
19.	*0.001	.554	أقوم بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار .
20.	*0.001	.546	أساعد العاملين على طرق تنفيذ القرار .

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

## 2.2 الصدق البنائي:

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.

يبين جدول (4.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول (4.9)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الاستشراف	.427	*0.009
2.	تفكير النظم	.521	*0.002
3.	الرؤية المستقبلية	.754	*0.000
4.	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	.571	*0.000
5.	الشراكة	.621	*0.000
6.	اتخاذ القرارات	.765	*0.000

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

### ثانياً: ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ:

## معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.10).

### جدول (4.10)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
1.	الاستشراف	5	0.732	0.856
2.	تفكير النظم	5	0.719	0.848
3.	الرؤية المستقبلية	6	0.759	0.871
4.	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	6	0.767	0.876
5.	الشراكة	5	0.747	0.864
6.	اتخاذ القرارات	20	0.864	0.929
7.	جميع المجالات السابقة	47	0.910	0.954

\*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.719، 0.864) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.910). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.848، 0.929) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.954) وهذا يعني أن قيمة الصدق مرتفعة.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق استبانة الدراسة وثباتها مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## المبحث الثالث

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

#### المقدمة

أولاً: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.

ثانياً: تحليل مجالات الدراسة.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.

## المقدمة:

يتضمن هذا المبحث 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 متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد من يشرف عليهم المستجيب بشكل مباشر)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة.

### أولاً: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

وفيما يأتي عرض لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

#### 1. توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:

يبين جدول رقم (4.11) توزيع المجتمع حسب الجنس.

#### جدول ( 4.11): الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	72	88.9
أنثى	9	11.1
المجموع	81	100.0

يتضح من جدول (4.11) أن ما نسبته 88.9% من مجتمع الدراسة هم من الذكور، بينما الباقي 11.1% هم من الإناث. وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة البيئة الفلسطينية وثقافة المجتمع التي تلعب دوراً كبيراً، حيث إن أغلب الإناث في قطاع غزة يفضلن العمل في مجال التربية والتعليم، حيث يلاحظ ارتفاع نسبة الإناث العاملات في دائرة التعليم في الأونروا، وتقدر نسبة الإناث 58% (الأونروا، دائرة الموارد البشرية، نوفمبر 2011)، كما أن معظم الإناث ليس عندهن الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي والوصول إلى مراكز قيادية بسبب الانشغال والاهتمام بالأسرة، بالإضافة إلى متطلبات المراكز القيادية في الأونروا مثل السفر المتكرر للخارج، والبقاء خارج أوقات الدوام لأداء أعمال إضافية، والدورات التدريبية المتعددة، تجعل الذكور أقدر على الإيفاء بهذه المتطلبات أكثر من الإناث، حيث تُقدر نسبة الإناث إلى الذكور في الدرجات الوظيفية (12-15) 29.8%، وفي

الدرجات الوظيفية (16-20) 17.6% بالنسبة إلى جميع الموظفين العاملين في جميع مؤسسات وكالة الغوث في غزة، وهذه الدرجات التي يكون معظمها مدراء (الأونروا، دائرة الموارد البشرية، نوفمبر 2011).

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (أبو عفش، 2011) التي أظهرت أن نسبة المدراء من الذكور في الأونروا أكثر من الإناث؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الذكور من المدراء 87.2%، ونسبة الإناث من المدراء 12.8%، كما وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العبدلي، 2010) التي أكدت أن نسبة الذكور التي تشغل مراكز قيادية أكثر من الإناث، حيث أظهرت أن نسبة المدراء من الذكور في فئة المديرين في الشركات الخاصة في العراق كانت 100%، ومن الإناث 0%، وفي فئة مديري الأقسام كانت نسبة مدراء الأقسام من الذكور 82%، والإناث 18%.

## 2. توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر:

يبين جدول رقم (4.12) توزيع المجتمع حسب العمر.

جدول (4.12): العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	-	-
من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة	3	3.7
من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة	36	44.4
أكثر من 45 سنة	42	51.9
المجموع	81	100.0

يتضح من جدول (4.12) أن ما نسبته 3.7% من مجتمع الدراسة أعمارهم تتراوح من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة، 44.4% تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة، بينما 51.9% أعمارهم أكثر من 45 سنة. ويتضح من النتائج أن الفئة العمرية الأكثر هي الأكثر من 45 سنة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الوصول إلى مناصب إدارية عليا يتطلب عدد سنوات خدمة معينة وقليل من الناس من يجتاز هذه المستويات بعدد سنوات خدمة منخفض نسبياً، بحيث يصبح لديهم دراية أكثر بالمنظمة ومتطلبات المراكز القيادية، كما أن هذه المرحلة تسمى مرحلة النضج والوعي المتكامل.

### 3. توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة:

يبين جدول رقم (4.13) توزيع المجتمع حسب الخبرة.

جدول (4.13): الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة
-	-	أقل من 5 سنوات
7.4	6	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
27.2	22	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
65.4	53	15 سنة فأكثر
100.0	81	المجموع

يتضح من جدول (4.13) أن ما نسبته 7.4% تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 27.2% من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، بينما 65.4% خبرتهم أكثر من 15 سنة.

ويتضح من النتائج أعلاه، جدول رقم (4.13) أن أعلى نسبة كانت لسنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر، وهذا يؤكد على ضرورة تمتع غالبية المدراء بعدد سنوات خبرة تزيد عن 15 سنة، مما يساعد المدراء على أن يكونوا مؤثرين ويتحكمون بزمam العمل في المنظمة ومواجهة التحديات التي تواجههم، وتزيد من قدرتهم على التعامل مع المستجدات واتخاذ قرارات تتوافق وأخلاقيات العمل والمنظمة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (أبو عفش، 2011) التي أكدت على ضرورة تمتع المدراء بعدد سنوات يزيد عن 15 سنة، بحيث يعزز قدرتهم على الإدارة والقيادة واتخاذ القرارات الهامة.

### 4. توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4.14) توزيع المجتمع حسب المؤهل العلمي.

جدول (4.14): المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
3.7	3	دبلوم متوسط
55.6	45	بكالوريوس
4.9	4	دبلوم عالي
35.8	29	دراسات عليا
100.0	81	المجموع

يتضح من جدول (4.14) أن ما نسبته 3.7% من مجتمع الدراسة من حملة درجة الدبلوم المتوسط، 55.6% من حملة درجة البكالوريوس، 4.9% من حملة درجة الدبلوم العالي، بينما 35.8% من حملة درجة دراسات عليا. **يتضح** من النتائج أن غالبية المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا يحملون درجة البكالوريوس، كما أن هناك نسبة لا بأس بها من حملة الدراسات العليا، وهذا يُدلل على حرص الأونروا على أن يتمتع موظفوها بمؤهلات علمية معينة حسب متطلبات المنصب، إذ إن اختيار المدير المناسب في المكان المناسب يوفر للمنظمة فرص نجاح أكبر واستثمار للفرص، كما أن مستوى التعليم الذي يتلقاه المدير يزيد من قدرته على التنبؤ بالمستقبل، ويؤثر على اتخاذ القرارات والاستجابة للمؤثرات الخارجية.

#### 5. توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:

يبين جدول رقم (4.15) توزيع المجتمع حسب الدرجة الوظيفية.

جدول (4.15): الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	العدد	الدرجة الوظيفية
21.0	17	13
35.8	29	14
17.3	14	15
9.9	8	16
8.6	7	17
4.9	4	18
2.5	2	20
100.0	81	المجموع

يتضح من جدول (4.15) أن ما نسبته 21.0% من مجتمع الدراسة درجتهم الوظيفية 13، 35.8% درجتهم الوظيفية 14، 17.3% درجتهم الوظيفية 15، 9.9% درجتهم الوظيفية 16، 8.6% درجتهم الوظيفية 17، 4.9% درجتهم الوظيفية 18، بينما 2.5% درجتهم الوظيفية 20. تتراوح الدرجات الوظيفية للمدراء في مكتب غزة الإقليمي ما بين (13-20) درجة وظيفية، **ويتضح** من النتائج أعلاه جدول رقم (4.15) أن أكبر نسبة من المدراء يحملون الدرجة الوظيفية 14 ثم 13 ثم 15، بما يعني أن العدد الأكبر من المدراء يحملون درجات وظيفية من (13-15)، وذلك لأن هذه

الدرجات هي حلقة الوصل بين المستويات الدنيا والمستويات العليا في الأونروا وخاصة دائرتي الصحة والهندسة التي تستحوذ على العدد الأكبر من هذه المستويات، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو عفش، 2011) التي أشارت إلى أن أعلى نسبة كانت للمدراء الذين يحملون درجات وظيفية من (13-14) وفسرت ذلك بأن هذه الدرجات تساعد المستويات العليا في اتخاذ القرارات ببسر وسهولة.

#### 6. توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد من يشرف المستجيب عليهم بشكل مباشر:

يبين جدول رقم (4.16) توزيع المجتمع حسب عدد من يشرف المستجيب عليهم بشكل

مباشر.

#### جدول (4.16): عدد من يشرف المستجيب عليهم بشكل مباشر

النسبة المئوية %	العدد	عدد من يشرف المستجيب عليهم بشكل مباشر
65.4	53	أقل من 10 موظفين
14.8	12	من 10 إلى 20 موظف
19.8	16	أكثر من 20 موظف
100.0	81	المجموع

يتضح من جدول (4.16) أن ما نسبته 65.4% من مجتمع الدراسة يشرفون بشكل مباشر على أقل من 10 موظفين، 14.8% من 10 إلى 20 موظف، بينما 19.8% يشرفون بشكل مباشر على أكثر من 20 موظف. ويتضح من النتائج أعلاه جدول رقم (4.16) أن نسبة الإشراف الأكبر هي 65.4% لمن هم أقل من 10 موظفين، وهذا يدعم نظام التوظيف في الأونروا واهتمامها بأن يتدرج متخذو القرار بالإشراف على عدد أقل من الموظفين حتى يتسنى لهم أخذ الخبرة التي تؤهله للرقى إلى أعلى، والإشراف على عدد أكبر من الموظفين نتيجة تراكم خبراته وقدراته، كما أن معظم المكاتب في الأونروا عدد موظفيها قليل.

وبعد عرض الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية يمكن استخلاص ما يلي:

إن غالبية مجتمع الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور 88.9% والإناث 11.1%، كما يتضح أن 51.9% من مجتمع الدراسة أعمارهم أكثر من 45 سنة، ولا يوجد مدراء أعمارهم أقل من 25 سنة، ويُلاحظ أن 65.4% من مجتمع الدراسة سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، وأن 55.6% هم من حملة البكالوريوس، و35.8% من حملة الدراسات العليا، كما ويتضح أن 35.8% من مجتمع الدراسة درجتهم الوظيفية 14، وهم يمثلون (middle managers) الإدارة الوسطى، وهي حلقة الوصل بين المستويات الدنيا والمستويات العليا في الأونروا، كما أن 65.4% من مجتمع الدراسة يشرفون بشكل مباشر على أقل من 10 موظفين.

### ثانياً: تحليل مجالات الدراسة:

لاختبار مجالات الدراسة تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة).

2.1 اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة):

#### الفرضية الصفريّة:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت  $Sig > 0.05$ ؛ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفريّة ويكون في هذه الحالة متوسط الآراء حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط الآراء يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

## 2.2 تحليل فقرات مجال "الذكاء الإستراتيجي":

### 1. تحليل فقرات مجال "الاستشراف " :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.17).

### جدول (4.17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستشراف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المنظمة في الأمد البعيد.	4.05	81.0	8.07	*0.000	5
2.	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في المنظمة.	4.17	83.5	8.25	*0.000	3
3.	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.	4.16	83.2	8.12	*0.000	4
4.	أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.	4.19	83.7	8.37	*0.000	2
5.	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	4.53	90.6	8.83	*0.000	1
	جميع فقرات المجال	4.22	84.4	8.78	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### من جدول (4.17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية " يساوي 4.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط

الحسابي النسبي 90.6%، قيمة اختبار الإشارة 8.83 بإشارة موجبة وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المنظمة في الأمد البعيد" يساوي 4.05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.0%، قيمة اختبار الإشارة 8.07 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.22، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.4%، قيمة اختبار الإشارة 8.78 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الاستشراف " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى قدرة أفراد العينة على تسخير البصيرة في اتخاذ ما يلزم من قرارات، ويتضح من النتائج اتفاق أفراد العينة على أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي، وتمتع المدراء في مكتب غزة الإقليمي بالقدرة على الاستشراف، وهذا ما نجده في الفقرة الخامسة من المجال والتي احتلت المرتبة الأولى، والتي تدل على القدرة الذاتية للمدراء في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العبدلي، 2010) والتي أكدت على أهمية الاستشراف كأحد الأبعاد الفرعية للذكاء الإستراتيجي بدلالة ما حققه هذا البعد من درجة موافقة عالية لدى مديري الشركات الخاصة في محافظة النجف الأشرف في العراق بوزن نسبي 80%، كما واتفقت مع دراسة (العزاوي، 2008) التي أشارت إلى أهمية هذا العنصر كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي، والذي احتل المرتبة الرابعة من عناصر الذكاء الإستراتيجي في دراسة العزاوي عند المدراء في

كليات جامعة بغداد بوزن مؤوي 68.7%، واتفقت مع دراسة (Pirttimäki, 2006) التي أثبتت أنه يمكن استخدام الاستشراف في التخطيط الإستراتيجي و تنفيذ الإستراتيجيات، وكذلك يمكن استخدامه في زيادة الوعي بالتطورات المستقبلية و زيادة الإبداع.

## 2. تحليل فقرات مجال " تفكير النظم " :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.18).

### جدول (4.18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تفكير النظم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	أتصور المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	4.16	83.2	7.69	*0.000	4
2.	أعمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.	4.20	84.0	8.13	*0.000	3
3.	أحلل أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	4.28	85.7	8.14	*0.000	1
4.	التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحاً .	4.26	85.2	8.25	*0.000	2
5.	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	4.14	82.7	8.19	*0.000	5
	جميع فقرات المجال	4.21	84.1	8.89	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### من جدول (4.18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أحلل أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها " يساوي 4.28 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.7%، قيمة اختبار الإشارة 8.14

بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " أمتك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها " يساوي 4.14 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.7%، قيمة اختبار الإشارة 8.19 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.21، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.1%، قيمة اختبار الإشارة 8.89 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تفكير النظم " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

وتعكس هذه النتائج قدرة أفراد العينة على التحليل وإدراك ترابط أجزاء النظام وعلاقتها بالكل، مما يجعلهم قادرين على معرفة السبب الحقيقي لأي مشكلة وبالتالي اتخاذ القرار السليم لحل هذه المشكلة، وهذا ما نلمسه في الفقرة الثالثة التي احتلت المرتبة الأولى، والتي تشير إلى قدرة أفراد العينة على تحليل أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الغزاوي، 2008) التي أكدت على أهمية عنصر تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي بوزن نسبي 70.9%، واتفقت مع دراسة (kondratenko, 2003) التي أظهرت أن طريقة التفكير بالنظم جزء لا يتجزأ من التفكير واتخاذ القرار، و**اختلفت** مع دراسة (العبدلي، 2010) التي استبعدت هذا العنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي في نموذج دراستها ولم تعتمد لدراسة أثر الخصائص الشخصية في الذكاء الإستراتيجي، واستبدلته بعنصر آخر وذلك حتى يتناسب مع طبيعة الدراسة التي شملت الشركات الصناعية في العراق.

### 3. تحليل فقرات مجال "الرؤية المستقبلية" :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.19).

#### جدول (4.19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المستقبلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	4.26	85.2	8.60	*0.000	1
2	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة.	4.17	83.5	7.96	*0.000	2
3	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة.	3.89	77.8	6.77	*0.000	5
4	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول .	3.77	75.4	6.15	*0.000	6
5	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة وأهدافها.	4.00	80.0	7.64	*0.000	4
6	أمتلك القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي الإستراتيجية.	4.09	81.7	7.90	*0.000	3
	جميع فقرات المجال	4.03	80.6	8.61	*0.000	

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### من جدول (4.19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال " يساوي 4.26 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.2%، قيمة اختبار الإشارة 8.60 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أمتاك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول " يساوي 3.77 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.4%، قيمة اختبار الإشارة 6.15 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.03، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 80.6%، قيمة اختبار الإشارة 8.61 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الرؤية المستقبلية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن عينة المدراء تتسم بالقدرة على تحديد خارطة الطريق للعاملين في المنظمة، وتُعينهم على تصور ما يمكن أن يحدث، وفهم التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على المنظمة، وهذا يُمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، والتي تؤثر على الخدمات المقدمة للاجئين في قطاع غزة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العزاوي، 2008) التي أكدت على أهمية عنصر الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي، ودورها في مساعدة المدراء على تصور الأحداث التي قد تحدث في المستقبل، واتفقت مع دراسة (Seitovirta, 2011) التي أثبتت أن الذكاء الإستراتيجي يساعد في تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال وترتيب عمليات الشركة في شركة XYZ الفنلندية العالمية، كما واتفقت مع دراسة (Abadie et al, 2010) التي أثبتت أن الذكاء الإستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين في شركات الأدوية المبحوثة ويؤهلهم ليكونوا قادة لمنظمات تقود سوق الأدوية والأدوات الصحية العالمية، واختلفت مع دراسة (العبدلي، 2010) التي لم تستخدم هذا العنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي في نموذج دراستها ولم تعتمد على دراسة أثر الخصائص الشخصية في الذكاء الإستراتيجي، حسب طبيعة الدراسة، وعينة الدراسة.

#### 4. تحليل فقرات مجال "الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)":

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.20).

#### جدول (4.20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أمتك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المنظمة التي تم وضعها.	4.29	85.8	8.43	*0.000	1
2.	أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	4.11	82.3	7.83	*0.000	5
3.	أكافئ العاملين في المنظمة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.	3.93	78.5	6.91	*0.000	6
4.	أشجع التفاعل بين العاملين في المنظمة وتكوين فرق العمل بينهم.	4.24	84.8	7.79	*0.000	2
5.	أحث العاملين في المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	4.23	84.5	7.91	*0.000	3
6.	أحفز أفراد المنظمة للتصرف بانسجام مع أهداف المنظمة.	4.22	84.3	8.19	*0.000	4
	جميع فقرات المجال	4.17	83.4	8.43	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### من جدول (4.20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أمتك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المنظمة التي تم وضعها " يساوي 4.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.8%، قيمة اختبار الإشارة 8.43 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه

الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أكافئ العاملين في المنظمة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم " يساوي 3.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.5%، قيمة اختبار الإشارة 6.91 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.17، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 83.4%، قيمة اختبار الإشارة 8.43 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

وتعكس النتائج حرص المدراء في مكتب غزة الإقليمي في الأونروا على تحفيز العاملين لتفادي أي نتائج تضر بالعمل والعاملين في المنظمة، ولتنفيذ رؤية المنظمة وتحقيق أهدافها، وتقديم الخدمات للاجئين في قطاع غزة بشكل أفضل، وهذا ما نجده في الفقرة الأولى التي احتلت المرتبة الأولى، والتي تشير إلى القدرة على دفع العاملين في المنظمة لتنفيذ رؤية وتصورات المنظمة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العبدلي، 2010) والتي أكدت على أهمية هذا العنصر كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي بوزن مؤوي 83.4%، وأظهرت أن عينة مدراء الشركات الخاصة تمتلك القدرة على تحفيز العاملين وتسعى دائماً للاهتمام بالعامل باعتباره ركيزة أساسية للعمل الناجح والمنظمة المتطورة، واتفقت مع دراسة (العزاوي، 2008) التي أشارت إلى أن عنصر الدافعية لدى المدراء في كليات جامعة بغداد احتل المرتبة الأولى في عناصر الذكاء الإستراتيجي بوزن مؤوي 80.2%، وأكدت على أهمية هذا العنصر.

## 5. تحليل فقرات مجال "الشراكة" :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.21).

### جدول (4.21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الشراكة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أرى في الشراكة أسلوباً يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.	4.19	83.7	7.66	*0.000	1
2.	تزداد قوة القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة.	4.05	81.0	7.42	*0.000	2
3.	أسعى لإقامة شراكة إستراتيجية مع المنظمات المناظرة محلياً وإقليمياً .	3.58	71.6	4.94	*0.000	5
4.	أسعى دائماً لإقامة تحالفات مع منظمات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل.	3.60	72.1	5.23	*0.000	4
5.	أرى في الشراكة مع المنظمات الأخرى الشبيهة حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي تواجهها منظمتي.	3.72	74.3	5.75	*0.000	3
	جميع فقرات المجال	3.83	76.5	7.20	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### من جدول (4.21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أرى في الشراكة أسلوباً يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها " يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.7%، قيمة اختبار الإشارة 7.66 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أسعى لإقامة شراكة إستراتيجية مع المنظمات المناظرة محلياً وإقليمياً " يساوي 3.58 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.6%، قيمة اختبار الإشارة 4.94 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.83، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 76.5%، قيمة اختبار الإشارة 7.20 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الشراكة " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة بأهمية الشراكة في تحقيق أهداف المنظمة، والحصول على خبرات جديدة وتوسيع الأعمال، وتقديم خدمات أفضل للاجئين في قطاع غزة، بالرغم من تباين إجابات أفراد العينة على المؤشرات الفرعية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العبدلي، 2010) والتي أكدت على أهمية هذا العنصر كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي، وأشارت إلى أن عينة المدراء في الشركات الخاصة يُولون اهتماماً بعمل شراكات مع شركات أخرى لتحقيق امتيازات مختلفة، واتفقت مع دراسة (Kruger, 2010) والتي أشارت إلى دور الذكاء الإستراتيجي في اكتشاف إمكانيات الشراكة مع شركات أخرى وزيادة عمليات الابتكار داخل المؤسسات، واتفقت مع دراسة (العزاوي، 2008) التي بينت أهمية هذا العنصر كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي واحتل المرتبة الخامسة في عناصر الذكاء الإستراتيجي بوزن مؤي 69%.

## 6. تحليل جميع مجالات "الذكاء الإستراتيجي" :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.22).

## جدول (4.22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات الذكاء الإستراتيجي

م	المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	الاستشراف	4.22	84.4	8.78	*0.000	1
2.	تفكير النظم	4.21	84.1	8.89	*0.000	2
3.	الرؤية المستقبلية	4.03	80.6	8.61	*0.000	4
4.	الدافعية	4.17	83.4	8.43	*0.000	3
5.	الشراكة	3.83	76.5	7.20	*0.000	5
	جميع مجالات الذكاء الإستراتيجي	4.09	81.80	8.66	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.09، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الذكاء الإستراتيجي يساوي 81.80%، قيمة اختبار الإشارة 8.66 بإشارة موجبة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع مجالات الذكاء الإستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع مجالات الذكاء الإستراتيجي يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات على جميع مجالات الذكاء الإستراتيجي.

ومن الجدول (4.22) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الذكاء الإستراتيجي 81.80%، وهذا يدل على توافر عناصر الذكاء الإستراتيجي لدى المدراء في مكتب غزة الإقليمي بمستوى جيد جداً.
2. احتل عنصر الاستشراف المرتبة الأولى في عناصر الذكاء الإستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لعنصر الاستشراف 84.4%، وهذا يُدلل على تطلع عينة المدراء للمستقبل، مما يساعدهم في تقديم خدمات أفضل وفي ظل أي ظروف مفاجئة قد تطرأ على قطاع غزة، وتؤثر على عمل الأونروا.

3. جاء في المرتبة الثانية عنصر تفكير النظم حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لعنصر تفكير النظم 84.1%، ثم جاء في المرتبة الثالثة عنصر الدافعية حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لعنصر الدافعية 83.4%، وفي المرتبة الرابعة عنصر الرؤية المستقبلية حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لعنصر الرؤية المستقبلية 80.6%، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء عنصر الشراكة حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لعنصر الشراكة 76.5%. و**اختلفت** هذه النتائج مع دراسة (العبدلي، 2010) التي أظهرت ترتيب عناصر الذكاء الإستراتيجي التي اعتمدها الدراسة بناءً على استجابات أفراد العينة هي (الدافعية، الإبداع، المقارنة المرجعية، الاستشراف، الشراكة)، حيث احتل عنصر الاستشراف المرتبة الرابعة، والدافعية المرتبة الأولى، كما **اختلفت** مع دراسة (العزاوي، 2008) حيث كان ترتيب عناصر الذكاء الإستراتيجي التي اعتمدها الدراسة بناءً على استجابات أفراد العينة (الدافعية، الحدس، الإبداع، الرؤية المستقبلية بدلالة تفكير النظم، الشراكة، الرؤية المستقبلية بدلالة الاستشراف)، حيث احتل عنصر الدافعية المرتبة الأولى.

4. إن ترتيب عناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية المستقبلية، الشراكة) لهو تجسيد لأهمية هذا النمط من الذكاء، ودوره في تعزيز قدرة المدراء ليصبحوا أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، وأداء المهام بأفضل صورة من خلال ما توفره عناصر الذكاء الإستراتيجي من دعم ومساندة على كافة المستويات، مما يساعدهم على تقديم خدمات أفضل للاجئين في قطاع غزة.

5. إن حصول عنصر الشراكة على المرتبة الخامسة والأخيرة في عناصر الذكاء الإستراتيجي لا يعني أن عينة المدراء لا تستطيع إقامة شراكات وتعاون في المشاريع مع منظمات أخرى، ولكن ترغب هذه العينة في إقامة الشراكات وتؤمن بأهمية هذه الشراكات، ولكن ربما يعود ذلك إلى طبيعة الأونروا فهي منظمة دولية وقضية الشراكات هي من مهام الإدارة العليا في الأونروا أكثر من كونها من مهام الإدارة الوسطى، فالأونروا تقيم شراكات مع المؤسسات الأخرى الأعضاء في هيئة الأمم المتحدة، وخاصة في مجالي التعليم والصحة، فإن الأونروا تعمل بشكل وثيق مع منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو).

### 3.3 تحليل فقرات مجال "اتخاذ القرارات" :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.23).

### جدول (4.23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالمنظمة.	4.04	80.7	8.37	*0.000	17
2.	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	4.36	87.2	8.55	*0.000	5
3.	أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار.	4.11	82.2	8.19	*0.000	15
4.	أبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار.	4.39	87.8	8.43	*0.000	3
5.	أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار.	4.25	84.9	8.43	*0.000	9
6.	أهيب الظروف المناسبة لاتخاذ القرار.	4.22	84.4	8.31	*0.000	10
7.	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات التي تستبق فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهتها.	3.91	78.3	6.95	*0.000	19
8.	أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المنظمة.	3.60	72.1	5.43	*0.000	20
9.	أستخدم الحوار والمناقشات مع أعضاء المنظمة للوصول إلى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية.	4.11	82.2	7.96	*0.000	16
10.	ترتبط القرارات التي أتخذها بأهداف المنظمة.	4.14	82.7	8.25	*0.000	14
11.	أستند في اتخاذ القرارات إلى مبررات منطقية.	4.22	84.4	8.33	*0.000	11
12.	أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية.	4.16	83.3	8.02	*0.000	13
13.	أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة.	4.49	89.9	8.49	*0.000	2
14.	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار.	4.20	84.0	8.43	*0.000	12
15.	أعطي الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار.	4.36	87.3	8.27	*0.000	4
16.	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له.	4.99	99.8	8.43	*0.000	1
17.	أحاسب العاملين في المنظمة عند حدوث خطأ في تنفيذ القرار.	4.01	80.3	7.82	*0.000	18
18.	أصحح القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية.	4.28	85.7	8.04	*0.000	7
19.	أقوم بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	4.26	85.2	8.43	*0.000	8
20.	أساعد العاملين على طرق تنفيذ القرار.	4.31	86.3	8.37	*0.000	6
	جميع فقرات المجال	4.22	84.4	8.61	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### من جدول (4.23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة عشرة " أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له " يساوي 4.99 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 99.8%، قيمة اختبار الإشارة 8.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المنظمة " يساوي 3.60 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.1%، قيمة اختبار الإشارة 5.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.22، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.4%، قيمة اختبار الإشارة 8.61 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " اتخاذ القرارات " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص الأونروا على تطوير الثقافة الإدارية في الأونروا ليصبح المدراء قادرين على اتخاذ القرارات وإدارة الشؤون المالية وشؤون العاملين، والبرامج والمخاطر، كما أنها تولي عملية اتخاذ القرار اهتمام كبير من خلال ما تعقده من دورات تدريبية في مراكز التدريب التابعة للأونروا لتطوير المهارات القيادية لدى المدراء حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات، كما أنها أعطت هذه العملية اهتمام من خلال عملية التطوير التنظيمي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (نزال، 2009) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، واتفقت مع دراسة (مهنا، 2006) التي أكدت

أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، واتفقت مع دراسة (عالم، 2008) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العاملة للتربية والبنين بالرياض كانت بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة (هجان، 2000) التي أكدت أن مديري ووكلاء المدارس في المدينة المنورة يمارسون عملية اتخاذ القرار، واتفقت مع دراسة (Becker & Palmer, 2009) التي أظهرت أن كل من ألمانيا والمكسيك تستخدم عملية اتخاذ قرار عقلانية، وتتخذ القرارات على المدى البعيد والمدى القصير في كلا البلدين في الشركات المبحوثة، واتفقت مع دراسة (Healey, 2004) التي بينت أهمية مهارات اتخاذ القرار لدى القائد العسكري والضباط في الأكاديمية البحرية في الولايات المتحدة الأمريكية، واتفقت مع دراسة (Moanga, 2007) التي أكدت على أهمية اتخاذ القرار لدى الأطفال من وجهة نظر الممارسين للعمل الاجتماعي، ومشاركتهم في صنع القرار.

#### 3.4 تحليل جميع المجالات السابقة:

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.24) لجميع مجالات الدراسة وتشمل:

1. المجال الأول: الذكاء الإستراتيجي.
2. المجال الثاني: اتخاذ القرارات.

#### جدول (4.24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع المجالات السابقة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
*0.000	8.67	82.9	4.15	جميع المجالات السابقة

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### من جدول (4.24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات السابقة يساوي 4.15 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.9%، قيمة اختبار الإشارة 8.67 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات السابقة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على جميع الفقرات السابقة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب مهارات عالية تساعد المدير في التنبؤ بالمستقبل، والنظر في عواقب الأمور بشكل واقعي، وامتلاك دماغ تحليلي، ومساعدة العاملين في المنظمة على تنفيذ هذه القرارات، والتعاون مع منظمات أخرى والاستفادة من خبراتها، وهذا كله ما يوفره الذكاء الإستراتيجي للمدراء، ويوفر لهم المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تؤثر إيجابياً على عمل الأونروا، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Seitovirta, 2011) التي أظهرت أن الذكاء الإستراتيجي يمثل أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات، ويزود متخذي القرار في شركة XYZ الفنلندية العالمية بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ القرار، واتفقت مع دراسة (KRUGER, 2010) التي أشارت إلى أن الذكاء الإستراتيجي يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ويحسن عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين ذات المدى البعيد في جنوب أفريقيا، واتفقت مع دراسة (Wagner & Belle, 2007) التي أظهرت أنه يمكن استخدام Web mining (التقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت) للذكاء الإستراتيجي للمساعدة في اتخاذ القرارات.

#### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

##### 3.1 اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة:

تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.

##### الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

##### الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

**3.2 الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

#### جدول (4.25):

معامل الارتباط بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرض
*0.000	.640	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا

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

يبين جدول (4.25) أن معامل الارتباط يساوي 0.640 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

**وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب مهارات تتوافر في عناصر الذكاء الإستراتيجي، ومن لديهم ذكاء استراتيجي، من قدرة على التنبؤ بالفرص والمخاطر، وقراءة الظروف المستقبلية، والقدرة على تشخيص أسباب المشكلات، ومواجهة الاحتمالات المتعددة، والقدرة على تحفيز العاملين، ودفعهم لتنفيذ تصورات الأونروا. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Seitovirta, 2011) التي أظهرت أن الذكاء الإستراتيجي يمثل أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات، ويزود متخذي القرار في شركة XYZ الفنلندية العالمية بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ القرار، كما واتفقت مع دراسة (Kruger, 2010) التي أظهرت أن الذكاء الإستراتيجي يوفر**

المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ويُحسن عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين ذات المدى البعيد في جنوب أفريقيا، واتفقت مع دراسة (العزاوي، 2008) التي أظهرت أن الذكاء الإستراتيجي يؤثر في قوة قرارات عمليات الخدمة لدى المدراء في كليات جامعة بغداد، واتفقت مع دراسة (Wagner & Belle, 2007) التي أظهرت أنه يمكن استخدام Web mining (التتقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت) للذكاء الإستراتيجي للمساعدة في اتخاذ القرارات، واتفقت مع دراسة (Pauker et al, 2000) التي أظهرت أن الذكاء الإستراتيجي يوفر خيارات متعددة لمتخذي القرارات في عدة شركات عالمية صناعية وخدمية مثل (Dow, Aerospace) بخصوص إستراتيجية المنظمة على المستوى البعيد، ويوفر لهم البصيرة والقدرة على التحليل واستكشاف المستقبل، واتفقت مع دراسة (kuhlmann et al, 1999) التي أثبتت أن الذكاء الإستراتيجي يوفر مزيد من القدرة التحليلية للمديرين ليمكنوا من اقتناص الفرص واتخاذ قرارات إستراتيجية في قطاع العلوم والتكنولوجيا. واختلفت مع دراسة (Kynoe, 2007) التي أثبتت أن التركيز الرئيسي لخدمات الذكاء الإستراتيجي هو دعم الحكومة في تشكيل السياسات الخارجية والأمنية النرويجية وحماية الأمن الإنساني والمجتمعي للأمة، واختلفت مع دراسة (Yoshizawa, 2008) التي أثبتت أن الوظيفة الأساسية للذكاء الإستراتيجي هي تمكين صانعي ومحلي السياسة من تحقيق أهداف وأدوار تحليل السياسة بطريقة أكثر وضوحاً في عمليات السياسة الحكومية في اليابان.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:

أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

#### جدول (4.26)

معامل الارتباط بين درجة الاستشراف وبين عملية اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرض
*0.000	.513	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

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

يبين جدول (4.26) أن معامل الارتباط يساوي 0.513 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تهتم باختيار المدراء الذين يمتلكون بصيرة ونظرة ثاقبة تؤهلهم لاتخاذ القرارات المناسبة التي تساعدهم في العمل في ظل أي ظروف، وخاصة الظروف الصعبة والمتغيرة التي يعيشها اللاجئين في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العزاوي، 2008) التي أظهرت أنه يمكن الموازنة بين الذكاء الإستراتيجي بجميع عناصره (الرؤية المستقبلية ( الاستشراف - تفكير النظم) - الشراكة - القدرة على تحفيز العاملين - الحدس - الإبداع ) وقرارات عمليات الخدمة لدى المدراء في كليات جامعة بغداد من خلال تفحص علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لهما، واتفقت مع دراسة (العبدلي، 2010) والتي أشارت إلى أهمية عنصر الاستشراف لدى المدراء في الشركات الخاصة في محافظة النجف الأشرف في العراق، والذي يمكن المدراء من تسخير الحكمة والبصيرة لاتخاذ ما يلزم من قرارات تخص عمل هذه الشركات. واتفقت مع دراسة (Pauker et al, 2000) التي أكدت أن الذكاء الإستراتيجي يوفر للمدراء البصيرة والقدرة على التحليل واستكشاف المستقبل في شركات (Dow, Aerospace) الصناعية، واتفقت مع دراسة (Pirttimäki, 2006) التي أثبتت أنه تم اكتشاف ثلاثة احتياجات وظيفية للاستشراف في المؤسسات الصناعية وهي بالتحديد معلومات حول اتجاهات السوق والمجتمع و أدوات التخطيط الإستراتيجي وأنشطة الابتكار.

ثانياً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

#### جدول (4.27)

معامل الارتباط بين تفكير النظم وبين عملية اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرض
*0.000	.439	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

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

يبين جدول (4.27) أن معامل الارتباط يساوي 0.439، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تهتم بالمدراء؛ حيث إن هناك برامج تدريبية يتلقاها المدراء ضمن عملية التطوير التنظيمي (OD) تتعلق بالعديد من مهارات القيادة، والقدرة على حل المشكلات، حيث أن تمتع أفراد العينة بعنصر تفكير النظم يجعلهم يملكون دماغاً تحليلياً، ويصبح لديهم القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها، وتشخيص السبب الحقيقي لأي مشكلة، وبالتالي اتخاذ قرارات إيجابية تؤثر في العمل، ومستوى الخدمات المقدمة للاجئين بشكل إيجابي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Kulmann et al, 1999) التي أظهرت أن الذكاء الإستراتيجي يوفر المزيد من القدرات التحليلية للمدراء في قطاعي العلوم والتكنولوجيا ليتمكنوا من اقتناص الفرص واتخاذ قرارات إستراتيجية، واتفق أيضاً مع دراسة (العزاوي، 2008) التي أظهرت أنه يمكن الموازنة بين الذكاء الإستراتيجي بجميع عناصره (الرؤية المستقبلية) (الاستشراف- تفكير النظم) - الشراكة - القدرة على تحفيز العاملين - الحدس - الإبداع) وقرارات عمليات الخدمة لدى المدراء في كليات جامعة بغداد من خلال تفحص علاقات الارتباط بين

المتغيرات الفرعية لهما، واتفقت مع دراسة (kondratenko, 2003) التي أظهرت أن طريقة التفكير بالنظم يمكن أن تكون فعالة في دعم اتخاذ القرار في التنمية الريفية في لاتفيا.

ثالثاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

#### جدول (4.28):

معامل الارتباط بين الرؤية المستقبلية وبين عملية اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرض
*0.000	.484	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين جدول (4.28) أن معامل الارتباط يساوي 0.484 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الأونروا بامتلاك المدراء فيها عقلية متفتحة وأفق واسع للنظر في عواقب الأمور، حتى يساعدهم ذلك على مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة، ، واتخاذ القرارات السليمة، كما أن الأونروا وضعت رؤية للوضع المستقبلي للاجئين بـفلسطين ضمن خطة التطوير التنظيمي (OD) حتى تستطيع أن تتنبأ بمستقبل المنظمة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Abadie et al, 2010) التي أظهرت أن الذكاء الإستراتيجي يوفر الرؤية للمدراء في شركات الأدوية، ويؤهلهم ليكونوا قادة لمنظمات تقود سوق الأدوية، واتفقت مع دراسة (العزاوي، 2008) التي أظهرت أنه يمكن المواءمة بين الذكاء

الإستراتيجي بجميع عناصره (الرؤية المستقبلية ( الاستشراف - تفكير النظم) - المشاركة - القدرة على تحفيز العاملين - الحدس - الإبداع ) وقرارات عمليات الخدمة لدى المدراء في كليات جامعة بغداد من خلال تفحص علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لهما، واتفقت مع دراسة (Seitovirta,2011) التي أثبتت أن الذكاء الإستراتيجي يساعد في تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال وترتيب عمليات الشركة في شركة XYZ الفنلندية العالمية.

رابعاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

#### جدول (4.29):

##### معامل الارتباط بين الدافعية وبين عملية اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرض
*0.000	.476	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

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

يبين جدول (4.29) أن معامل الارتباط يساوي 0.476 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا كمؤسسة إنسانية بالدرجة الأولى تسعى أن يتمتع مدراءها بالدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، حتى يتمكنوا من تحريك القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها كما خطط لها، وتقديم خدمات متميزة تلبي حاجات اللاجئين في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العزاوي، 2008) التي أكدت على وجود علاقة مشجعة للذكاء الإستراتيجي بما فيه عنصر الدافعية في قوة قرارات عمليات الخدمة لدى المدراء في كليات

جامعة بغداد، واتفقت مع دراسة (Wong & Chiu, 2008) التي أظهرت الدور المهم للذكاء الإستراتيجي في تطوير نظام الحوافز لموردي الورق المقوى في الصين، ليصبحوا أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على اتخاذ القرارات، واتفقت مع دراسة (العبدلي، 2010) التي أظهرت أهمية عنصر الدافعية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي، وأن عينة المديرين المبحوثة في الشركات الخاصة في محافظة النجف الأشرف في العراق تمتلك القدرة على تحفيز العاملين وتسعى دائماً للاهتمام بالعامل باعتباره ركيزة أساسية للعمل الناجح والمنظمة المتطورة، واتفقت مع دراسة (صالح، 2009) التي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع (الدافعية) وجودة اتخاذ القرارات لدى المدراء في فروع البنك التجاري في الأردن.

خامساً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

#### جدول (4.30):

##### معامل الارتباط بين الشراكة وبين عملية اتخاذ القرارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرض
*0.001	.370	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

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

يبين جدول (4.30) أن معامل الارتباط يساوي 0.370، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الأونروا بعقد شراكات مع منظمات أخرى، لأن هذا سيزيد من قوة القرار، والاستفادة من الخبرات، وهذا يؤثر على اتخاذ القرارات، ونوعية الخدمات المقدمة للاجئين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Wong & Chiu, 2008) التي أكدت على أهمية التحالف أو الاندماج مع شركات أخرى لتحسين نوعية وجودة صناعة الورق المقوى في الصين، وتقوية المنظمات بشكل عام، واتفقت مع دراسة (العزاوي، 2008) التي أظهرت أنه يمكن المواءمة بين الذكاء الإستراتيجي بجميع عناصره (الرؤية المستقبلية ( الاستشراف - تفكير النظم) - الشراكة - القدرة على تحفيز العاملين - الحدس - الإبداع ) وقرارات عمليات الخدمة لدى المدراء في كليات جامعة بغداد من خلال فحص علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لهما، واتفقت مع دراسة (العبدلي، 2010) والتي أظهرت أهمية الشراكة كبعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وأشارت إلى أن عينة المدراء في الشركات الخاصة يولون اهتماماً بعمل شراكات مع شركات أخرى لتحقيق امتيازات مختلفة، مع دراسة (Pauker et al, 2000) التي أظهرت أن الذكاء الإستراتيجي يوفر خيارات متعددة لمتخذي القرارات في عدة شركات عالمية صناعية وخدمية مثل ( Dow, Aerospace).

**3.3 الفرضية الثانية: تؤثر عناصر الذكاء الإستراتيجي تأثيراً ذا دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد، حيث يمكن استنتاج ما يلي:

يبين جدول (4.31) تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة غير المؤثرة.

### جدول (4.31):

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة غير المؤثرة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة الغير مؤثرة
0.361	0.920	0.112	0.139	0.128	تفكير النظم
0.381	0.881	0.113	0.136	0.120	الرؤية المستقبلية
0.464	0.737	0.083	0.098	0.072	الشراكة

ويتضح من الجدول (4.31) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لعنصر تفكير النظم تساوي 0.361 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإن عنصر تفكير النظم لا يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، والقيمة الاحتمالية (.Sig) لعنصر الرؤية المستقبلية تساوي 0.381 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإن عنصر الرؤية المستقبلية لا يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، والقيمة الاحتمالية (.Sig) لعنصر الشراكة تساوي 0.464، وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإن عنصر الشراكة لا يؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

تم استخدام معامل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لقياس أثر المتغيرات المستقلة

على المتغير التابع، ويمكن استنتاج ما يلي:

تبين من نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن اتخاذ القرارات " المتغير التابع" يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بمتغيرين من المتغيرات المستقلة وهما: (الاستشراف، والدافعية)، وأن المتغيرات الثلاثة الأخرى غير مؤثرة وهي: (تفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة).

معامل التحديد  $R^2 = 0.351$ ، ومعامل التحديد المعدل = 0.334، وهذا يعني أن 33.4% من

التغير في اتخاذ القرارات (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على اتخاذ القرارات (انظر الملحق رقم (6)).

$F=20.835$ ،  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات والمتغيرات المستقلة المؤثرة " الاستشراف، الدافعية ( القدرة على تحفيز العاملين) " وأن نموذج الانحدار جيد (انظر الملحق رقم (6)).

والجدول التالي (4.32) يمثل نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة المؤثرة.

### جدول (4.32):

#### تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة المؤثرة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة المؤثرة
0.036	2.140		0.493	1.056	المقدار الثابت
0.000	3.849	0.387	0.114	0.441	الاستشراف
0.002	3.158	0.318	0.099	0.314	الدافعية ( القدرة على تحفيز العاملين)

#### من خلال جدول (4.32) تبين ما يلي :

يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لعنصر الاستشراف تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإن عنصر الاستشراف يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لعنصر الدافعية ( القدرة على تحفيز العاملين) تساوي 0.002، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإن عنصر الدافعية ( القدرة على تحفيز العاملين) يؤثر في عملية اتخاذ القرارات. كما ويتضح من الجدول (4.32) أن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " اتخاذ القرارات " حسب قيمة اختبار T كما يلي:

1. الاستشراف.

2. الدافعية ( القدرة على تحفيز العاملين).

### المعادلة:

اتخاذ القرارات = 1.056 + 0.441 \* الاستشراف + 0.314 \* الدافعية ( القدرة على تحفيز العاملين).

ويمكن تفسير المعادلة كما يلي: عند تثبيت عنصر الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) إذا زاد عنصر الاستشراف بمقدار "1" فإنه سيؤثر في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 0.441، وعند تثبيت عنصر الاستشراف إذا زاد عنصر الدافعية بمقدار "1" فإن عنصر الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) سيؤثر في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 0.314.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تسعى لأن يتمتع مدراؤها بالاستشراف، حتى يتمكنوا من قراءة المستقبل والتنبؤ بالفرص والمخاطر التي تؤثر على عمل الأونروا، ومواجهة التحديات والأزمات التي تواجه اللاجئين في قطاع غزة جراء الحصار المفروض على القطاع أو العدوان الإسرائيلي المتوقع في أية لحظة من خلال الاستفادة من المعلومات المتوافرة واتخاذ قرارات إيجابية ومناسبة تؤثر على العمل ونوعية الخدمات المقدمة، كما أن الأونروا تقدم الكثير من أشكال التحفيز المادية أو المعنوية، وبالتالي يتمتع المدراء في الأونروا بالدافعية التي تدفعهم للعمل الجاد، وحث العاملين على العمل بفعالية، وفي ظل ظروف مختلفة وصعبة يعيشها اللاجئون في قطاع غزة لتقديم أفضل أنواع الخدمات واتخاذ القرارات المناسبة والمؤثرة، ولعل ذلك يتضح من خلال ما قدمه العاملون في الأونروا لأهالي قطاع غزة خلال الحرب الإسرائيلية الغاشمة على قطاع غزة وفي ظل كل الصعوبات التي كانت تواجههم.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Wong & Chiu, 2008) التي أظهرت الدور المهم للذكاء الإستراتيجي في تطوير نظام الحوافز لموردي الورق المقوى في الصين، ليصبحوا أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على اتخاذ القرارات، واتفقت مع دراسة (Pauker et al, 2000) التي أشارت إلى أن هذا الذكاء يوفر للمدراء البصيرة والقدرة على التحليل واستكشاف المستقبل، وضرورة اعتماد هذا النمط في الشركات العالمية لما يوفره من خيارات متعددة لمتخذي القرارات بخصوص إستراتيجية المنظمة على المستوى البعيد، واتفقت مع دراسة (العزاوي، 2008) التي أظهرت أنه يمكن الموازنة بين ( الاستشراف، الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)) من عناصر الذكاء

الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة لدى المدراء في كليات جامعة بغداد من خلال تفحص علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لهما، واتفقت مع دراسة (العبدلي، 2010) التي أثبتت توافر عنصرى الاستشراف والدافعية لدى مدراء الشركات الخاصة في العراق، وأهميتهما كعناصر للذكاء الإستراتيجي، وأهمية هذا النمط من الذكاء وأثره في مساعدة المدير على أداء مهامه بأفضل صورة من خلال ما توفره أبعاده من دعم ومساندة.

**واختلفت** مع دراسة (العزاوي، 2008) التي أظهرت أنه يمكن المواءمة بين (الرؤية المستقبلية ( الاستشراف- تفكير النظم)، الشراكة) كعناصر للذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة لدى المدراء في كليات جامعة بغداد من خلال تفحص علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لهما.

**3.4 الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية متمثلة في (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد المشرف عليهم).

تم استخدام اختبار "مان- وتتي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

**أولاً:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للجنس.

جدول (4.33):نتائج الفرضية الثالثة - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.579	-0.555	الاستشراف
0.705	-0.379	تفكير النظم
0.221	-1.224	الرؤية المستقبلية
0.202	-1.276	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)
0.129	-1.518	الشراكة
0.712	-0.369	اتخاذ القرارات
0.553	-0.594	جميع المجالات السابقة

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

يوضح جدول (4.33) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى للجنس. وتعرزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تتعامل مع الجنسين بدون تمييز، وتعطي الجنسين فرص متساوية في العمل، والخضوع لنفس الأنظمة والقوانين التي لا تميز بين الجنسين بالتالي إجاباتهم ستكون متشابهة، كما أن تأثير الجنس ذكر أو أنثى ليس مهماً بقدر تمتع المدراء بالذكاء الإستراتيجي الذي يساهم في الاستفادة من المعلومات المتوافرة، واتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة.

واتفقت مع دراسة (السقا، 2009) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العبدلي، 2010) والتي أظهرت أن هناك أثر للخصائص الشخصية للمدراء في الشركات الخاصة بمحافظة النجف في العراق متمثلة بالجنس في أبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة لصالح الذكور، واختلفت مع دراسة (نزال، 2009) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

درجة ممارسة القرارات التربوية في مجال المهام التعليمية تعزى إلى متغير النوع ولصالح المديرات، واختلفت مع دراسة (Stacy, 2003) التي أظهرت وجود نتائج هامة بين مستوى الفاعلية الذاتية لصنع القرار على مجرى حياة طلاب السنة الرابعة في أمريكا تعزى إلى الجنس.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للعمر.

جدول (4.34): نتائج الفرضية الثالثة - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.544	2	1.217	الاستشراف
0.290	2	2.474	تفكير النظم
0.314	2	2.314	الرؤية المستقبلية
0.124	2	4.176	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)
0.460	2	1.551	الشراكة
0.847	2	0.332	اتخاذ القرارات
0.463	2	1.539	جميع المجالات السابقة

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

يوضح جدول (4.34) أنه باستخدام كروسكال-والاس "تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى للعمر، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا أعمارهم أكثر من 30 سنة، كما هو موضح في جدول (4.12) الذي أظهر أن 44.4% من عينة المدراء أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة، 51.9% من عينة المدراء أعمارهم أكثر من 45 سنة، وهذه المرحلة من العمر هي مرحلة نضج ووعي متكامل، وبالتالي نظرتهم إلى الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرارات متقاربة،

وإجاباتهم ستكون إلى حد كبير متشابهة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العبدلي، 2010) التي أكدت على أنه ليس للعمر أثر ذو دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة، واتفقت مع دراسة (السقا، 2009) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى العمر، واتفقت مع دراسة (هجان، 2000) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة إزاء واقع العمل في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير العمر، وختلفت مع دراسة (الشهري، 2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف تُعزى إلى العمر، ولصالح ذوي العمر الأكبر.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للخبرة.

جدول (4.35): نتائج الفرضية الثالثة - الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.896	2	0.219	الاستشراف
0.489	2	1.431	تفكير النظم
0.463	2	1.539	الرؤية المستقبلية
0.065	2	5.474	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)
0.916	2	0.174	الشراكة
0.752	2	0.570	اتخاذ القرارات
0.593	2	1.047	جميع المجالات السابقة

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

يوضح جدول (4.35) أنه باستخدام كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى للخبرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تهتم باختيار المدراء الذين يتمتعون بذكاء يساعدهم في اتخاذ القرار، وتقديم الخدمات للاجئين مهما كانت عدد سنوات خبرتهم.

و**اتفقت** هذه النتيجة مع دراسة (العبدلي، 2010) والتي أظهرت أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسنوات الخدمة في أبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة، و**اتفقت** مع دراسة (السقا، 2009) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى عملية اتخاذ القرار تعزى لسنوات الخبرة، و**اتفقت** مع دراسة (هجان، 2000) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة إزاء واقع العمل في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الخبرة، و**اتفقت** مع دراسة (حمدان، 2010) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة لدى ضباط الشرطة الفلسطينية، و**اتفقت** مع دراسة (العتيبي، 2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار لدى المرشدين الطلابيين في الطائف وفقاً لسنوات الخبرة.

و**اختلفت** مع دراسة (الشهري، 2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف تعزى إلى الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة الأطول، و**اختلفت** مع دراسة (عالم، 2008) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالرياض وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، و**اختلفت** مع دراسة (نزال، 2009) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية في مجال المهام الإدارية، وفي مجال الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للمؤهل العلمي

جدول (4.36): نتائج الفرضية الثالثة-المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.442	3	2.687	الاستشراف
0.954	3	0.329	تفكير النظم
0.915	3	0.517	الرؤية المستقبلية
0.876	3	0.687	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)
0.329	3	3.437	الشراكة
0.535	3	2.186	اتخاذ القرارات
0.997	3	0.048	جميع المجالات السابقة

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

يوضح جدول (4.36) أنه باستخدام كروسكال-والاس "تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى للمؤهل العلمي. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا يحملون درجة البكالوريوس، كما أن هناك عدد لا بأس به من حملة الدراسات العليا، فهناك نسبة 55.6% من المدراء يحملون درجة البكالوريوس، و35.8% من حملة الدراسات العليا كما تم توضيحه في جدول (4.14) سابقاً، وهذا يجعل نظرتهم للذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات متقاربة، ولديهم إلمام بعملية اتخاذ القرار، ومسئولياتهم في الوظيفة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العمرى، 2011) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في الأونروا في اتخاذ القرار تعزى إلى المؤهل العلمي، واتفقت مع دراسة (هجان، 2000) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة إزاء واقع العمل في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت مع دراسة (عالم، 2008) التي بينت عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالرياض وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت مع دراسة (السقا، 2009) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي. واختلفت مع دراسة (نزال، 2009) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى إلى المؤهل العلمي في الإدارة المدرسية، واختلفت مع دراسة (الشهري، 2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف تعزى إلى المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (حمدان، 2010) التي أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى التعليمي ولصالح البكالوريوس لدى ضباط الشرطة الفلسطينية.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للدرجة الوظيفية.

جدول (4.37):نتائج الفرضية الثالثة-الدرجة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.352	7	7.779	الاستشراف
0.445	7	6.848	تفكير النظم
0.106	7	11.841	الرؤية المستقبلية
0.487	7	6.465	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)
0.365	7	7.644	الشراكة
0.212	7	9.613	اتخاذ القرارات
0.201	7	9.793	جميع المجالات السابقة

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

يوضح جدول (4.37) أنه باستخدام كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى للدرجة الوظيفية. وعليه ليس هناك تمايز في مستوى الذكاء الإستراتيجي عند أفراد العينة بسبب مستواهم الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك لأن معظم من وصلوا إلى هذه الدرجات الوظيفية يكونوا قد خضعوا تقريباً لاختبارات ودورات تدريبية متشابهة، وبالتالي ستكون إجاباتهم إلى حد كبير متشابهة، كما أن معظم عناصر الذكاء الإستراتيجي تولد مع الفرد (موجودة فطرياً) ولكن بنسب متفاوتة، ويمكن تتميتها بالتدريب والتعلم.

سادساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى لعدد من يشرف عليهم المستجيب بشكل مباشر.

جدول (4.38): نتائج الفرضية الثالثة- عدد من يشرف عليهم بشكل مباشر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.339	2	2.165	الاستشراف
0.116	2	4.314	تفكير النظم
0.428	2	1.696	الرؤية المستقبلية
*0.018	2	8.048	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)
0.542	2	1.227	الشراكة
0.433	2	1.672	اتخاذ القرارات
0.312	2	2.327	جميع المجالات السابقة

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

يوضح جدول (4.38) أنه باستخدام كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال (الدافعية) القدرة على تحفيز العاملين)) كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذا المجال تعزى إلى عدد من يشرف عليهم المستجيب بشكل مباشر, بينما باقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهم كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى لعدد من يشرف عليهم المستجيب بشكل مباشر. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الدافعية ( القدرة على تحفيز العاملين) هي من متطلبات الإشراف لتيسير أمور العمل، وتحفيز العاملين في المنظمة على تنفيذ رؤية وتصورات المنظمة، كما أن عدد من يشرف عليهم (المرووسين) يختلف من مدير لآخر، وهذا ربما يؤدي إلى اختلاف نظرتهم للذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات بالنسبة لعنصر الدافعية.

متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حسب عدد من يشرف عليهم بشكل مباشر.

#### جدول (4.39)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - عدد من يشرف عليهم بشكل مباشر

متوسطات الرتب			المجال
أقل من 10 موظفين	من 10 إلى 20 موظف	أكثر من 20 موظف	
38.32	47.92	44.69	الاستشراف
37.54	42.63	51.25	تفكير النظم
39.75	37.63	47.66	الرؤية المستقبلية
<b>35.70</b>	<b>43.08</b>	<b>54.16</b>	الدافعية ( القدرة على تحفيز العاملين)
40.26	37.13	46.34	الشراكة
39.50	49.08	39.91	اتخاذ القرارات
38.10	46.25	46.66	جميع المجالات السابقة

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (4.39) لمجال "الدافعية" القدرة على تحفيز العاملين) تبين أنه بالنسبة لعدد المشرف عليهم أكثر من 20 موظف متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من الفئات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى عدد المشرف عليهم أكثر من 20 موظف. وهذا يُدلل على أن الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) تزداد بزيادة نطاق الإشراف، وذلك لأن متطلبات الإشراف التي تتطلب من المدراء تمتعهم بالدافعية لحث الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة، وتقديم المزيد من الإنجازات بما يمكن من اتخاذ القرارات السليمة، وحثهم على تنفيذ هذه القرارات، وتقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

مقدمة

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: دراسات مقترحة

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تأمل الباحثة في أن تساهم هذه التوصيات في تعزيز نقاط القوة ودعمها، كذلك معالجة نقاط الضعف وتصحيحها من أجل تحقيق الهدف الرئيس من هذه الدراسة وهو التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، وذلك من أجل تحسين فاعلية اتخاذ القرار من خلال الذكاء الإستراتيجي، كأحد عوامل التميز والنجاح في المنظمة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للاجئين في قطاع غزة.

## أولاً: نتائج الدراسة:

1. فيما يتعلق بمجالات الذكاء الإستراتيجي: أثبتت الدراسة تمتع المدراء بالأونروا بذكاء إستراتيجي بمستوى جيد جداً حيث كان المتوسط الحسابي النسبي 81.80%، وقد كان ترتيب عناصر الذكاء الإستراتيجي حسب أهميتها وفق استجابات عينة المدراء على النحو التالي (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، الرؤية المستقبلية، الشراكة).

2. بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات، وذلك طبقاً للتالي:

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وهذا يؤكد على تمتع المدراء بالأونروا بالاستشراف والقدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، ومواجهة التحديات والأزمات التي تواجه اللاجئين في قطاع غزة، واتخاذ قرارات إيجابية ومؤثرة تؤثر على نوعية الخدمات المقدمة للاجئين في القطاع.

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وهذا يعبر عن قدرة المدراء على ربط أجزاء النظام مع بعضها، وقدرتهم على تشخيص أسباب المشكلات التي تتعرض لها المنظمة، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة والمؤثرة لإيجاد حلول للمشكلات.

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وهذا يؤكد على

أن المدراء في الأونروا يمتلكون عقلية متفتحة وأفقاً واسعاً للنظر في عواقب الأمور، ولديهم القدرة على تحديد خارطة الطريق للعاملين في المنظمة، وفهم التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على عملهم في المنظمة، وهذا يمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة.

د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وعليه نستنتج أن المدراء في الأونروا لديهم القدرة على تحفيز العاملين، وحثهم على العمل الجاد، وفي ظل ظروف مختلفة وصعبة يعيشها اللاجئون في قطاع غزة لتقديم أفضل أنواع الخدمات واتخاذ القرارات المناسبة والمؤثرة، ولتفادي أية نتائج تضر بالعمل والعاملين في الأونروا.

هـ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وهذا يؤكد على إيمان المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا بأهمية الشراكة في تحقيق أهداف المنظمة، والحصول على خبرات جديدة وتوسيع الأعمال، وتقديم مبادرات لتحسين نوعية الخدمة المقدمة للاجئين في قطاع غزة.

3. أثبتت الدراسة أن **عنصري (الاستشراف - الدافعية) (القدرة على تحفيز العاملين)** من عناصر الذكاء الإستراتيجي يؤثران تأثيراً ذا دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء، وهذا يدل على أهمية هذين العنصرين من عناصر الذكاء الإستراتيجي ودورهما في دعم عملية اتخاذ القرار، وحرص المدراء في الأونروا على تصور الأحداث المستقبلية التي من الممكن أن تؤثر على عملهم وقدرتهم على تقديم الخدمات للاجئين، ويؤكد على امتلاكهم لبصيرة ونظرة ثاقبة، وكل ذلك يمنحهم ميزة، ويجعلهم قُدوة لمرؤوسيهما مما يسهل عليهم مهمة تحفيزهم ودفعهم على الإنجاز لتأمين حياة أفضل للاجئين في قطاع غزة، وهذا بدوره يؤثر على عملية اتخاذ القرارات بشكل إيجابي.

#### 4. فيما يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد العينة:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للجنس، حيث إن الأونروا تتعامل مع الجنسين بدون تمييز، وتعطي الجنسين فرصاً متساوية في العمل، والخضوع لنفس الأنظمة والقوانين التي لا تميز بين الجنسين، بالتالي إجاباتهم ستكون متشابهة، كما أن تأثير الجنس ذكراً أو أنثى

ليس مهماً بقدر تمتع المدراء بالذكاء الإستراتيجي الذي يساهم في الاستفادة من المعلومات المتوافرة، واتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للعمر، ويعود ذلك إلى أن معظم المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا أعمارهم أكثر من 30 سنة، وهذه المرحلة من العمر هي مرحلة نضج ووعي متكامل، وبالتالي نظرتهم إلى الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرارات متقاربة، وإجاباتهم ستكون إلى حد كبير متشابهة.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للخبرة، ويعود ذلك إلى أن الأونروا تهتم باختيار المدراء الذين يتمتعون بذكاء يساعدهم في اتخاذ القرار، وتقديم الخدمات للاجئين مهما كانت عدد سنوات خبرتهم.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للمؤهل العلمي، ويعود ذلك إلى أن جميع المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا يحملون درجة البكالوريوس، كما أن هناك عدد لا بأس به من حملة الدراسات العليا، فهناك نسبة 55.6% من المدراء يحملون درجة البكالوريوس، و35.8% من حملة الدراسات العليا، وهذا يجعل نظرتهم للذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات متقاربة، ولديهم إلمام بعملية اتخاذ القرار، ومسئولياتهم في الوظيفة.

ه. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للدرجة الوظيفية، ويعود ذلك إلى أن معظم من وصلوا إلى هذه الدرجات الوظيفية يكونوا قد خضعوا تقريباً لاختبارات ودورات تدريبية متشابهة، وبالتالي ستكون إجاباتهم إلى حد كبير متشابهة، كما أن معظم عناصر الذكاء الإستراتيجي تولد مع الفرد (موجودة فطرياً) ولكن بنسب متفاوتة، ويمكن تنميتها بالتدريب والتعلم.

و. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى لعدد من يشرف عليهم المستجيب بشكل مباشر بالنسبة للعناصر الأربعة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه العناصر لا تؤثر على عدد المشرف عليهم.

ز. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى لعدد من يشرف عليهم المستجيب بشكل مباشر بالنسبة لعنصر

الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، ويعود ذلك إلى أن عدد المرؤوسين (المشرف عليهم) يختلف من مدير لآخر، بالتالي سيكون هناك اختلاف في الإجابات، كما أن الدافعية هي من متطلبات الإشراف لتيسير أمور العمل، وتحفيز العاملين في المنظمة لتنفيذ رؤية وتصورات المنظمة، وتقديم خدمات أفضل للاجئين في قطاع غزة.

5. ضعف استجابة المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا لعنصر الشراكة من عناصر الذكاء الإستراتيجي، كما يتضح ضعف العلاقة بين عنصر الشراكة وعملية اتخاذ القرارات، حيث بلغ معامل سبيرمان للارتباط 0.370، وربما يعود ذلك إلى طبيعة الأونروا فهي منظمة دولية وقضية الشراكات هي من مهام الإدارة العليا في الأونروا أكثر من كونها من مهام الإدارة الوسطى، فالأونروا تقيم شراكات مع المؤسسات الأخرى الأعضاء في هيئة الأمم المتحدة، وخاصة في مجالي التعليم والصحة، فإن الأونروا تعمل بشكل وثيق مع منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو).

## ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

### توصيات للأونروا:

1. تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي مهمتها تزويد الأونروا بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم، وإجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ثم مساعدة مدرائها في اتخاذ الموقف المناسب إزاءها، وذلك يساعد في رسم معالم حياة اللاجئين في قطاع غزة.
2. ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المدراء عينة الدراسة من خلال:
  - أ. برامج خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء الإستراتيجي وتعزيز عناصره لدى المدراء، ودوره في اتخاذ القرارات، واستخدام برامج المحاكاة باستخدام الحاسوب لتدريب المدراء على كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي.
  - ب. الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال الذكاء الإستراتيجي من الخارج لتدريب المدراء على كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي، وتوظيفه في عملية اتخاذ القرار، وسبل توظيفه في التعامل مع الفرص والتهديدات.
  - ج. منح المدراء المشاركين في هذه البرامج شهادة مهنية في الذكاء الإستراتيجي.
3. ضرورة أن تسعى الأونروا إلى استقطاب مدراء جيدين لديهم قدرات تأملية وتحليلية وتنبؤية من خلال إدراج أسئلة ضمن اختبارات ومقابلات التوظيف تفحص مستوى الذكاء الإستراتيجي عند المتقدمين للوظيفة.
4. توصي الباحثة بأن تشمل عملية التطوير التنظيمي (OD) الاهتمام بدراسة الذكاء الإستراتيجي وتنميته في جميع المستويات الإدارية في الأونروا.
5. تطوير مهارات المدراء في اتخاذ القرار وتوسيع آفاقهم ومعرفتهم وإدراكهم للأمور، حتى يكونوا مستعدين لأي طارئ، وتطوير مهاراتهم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحليلها.
6. تفعيل عنصر الشراكة في إيجاد شراكات مع منظمات عالمية وإقليمية ومحلية، ومنظمات فلسطينية وتبادل الخبرات والمعلومات والمبادرات لتأمين حياة كريمة للاجئين في قطاع غزة.

## توصيات عامة:

1. إيلاء الذكاء الإستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة و(القديمة الحديثة) في حقل العمل الإداري، والتي تساعد في نجاح المنظمات.
2. توفير المراجع العلمية في مجال الذكاء الإستراتيجي للباحثين والدارسين لتسهيل إعداد البحوث والدراسات.
3. تضمين موضوع الذكاء الإستراتيجي كمقرر ضمن الخطة الدراسية في قسم إدارة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات والهندسة في الجامعات.
4. توفير حسابات خاصة للباحثين والدارسين لدخول مواقع الإنترنت، ومحركات بحث عالمية ينشر فيها أحداث وأبحاث ودراسات تتناول موضوع الذكاء الإستراتيجي، وخاصة أن هناك مواقع خاصة فقط بالذكاء الإستراتيجي.

### ثالثاً: الدراسات المقترحة:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ما سبق من نتائج يمكن أن تقترح الباحثة بعض الدراسات المستقبلية، وتتلخص هذه المقترحات في الآتي:

1. دراسة دور الذكاء الإستراتيجي في مواجهة الأزمات في منظمات الخدمة الصحية في قطاع غزة.
2. دراسة دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات.
3. دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات في الذكاء الإستراتيجي.
4. القيام بدراسة توضح دور الذكاء الإستراتيجي في إدارة رأس المال البشري.
5. دراسة نظرية لتوضيح مفهوم الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بمفاهيم أخرى كالتفكير الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، والمسح البيئي الخارجي.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الكتب
2. رسائل ماجستير ودكتوراه
3. الدوريات والمجلات

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. الكتب (Books)
2. رسائل ماجستير ودكتوراه (Master & Doctoral thesis)
3. الدوريات والمجلات (Periodicals and Magazines)
4. أوراق عمل وتقارير (Papers and Reports)

ثالثاً: مواقع الإنترنت

## أولاً: المراجع العربية:

### 1. الكتب:

- آل، مكتوم، محمد بن راشد، "رؤيتي - التحديات في سياق التميز"، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 2006.
- تغلب، سيد صابر، "نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- جابر، جابر عبد الحميد، "الذكاءات المتعددة والفهم تنمية وتعميق"، القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2003.
- جلاب، إحسان دهش، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- الحريري، رافدة عمر، "إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- حسين، علي والساعد، رشاد، "نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي"، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001.
- حسين، محمد عبد الهادي، "تربويات المخ البشري"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2003.
- الخفاجي، نعمة عباس، "الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- الدوري، زكريا و صالح، أحمد علي، "الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث"، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- السويدان، طارق، "صناعة الذكاء"، الكويت، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- صالح، أحمد وآخرون، "الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- الطائي، محمد عبد حسين و الخفاجي، نعمة عباس، "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.

- طعمة، حسين ياسين، "نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- الغالبي، ظاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، "الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل"، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007.
- عامر، سامح عبد المطلب، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- عباس، فيصل، "الذكاء والقياس النفسي في الطريقة العيادية"، لبنان، دار المنهل اللبناني مكتبة رأس النبع، الطبعة الأولى، 2002.
- عبوي، زيد منير، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010.
- عثمان، فاروق السيد، "استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقيادة الإداريين"، القاهرة، دار المعارف، 1997.
- عليان، ربحي مصطفى، "إدارة المعرفة"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- كنعان، نواف، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- محمد، علا عبد الرحمن، "الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- مصباح، عبد الهادي، "طريقك إلى النبوغ والعبقرية"، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- المنصور، كاسر نصر، "نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- موسى، شهرزاد محمد شهاب، "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- نجم، نجم عبود، "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2011.

- النعيمي، صلاح عبد القادر، "المدير..القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

## 2. رسائل الماجستير والدكتوراه:

- بظاظو، عزمي محمد، "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- جنان، عبد الحق، "مساهمة لتحسين فعالية اتخاذ القرارات في تخطيط المشاريع والرقابة عليها باستخدام التحليل الشبكي - دراسة حالة "شركة كوسيدار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر، 2005.
- حمدان، محمد كمال، "الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- السقا، ميسون، "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- الشهري، سعد محمد علي، "الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية، 2009.
- صالح، فانتن علي، "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- طبش، مصعب إسماعيل، "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- عالم، خالد أحمد، "درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- العبدلي، ضرغام، "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، 2010.

- العبيدي، أردادان حاتم، "تقانة المعلومات والتفكير الإستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
- العتيبي، بندر بن محمد، "اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
- العتيبي، غزية، "الحوار التربوي كآلية الاتصال واتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.
- العزاوي، بشرى هاشم محمد، "أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2008.
- أبو عفش، إيناس، "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- العمري، سهيلة عبد محمد، "أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- القحطاني، صالح بن ناصر، "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- مهنا، إبراهيم عفيف، "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2006.
- نزال، مي سامي، "العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2009.

### 3. الدوريات والمجلات العلمية:

- شمس الدين، عبد الله شمس الدين، "مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية"، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، وزارة الصناعة، الجمهورية العربية السورية، 2005. متاح في: <http://almaktabah.net/vb>، تاريخ الدخول: يوليو، 2011.
- عبيد، عصام، "التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة"، مجلة دراسات المعلومات، ع4، ص 31-74، يناير، 2009.
- ماركم، ديف وآخرون، "الذكاء الإداري، إعادة النظر في تطبيقات الإدارة ونظرياتها"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة العاشرة، ع15، أغسطس 2002.
- النعيمي، صلاح عبد القادر، "مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، م 23، ع1، ص43-79، يونيو، 2003.
- هجان، على حمزة، "واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام . دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ع24، ص 89، 2000.

### 1. Books:

- Blenkhorn, David, & Fleisher, Craig, "**Competitive intelligence and global business**", United States of America, Greenwood publishing, Inc, 2005.
- Castillo, Jaime et al., "**Strategic intelligence and innovation clusters, a regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy**", European regions, StratinC project, Interreg III C, 2006.
- Clar, G. et al., "**Strategic Policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy-Making Europe's regions**", steinbeis-Edition, Stuttgart/ Berlin, 2008.
- FEMA's Independent Study Program, "**Decision Making and Problem Solving**", South Seton Avenue, 2010.
- Haines, Stephen G., "**Strategic and Systems Thinking: the winning formula**", systems thinking press, 2007.
- Liebowitz, Jay, "**Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management**", Boca Raton New York, Taylor & Francis Group, Auerbach Publications, 2006.
- McDowell, Don, "**Strategic intelligence : a handbook for practitioners, managers, and users**", United States of America, Scarecrow Press, Inc., 2009.
- Reigle, Jack, "**Strategic intelligence for better design firm management**", United States of America, Bascom Hill Publishing Group, 2008.
- Russell-Jones, Neil, "**The decision-making pocketbook**", British, Management Pocketbooks Ltd, 2000.
- Simon, Julian Lincoln, "**Developing decision-making skills for business**", M. New York, E. Sharpe, Inc, 2000.
- Xu, Mark, "**Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**", United States of America & United Kingdom, IGI Global, 2007.

### 2. Thesis and dissertation:

- APark, Young, "**Investigating online decision-making styles**", Unpublished Dissertation, Texas A&M University, 2007.
- Becker, Christian & Palmer, "Sandra, **The effects of culture on managers decision making- a case study of Mexico and Germany**", Unpublished thesis, Iulea University of technology, 2009.
- Healey, Daniel P., "**Developing decision-making skills in UNITED STATES NAVAL academy midshipmen**", Unpublished thesis , NAVAL postgraduate school, 2004.
- Kondratenko, Yuri, "**How can systems thinking be used to support rural development decisions in Latvia**", Unpublished thesis, Lund University, Sweden, 2003.
- Kruger, Jean-Pierre, "**Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa**", Unpublished thesis, University of South Africa, 2010.

- Kynoe, Stein-Fr, "**The Norwegian decision-making process and ways to improve**", Unpublished thesis , NAVAL postgraduate school, 2007.
- Moanga, Fred, "**Children's participation in decision-making: Perspectives from Social Workers in Gothenburg**", Unpublished thesis, University of Goteborg, 2007.
- Pirttimäki, Antti, "**Foresight in a Research and Technology Organisation**", Unpublished thesis, HELSINKI university of technology, 2006
- Sarkute, Ligita, "**Factors & Models of decision-making: analysis of Governments in Lithuania**", Unpublished Dissertation, Kaunas University of technology, 2010.
- Seitovirta, Laura Camilla, "**The role of strategic intelligence services in corporate decision making**", Unpublished thesis, Aalto University, 2011.
- Stacy, Mary, "**Influences of selected demographic variables on the career decision-making self-efficacy of college seniors**", Unpublished Dissertation, Louisiana State University, 2003.
- Wong & Chiu, "**How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in China? A case study of Tetra Pak in China**", Unpublished thesis, Kalmar University, China, 2008.
- Yoshizawa, Go, "**What is the use of policy analysis? Plurality and context in perspectives on strategic intelligence in Japan**", Unpublished Dissertation, University of Sussex, 2007.

### 3. Periodicals and Magazines:

- Abadie et al, "**Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems (SIMPHS) Market Structure and Innovation Dynamics**", European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, 2010.
- **Davis, Jack, "Sherman Kent & The Profession of Intelligence Analysis"**, The Sherman Kent schoolor Center for Intelligence Analysis , Occasional Papers, Vol. 1, No. 5, pp: 1-10, Nov, 2002.
- Deloitte, Ken Sawka, "**Strategic Intelligence: An Oxymoron**", Competitive Intelligence Magazine, Vol. 7, No. 1, pp: 14-17, 2004.
- Gonzales, Michael L & Zaima, Arlene, "**Strategic intelligence framework**", Teradata Magazine, Vol. 8, No. 2, 2008.
- Gordon, Sandy, "**Intelligence and Policy in the new strategic environment**", Australia's leading Journal for future security issues, Vol. 3, No. 3, 2007.
- Heberlein, Todd, "**Tactical Operations and Strategic Intelligence: Sensor Purpose and Placement**", Net Squared, Inc., 2002.
- Kuhlmann, Stefan et al., "**Improving Distributed Intelligence in complex Innovation Systems**", Advanced Science& Technology Policy Planning Network (ASTPP), Targeted Socio- Economic Research Program, Fraunhofer Institute Systems and Innovation research, Karlsruhe, June, 1999.

- Kuosa, Tuomo, "**Different approaches of pattern management and strategic intelligence**", Nanyang Technological University, S, Rajarantnam School of International Studies, Elsevier, SciencDirect, Singapore, PP: 458-467, 2010.
- Lockman, C. et al., "**The contribution of market intelligence to tactical & strategic Business decisions**", journal of marketing intelligence & planning, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 18, No. 1, pp: 6-8, 2000.
- Lonnqvist, A. and Pirttimaki, V., "**the measurement of business intelligence**", information systems management journal, Academic Research Library, Vol. 23, No.1, pp: 32-40, 2006.
- Maccoby, Michael, "**Successful Leaders Employ Strategic Intelligence**", Research Technology Management, Vol. 44, No. 3, 2001.
- Maccoby, Michael & Scudder, Tim, "**strategic intelligence definition: conceptual system of leadership for change**", Performance Improvement, Vol. 50, No. 3, p: 32-40, 2011.
- Malhotra, Yogesh, "**Knowledge Management & New Organization Forms:A Framework for Business Model Innovation**", Information Resources Management Journal, Vol. 13, No. 1, pp: 5-14, 2000.
- Pauker, Benjamin et al, "**Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions**", Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August 2000.
- Pirttimäki, V.H, "**Conceptual analysis of business intelligence**", University of Johannesburg, South Africa Journal of information management, Vol.9, No. 2, 2007.
- Service, Robert. W, "**The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective**", International Journal of Management, Vol. 23, No. 1, pp: 61-77, 2006.
- Sullivan, John P., "**The frontiers of global security intelligence: Analytical trade craft and Education as drivers for intelligence reform**", small wars journal, 2008.
- Trim, Peter R.J. & Lee, Yang-Im, "**A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework**", European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 7/8, 2007.
- Wagner, Lynnda & Belle, Jean-Paul, "**Web Mining for Strategic Intelligence in South Africa**", Association for information system, University of Cape Town, South Africa, 2007.

#### 4. Papers and reports:

- Bray, David A, "**Enabling Strategic Intelligence on Energy and Environmental Security Impacts and Consequences**", workshop Paper Regarding Energy and Environmental Security, Glasgow Group, Scotland, 8-9<sup>th</sup> November, 2007. Available from: <http://works.bepress.com/dbray/27/>.

- Brouard, François, "**Strategic Scanning: A Tool for Furthering Innovation in Canada**", Statistics Canada Economic Conference, Canada, 2002.
- Fahrenkorg, Gustavo et al, "**RTD Evaluation tool box -Assessing the Socio-Economic Impact of RTD-Policies - Strata Project**", Published by, EUROPEAN Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies (IPTS), 2002
- Finland et al, "**Introduction to strategic intelligence**", The Global Intelligence Alliance white paper, 2004. Available from: <http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/white-papers/introduction-to-strategic-intelligence>.
- Finland et al, "**Building Strategic Intelligence Capabilities through Scenario Planning**", The Global Intelligence Alliance white paper, 2005. available from: <http://www.markintell.com/build-strategic-intelligence/>.
- Goodman, Melvin, "**Uses and Misuses of Strategic Intelligence**", International policy report, a publication of the center for international policy, January, pp:1-8, 2004. Available from <http://pdftop.net/>.
- Guidetti, Ray et al, "**Political Guide to Intelligence- Led Policing**", Manhattan Institute, New Jercey, 26<sup>th</sup>, Center for Policing Terrorism at the Manhattan institute, September, 2006.
- Hannah, Greg et al., "**Intelligence and Security Legislation for Security Sector Reform**", RAND Corporation, Europ, 2005. Available from: [http://www.rand.org/pubs/technical\\_reports/TR288.html](http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR288.html).
- Kuhlmann, S., "**Strategic intelligence for research policy**", Firsi prime network of Excellence annual conference, Manchester Businesses school, 2005.
- Lehane, James, "**Integrating strategic intelligence with organisational risk management**", Australasian Environmental Law Enforcement and Regulators, 2011. available from: <http://inece.org/conference/9/pre-conference-papers/>
- MacGilchrist, Barbara, "**Leading the intelligent school**", National College for School Leadership (NCSL), 2002. Avilable from: <http://www.nationalcollege.org.uk/>
- Quarmby, Neil, "**Futures work in strategic 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.
- Sharfman, peter, "**Information Sharing In Support of Strategic Intelligence**", Prepared for An International Conference on Countering Modern Terrorism, Current Issues & Future Threats, Berlin,2004. Available from: [http://www.mitre.org/work/tech\\_papers/tech\\_papers\\_04/04\\_1220/index.html](http://www.mitre.org/work/tech_papers/tech_papers_04/04_1220/index.html)
- Tham, K. & Kim, M., "**Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS**", Proceedings of the International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, NV, October 7-11., 2002. Available from: <http://www.yorku.ca/hmkim/webpages/cv/cv.htm>

- Tubke, A. et al., "**Strategic Policy Intelligence: current Trends, the State of Play and Perspectives- S&T Intelligence for Plicy- Making Processes**", European Commision, Joint Research Center, Institute for Prospective technological Studies, Spain, December 2001.

## 5. Websites:

- Georghiou, Luke, "**Strategic policy intelligence research in Europe**", 2006. Available from <http://www.regstrat.net/download/>, accessed on June, 2011.
- Khanter, Akshafy v Jain "**Gurumantras of strategic intelligence**", 2009. Available from: <http://www.articlesbase.com/leadership-articles/gurumantras-of-strategic-intelligence-921778.html>, accessed on June, 2011.
- Johnson, Arik R, "**What Is Competitive Intelligence?** ", 2000. Available from : <http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>, accessed on June, 2011.
- Maccoby, Michael et al., "**To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence**", Factor in Talent, 2004. Available from: <http://www.factorintalent.com/>, accessed on June, 2011.
- Okkonen, Jussi et al., "**Triangle of Business Intelligence, Performance Measurement and Knowledge Management**", Tampere university of technology, Finland performance Management Team, Track: Managing Performance, 2001. Available from: <http://tut-fi.academia.edu/JussiOkkonen/Papers>, accessed on June, 2011.
- UNRWA Website, available from: <http://www.unrwa.org/>, accessed on July, 2011.

## الملاحق

ملحق رقم (1): رسالة تحكيم الاستبانة.

ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين.

ملحق رقم (3): الاستبانة.

ملحق رقم (4): تفسير الدرجات الوظيفية في الأونروا.

ملحق رقم (5): نموذج Tregor & Zimerman لقياس الذكاء الإستراتيجي.

ملحق رقم (6): نتائج تحليل نموذج الانحدار المتعدد.



## ملحق رقم (1)

الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

الدكتور/ة ..... حفظه/ها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة والمعدة بهدف قياس "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات-دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، وإعطاء التوصيات اللازمة لما يُمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي، نظراً لخبرتكم المتراكمة في هذا المجال، ولما لرأيكم من أهمية واضحة في دعم وتنمية البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا قبول فائق الاحترام،،،

الباحثة

سعاد حرب قاسم

أغسطس 2011

مرفق:

- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- نسخة من الاستبانة

ملحق رقم (2)

قائمة لجنة التحكيم

م	الاسم	الجهة
1.	أ.د. ماجد الفرا	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
2.	د. سامي أبو الروس	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
3.	د. رشدي وادي	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
4.	د. سمير صافي	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
5.	د. نافذ بركات	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
6.	د. أكرم سمور	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
7.	د. وسيم الهابيل	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
8.	د. نهاية التلباني	كلية التجارة بجامعة الأزهر
9.	د. محمد العايدي	وكالة الغوث (الأونروا)



### ملحق رقم (3)

الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الاستبانة التي بين يديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة، وهي بعنوان: " أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".  
وتأمل الباحثة منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية وتكون معبرة عن آرائكم، وإعادتها للباحثة في أقرب وقت لما لكم من أهمية بالغة في إنجاح هذه الدراسة، مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،

الباحثة

سعاد حرب قاسم

الذكاء الاستراتيجي: هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات أبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز (الدافعية)، الشراكة) ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوافرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

## الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس  ذكر  أنثى
2. العمر  أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة  
 من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة  45 سنة فأكثر
3. الخبرة  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر
4. المؤهل العلمي  دبلوم متوسط  بكالوريوس  
 دبلوم عالي  دراسات عليا
5. الدرجة الوظيفية:
- 13  14  15  16  
 17  18  20
6. ما عدد من تُشرف عليهم بشكل مباشر؟ .....

## الجزء الثاني: بيانات تختص بمجال الذكاء الإستراتيجي ومدى أثره على اتخاذ القرارات:

### أولاً: مجال الذكاء الإستراتيجي:

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

#### 1. الاستشراف:

الاستشراف هو استشعار قادة المنظمة بموجة قادمة ثم ركوبها، أو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه، كما ويشير إلى بصيرة الفرد في عواقب الأمور، ورؤية الاتجاهات المستقبلية.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المنظمة في الأمد البعيد					
2	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في المنظمة					
3	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار					
4	أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة					
5	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية					

## 2. تفكير النظم:

التفكير بالنظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أتصور المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء					
2	أعتمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد					
3	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها					
4	التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحاً					
5	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها					

## 3. الرؤية المستقبلية:

الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة على أنها "فن رؤية الأشياء غير المنظورة"، والقدرة على تصور الماضي والحاضر والمستقبل.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال					
2	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة					
3	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	أمتلاك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول					
5	أمتلاك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة وأهدافها					
6	أمتلاك القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برويتي الإستراتيجية.					

#### 4. الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين):

تشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، واستمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أمتلاك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المنظمة التي تم وضعها					
2	أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات					
3	أكافئ العاملين في المنظمة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم					
4	أشجع التفاعل بين العاملين في المنظمة وتكوين فرق العمل بينهم					
5	أحث العاملين في المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية					
6	أحفز أفراد المنظمة للتصرف بانسجام مع أهداف المنظمة					

## 5. الشراكة:

تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من الشركات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أرى في الشراكة أسلوباً يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها					
2	تزداد قوة القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة					
3	أسعى لإقامة شراكة إستراتيجية مع المنظمات المناظرة محلياً وإقليمياً					
4	أسعى دائماً لإقامة تحالفات مع منظمات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل					
5	أرى في الشراكة مع المنظمات الأخرى الشبيهة حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي تواجهها منظمتي.					

## ثانياً: مجال اتخاذ القرارات:

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

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالمنظمة					
2	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار					
3	أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار					
4	أبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار					
5	أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار					
6	أهيب الظروف المناسبة لاتخاذ القرار					
7	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات التي تستبق فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهتها					
8	أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المنظمة					
9	أستخدم الحوار والمناقشات مع أعضاء المنظمة للوصول إلى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية					
10	ترتبط القرارات التي أتخذها بأهداف المنظمة					
11	أستند في اتخاذ القرارات إلى مبررات منطقية					
12	أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية					
13	أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة					
14	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار					
15	أعطي الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار					
16	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له					
17	أحاسب العاملين في المنظمة عند حدوث خطأ في تنفيذ القرار					
18	أصحح القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية					
19	أقوم بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار					
20	أساعد العاملين على طرق تنفيذ القرار					

(انتمىء، وشكراً)

#### ملحق رقم (4)

#### تفسير الدرجات الوظيفية في الأونروا

الدرجات الوظيفية تُعبر عن السلم الوظيفي للموظفين ويُمكن توضيحها من خلال Salary Scale والذي يُسمى Matrix، حيث يتكون من 20 درجة وظيفية و 24 خطوة (steps)، أقل درجة هي الدرجة "1" وأعلى درجة في الأونروا في غزة هي "20"، ويمكن توضيح الدرجات من خلال الجدول التالي:

الدرجة الوظيفية	تصنيف الموظفين
1،2	العاملين Manual workers
3-5	الفنيين Technical
6-9	الكتبة والمساعدين الإداريين
10-11	الموظفين الفنيين - المعلمين - الأخصائيين الاجتماعيين
12-14	المهنيين مثل الأطباء والمهندسين ، والمدراء Professional staff
13-14	مدراء وحدات ومدراء مكاتب - مسؤولي الخدمة الاجتماعية - نواب المدراء في المدارس
15-16	الإدارة الوسطى Middle managers
15	مدراء مدارس ومدراء أقسام
16-20	Senior Managers
16	مدراء عيادات ومدراء أقسام
17-18	نواب رؤساء البرامج والدوائر
20	رؤساء (مدراء) البرامج والدوائر

المصدر: مقابلة مع مدير دائرة الموارد البشرية في الأونروا، أ. ضياء الشطلي، بتاريخ: 5-1-2012،

الساعة 12:30

## نموذج Tregor & Zimerman لقياس الذكاء الإستراتيجي

م	السؤال
1	هل حددت الإدارة العليا في مؤسستك بوعي وإدراك ماذا تريد في السنوات القليلة القادمة؟
2	هل تعرف خصائص إستراتيجية مؤسستك؟
3	هل يرغب كل من المديرين الرئيسيين المشاركة في نفس النظرة إلى الاتجاه الإستراتيجي لمؤسستك؟
4	هل إستراتيجيتك على درجة من الوضوح بحيث يمكنك والعاملون معك الموافقة على أداء المؤسسة التي تعمل فيها؟
5	هل تطبق ما تنص عليه الإستراتيجية في إجراء الاختبارات المستقبلية في أداء المؤسسة؟
6	هل تجري مناقشات الإستراتيجية لطريقة منفصلة عن جهودك في التخطيط طويل المدى؟
10	هل يتوفر لقطاعك التنفيذية استراتيجيات محددة واضحة النص؟
7	هل تحدد إستراتيجيتك المستقبلية بوضوح كل من خطتك وميزانيتك (وليس العكس، أن الخطط والميزانية هي التي تحدد الإستراتيجية؟)
8	هل تستخدم الافتراضات التي تضعها عن البيئة في صياغة الإستراتيجية؟
9	هل تحدد إستراتيجيتك المستقبلية بوضوح في قراراتك المتصلة بتخصص رؤوس الأموال والنظم الجديدة؟
10	هل يتوفر لقطاعك التنفيذية استراتيجيات محددة واضحة النص؟
11	هل تدعم استراتيجيات القطاعات التنفيذية الإستراتيجيات الكلية تدعياً كاملاً؟
12	هل تتوفر لإدارتك الرئيسية استراتيجيات محددة واضحة النص؟
13	هل الإستراتيجيات التي تستخدمها تساند وتدعم بالكامل استراتيجيات وحدات العمل في مؤسستك؟
14	هل يراجع الأداء الكلي لمؤسستك في ضوء مستوى الأداء الإستراتيجي أو النتائج العملية أو كليهما؟

المصدر: عثمان، فاروق، "استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين"، القاهرة، دار المعارف للنشر والتوزيع، 1997، ص126-127.

**ملحق رقم (6)**

**نتائج تحليل نموذج (معامل) الانحدار المتعدد**

Model Summary(c)					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.517(a)	0.267	0.258	0.45260	
2	.593(b)	0.351	0.334	0.42862	1.994

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.823	1	5.823	28.427	.000(a)
	Residual	15.978	78	0.205		
	Total	21.802	79			
2	Regression	7.656	2	3.828	20.835	.000(b)
	Residual	14.146	77	0.184		
	Total	21.802	79			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.742	0.468		3.727	0.000
	ma1	0.588	0.110	0.517	5.332	0.000
2	(Constant)	1.056	0.493		2.140	0.036
	ma1	0.441	0.114	0.387	3.849	0.000
	md4	0.314	0.099	0.318	3.158	0.002