



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

– دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

– الفجوج – قالمة

إشراف الأستاذة:

د. غجاتي إبتسام

إعداد الطلبة:

- درغوم أكرم تقي الدين
- عيدود محمد إسلام

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمطاحن عمر بن عمر - الفجوج - ولاية قلمة، وهذا اعتمادا على أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة) كمتغير مستقل وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية لمعرفة الآراء، حيث تم توزيعها على 45 عامل، وتم استرجاع 35 استمارة صالحة للتحليل والذين شكلوا عينة الدراسة، وقد تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أين خلصت الدراسة إلى أن توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وتساهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى وجود علاقة طردية وارتباط قوي بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - ولاية قلمة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، القرارات الإستراتيجية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## Abstract :

. This study aims to identify the impact of strategic intelligence in the process of strategic decision-making in the mills of Omar bin Omar - Al-Fajouj - Guelma State, and this is based on the dimensions of strategic intelligence represented in (foresight, systems thinking, future vision, motivation and partnership) as an independent variable and the process of strategic decision-making as a dependent variable, where the study relied on the questionnaire to collect primary data to know opinions, as it was distributed to 45 workers, and 35 valid forms were retrieved for analysis and who formed the study sample, and the results of the study were analyzed using the statistical package program for social sciences SPSS, where the study concluded that the dimensions of strategic intelligence are available at Omar Bin Omar Mills Corporation and contribute to the process of strategic decision-making, in addition to the existence of a positive relationship and a strong link between

strategic intelligence and strategic decision-making in Omar Bin Omar Mills Corporation – Al-Fajouj – Guelma.

**Key Words** : Strategic intelligence, Strategic décisions, Strategic decision-making process

# شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلاله وجهه وعظيم سلطانه وعدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على أن من علينا بإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم نتقدم بالشكر والامتنان وفائق الاحترام والتقدير للأستاذة المشرفة "د. غجاتي إبتسام" على صبرها ونصائحها المستنيرة وتعليماتها لإتمام هذه المذكرة

الى أعضاء لجنة المناقشة شكرا لكم على مساهمتكم القيمة والتزامكم بتقييم هذا العمل

الى كل أساتذة الكلية، وطاقمها الإداري

الى كل من علمني حرفا طيلة مساري الدراسي

# الإهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسول الله  
أهدي عملي المتواضع هذا إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء  
بدون انتظار إلى قدوتي في كل خطوة أخطوها أطال الله في عمره  
إلى من تحت قدميها الجنة إلى أُمي الغالية التي لا توجد كلمات تصف التي رعنتني وكانت معي في كل أحزاني  
وأفراحي التي أضاءت دربي أسأل الله أن يطيل في عمرها.  
إخوتي وأخواتي "فخري نوسة ماريا مهدي مريم" من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.  
إلى عمتي العزيزة التي كانت معي في الشدائد أطال الله في عمرها  
إلى كل عائلتي وأصدقائي "حمادة مروان عنتر أنيس كيكي هديل" وزميلي في المذكرة إسلام وجميع من وقفوا بجواري  
وساعدوني بكل ما يملكون.

درغوم أكرم تقمي السن

# الإهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهباني الحياة وربباني على حب الاطلاع وشغف المعرفة وعلماني  
كيف ارتقي سلم الحياة بثبات، صبر وحكمة. إلى من استحقا بري وحيي الغاليين على قلبي أبي  
وأمي،

إلى كل من اضء بنور علمه عقل غيره وهدى بجواب صحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء ورحابة العارفين،

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة والكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى زميلي في الدراسة وفي المذكرة أخي درغوم أكرم.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها.

إلى الذين أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله ومنفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

عيدو محمد ورسول

# فهرس المحتویات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الملخص
	شكر وتقدير
	الإهداء
I-III	فهرس المحتويات
VI-IV	قائمة الجداول والأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ل	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي</b>	
01	تمهيد
10-02	المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي
07-02	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الإستراتيجي
09-08	المطلب الثاني: التطور التاريخي للذكاء الإستراتيجي
10-09	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء إستراتيجي
17-11	المبحث الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي
13-11	المطلب الأول: مكونات ومبادئ الذكاء الإستراتيجي
15-13	المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الإستراتيجي
17-16	المطلب الثالث: مراحل الذكاء الإستراتيجي
23-18	المبحث الثالث: مناهج تطبيق الذكاء الإستراتيجي وشروطه ونماذج قياسه
19-18	المطلب الأول: مناهج تطبيق الذكاء الإستراتيجي
19	المطلب الثاني: شروط نجاح الذكاء الإستراتيجي
23-19	المطلب الثالث: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي
24	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للقرارات الاستراتيجية</b>	
25	تمهيد
31-26	المبحث الأول: مدخل إلى القرارات في المنظمة

28-26	المطلب الأول: مفهوم القرار وأنواعه
30-29	المطلب الثاني: مفهوم اتخاذ القرار
31-30	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات
47-32	المبحث الثاني: أساسيات حول القرارات الإستراتيجية
37-32	المطلب الأول: ماهية القرارات الإستراتيجية
38	المطلب الثاني: أبعاد القرارات الإستراتيجية
47-39	المطلب الثالث: كيفية إتخاذ القرارات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها
53-48	المبحث الثالث: الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجي
50-48	المطلب الأول: أدوار الذكاء الإستراتيجي في المنظمة
51-50	المطلب الثاني: أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية
52-51	المطلب الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي بالقرارات الإستراتيجية
53	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة ميدانية لدور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	
54	تمهيد
62-55	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
56-55	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
57-56	المطلب الثاني: نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر واهدافها
62-57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته
65-63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
64-63	المطلب الأول: حدود وعينة الدراسة
65-64	المطلب الثاني: منهج الدراسة
65	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
75-66	المبحث الثالث: تصميم أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها والاتساق الداخلي لها
68-66	المطلب الأول: كيفية تصميم أداة الدراسة
69-68	المطلب الثاني: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
75-70	المطلب الثالث: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

99-76	المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
79-76	المطلب الأول: تحليل خصائص البيانات الديموغرافية للعينة
89-79	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات الأفراد العينة حول المتغيرات
97-89	المطلب الثالث: عرض النموذج الإحصائي واختبار الفرضيات
99-97	المطلب الرابع: تحليل ومناقشة النتائج
100	خلاصة الفصل
103-101	الخاتمة العامة
109-104	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول والمشاكل

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21-20	نموذج تريكو وزميرمان للقياس الذكاء الاستراتيجي	01
37-36	خصائص القرارات الاستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية	02
67	مقياس lickert الخماسي	03
68	فئات مقياس lickert الخماسي	04
69	معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	05
71-70	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الاستشراف والتفكير النظم والدرجة الكلية للبعد.	06
71	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرؤية المستقبلية والدرجة الكلية للبعد.	07
72	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الشراكة والدرجة الكلية للبعد.	08
73	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الدافعية والدرجة الكلية للبعد.	09
75-74	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد.	10
76	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس	11
77	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن	12
77	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	13
78	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	14
79	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المنصب الوظيفي	15
81-79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة ببعد الاستشراف وتفكير النظم	16
82-81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة ببعد الرؤية المستقبلية	17
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة ببعد الشراكة	18
85-84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة ببعد الدافعية	19
88-85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالمتغير اتخاذ القرارات الاستراتيجية	20
89-88	المتوسطات والانحرافات المعيارية المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية	21
90	نتائج اختبار (k-s)	22
91	اختبار ستيودنت	23

92	اختبار الفرضية الرئيسية	24
93	اختبار الفرضية الفرعية الاولى	25
95-94	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	26
96-95	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	27
97-96	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	28

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
07	خصائص الذكاء الاستراتيجي	02
13	مبادئ الذكاء الاستراتيجي	03
15	ابعاد الذكاء الاستراتيجي	04
17	مراحل الذكاء الاستراتيجي	05
31	مراحل عملية اتخاذ القرارات	06
36	خصائص القرارات الاستراتيجية	07
43	عملية صنع القرارات الاستراتيجية	08
58	هيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر	09
76	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس	10
77	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن	11
77	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	12
78	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	13
79	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المنصب الوظيفي	14

قائمة الملحق

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
اتفاقية اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	01
قائمة المحكمين	02
الاستبيان	03
Corrélations	04
Alfa crombakh	05
Effectives	06
Descriptives	07
Test de Kolmogorov Smirnov à un èchantihhon	08
اختبار الفرضيات	09

# مقدمة

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والديناميكية وإلى جانب التطور العلمي في شتى المجالات وما يواجهه المؤسسة من تحديات معاصرة، كل هذا دفع المؤسسات إلى البحث وتبني إستراتيجيات جديدة تساهم في دفع المهارات الفكرية والتحليلية لدى متخذي القرار داخل المؤسسة وتساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

حيث أدركت الكثير من المنظمات من خلال تخطيطها الإستراتيجي الحاجة لمدخل حديث تستطيع من خلاله إدارة أنشطتها بطريقة تمكنها من المنافسة في بيئتها الداخلية والخارجية، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة أيضاً إلى التنبؤ بمستقبل هذه المنظمات لأنها جزء لا يتجزأ من النظام العالمي الذي يؤثر على أنشطتها وخططها وإستراتيجيتها نتيجة لعملها في بيئات تتسم بعدم التأكد، فكان لزاماً على هذه المنظمات إيجاد قادة ومفكرين أذكياء من أصحاب القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أساس تنمية المعرفة والخبرة.

ومن هنا برز ما يسمى بالذكاء الإستراتيجي أحد أهم الأدوات الفاعلة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها، وتمكين القادة من التنبؤ وتوقع الفرص المتاحة والاستعداد للتغيرات الإيجابية والسلبية المتوقعة.

حيث تعتبر العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات بوجه عام والقرارات الاستراتيجية بوجه أخص، من القضايا الرئيسية التي تستدعي انتباه القيادات العليا للمنظمات، وعلى كافة المستويات، إذ يعد القرار عنصراً حيوياً في كافة صور ومراحل النشاط القيادي والإداري، وترتبط عملية صنعته واتخاذ ارتباطاً وثيقاً بالقيادات العليا، لكون القادة والمدراء يلعبون أدواراً رئيسية في هذه العملية من ناحية، والمساهمة في القرارات المتخذة في مختلف المجالات، وإنجاز أهدافها المحددة من ناحية أخرى.

كما تتصف القرارات الإستراتيجية بصعوبة التراجع عنها عند اتخاذها ولها تأثير مهم على المسيرة المهنية للمديرين وتتصف بالتعقيد والشمول لذلك نجد أن موضوع إتخاذ القرار من أحد المواضيع الأكاديمية الحيوية والمثارة على ساحة البحث العلمي، كونها نقطة انطلاق لجميع الأنشطة داخل المؤسسة وخارجها.

وبما أن عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية تعد من أهم وأبرز المهام التي تؤثر على وضعية المؤسسة في السوق على المدى الطويل، فقد جاءت دراساتنا لتسلط الضوء على الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

1- إشكالية الدراسة:

يتمحور التساؤل الرئيسي للدراسة في:

ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على إتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي يقتضي طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير كل من بعدي الاستشراف وتفكير النظم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

- ما مدى تأثير بعد الرؤية المستقبلية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

- ما مدى تأثير بعد الشراكة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

- ما مدى تأثير الدافعية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

2-فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة يتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

● يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

● يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبُعدي الاستشراف وتفكير النظم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛

● يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الرؤية المستقبلية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛

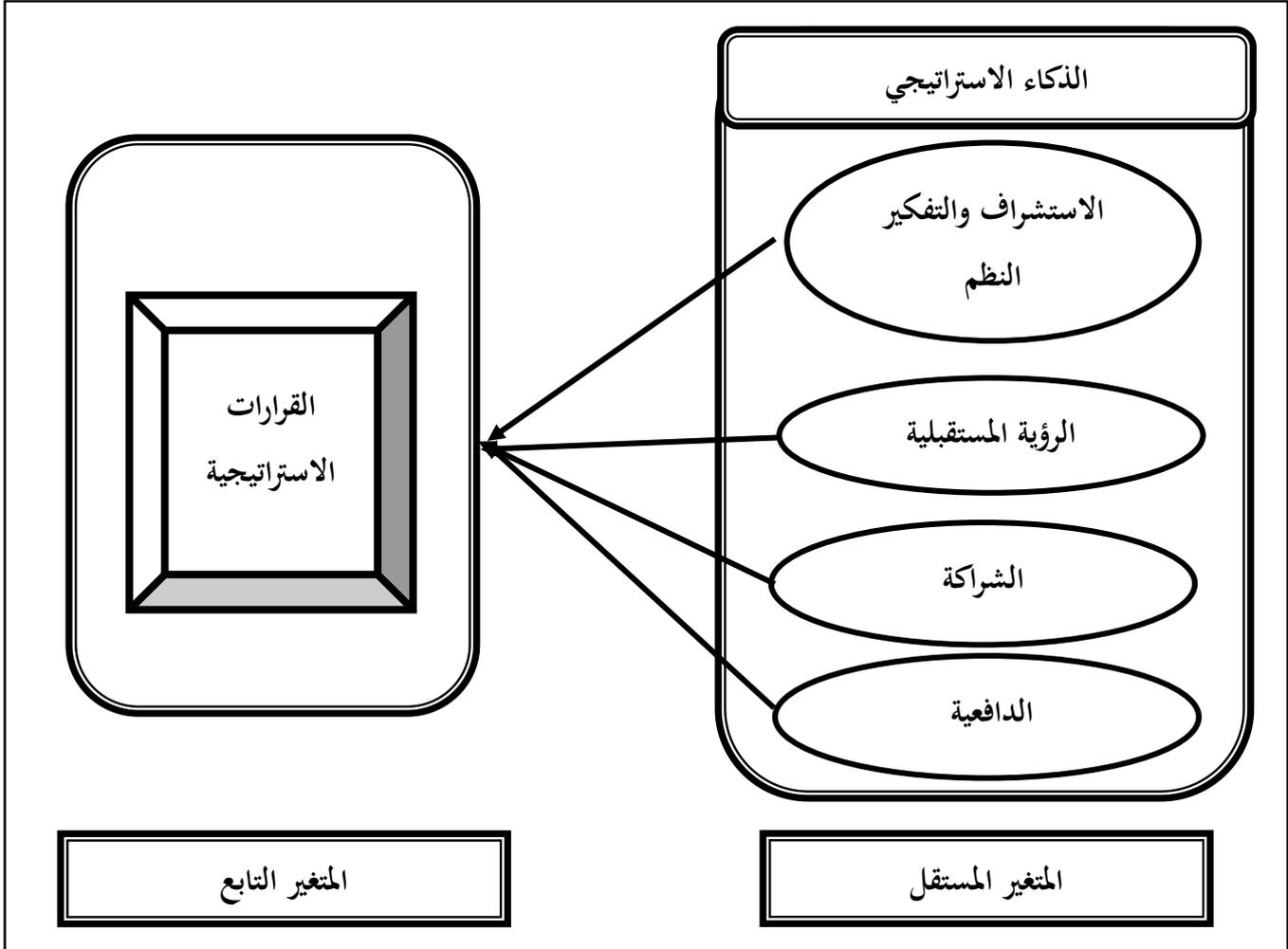
● يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الشراكة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛

● يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الدافعية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

## 3- نموذج الدراسة:

يتضمن نموذج الدراسة المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي والذي يشمل الأبعاد الأربعة التالية: الاستشراف والتفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية كما تشمل أيضا المتغير التابع للدراسة المتمثل في القرارات الاستراتيجية ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي (01):

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

## 4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إبراز دور الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية باعتباره من الأساليب الضرورية في مجال التسيير والإدارة الإستراتيجية من خلال معرفة دور الذكاء الإستراتيجي مما يعطي للقادة والمسيرين إمكانية إتخاذ للقرارات الاستراتيجية سليمة بإضافة إلى عرض دور الذي يلعبه في عملية التغيير

داخل المؤسسة دعم متخذي القرار في ترسيخ السمات القيادية لمتخذي القرار داخلها أما من الناحية التطبيقية فتتجلى أهميتها في إبراز مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي بأبعاده على إتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

### 5-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- الإلمام بكافة الجوانب النظرية للذكاء الاستراتيجي و القرارات الاستراتيجية؛
- التعرف على أهمية الذكاء الاستراتيجي ودراسة دوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- التعرف على الذكاء الاستراتيجي وأبعاده وعلاقته بعملية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛
- دراسة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير و النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).

### 6-أسباب اختيار الموضوع:

- يرجع سبب اختيار موضوع الدراسة إلى عدة أسباب أهمها:
- حداثة الموضوع ونقص الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع خاصة متغير الذكاء الاستراتيجي والميل الشخصي للبحث في المتغير؛
  - توافق موضوع الدراسة مع التخصص المدروس (إدارة الأعمال)؛
  - مدى أهمية الموضوع لمختلف المؤسسات، الرغبة في التعمق أكثر في دراسة الذكاء الاستراتيجي.

### 7-منهج الدراسة:

من أجل تحقيق الإجابة على إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تكوين إطار نظري حول المتغيرات الدراسة المتمثلة في الذكاء الإستراتيجية و دوره في إتخاذ القرارات الإستراتيجية اعتمادا على المصادر الثانوية المتمثلة في المراجع من الكتب و رسائل و أطروحات جامعية و ملتقيات، أما الجانب التطبيقي تم اعتماد منهج الدراسة حالة و هذا المعرفة تأثير الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ، حيث تم اعتماد على استبانة (مصادر أولية ) أداة لجمع مختلف البيانات ،ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم اعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) واستخدام من مجموع ما يقدمه من أساليب إحصائية : التكرارات ، النسب المئوية ، ألفا كرو نباخ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط بيرسون ، معامل التحديد ، الانحدار الخطي البسيط ، اختبار التباين الأحادي.

### صعوبات الدراسة:

من بين صعوبات الدراسة التي واجهتنا في تحضير وإعداد هذه الدراسة:

- قلة المراجع التي تخص الذكاء الاستراتيجي كونه من المواضيع الحديثة؛
- صعوبة تحديد المؤسسة المعنية للدراسة الميدانية؛
- مواجهة صعوبة في توزيع الاستبيان
- عدم جدية بعض أفراد العينة في الإجابة على أسئلة الاستبانة.

### 8-الدراسات السابقة:

نتطرق في هذا الفصل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستها الحالية، والتي نجد أن البعض منها متعلق بالذكاء الإستراتيجي وأثره في عملية اتخاذ القرارات، وكذا اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة على علاقة هاذين المتغيرين وفيما يلي بيان لذلك:

#### ● دراسات متعلقة بالذكاء الإستراتيجي:

- دراسة إيمان سعودي، الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي، سنة 2020، - دراسة حالة مؤسسة -"مطاحن البصرة" و"مؤسسة WISSO-

تهدف هذه الدراسة الى البحث في أثر أحد أبعاد الإدارة بالذكاءات والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي من خلال استبانة موزعة على الإداريين ورؤساء الأقسام لكل من مؤسسة "مطاحن البصرة" ومؤسسة WISSO .

يتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين ورؤساء الأقسام على مستوى الإدارة العليا والوسطى لكل من مؤسسة "مطاحن البصرة" المقدر عددهم ب 29 إداريا ومؤسسة WISSO المقدر عددهم ب 27 إداريا، ليكون بذلك العدد الإجمالي للإداريين (مجتمع الدراسة) 56 إداريا، وقد تم التيار عينة الدراسة بالاعتماد على الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وبعد توزيع استمارة الاستبيان تم استعادة 42 استبانة، كما استثنينا بعض الإجابات غير الصالحة للدراسة، لتشكل بذلك الاستبيانات الخاضعة للتحليل 35 استبياناً، بنسبة استجابة 63.0%.

توصلت الدراسة الى أن مستوى فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي للعيينة المبحوثة مرتفع، اضافة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ترقى الى درجة التأثير بين متغير الذكاء الاستراتيجي وعملية التشخيص الاستراتيجي، حيث يؤثر بعد الاستشراف بالدرجة الأولى في عملية التشخيص الاستراتيجي على خلاف بعد الشراكة.

### - دراسة فايز جمعه صالح النجار، أروى محمد الحريزة، سنة 2020، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الاعمال -دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى-

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير العمال، التوعية والتدريب (في أمانة عمان الكبرى). ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة شملت (35 فقرة)؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم 74، حيث قام الباحثان بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد (62) استبانة صالحة للتحليل. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعه في أمانة عمان الكبرى؛

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في أبعاد إدارة استمرارية الأعمال كل منها منفردة في أمانة عمان الكبرى.

### - دراسة الهاشمي ربيعي، 2021/2020 تحت عنوان دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية اتصالات الجزائر -تبسة-

هدفت الدراسة الى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم الدافعية، الشراكة)، في تحسين الأداء المتميز بأبعاده التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري ، ولقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة إذ تم توزيعها على عينة شملت (70) إداريا موظفا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية الولائية تبسة - بجميع فروعها، توصلت نتائج الدراسة الى وجود إثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة.

- دراسة عماد سحمدي، السعيد مزيان، 2023، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - الجزائر اتصالات مؤسسة على (SME) البنائية المعادلات نموذج باستخدام تطبيقية دراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تحميله العالقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية والدافعية) والإبداع التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم اختيار العينة تتكون من 90 إطار بالمؤسسة تم استخدام أسلوب نموذج المعادلات البنائية لتحميل البيانات والتحميل العالمي واختبار صحة الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر وارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وتعزيز الإبداع التنظيمي.

- دراسة جمال غوال عواطف عيشوش، سنة 2023، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية-دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الرؤية المستقبلية، الدافعية، الإبداع) في تحسين المرونة الاستراتيجية مرونة الموارد مرونة القدرات في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بالجزائر، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المؤسسة محل الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ملائمته مع لطبيعة الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان. حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (87) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

- دراسة أيسر المومني، لبنى المومني، سنة 2023، أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين - في شركات الاتصالات الأردنية -

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف، التفكير المنظم، الشراكة) وأثرها على أداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (75) استبانة على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات جاء بمستوى مرتفع، حيث جاء بعد الاستشراف بالمرتبة الأولى، وجاء

بعد الشراكة بالمرتبة الثانية، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بعد التفكير المنظم، وأظهرت النتائج وجود اثر دو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

### • دراسات متعلقة بالقرارات الإستراتيجية:

- دراسة اليمين (2013)، بعنوان: اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهمية اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتشكلت عينة من 40 مؤسسة اقتصادية من مختلف النشاطات الاقتصادية استهدفت 94 فرداً باعتبارهم وحدة فعالة في هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استند البحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي من جهة ومنهج البحث الميداني من جهة ثانية، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أغلب مؤسسات الدراسة على درجة متوسطة من اليقظة والحذر غير أن المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي أقل درجة من الحذر واليقظة مقارنة بمؤسسات القطاعات الأخرى ولكنها على درجة أكبر بالنسبة لليقظة التكنولوجية مقارنة بمؤسسات القطاع التجاري.

- دراسة إدريس، والغالي (2013) بعنوان: "اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة اختبارية في شركة تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية من خلال التعرف على مستوى متغيرات الدراسة وتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة المرونة الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحديد أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته الحركية العدائية، وعد التجانس على اتخاذ القرارات وبناء نموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها، وتأثير بعضها على بعض، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية، أما عينة الدراسة فتكونت من المديرين العاملين في شركة صناعة الأدوية البشرية الأردنية من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: مدير عام، نائب مساعد مدير عام، ومديري الإدارات، والبالغ عددهم (180) مديراً، وتم توزيع استبانة استرجعت كاملة وكان جميعها صالحاً للتحليل.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الإستراتيجية ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالإضافة إلى وجود أثر المتغيرات عدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية.

- دراسة جوهرة أقطي، 2017، بن واضح الهاشمي، أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة - الجزائر -

هدفت الدراسة إلى اعتبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل بسكرة (الخراس) تم تصميم استبيان بالاعتماد على دراسات سابقة، تم توزيعه على التعامل مع تقلب المحيط ودرجة المركزية بالتطبيق على مؤسسة عينة مكونة من 176 موظف في المؤسسة ، توصلت الدراسة إلى أن بعد فرص السوق للذكاء التنافسي له أثر إيجابي مباشر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال بعد درجة المركزية، كذلك بعد الافتراضات الأساسية للذكاء التنافسي له أثر إيجابي مباشر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال بعد التخطيط الاستراتيجي، وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

#### • دراسات متعلقة بعلاقة الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية:

- دراسة عناد صايل الطعاني، 2017، كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية (دراسة ميدانية)

تلخص فكرة الدراسة بقياس المخرجات الناتجة عن التطبيق الفعلي للعناصر الرئيسية للذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية، ومدى التأثير في القرار الاستراتيجي في الدائرة وتطور أدائها، وكذلك اهتمام الدائرة بهذه العناصر وإدراك موظفي الدائرة وخاصة العاملين بمسار التخطيط والتطوير المؤسسي المحاور التخطيط الاستراتيجي، و لتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد على استبيان و تم توزيعه على عينة مكونة من 90 فرد، إن من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة العلاقة الإيجابية وتطور بيئة العمل في ظل استخدام دائرة الجمارك العناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف الرؤية الاستراتيجية، تحفيز العاملين التحالفات الاستراتيجية التفكير النظامي) - كذلك تم التوصل النتيجة مهمة وهي أن الدائرة تقوم ضمنا باستخدام عناصر الذكاء الاستراتيجي.

-دراسة مزمل علي محمد عثمان، 2018، اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ

القرارات "دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية"

تهدف الدراسة اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات - في مؤسسة الشرق للصحافة و النشر - الدمام المملكة العربية السعودية ، والوقوف على مدى الأهمية التي توليها هذه المؤسسة

الإستراتيجية الذكاء الإستراتيجي وعناصره من حيث (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تحفيز العاملين، التحالفات الإستراتيجية، التفكير النظامي) وأثر ذلك على فاعلية إتخاذ القرارات، وقد تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها و المتمثل في الإدارة العليا و التنفيذية استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم و قد وزعت 55 استبانة وتم استرجاع 50، و توصلت الدراسة إلى أن علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي المتغيرات المستقلة (وفاعلية إتخاذ القرار) المتغير التابع .

- دراسة شريف طاهر محمد فريد، أحمد محمد ناجي عبد الله عامر، سنة 2021، العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة في ضوء الخبرة الدولية لمتخذ القرار كمتغير معدل دراسة تطبيقية على شركات التأمين في جمهورية مصر العربية

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي الاستشراف الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي الشراكة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة مع دراسة أثر الخبرة الدولية لمتخذ القرار كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير المستقل ابعاد الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع ( القرارات الاستراتيجية الرشيدة ، وقد اتخذت الدراسة من قطاع التأمين المصري جهة للتطبيق للتعرف على ذلك خاصة في ظل الظروف الراهنة (جائحة كورونا) وقت إتمام الدراسة، والتي أثرت على الاقتصاد عامة وقطاع التأمين والخدمات المالية خاصة. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استقصاء أحتوي على (29) فقرة؛ حيث يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية العليا في شركات التأمين محل الدراسة والبالغ عددهم 429 مفردة، وقد قام الباحثان باختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بناءً على قواعد التحليل الإحصائي لاختيار العينة؛ وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليل عينة من 323 مفردة صالحة للتحليل والاختبار. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الشراكة والقرارات الاستراتيجية الرشيدة).

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

على اعتبار أن البحث العلمي هو عملية تراكمية، ولكي يصبح بحث ذا قيمة يجب أن ينطلق صاحبه في بحثه مما توقف عنده الآخرون، أو من سبقه في البحث في نفس الموضوع أو المواضيع ذات علاقة في مواضيع بحثه، غير أنه على اعتبار هذه الدراسة هي دراسة مستقلة، وفي سياق الدراسات السابقة لا بد ان تكون لها إضافة على ما سبقها من الدراسات ويكون لها ما يميزها عن غيرها من الدراسات في نفس مجال البحث، ومحاولة منا في تقديم

دراسة ذات إضافة علمية على ما قدمه الآخرون، يمكننا أن نقول إن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

اعتماد أغلب الدراسات السابقة على دراسة أحد المتغيرين كالذكاء الاستراتيجي مع متغير آخر، لكن دراستنا جمعت المتغيرين معاً، من خلال التطرق للذكاء الاستراتيجي كأحد أبرز الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، عالجت الفجوة العلمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع الذكاء الاستراتيجي وابعاده الأربعة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الزمان والمكان الخاص بها والشمول عينتها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وتعددت ادواتها من خلال المصادر الأولية والثانوية والاستبيان التي لمست جميع المستويات والفئات العمرية.

لقد تميزت دراستنا في تحليل الذكاء الاستراتيجي كأسلوب اساسي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر كونها المكان المناسب لإجراء هذه الدراسة الميدانية نظراً لكون مطاحن عمر بن عمر الأكثر عرضة للقرارات الإستراتيجية وهذا ما أضفى لدراستنا نتائج واقعية أكثر.

### 9-هيكل الدراسة:

من اجل الإلمام بجوانب الموضوع من النظري و التطبيقي، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول ، حيث تطرقنا للإطار النظري للذكاء الإستراتيجي و الذي قسم إلى ثلاث المباحث ، المبحث الأول المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي وتم التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي و التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي و أهمية وأهداف الذكاء استراتيجي ، أما بالنسبة للمبحث الثاني تم التطرق إلى أساسيات حول الذكاء الاستراتيجي المطلوب الأول مكونات ومبادئ الذكاء الإستراتيجي و أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي و كذا مراحل الذكاء الاستراتيجي، و أخيراً المبحث الثالث تم التعرف على أهم مناهج تطبيق الذكاء الاستراتيجي وشروطه ونماذج قياسه.

وبالنسبة للفصل الثاني تطرقنا للإطار النظري للقرارات الاستراتيجية حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل إلى القرارات في المنظمة من مفهوم وأنواعه وكذا مفهوم اتخاذ القرار ومراحل عملية اتخاذ القرارات.

أما بالنسبة للمبحث الثاني أساسيات حول القرارات الاستراتيجية تم التعرف على ماهية القرارات الاستراتيجية وأبعاد القرارات الاستراتيجية وكيفية إتخاذ القرارات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها، وأخيراً المبحث الثالث الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية أهم الأدوار التي يلعبها الذكاء الاستراتيجي في المنظمة

وأهمية الذكاء الاستراتيجي في علمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعلاقة الذكاء الاستراتيجي بالقرارات الاستراتيجية.

وفي حين الفصل الثالث هدفه أساسي إسقاط الدراسة النظرية على الواقع فهو يتضمن دراسة تطبيقية لتأثير الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مطاحن عمر بن عمر بالفجوج، بحيث تضمن أربع مباحث شمل المبحث الأول تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر المبحث الثاني التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ومنهجها وحدودها، أما المبحث الثالث تضمن استبانة أداة الدراسة والمبحث الرابع عرض تحليل وتفسير دراسة ميدانية.

# الفصل الأول

## تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية على جميع الأصعدة، جعلت الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة تسعى للبحث عن أساليب وآليات جديدة لمواكبة هذه التطورات وذلك من أجل مسايرة كل جديد من جهة، وللمحافظة على مكانتها واستمرارها من جهة أخرى.

وهذا ما ألزم المسؤولين في هذه المؤسسات الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات في بيئة الأعمال من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وحتى يكونوا على علم بما يحدث في البيئة المحيطة بهم.

ومن أجل الوصول إلى أهدافهم فيجب إتباع استراتيجيات جديدة لتحقيقها من أجل بلوغ أهدافهم، وكذلك الوصول لاتخاذ القرارات الصائبة من خلال الاعتماد على ما يسمى بالذكاء الاستراتيجي.

وهذا ما سيتناوله هذا الفصل الذي خصص للجانب النظري من هذه الدراسة حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول منه ماهية الذكاء الاستراتيجي والمبحث الثاني أساسيات حول الذكاء الاستراتيجي والمبحث الثالث مناهج وشروط ونماذج قياس الذكاء الاستراتيجي.

## المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتداولة في بيئة الأعمال اليوم، نظرا للمتغيرات المتسارعة التي أصبحت أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات والتي يرتبط بقاؤها أو زوالها بالقدرة على مسايرة هذه التطورات والتي تفرض عليها عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالذقة والسرعة المطلوبة

### المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

قبل التطرق إلى تعريف الذكاء الاستراتيجي يمكن التطرق إلى مجموعة من المفاهيم كالتالي:

#### 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. وأصبح مصطلح الذكاء متعدد التعريفات يتغير بتغير الموقف المعرف وبتغير النظريات المفسرة له فقد اختلفت التعريفات علم النفس للذكاء باختلاف الجانب الذي عاجله التعريف فاختلف العلماء بشكل عام في جوانب تعريفه وهذا ما يؤكد تصنيف الذكاء إلى عدة أشكال وأنواع.

1. لغة: عرف الذكاء أنه الذهن والعقل والحكمة وهي كلمة مشتقة من فعل ذكا يقال ذكا يقال ذكت النار ذكوا وذكا وذكاء، أي اشتد لهبها واشتعلت وذكت الحرب أي اتقدت، وذكا فلان أي سرع فهمه وتوقد.<sup>1</sup>
2. اصطلاحاً: الذكاء بشكل عام هو الأداة التي تمكن الأفراد من التأقلم بشكل أفضل مع الظروف المحيطة بهم كل حسب محيطه، وهو مصطلح يتضمن عادة الكثير من القدرات العقلية المتعلقة بالقدرة على التحليل، والتخطيط وحل المشاكل، ورسم الاستنتاجات، وسرعة المحاكمات العقلية، كما يشمل القدرة على التفكير المجرد وجمع التنسيق الأفكار والتقاط اللغات، وسرعة التعلم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمود عبد الله، محمود خوالدة، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 48

<sup>2</sup>عمواج صونيا، عمراني زهير، هيكل العقل البشري أسسه ومناحيه والأطروحة المصنفة له، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية العدد السابع

جوان 2020 ص 16

يعرف أيضا على أنه سرعة في الفهم والبديهة ونشاط فكري ومعرفي يقوم به العقل وليس شرط أن يكون الذكاء مرتبطا في التحصيل الأكاديمي أو المنهجي<sup>1</sup>

يُرى الذكاء على أنه قدرة للفرد ناتجة عن معرفته للغة المستخدمة في المجتمع ومعرفة المبادئ والقوانين والواجبات الاجتماعية، وهو نابع من التفاعل بين العوامل الاجتماعية التي تؤثر في الفرد، وعلى ذلك، فالفرد الذي يعيش في بيئة ثرية ثقافيا تنتشر بها الأفكار والمعتقدات الراقية (بيئة حضارية متمدينة) يكون أكثر ذكاء من الفرد الذي يعيش في بيئة متمدينة من الناحية الثقافية أو الحضارية.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن تعريف الذكاء على أنه القدرة على التعلم والتفكير وحل المشاكل بشكل فعال وفهم العلاقات بين الأشياء واستخدام المعرفة بطريقة مبتكرة وابداعية لتحقيق الأهداف.

### 3. أنواع الذكاء: صنف غاردنر الذكاء إلى سبعة أنواع هي<sup>3</sup>:

- الذكاء الذاتي الداخلي (Intrapersonal intelligence): يتحلى في الوعي بالذات وملاحظتها بصورة دقيقة وإدراك نواحي القوة والقصور فيها، كما يعني وعى الفرد بحالته المزاجية وانفعالاته ودوافعه ورغباته وقدرته على فهم ذاته وإدارتها بشكل إيجابي؛
- الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence) يتمثل في القدرة على فهم وإدراك أمرجة الآخرين ومقاصدهم ودوافعهم ومشاعرهم والقدرة على التمييز بينها والاستجابة الفعالة والملائمة تبعاً لذلك الإدراك؛
- الذكاء اللغوي (Linguistic intelligence) ويتمثل في القدرة على الاستعمال الفعال للكلمة سواء أكان ذلك نطقاً أو كتابة، كما يعني القدرة على استعمال اللغة من الناحية العملية، وهذا الاستعمال قد يكون بهدف البلاغة والإفصاح، أو يهدف إقناع الآخرين بعمل شيء ما؛
- الذكاء المنطقي الرياضي (Logical Mathematical intelligence) يتمثل في القدرة على استعمال الأعداد والأنماط المنطقية وإدراك العلاقات ومعرفة الأسباب واستنباط النتائج في البناءات التقريرية والافتراضية وغيرها من نماذج التفكير المجرد؛

<sup>1</sup>ملاك الشامي تعريف الذكاء في علم النفس، <https://mawdoo3.com>، 2024-02-15.

<sup>2</sup> حسين التهامي، التفكير الخلاق، دار الكتاب الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 9.

<sup>3</sup>محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2016-2017، ص

- الذكاء المكاني (Spatial intelligence): يتمثل في القدرة على إدراك العالم البصري المكاني الذي يحتوي الألوان والأشكال، والقدرة على القيام بأعمال تغيير أو بالتمثيل الجغرافي للأفكار ذات الطبيعة البصرية أو المكانية بناء على ذلك الإدراك؛
- الذكاء الجسمي الحركي (Bodily Kinesthetic intelligence) ويتجلى في قدرة الفرد على استخدام جسمه أو استخدام تشكيل الأشياء للتعبير عن أفكاره ومشاعره؛<sup>1</sup>
- الذكاء الموسيقي (Musical intelligence) ويتجلى في قدرة الفرد على إدراك الأصوات والإيقاعات الموسيقية وتمييزها وتحويله.<sup>2</sup>

كما سبق وأن أشرنا إلى أن أكثر المهتمين بموضوع الذكاء هم علماء علم النفس، وأن تقسيم غاردنر أكثر التقسيمات أو التصنيفات التي لاقت إجماعاً واسعاً عند علماء النفس، لكن هذا لم يمنع علماء الإدارة أو العاملين لم يقتصر الأمر على علماء النفس في تحديد أنواع الذكاء، فهناك العديد من الذكاءات التي ظهرت في حقل العمل الإداري التي سنذكرها، مثلاً الذكاء الاستراتيجي موضوع الدراسة الحالية، وذكاء السوق الذي يمكن من خلاله توفير للمدراء التنفيذيين عن المنظمة وأسواقها غير إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية.

ذكاء الأعمال التي تستطيع المنظمات من خلاله نشر وتحليل المعلومات الهامة لنشاطات أعمالها ولعملية اتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية، الذكاء التنافسي الذي يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المنظمة، كما يجعلها قادرة على صياغة استراتيجية جديدة للتنافس.

الذكاء الوجداني أو الشعوري أو العاطفي الذي ظهر في نهاية القرن الماضي وله تأثير حاسم على إدارة الذات وإدارة العلاقات.<sup>3</sup>

### ثانياً: ماهية الذكاء الاستراتيجي:

قبل التطرق إلى تعريف الذكاء الاستراتيجي، يمكن أن نتطرق إلى تعريف الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية على اعتبار أن الذكاء الاستراتيجي أحد الأدوات والأساليب للإدارة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> نبيل رفيق محمد إبراهيم، الذكاء المتعدد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 65-66.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 66.

<sup>3</sup> محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الاستراتيجية: حسب بورتر porter هي "عملية تكوين وضع منفوذ للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون" كما يعرف بأنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها، وبمعنى أوسع هي الوسيلة للوصول إلى النهايات.

أما الإدارة الاستراتيجية فهي: "مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>".

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز الإدارة الاستراتيجية على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة للإدارة الاستراتيجية يمكن القول إن هذه الأخيرة تهتم بجميع القرارات التي تتخذها الذكاء الاستراتيجي هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب والصورة المناسبة لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

Michall Maccoby حيث أثبت أن الذكاء الاستراتيجي يعد القادة لفهم المجال الذي يقودونه والعمل من أجل الصالح العام.

وأضاف gordon.2007 الذكاء الاستراتيجي هو الحجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة<sup>2</sup>.

Thom and Kim "يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي على أنه ما تحتاج الشركة إلى معرفته عن بيئة الأعمال الخاصة بها، التي تمكنها من اكتساب نظرة ثاقبة لعملياتها الحالية، وتوقع إدارة التغيير في المستقبل، بتصميم استراتيجيات مناسبة من شأنها أن تخلق قيمة تجارية للعملاء وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة<sup>2</sup>.

كما يعرف Maccoly الذكاء الاستراتيجي: "بأنه ذلك الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات وأبعاده (الإشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية الشراكة الدافعية، القدرة على تحفيز العاملين).

<sup>1</sup>صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء والتسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة صيدال للصناعة الأدوية خلال فترة 2000-2005، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة منشورة جامعة بسكرة الجزائر 2007، ص 16-

17

<sup>2</sup>بن بلخير ميلود، بوسليم عبد العلي، الذكاء الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار سنة 2021-2022 ص 7

أما النعيمي يقول في الذكاء الاستراتيجي على أنه يشكل أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التميز من خلال توافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة.<sup>1</sup>

### مفهوم الذكاء الاستراتيجي: Strategic Intelligence

هو مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن معلومات ومعالجتها ثم نشرها كما يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه: " العملية أو الأداة التي من خلالها يتم جمع المعلومات التي تُساعدُ صناع القرار في صناعتهم لتلك القرارات وُ تمكنهم من الاستجابة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة ، ثم تحليل هذه المعلومات لتعجيل قراراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى المسار الفكري إزاء ما يحدث الآن وما سيحدث مستقبلاً وحماتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.

تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون حول الذكاء الاستراتيجي الذين انبروا إلى الاهتمام بهذا النمط من الذكاء، كمفهوم تتجاذب حوله ثلاثة اتجاهات فكرية الأول يرى أنه عملية جمع التعريفات في مضمار (3) ثلاثة اتجاهات:

- اتجاه الأول: يرى أنه عملية لجمع المعلومات؛
- اتجاه الثاني: يصفه أنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة؛
- اتجاه الثالث: يعتبره جزء من النظام الشخصية التي بها يتمتع قادة المنظمات.

قد ركزت مفاهيم الاتجاه الأول على كون الذكاء الاستراتيجي المعلومات عالية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرارات التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتتيح لهم مع كل القضايا التي تؤثر في إصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن بلخير ميلود، بوسليم عبد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>2</sup> أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم، الإدارة بالذكاءات - منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار واثل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 139

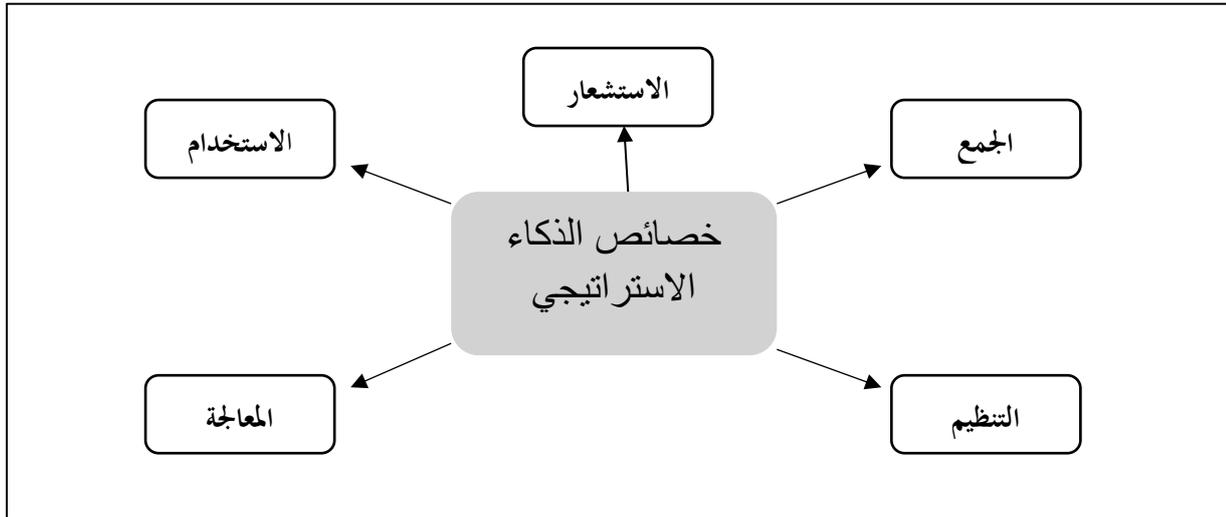
الذكاء الاستراتيجي هو المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادي والذي هو إدارة المعلومات الداخلية للمنظمة وحمايتها وكذلك إدارة المعرفة والتي تعرف بكل عام على أنها إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: خصائص الذكاء الاستراتيجي

خصائص الذكاء الاستراتيجي: يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات هي:<sup>2</sup>

1. الاستشعار Sensing: مؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة؛
2. الجمع Collecting: للبيانات ذات المغزى؛
3. التنظيم Organizing: للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات؛
4. المعالجة Processing: للبيانات وتحويلها إلى معلومات؛
5. الاستخدام Uses: للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذ.

### الشكل (02): يوضح خصائص الذكاء الاستراتيجي



المصدر: عناد صايل الطعاني، كفاءة صنع القرارات، في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية، (دراسة ميدانية)، المجلة العربية للعلوم ونشر والأبحاث، الأردن، المجلد الأول، العدد العاشر، 2017، ص 60

<sup>1</sup> العبداني، دور نظام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2018، الجزائر، ص 65

<sup>2</sup> مزمل علي محمد عثمان، إختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات " دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - ، المجلة العربية للعلوم والنشر والأبحاث، جامعة بيشة - المملكة العربية السعودية، لعدد الأول - المجلد الأول مارس 2017، ص 168

### المطلب الثاني : التطور التاريخي الذكاء الاستراتيجي

تعود بدايات ظهر الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفتقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له، ورغم المدى الزمني لممارسته تاريخيا إلا أنه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم وكان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقا لـ Sun Tzu " أحد أبرز الاستراتيجيات في العالم، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله : " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج معركة و إذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم نفسك وتعرف العدو فأنت أحق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة " ، وهذا يدل على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو.<sup>1</sup>

لقد تطور الذكاء بشكل كبير، حيث أصبح من الصعب تصور عدم امتلاك أي حكومة الاستخبارات أو الذكاء، فعلى الرغم من أن وكالات الاستخبارات الأجنبية تمثل ظاهرة جديدة نسبيا، إلا أن بريطانيا قامت بتأسيس دائرة للأمن عام 1909 لتقوم بمهمة جمع أدلة عن تخطيط ألمانيا لغزوها، أما فرنسا فقد قامت بإنشاء وكالة لتقديم خدمات للوثائق الخارجية ومضادة للاستخبارات ثم حولتها إلى مديرية عامة للأمن الخارجي سنة 1946 ، أما وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية فقد أنشئت سنة 1947 للحد من عدم اليقين صانعي السياسة، والسؤال المطروح في المنظمات اليوم: هل يمكن للمدراء التنفيذيين وفرق العمل استخدام الذكاء والذكاء المضاد أو المكافح لتحسين معرفتهم وفهمهم للحقائق الراهنة عن البيئة الخارجية. "

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وفي صياغة السياسة بالاستخبارات الاستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بعملية الاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات، وتؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان رئيس الولايات المتحدة من 1953 إلى 1954، والذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباري، والتحق شيرمان كنت عام 1941 بمكتب الخدمات الاستراتيجية في الوكالة ألف حينها كتابا بعنوان الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية ، ألف كتابه الطبعة الثانية عام 1947 بعنوان الذكاء الاستراتيجي، مشيرا فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء، واستخدموه في التجسس و شن الحروب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 133-134.

<sup>2</sup> شاهيناز هيبته، كوثر جلاي، دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن استكمال متطلبات للنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح 2021-2022 ص 5.

كما أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد فقط، فقد تم توسيع الأفق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دورا رئيسا في منظمات الأعمال التجارية، 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 الاستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة أرمادا من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات الشركات ( البيع بالتجزئة و النقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، و المرافق العامة. وتنامي اهتمام إدارة منظمات العمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج ل " مجتمع الذكاء الاستراتيجي " بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتج 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 معا. وفي هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار تجدد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء الاستراتيجي

يمثل الذكاء الاستراتيجي عمودا فكريا في نجاح أي مؤسسة في العصر الحديث، وفيما يلي أهمية هذا الأخير والأهداف التي وجد من أجلها.

#### أولا: أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في:<sup>2</sup>

- أساس خطط المنظمة المستقبلية لما له دور في توفير المعلومات الدقيقة لصانعي القرار لاتخاذ القرارات الاستراتيجية مما يعزز كفاءتهم لتلبية مختلف المتطلبات وتأهيل المنظمة لتكون قادرة على الإبداع والابتكار وصياغة استراتيجيات التغيير، وبالتالي اتخاذ القرارات الفعالة مما يحقق وضع تنافسي متفوق مقارنة بالمنظمات المنافسة؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 5

<sup>2</sup> ياسر المومني، لبنى المومني، أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة البحوث الاقتصادية، جامعة عجلون الوطنية، 01، 31-03-2023، ص 151

- يجعل هذا الذكاء المؤسسة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المؤسسة ونجاحها ويعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة؛<sup>1</sup>
- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهداف الذكاء الاستراتيجي:

إن للذكاء الاستراتيجي أهدافاً محددة كما يلي:<sup>3</sup>

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية بأزائها؛
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها؛
- تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى؛
- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير؛
- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول؛
- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات؛
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.

<sup>1</sup> بلعجوز حسين، بومصباح صافية، أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 30، ص 82

<sup>2</sup> رحمون رزيقة، منصور عبد القادر منصور، قشوط إلياس، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية، دراسة ميدانية على شركة التأمين قسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 21-06-2019، 01، ص 152

<sup>3</sup> نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، المجلد 23، العدد 3، 2015 ص 1287-1288

## المبحث الثاني: أساسيات حول الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي عامل (عملية) حاسم في نجاح المنظمات لتحقيق أهدافها وتميزها التنافسي في مجال إدارة الأعمال وتخطيط الاستراتيجي، فهو يتطلب فهم عميق للبيئة التنافسية والقدرة على التحليل المستمر للمعلومات، ولشرحه سيتم التعرف على مكوناته وأهم المبادئ والأبعاد التي يركز عليها بالإضافة إلى عملية سير الذكاء الاستراتيجي.

### المطلب الأول: مكونات ومبادئ الذكاء الاستراتيجي

يهدف الذكاء الاستراتيجي الى تحقيق التفوق التنافسي والنجاح المستدام للمؤسسات في بيئة الاعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار، حيث تتجلى مكونات هذا الأخير فيما يلي:

#### أولاً: مكونات الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي مجموعة من المكونات سوف نتطرق لكل عنصر على حدى:<sup>1</sup>

**1. النشاط:** نشاط الذكاء ينطوي على عملية دفع المستخدم إلى التوجه لكافة مصادر المعلومات عن المنافس الصناعة والسوق، فهذه المعلومات هي التي تشكل الأمن التنظيمي للمنظمة. فمثلاً فيما يخص المنافس فالمعلومات تتكون من نوايا المنافس الأداء، وكذلك نقاط القوة والضعف، ويتطلب جمع هذه المعلومات، تحليلها وتوفيرها لمتخذ القرار، فالذكاء يمكن فهمه واستيعابه من خلال ما يعرف بدورة الذكاء، فإن نموذج هذه الدورة يتكون من خمس مراحل كما يلي:

- التخطيط والتوجيه: حيث يتم وضع احتياجات متخذي القرارات من الذكاء؛
- جمع البيانات: جمع البيانات والمعلومات من كل المصادر المتاحة ومتى انتهت هذه العملية فإنه تم إنتاج معلومات استخبارية أو معلومات الذكاء؛
- المعالجة والاستغلال: يتم تحويل البيانات الخام معالجتها، أي بعبارة أخرى وضعها في الشكل المناسب لعملية الذكاء؛
- التحليل والإنتاج: يتم التكامل بين تحليل وتقييم جميع المعلومات المتاحة وإعداد منتجات الذكاء المختلفة؛
- النشر: أي تسليم منتجات الذكاء إلى المستخدمين المحددين مسبقاً.

<sup>1</sup>مقراش فوزية، منصور كمال، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014-

2. المعرفة: معرفة الذكاء تشير إلى المنتجات النهائية لعملية الذكاء وتنقسم منتجات الذكاء الاستراتيجي عموماً إلى خمس فئات وهي:

- الحالية: وهي المؤشرات حول التطورات الجديدة في الوقت المناسب والتي من المرجح أن يكون لها تأثير كبير على السلطة التنفيذية لصنع القرار؛
- التقديرية: حاسمة، تتمثل في تحليلات والأحكام المتعلقة بأهم المواضيع المهمة للإدارة العليا؛
- التحذير: تحديد التطورات والتهديدات والمرجح أساساً أن يكون لها تأثير مباشر وسلبي على الأمن التنظيمي الاستراتيجيات والسياسات؛
- البحوث: تتعلق بالمنافس على المدى المتوسط والمدى الطويل وغيرها من القضايا التي لها دور مهم؛
- العلمية والتقنية: معلومات وتحليلات عن التطورات العلمية والتقنية للمنافسين.

3. التنظيم: الذكاء أيضاً هو تنظيم. فهو نظام رسمي للمنظمة. فقبل 20 عام أشار Porter أن تجميع البيانات لتحليل متطور عن المنافس يتطلب ربما أكثر من عمل شاق... ولكي يكون فعال، فإن هناك الحاجة لآلية منظمة نوعاً من نظام ذكاء المنافس لضمان كفاءة العملية.<sup>1</sup>

ثانياً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

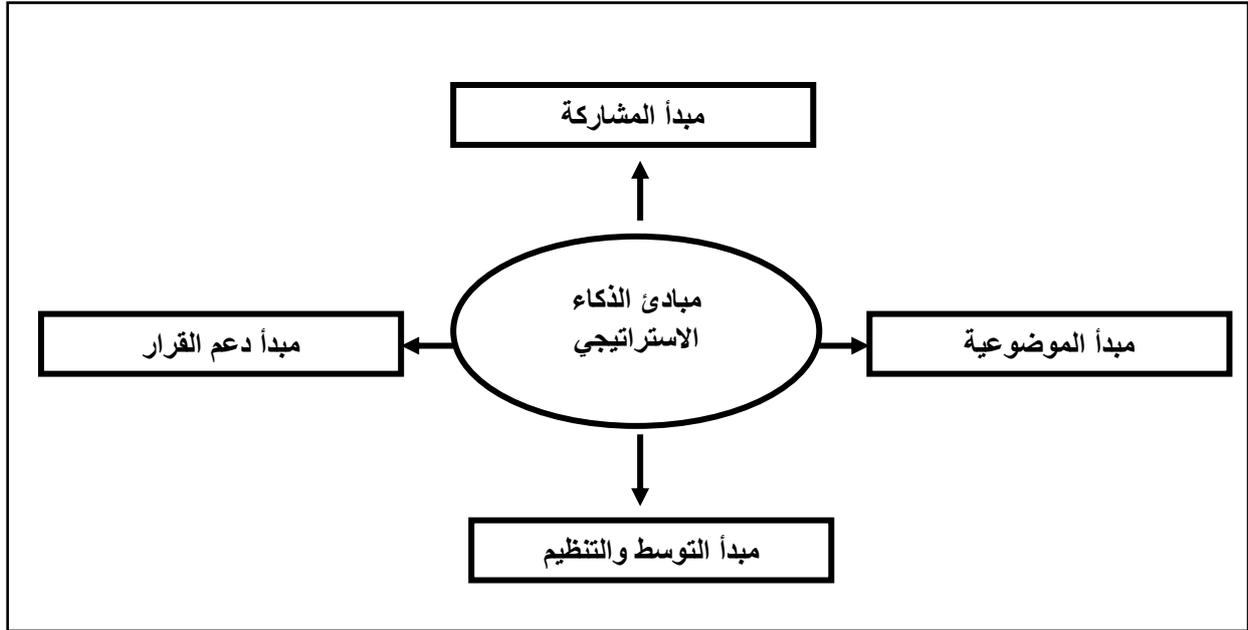
يشتمل الذكاء الاستراتيجي على عدة مبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

1. مبدأ المشاركة: ينظم الذكاء الاستراتيجي عمليات التفاوض بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين؛
2. مبدأ الموضوعية: يدعم الذكاء الاستراتيجي بناء التصورات المختلفة بشكل موضوعي من خلال توفير المؤشرات المناسبة والتحليلات وآليات معالجة البيانات؛
3. مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول تلك التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المؤسسة، ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث فيها؛
4. مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح له.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، 21

<sup>2</sup>محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الشكل (03): يوضح مبادئ الذكاء الاستراتيجي



المصدر: شاهيناز هبيته، كوثر جلاي، " دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار"، مذكرة مقدمة ضمن استكمال متطلبات للنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2021-2022، ص 6

### المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

تعد عناصر الذكاء الاستراتيجي بمثابة الخصائص والمهارات التي يوسم بها القادة الذي يتمتعون بهذا النوع من الذكاء وقد حدد Maccoby مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في:<sup>1</sup>

#### 1. الاستشراف foresight:

وهو القدرة على توقع تيارات التغيير التي يمكن أن توفر الفرص أو تهدد المؤسسة، وذلك من خلال فحص بيئة الأعمال وتفسير الاتجاهات الاجتماعية والديموغرافية، لا يمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من التأكيد ولكي يمكن إدراكه بالاعتماد على متغيرات الوقت الحالي وضع خطط طارئة للتكيف معه، إن القدرة على الاستشراف ستتيح للمؤسسة الإجابة على أسئلة مثل: ما هي التغييرات التكنولوجية التي قيد تؤثر في العروض التي تقدمها؟ هل الاحتياجات المستقبلية للزبائن تتطلب منتجات مختلفة؟

<sup>1</sup>إيمان سعودي، محمد دهان، الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي -دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة WISSO، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 01، جوان 2020، ص 598

## 2. تفكير النظم Thinking System:

إن تفكير النظم هو القدرة على مزج العناصر مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها إلى أجزاء ومن ثم تحليلها، كما يشار إليه على أنه يمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تتم دراسة علاقة الأجزاء بالكل وتقييم النجاح في خدمة أهداف النظام.<sup>1</sup>

## 3. الرؤية المستقبلية: Future Vision

تُعرف الرؤية المستقبلية بأنها مسار المنظمة المستقبلي، والذي يبين الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، ومركزها المنوي تحقيقه، والتخطيط لتنمية الإمكانيات والقدرات التي تملكها وعند صياغة الرؤية الاستراتيجية يتطلب الأمر امتلاك القدرة على استشراف المستقبل، وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية التي تعبر عن التطلعات المستقبلية والمدروسة جيدا للقيادات وتحدد طبيعة الأعمال المستقبلية، والمركز الذي تريد أن تحققه المنظمة<sup>2</sup>

## 4. الشراكة Partnership:

يقصد بالشراكة إجراء شراكات وتعاون استراتيجي مع منظمات أخرى من أجل الحصول على دعمها. والعمل من خلال هذه التحالفات الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف المشتركة حيث تلزم هذه الشراكة الأطراف المشاركة بمواردهم إلى تطوير مشاريع مشتركة، وإلى استثمار فرص العمل، ويلزم في هذه المسألة توفر الثقة والتفاهم بين الأطراف.<sup>3</sup>

## 5. الدافعية (التحفيز) Motivation:

يرى (Maccoby) أن التحفيز هو القدرة على جعل العاملين يتبنون هدفا مشتركا لتنفيذ رؤية المنظمة، حيث يجب على القادة السعي إلى معرفة ما يحفز العاملين، ويدفع نحو اتخاذ قرارات جريئة وقاسية قد تؤدي بعض الأفراد، ولكنها تفيد المنظمة على القادة أن يكونوا قادرين على التواصل مع العاملين بطريقة تؤدي إلى إلهامهم ومنها

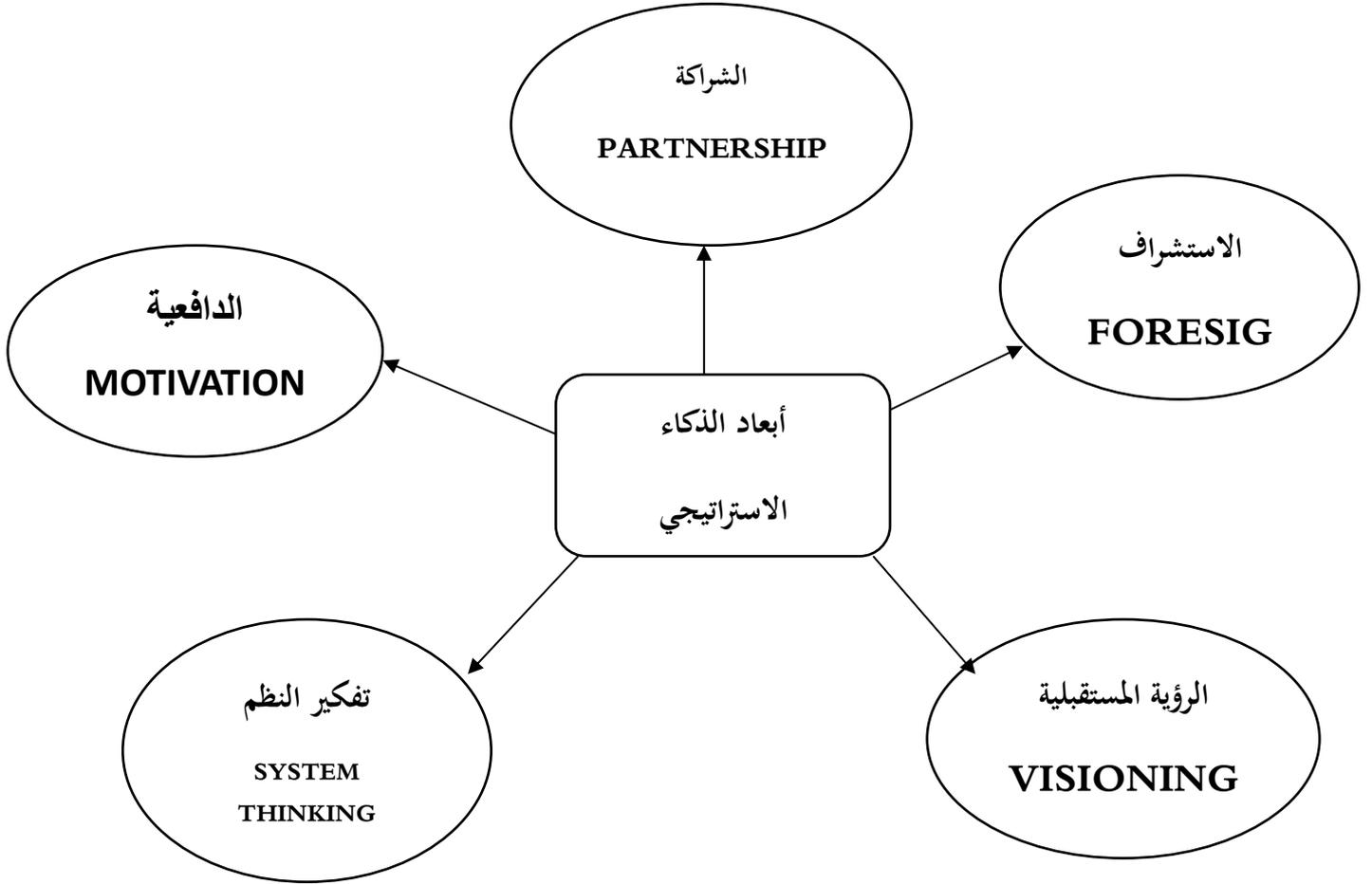
<sup>1</sup> د. رحمون رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>2</sup> يحيى زكريا الصعوب، محمد مفضي الكساسبة، الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 07، عدد 01، ص 997.

<sup>3</sup> الشيماء خالد الزهراني، غزيل سعد العيسي، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 5، العدد 20، أكتوبر 2021، ص 6..

المكافآت المجزية للعاملين. أما سماعات العمل الطويلة والمكافآت المؤجلة أو غير المدفوعة، فإنها من الأمور التي لا تساعد على التحفيز نحو العمل، وعلى العكس من ذلك فإن ضررها على المنظمة يكون كبيراً جداً.<sup>1</sup>

الشكل (04): أبعاد الذكاء الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد الطالبان.

<sup>1</sup> جمال غوار، عواطف عيشوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية - دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مارس 2023، ص 756.

المطلب الثالث: مراحل الذكاء الاستراتيجي

ووفقا للمدخل العملي فقد حدد مارك كزو (Xu mark) ستة مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الاستراتيجي وهي:<sup>1</sup>

1. **مرحلة الاستشعار sensing**: تتضمن هذه المرحلة تنمية الوعي والقدرات لدى القادة من أجل تشخيص وتحديد المؤشرات الداخلية والخارجية للتغيير التي تؤثر على المنظمة.

2. **مرحلة الجمع collection**: في هذه المرحلة يتم التركيز على طرائق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.

3. **مرحلة التنظيم organizing**: تشمل هذه المرحلة ترتيب البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها لتشكيل مصادر معلومات منظمة ومفيدة.

4. **مرحلة الاتصال communicating**: تتضمن هذه المرحلة تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.

5. **مرحلة الاستخدام using**: هذه المرحلة تتضمن اعتماد المعلومات في صنع القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

وكما أشرنا سابقا فإن كل مرحلة من المراحل السابقة الذكر يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين حيث أكد Li, Shue, & Lee, 2008 أن مجموعة Thomas وهي شركة استشارات للذكاء الاستراتيجي بالولايات المتحدة الأمريكية وضعت ست مراحل للذكاء الاستراتيجي: التخطيط والتوجيه، جمع البيانات، معالجة المعلومات وتخزينها، تحليلها وإنتاجها، النشر والتوزيع، واستخدام الذكاء واتخاذ القرار، وحددت هذه الشركة ميزتين رئيسيتين للذكاء الاستراتيجي، وهما:<sup>2</sup>

1. الميزة الأولى في هذه العملية هي التركيز على الاحتياجات، ويقصد بالاحتياجات التعبيرات البديلة للأهداف التجارية.

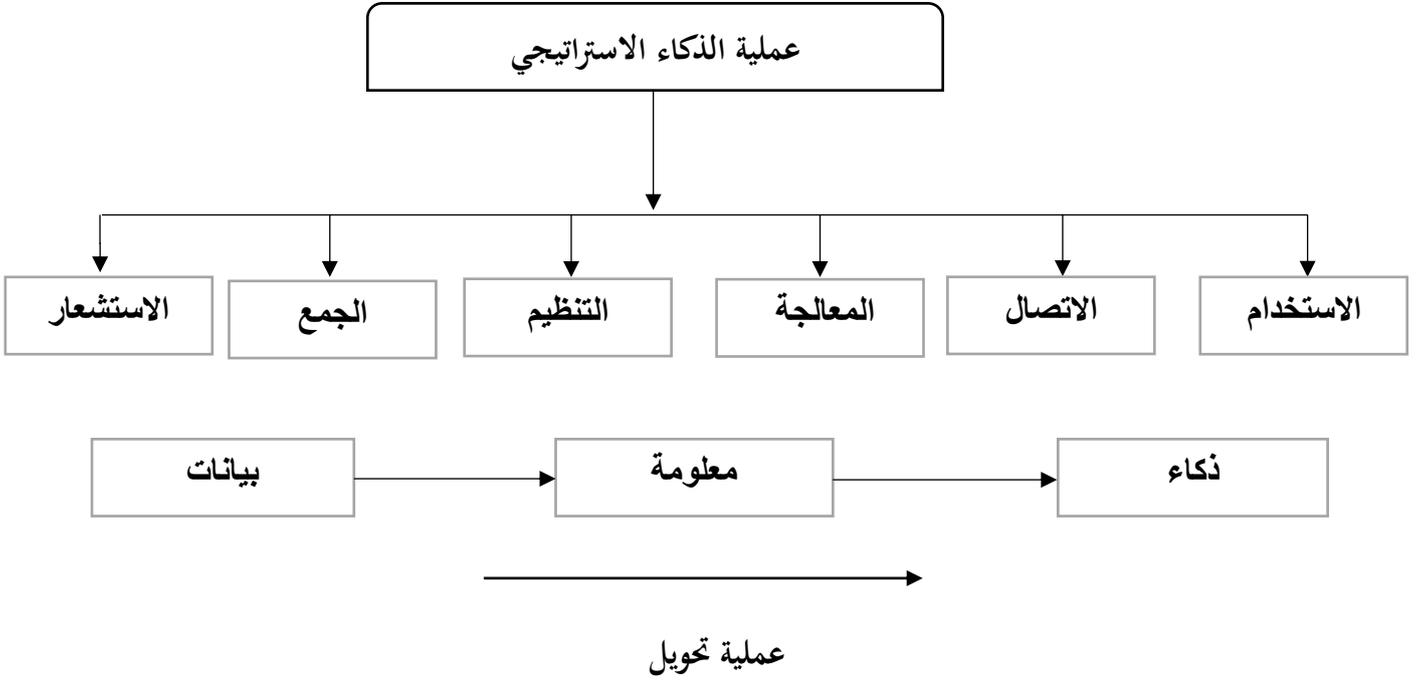
2. أما الميزة الثانية فهي مرتبطة بمرحلة النشر حيث تم التركيز على تفسير نتائج التحليل من حيث سياقات العمل، بحيث يمكن الكشف عن أفكار المعرفة. إن المعرفة المكتشفة يجب ترجمتها إلى سياسات عمل واضحة ومفهومة كما ينبغي توزيعها من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتنشر على مجموعة واسعة من مستويات الإدارة وتوضع محل التنفيذ.

<sup>1</sup>محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 16

<sup>2</sup>مقراش فوزية، منصور كمال، مرجع سبق ذكره، ص 22

يمكن توضيح المراحل السابقة في الشكل التالي:

الشكل (05): مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبان.

### المبحث الثالث: مناهج تطبيق الذكاء الاستراتيجي وشروطه ونماذج قياسه

تعتبر مناهج ونماذج الذكاء الاستراتيجي جزءا حيويا في إدارة الأعمال إذ تستخدم هذه الأدوات من أجل تحليل البيانات وتعزيز التميز التنافسي في المنظمات حيث تعتمد هذه الأدوات على تقنيات وأساليب متطورة لجمع البيانات وتحليلها مما يسهم في فهم البيئة التنافسية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وذلك وفق عدة شروط.

#### المطلب الأول: مناهج تطبيق الذكاء الاستراتيجي

منذ أكثر من خمسين عاما تناولت الدراسات الأكاديمية الذكاء الذي يلعب حاليا دورا محوريا في عملية صنع القرار في كل من القطاعين الخاص والعام على حد سواء وسيتم توضيح الذكاء الاستراتيجي حسب عدة مناهج:<sup>1</sup>

**1- المنهج الإبداعي:** يمكن استخدام منهج إبداعي خاص لوضع نظرية الذكاء الاستراتيجي هذا المنهج ينطوي على مجموعة من المقترحات من خلال اكتشاف الذكاء الاستراتيجي مع التركيز على التحليل التاريخي بشكل خاص باستخدام دورة الذكاء كإطار تنظيمي هذا المنهج يستخدم في تطوير المقترحات وتحديد التناقضات لتعيين النطاق النظري الذي تكون به نظرية الذكاء ناجحة في المقابل يمكن القول أن المنهج التاريخي أصبح لا يتعامل بما فيه من الكفاية به بسبب التغيرات السريعة في البيئة، فالمنهج الناجح هو الذي يكتشف القضايا التي يمكن للنظرية مناقشتها وكذلك يتم التركيز الحالي على مخرجات عملية الذكاء.

**2- المنهج الإرشادي:** يعتمد الذكاء الاستراتيجي على نمط الإدارة يعتبر هذا المنهج الذي يستند إلى البيانات التجريبية والهياكل الرسمية أكثر استخداما في مجال الذكاء الاستراتيجي، وفي الوقت نفسه يمكن أن ينظر إليه على أنه منهج إرشادي حسب هذا المنهج يمكن التمييز بين ثلاث فئات أساسية موجودة الفئة الأولى هي الحسابات التجريبية وهي أمر شائع خاصة في مجال المنظمات الاستشارية أما الثانية، النظرية تثبت عن طريق الملاحظات وهذا أكثر شيوعا في بحوث العلوم الطبيعية بينما الفئة الثالثة فتمثل في الجمع الحقيقي، يمكن اعتبارها بحوث مشتركة خاصة إذا كانت في البحوث النوعية والسر فالنمط يختلف حسب منهج التفكير وطرق استخدامها خصوصا لفهم الواقع.

**3- المنهج المتعدد الجوانب:** إذا كان الهدف من الاعتماد على عملية الذكاء الاستراتيجي هو مساعدة المنظمة على رسم رؤية شاملة لظاهرة معقدة، أو إذا كانت العملية هي محاولات لوضع استراتيجية فعالة للتأثير على هذه القضايا، فإنه على المنظمة ألا تعتمد على استراتيجية واحدة أو أسلوب واحد إذ يجب أن تهدف إلى استخدام منهج متعدد الجوانب، والذي يتضمن استراتيجيات وأساليب مختلفة الجوانب متعددة الجوانب من هذه القضية

<sup>1</sup>مقراش فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 23

وينبغي فهم القضية على أنها أمر يتطور باستمرار، حي، تجدد نفسها وبشكل مستمر إن نمط الإدارة يساعد على الحصول على نظرة مادية للظواهر المعقدة، إذ ينبغي ملاحظة أن العمليات المعقدة حيوية تخضع أحيانا لفترات عشوائية وفوضوية تماما، نتائجها لا يمكن التنبؤ بها بأي شكل من الأشكال.

مما سبق تستنتج أن المنهج المتعدد الجوانب ينظر إلى الذكاء الاستراتيجي نظرة أكثر واقعية ويوضح الدور الحقيقي له في دراسة البيئة الاستراتيجية للمنظمة وهو أفضل منهج درس الذكاء الاستراتيجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: شروط نجاح الذكاء الاستراتيجي

لضمان نجاح تطبيق الذكاء الاستراتيجي يجب توفر مجموعة من الشروط هي<sup>2</sup>:

- يتطلب الذكاء الاستراتيجي توفر الحد الأدنى من الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية فالمعلومة تأخذ قيمة أكبر عندما يكون للمنظمة تأطير مهيكول ومبرمج من طرف إطارات ذات وظائف محددة بذاتها؛
- يتطلب الذكاء الاستراتيجي اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة تتطلب العمل الجماعي وليس الفردي؛
- يتطلب تنفيذ مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي مهارات عالية ويجب القيام بها من دون انقطاع، وبجدية وصرامة؛
- الذكاء الاستراتيجي يستلزم ضرورة إدارة الوقت بشكل فعال؛
- يتطلب الذكاء الاستراتيجي روح جماعية قوية متماسكة.

### المطلب الثالث: نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

تهدف نماذج الذكاء الاستراتيجي إلى قياس قدرة المؤسسات على تحليل البيئة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بفعالية، حث تشمل هذه النماذج مجموعة من الأدوات والمؤشرات التي تساعد في تقييم مستوى الذكاء الاستراتيجي للمنظمة.

<sup>1</sup>مقراش فوزية، مرجع سبق ذكره ص 24.

<sup>2</sup>الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية - أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية علم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دارية أدرار، 2021/2020، ص 54 55

أولاً: نموذج تريكو وزميرمان

فقد قدم تريكو وزميرمان نموذجاً لقياس فاعلية الذكاء الاستراتيجي انطلاقاً من كونه عملية ل (جمع المعلومات، وتنظيمها وتحليلها، واعتمادها في صناع ان قرارات حاسمة) ، مركزاً على مديات تحقيق الفاعلية في مراحل هذه العملية ، وفي نفس السنة قدم نموذجاً اخر يشتمل على مجموعة اسئلة توجه لأعضاء الإدارة العليا للاختبار معامل الذكاء الاستراتيجي ، ومن خلال إجابة أعضائها على الاسئلة تتحدد قيمة هذا المعامل ، ذلك أن جوابهم إذا كان بالنفي عن اية فقرة من الاختبار، أو عجزوا عن الاجابة الصريحة ب ( نعم ) ، حيث يدل ذلك على أن استراتيجية المنظمة غير سليمة ، بينما تعني الاجابة ب ( لا ) عن جميع الاسئلة إرسال الاستراتيجية إلى مثواها الأخير ، وعددها مائة رسمياً . وهذا يعني أن أسئلة النموذج لا تحتمل الحل الوسط في الإجابة.<sup>1</sup>

جدول (01): نموذج تريكو وزميرمان لقياس الذكاء الاستراتيجي

مضمون النموذج (أسئلة)	
<p>قدما نموذجاً يشتمل على مجموعة أسئلة توجه الأعضاء الإدارة العليا هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● هل حددت الإدارة العليا صورة المنظمة بوعي، وحددت ماذا تريد أن تصير إليه المنظمة بصدد طبيعة واتجاه نشاط الأعمال على امتداد السنوات القليلة القادمة؟</li> <li>● هل تعرف خصائص استراتيجية منظماتك؟</li> <li>● هل يرغب المديرين الآخرين في المنظمة أن يشاركوا في صياغة رؤيتكم للاتجاه الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة؟</li> <li>● هل استراتيجيتكم دقيقة بما يكفي لجعلكم والمديرين المحيطين بكم تتفوقون فوراً على أي من المنتجات والأسواق الجديدة، والتي ترى استراتيجيتك الحالية أن تشملها، أو تستبدها لتتحول نحو منتجات وأسواق جديدة؟</li> <li>● هل تساعدكم استراتيجيتكم على المفاضلة، ثم الاختيار المستقبلي بين المنتجات أو الأسواق، بدلاً من المفاضلة ثم الاختيار اعتماداً على تحليل الكلية العائد، وتوافر قوة العمل، والمهارات المطلوبة ... وغيرها من المعايير؟</li> <li>● هل مداولاتكم الاستراتيجية منفصلة عن جهودكم في التخطيط الطويل الأمد؟</li> </ul>	<p>تريكو وزميرمان 1998</p>

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل استراتيجيتكم المقبلة تحدد بوضوح خططكم ومشاريعكم وميزانيتكم، على خلاف الحالة التي تكون فيها الخطط والميزانية هي التي تحدد الاستراتيجية؟</li> <li>• هل تساعدكم الافتراضات التي تضعونها عن البيئة في صياغة الاستراتيجية. بدلاً من اعتمادها كقاعدة فقط للتنبؤ بالتخطيط الطويل الأمد.؟</li> <li>• هل تحدد استراتيجيتكم المستقبلية ووضوح قراراتكم بصدد التوريدات وتخصيصات رأس المال والنظم الجديدة بدلاً من أن تكون هذه القرارات؟</li> <li>• هل تملك وحدات أعمالكم وأقسامكم التنفيذية استراتيجيات تنفيذية دقيقة ومحددة بوضوح؟</li> <li>• ، وهل تدعم استراتيجيات هذه الوحدات أو الأقسام الاستراتيجية الكلية للمنظمة؟</li> <li>• هل تتوافر إداراتكم الرئيسة استراتيجيات دقيقة ومحددة بوضوح؟</li> <li>• هل تدعم هذه الاستراتيجيات استراتيجيات وحدات الأعمال أو استراتيجية المنظمة؟</li> <li>• هل يراجع الأداء الكلي لمنظمتكم ووحدات أعمالها على مستوى الأداء الاستراتيجي، والنتائج العملية لكليهما؟</li> </ul>	
---	--

المصدر: أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم، الإدارة بالذكاءات - منهج التمييز الاستراتيجي

واجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأول 2010، ص 198-199

ثانياً: نموذج **BRAYENT ET AL**: اعتماد 3 معايير في تشخيص فوائد الذكاء الاستراتيجي تتمثل فيما

يلي:<sup>1</sup>

- توفير الوقت: كم من الوقت توفر المنظمة باعتماد الذكاء الاستراتيجي؟
- توفير الكلفة: كم توفر المنظمة من الكلفة باعتماده؟
- تعزيز العوائد: كم تحقق المنظمة من عوائد إضافية باعتماد هذا النمط من الذكاء؟

معتمد على معايير وصفية وتحولها لمؤشرات كمية تشخص مستوى وفعالية هذا النمط من الذكاء على مستوى

المنظمات.

ثالثاً: نموذج كاستيلو: يتناول فيه أربعة عناصر وهي:<sup>2</sup>

- الاستشراف: هو المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختبار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل؛

<sup>1</sup>: أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم، مرجع سبق ذكره ص 200

مرجع سبق ذكره ص ص 48 47<sup>2</sup> الهاشمي ربيعي،

- **الذكاء الاقتصادي:** وهو مجموعة الأساليب والأدوات التي تدعم اتخاذ القرارات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تطور المنظمة، بالإضافة إلى كونه نظام إدارة المعلومات الخارجية؛
- **إدارة المعرفة:** تشير إلى الاستخبارات والتراكيب التي تعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية وتشجيع الإبداع والابتكار؛
- **المقارنة المرجعية:** هي العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بمقارنة الأداء، المنظمات والوظائف، الاستراتيجيات، وقطاعات العمل المختلفة مقارنتها بالأفضل منها بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل.

**رابعاً: نموذج ماكوي:** قام ماكوي بدوره بتقديم نموذج لقياس الذكاء الاستراتيجي، وهو آخر عبارة عن جملة من محاور التي تطرح حولها جملة من الأسئلة، وهذه المحاور تتمثل في:<sup>1</sup>

- الاستشراف (FORESIGHT)؛
- تفكير النظم (SYSTEM THINKING)؛
- الرؤية المستقبلية (VISIONING)؛
- الدافعية (MOTIVATION)؛
- الشراكة (PARTNERING).

**خامساً: نموذج (HERDEN):**

حدد Harden عبر برنامج القيادة مع الذكاء الاستراتيجي " الذي أقامته كلية وارتون لقيادة الأعمال مهارات الذكاء الاستراتيجي لديرى المستوى الأعلى في المنظمات ممن يشغلون مواقع حاسمة فيها، حيث حاول إبراز كيف ستكون انماط قيادتهم في إطار هذه المهارات، ومن ثم قياس مستويات الذكاء الاستراتيجي، وتتلخص هذه المهارات في:<sup>2</sup>

1. **القوة أو السلطة:** تؤثر التفكير بعمق والحسم في التصرف، وقد تعني القوة العقلية والبدنية؛
2. **المعرفة:** تعبر عن الاتصال Communication والتواصل الفاعل والاصغاء بدقة وسماع مالا يقال؛
3. **السيطرة:** تعني التحكم أو الضبط والتوجيه، وتصرف القائد بجرأة في مواجهة التحديات؛

<sup>1</sup>محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 19

<sup>2</sup>أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 200.

4. التوازن: توازن القائد ازاء المواقف واحداثه الانسجام بين الجوانب الايجابية والسلبية للأشياء، والعمل بمرونة من دون توتر، لان الفشل في إدارة التوتر يعد السبب رقم واحد في فشل القيادة والإدارة؛
5. الحكم: الاداء على وفق بعد نظر، والتمتع بقدرة قائمة على رؤية (بصيرة) نافذة؛
6. الأداء: التحرك بحكمة في عالم التغيير والتحدي، وابقاء التركيز على الاستراتيجية في أثناء التغيير؛
7. الاستقامة: القيادة برؤية ودقة ورغبة.

فهذه المهارات تدرب القادة على تكيف الوضع الذي يعملون فيه لفائدتهم، لاسيما إذا ما أدركوا طبيعة الموارد الداخلية للمنظمة، ووظفوها بفاعلية، وأدركوا أن قوتها في أحداث التوازن والمرونة ثم الارتقاء بكفاءة المنظمة، وفي دعم عملية صناعتهم للقرارات، وتعزيز إبداعهم وتصميمهم على مواجهة التحديات، مع التمتع بقوة التمييز ومهارات التبصر القائمة على الحكمة، وهو ما يدخل في إطار القدرات الجوهرية للقادة بوصفهم محاربي حكاماء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 201.

## خلاصة الفصل:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي مفتاحا لنجاح المؤسسات والمنظمات في عالم متغير ومتطور، حيث يساعدها على تحقيق التميز التنافسي وتحقيق النمو المستدام، باعتباره أحد أهم الأدوات الأساسية في عصرنا الحالي الذي يركز على المعلومة التي تعتبر المورد الأساسي للمنظمة، وكيفية الحصول على هذه المعلومات من بيئة المنظمة، حيث يشمل تطوير رؤية واضحة للمستقبل المرغوب فيه وفهما عميقا لما يحيط بها، ووضع خطط واستراتيجيات الفعالة لتصل في نهاية إلى أيدي متخذي القرار والتي تساعدهم في اتخاذ قرارات الصائبة وسليمة.

# الفصل الثاني

تمهيد:

يشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه، إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل تنتهي باتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة، فالقرار الاستراتيجي يعتبر من أهم القرارات التي تقدم عليها الدولة أو المنظمة لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منه قرارات تكتيكية أو مرحلية تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، لكونها تتضمن تصورات كثيرة والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة في هيكلية صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في الحياة كلها، ويشترك في اتخاذها القيادات المتقدمة في قطاعات العمل للدولة أو للمنظمات.

حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث تمثلت في:

- المبحث الأول مدخل إلى القرارات في المنظمة؛
- المبحث الثاني أساسيات حول القرارات الاستراتيجية؛
- المبحث الثالث علاقة الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## المبحث الأول: مدخل إلى القرارات في المنظمة

تعد عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الادارية حيث تعتبر مهارة القدرة على اتخاذ القرار من المهارات الأساسية في مختلف مجالات الحياة المعاصرة وضرورة ملحة لمواجهة التغيرات في البيئة الاجتماعية وعلى هذا الاساس فان للقرار مكانة هامة في حياة المؤسسات حيث لا يمكنها الدوام والاستمرار دون قرارات هادفة تنظم وتوجه سير الاعمال وتدفعها نحو تحقيق أهدافه.

### المطلب الأول: مفهوم القرار وأنواعه

يقول هريبرت سايمون أن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة، جعلت هذه الأهمية المنظرين والإداريين على حد سواء يسعون لإيجاد أفضل الطرق بهذه العملية، وسيتم التعرض في هذا المطلب إلى مفهوم القرار وأنواعه

**أولاً: مفهوم القرار:**

**لغة:** المستقر من الأرض والقرار في أي مكان ما هو الاستقرار فيه، وقرر الشئ أي جعل منه إقرار، وقر عنده الخبر حتى استقر.<sup>1</sup>

قد ورد في القواميس العربية أن القرار هو ما قد يتبنى عليه الرأي من الحكم في مسألة ما<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** تعني كلمة القرار البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية.<sup>3</sup>

يعرف سايمون Simon القرار بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الاعمال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حنان أحمد عبدالله علي، معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس تعليم الأساسي للجمهورية مصر العربية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في التربية، تخصص سياسات التعليم وإدارته، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، العدد الحادي عشر، سنة 2005 ص 197.

<sup>2</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، القاهرة، من الموقع:

[https://books.google.dz/books?id=t\\_tlDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_ge\\_summar](https://books.google.dz/books?id=t_tlDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summar)  
y\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false ص 9.

<sup>3</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومرحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2015 سنة، ص 10.

<sup>4</sup> بن بلخير ميلود، بوسليم عبد العالي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

مما سبق يمكن تعريف القرار على أنه هو اختيار بديل أنسب من بين بدائل المختارة لتحقيق الأهداف المرجوة.

### ثانياً: أنواع القرار

- (1) حسب أسلوب اتخاذ القرار: تبعا لهذا المعيار يمكن ان تصنف القرارات إلى ما يلي:<sup>1</sup>
- القرارات الجماعية هي نوع من القرارات التشاركية التي تعكس الأسلوب الديمقراطي أثناء اتخاذ القرارات، خاصة القرارات التي تهتم بمعالجة المشكلات والتي يتطلب حلها تعدد التخصصات، وتنوع في الخبرات، وتحتاج في دراستها إلى النقاش وتبادل الآراء والنظر للموضوع أو المشكلة من زوايا مختلفة. يستند هذا الأسلوب على أن التفكير الجماعي أكثر أهمية من تفكير الفردي؛
  - القرارات الانفرادية تعبر القرارات الانفرادية عن تلك القرارات التي ينفرد بها متخذ القرار دون أن يشارك المعنيين بموضوع أو مشكلة القرار، وعادة ما ترتبط بالمشكلات التي تتطلب حولا سريعة. تعكس مثل هذه القرارات المركزية والأسلوب التسلسلي في اتخاذ القرارات حيث يستند هذا الأسلوب على الحق القانوني أثناء توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات تبعا للسلم الهرمي للسلطة.

### (2) القرارات من حيث الجهد المبذول:<sup>2</sup>

- القرارات المجدولة: وتسمى أيضا بالقرارات المهيكلة، وهي تلك القرارات التي تعالج المشاكل الروتينية المتكررة التي تعتمد على إجراء روتيني معروف لحلها ويمكن تطبيقه في أي وقت كلما تكرر حدوث نفس المشكلة؛
- القرارات غير مجدولة: وهي تلك القرارات التي يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماثلة، فهي تختلف بينها على مستوى الأسباب والمظاهر والحلول، وتسمى أيضا بالقرارات غير التقليدية وهي تلك القرارات التي تعالج المشكلات جديدة وغير متكررة الحدوث.

### (3) قرارات وفقا لظروف صناعتها: يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة بها إلى ثلاث

أنواع وهي:<sup>3</sup>

- قرارات تحت ظروف التأكد: هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه وعليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرار وآثاره مسبقا قبل اتخاذه؛

<sup>1</sup> فالنته اليمين، اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير-بسكرة-، ص 118.

<sup>2</sup> رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2012، ص 42-43.

<sup>3</sup> بوقرة رايح، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي منعقد، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية-جامعة المسيلة-، التاريخ

14-15/ أبريل/ 2009، ص 358.

- قرارات تحت ظروف المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل؛
- قرارات تحت ظروف عدم التأكد: هي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.<sup>1</sup>

(4) حسب المستويات الإدارية: تصنيف القرارات إلى ثلاث مستويات.<sup>2</sup>

#### • القرارات الاستراتيجية:

تتميز القرارات الاستراتيجية بتوجهها المستقبلي واحتواها على درجة كبيرة من الغموض، ويتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية أساسا وضع الأهداف المحددة للمنظمة والخطط طويلة الأجل للوصول إلى هذه الأهداف، والأمثلة على هذه الأهداف تشمل مواقع المعامل والقرارات المتعلقة بمصادر رأس المال والقرارات الخاصة بالمنتجات اللازم إنتاجها.

#### • القرارات التكتيكية:

يعني اتخاذ القرارات التكتيكية بتطبيق القرارات المتخذة على المستوى الاستراتيجي، وتتضمن تخصيص الموارد لتحقيق أهداف الشركة والأمثلة الأخرى على هذه القرارات تشمل تصميم المصانع والقرارات المتعلقة بالعمالين، وتخصيصات الميزانية، وجدولة الإنتاج.

#### • القرارات التشغيلية:

هي القرارات التي تعنى بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفاعلية، وتتخذ من قبل المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التشغيلية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ، ويتوقع من المديرين والمشرفين في هذا المستوى الإداري اتخاذ القرارات لضمان التنفيذ حسب معايير معدة سلفا، والأمثلة على هذه القرارات تشمل قبول أو رفض القروض، وتقرير مواعيد وكميات البضائع المعاد طلبها، وتقسيم الأعمال على العمال.

<sup>1</sup>المرجع نفسه ص 358.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هوامه للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 2005، ص ص 36-37.

### المطلب الثاني: مفهوم اتخاذ القرار

- يخلط بعض الباحثين بين مفهومين مرتبطين هما مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذ القرار ويستخدمهما بمعنى واحد بيد أنه في حقيقة الأمر هما مختلفان فاتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار حيث أن الأخيرة هي عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل وتتدخل فيها عوامل متعددة ومتباينة وتؤدي في نهاية إلى اتخاذ قرار معين.

- بينما يرى احمد عاطف أن اتخاذ القرار على أنه عملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية والعلمية في اتخاذها ويتحقق على ضوئها غاية أو هدف محدد وعقلاني، فضلا عن أنها اختيار البديل الأنسب والذي يتمثل في العمل على تفضيل واحد من الحلول على ما عداه واتخاذ قرار بذلك الاختيار.<sup>1</sup>

- اعتبر Simon: عملية اتخاذ تمثل جوهر العمل الذي يقوم به المسير، وأنها تعد من بين اهم المفاهيم النظرية المستمدة من منطلق سيكولوجية الاختيار الإنساني العقلاني<sup>2</sup>

- يقصد بعملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار من أجل الوصول إلى الهدف الذي يسعى من أجله<sup>3</sup>

- عملية اتخاذ القرار هي مرحلة من مراحل صنع القرار، توصف بأنها المرحلة الحاسمة في القضاء على التردد باختيار بديل من مجموعة بدائل يوصف البديل المختار بأنه يمتلك درجة عالية من الرشد في ظل ظروف يحيط بها الشك والغموض، والخوف من المستقبل.<sup>4</sup>

مما سبق يمكن القول نجد أن اتخاذ القرار هو عملية اختيار البديل من بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة أو تحقيق هدف، حيث يعتبر عملية أساسية في الإدارة ويمكن تطبيقه في مختلف المجالات.

تتميز القرارات الإدارية بمجموعة من الخصائص ومن جهة أخرى فان ما ينبغي الاشارة اليه، أن صناعة واتخاذ القرارات الإدارية تتميز أيضا بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، أبو الخير للطباعة والتجليد، طبعة 2009، ص ص 94-95.

<sup>2</sup>فائلة اليمين، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>3</sup>روابي محمد رشيد جبرين، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2018، ص 29.

<sup>4</sup>رابح سرير عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>5</sup>سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 177-178.

- تتصف عملية صنع واتخاذ القرار بالواقعية للوصول إلى الحد المعقول، وليس الوصول للحد الأقصى من التصور فحسب؛
- تتأثر عملية صنع واتخاذ القرار الإداري بالعوامل الإنسانية الناتجة من تصور وتصرف الفرد الذي يقوم بصنع واتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون بتنفيذه؛
- إن عملية صنع واتخاذ القرار هي عامة، لأنها تشمل معظم القطاعات والمنظمات على اختلاف تخصصاتها، وتتضمن جميع المناصب والمستويات الإدارية؛
- تتأثر عملية صنع واتخاذ القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها الداخلية والخارجية لكونها تتصف بالاستمرارية، أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى وتتكامل معها؛
- تشمل عدة نشاطات يومية، ولذلك توصف بأنها قرارات التدبير المتوالية والمقصود الحالات بعينها أو لأنشطة تقليدية؛
- هي عملية تتكون من مجموعة خطوات متتالية من دون توقف.

### المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل وخطوات منظمة لا بد لمتخذ القرار من مراعاتها وتمثل هذه المراحل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **تحديد المشكلة:** تبدأ عملية اتخاذ القرار بالإحساس بوجود مشكلة، ثم تحديدها وتوضيحها وتحليلها وبيان أبعادها وحجمها، وأسبابها، ثم تحديد الأهداف التي يسعى متخذ القرار لتحقيقها والوصول إليها، باعتبار الأهداف هي المحك الذي يستخدم للحكم على مدى ملاءمة القرار ونجاحه؛
2. **جمع البيانات والمعلومات:** إن عملية اتخاذ القرار تتطلب من متخذ القرار أن يأخذ دور الخيري في حلها فعليه أن يستغل وقته بشكل حكيم، ويعمل على جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة التي هو بصدد اتخاذ قرار بشأنها، بحيث تتصف هذه المعلومات بالدقة والثبات والتي تساعد على فهم المشكلة أو الموقف، وتوليد البدائل والحلول لها، وتقويم إيجابيات وسلبيات كل بديل، وما يترتب عليه من فوائد أو أضرار، بالإضافة إلى تحديد احتمالات نجاح كل بديل من هذه البدائل، ومن ثم تحديد مسار الوصول إلى الهدف المنشود؛
3. **البحث عن البدائل:** في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة الموقف أو المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل، لأن اختيار بديل واحد بسبب أنه الوحيد، لا يمثل اتخاذ قرار

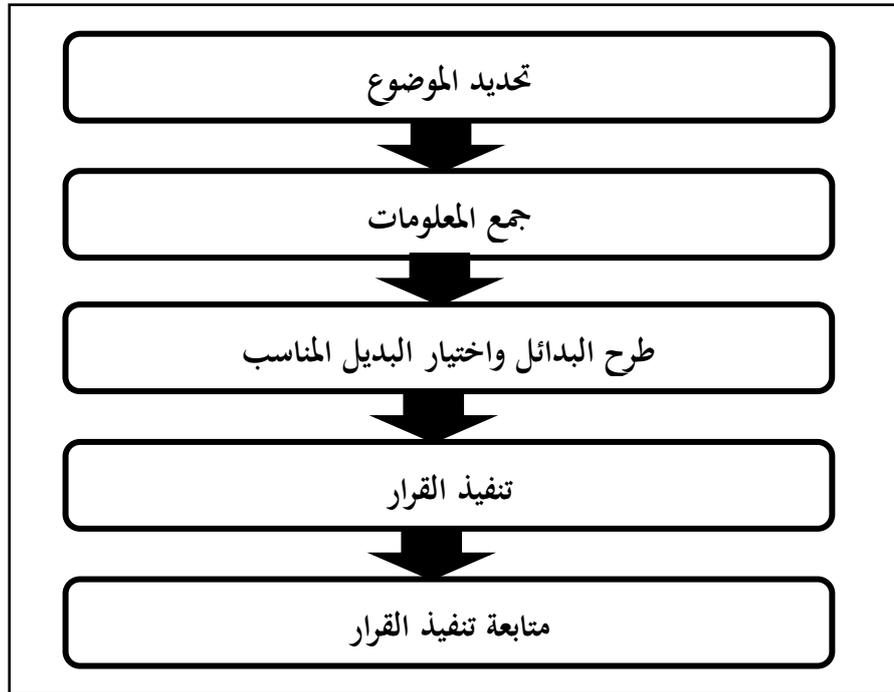
<sup>1</sup>أحمد سليمان ابو عرار، مستوى الأسلوب المعرفي للمخاطرة رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، كلية العلوم التربوية النفسية، جامعة عمان، سنة 2013، ص 23-24.

ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب عصف الأفكار الذي يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة؛

4. **اختيار البديل المناسب:** هي عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، من خلال عملية تمحيص وتدقيق وتقييم نقدية، حيث تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير يستند إليها متخذ القرار، تتمثل في الخبرة والمهارة، والحكم السليم، وأن يكون هذا البديل متفقاً مع النسق القيمي لمتخذ القرار، وأنظمة المجتمع وقوانينه، والعادات والتقاليد السائدة، وأن يحقق هذا البديل الفوائد والأهداف المراد تحقيقها بأقل تكلفة، ودون خسارة أو مخاطرة؛

5. **تنفيذ القرار ومتابعته:** أن تنفيذ القرار ومتابعة تطبيقه، أمر ضروري لمعرفة أن ما تم التخطيط له قد تم تحقيقه فعلاً كما أن عملية تقييم القرار ومتابعة تنفيذه تمكن من اكتشاف المشاكل والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكراً أو الحد منها بقدر الإمكان، بالإضافة إلى إنها تنمي لدى متخذ القرار القدرة على تحري الدقة أو الواقعية في تحليل عملية التنفيذ.

الشكل (06): مراحل عملية اتخاذ القرارات



المصدر: سمر عادل، الموقع: <https://m3refh.com>

## المبحث الثاني: أساسيات حول القرارات الاستراتيجية

إن القرار الاستراتيجي هو أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها الدولة أو قطاعات العمل والمنظمات، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهه نظر القيادة الأمامية العليا، ويتم انتقاؤه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف بوصفه سيؤدي إلى انتقال الدولة ومؤسساتها المعنية أو المنظمات المعنية، نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

### المطلب الأول: ماهية القرارات الاستراتيجية

إن القرارات الاستراتيجية لا تشبه القرارات الأخرى لا أنها تشير إلى المستقبل المؤسسة في أمد البعيد فهو يمثل الاختيار المفضل للمتخذ القرار من بين البدائل المتاحة.

### أولاً: مفهوم القرارات الاستراتيجية

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير المفكرين والباحثين في الفكر الإداري وقد تبانت هذه المفاهيم، بسبب اختلاف مداخل دراسته، ومن بين المفاهيم التي وردت نجد ما يلي:

- يعرف القرار الاستراتيجي على أنه عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل يتمتعان بقيمة واحدة أو مشابهة وهو القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة؛<sup>1</sup>

- تعرف أيضاً على أنها قرارات استثنائية يتم صنعها في مدة زمنية حالية ذات درجة عالية من الأهمية لتحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛<sup>2</sup>

-القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تأخذ بعين الاعتبار رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، والقرارات الاستراتيجية تأخذ في الاعتبار البيئة الكاملة التي تعمل فيها المنظمة وموارد المنظمة، بدلاً من التركيز على مكاسب قصيرة الأجل بحتة؛ وهناك أوقات مختلفة عندما يكون من المهم للمنظمة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، على سبيل

<sup>1</sup> سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأول 2017، ص ص 172-171.

<sup>2</sup> ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، أ. بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، عمان طبعة الأولى 2013، ص 220

المثال، عند تقرير ما إذا كنت تريد الدخول أو الخروج من سوق حالي، أو تقديم منتج أو خدمة جديدة لعرضها، أو سحب أو إيقاف منتج أو خدمة موجودة أو ما إذا كنت ستستهدف شريحة عملاء جديدة أو موجودة؛<sup>1</sup>

- كما تم تعريفها على أنها تمثل القرارات الرئيسية التي تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها اتجاه الفرص والمخاطر البيئية؛<sup>2</sup>

- من خلال التعريف السابقة نستخلص أن القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف الرئيسية والمسارات التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعال، وتشمل عادة القرارات الاستراتيجية تحديد الاتجاهات العامة للمؤسسة أو المنظمة على المدى الطويل. وتشمل هذه القرارات العديد من المجالات مثل النمو والتوسع، وتحديد الميزة التنافسية، وتوجيه الاستثمارات، وتوجيه البحث والتطوير، وتوجيه العلاقات مع الشركاء والعملاء والموظفين، وتخصيص الموارد بين الأنشطة المختلفة وغيرها من الجوانب الهامة للعمل. وتستند هذه القرارات عادة على تحليل شامل للظروف الخارجية والداخلية للمنظمة والتوقعات المستقبلية، وتتخذ بناءً على ذلك لتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

#### ثانياً: أهمية القرارات الاستراتيجية:

يعتبر القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.<sup>3</sup>

تعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول، تختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، وتأمين تطبيقاتها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتوخاة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد خطاب، "القرارات الاستراتيجية: ما هي، أهميتها، كيفية اتخاذ القرار الاستراتيجي"، اسود البيزنس، عن

الموقع <https://www.business4lions.com>، 2024/02/28.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2013، ص 5.

<sup>3</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 73.

<sup>4</sup> ليث عبد الله القهوي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

كما أنه يكتسب أهمية كبيرة، يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويكون تأثيره شاملا على مستوى المؤسسة ككل، لكونه يتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.<sup>1</sup>

وبغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة، فلقرارتها الاستراتيجية المتخذة، أثر بالغ لا يقتصر عليها فقط، بل يتعداها في أحوال كثيرة، للتأثير على الاقتصاد الوطني بأكمله، ونتيجة ما للقرارات من أهمية بصفة عامة، وما للقرارات الاستراتيجية بصفة خاصة، نجد أن اتخاذها يتطلب قدرا كبيرا من الدقة والقدرة الفائقة على توقع الاحداث في المستقبل والتنبؤ بمجريات الأمور بما يؤدي في النهاية الى النجاح في تنفيذ تلك القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة في الاستمرار والنمو في السوق.<sup>2</sup>

وتكتسب القرارات الاستراتيجية أهميتها البالغة في موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج او انتاج منتج جديد او فتح أسواق جديدة و من كونها تتعلق بما تريد ان تكون عليه المؤسسة في المستقبل و تكمن أهميتها أيضا فيما يمكن ان تحققه من النتائج الاقتصادية و المالية و في تمكين المؤسسة في التأثير في بيئتها على المدى البعيد بدلا من الاستجابة السلبية كما يحدث فيها الامر الذي يمكن النظر اليه باعتباره محصلة طبيعية للتفاعل البيئي و بذلك تتمكن المؤسسة من ان تحسن استغلال الفرص المتاحة و التقليل من اثر المخاطر البيئية بما يخدم مصالح المؤسسة.<sup>3</sup>

### ثالثا: خصائص القرارات الاستراتيجية

تتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة كما يلي:<sup>4</sup>

- **على المستوى التنظيمي:** تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه إمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقاتها والإشراف عليها؛

<sup>1</sup> ماهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 53.

<sup>2</sup> حسان بوعباية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2013/2014، ص 133.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 134.

<sup>4</sup> ليث عبد الله القهوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

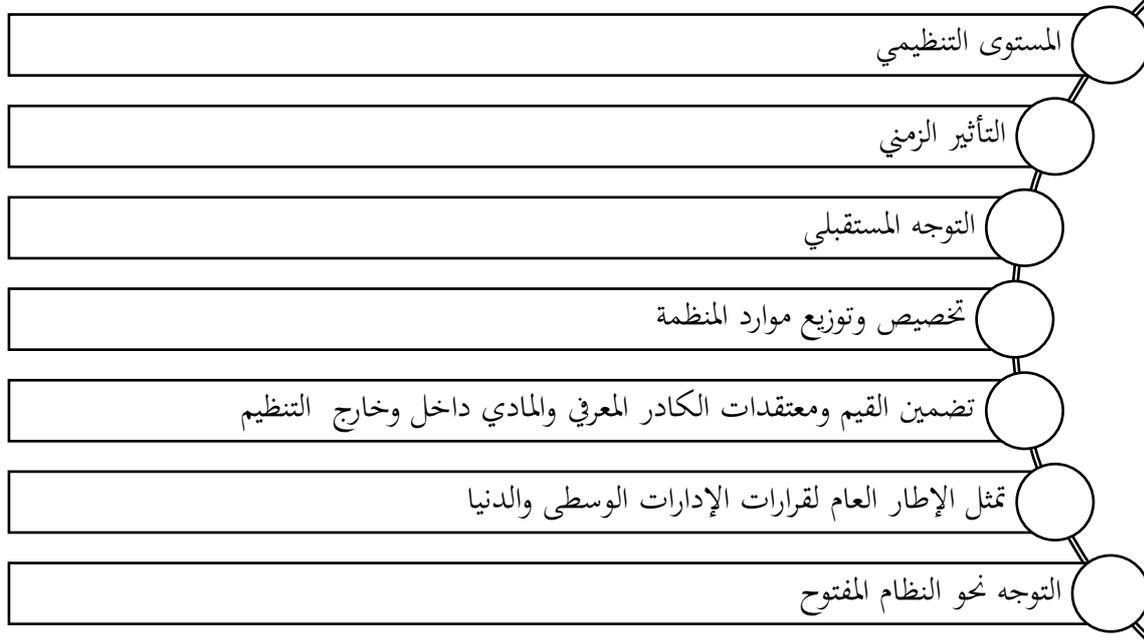
- **التأثير الزمني:** إن النتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة؛
- **التوجه المستقبلي:** تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي، يهدف هذا التقييم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة توسعتها العناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها يصنع قرار له تأثير على مستقبلها، تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية الى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها؛
- **تخصيص وتوزيع موارد المنظمة:** تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوفرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة الإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام؛
- **تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة:** تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة، لذا ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس المواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة أو القطاع؛<sup>1</sup>
- **تمثل الإطار العام لقرارات الإدارات الوسطى والدنيا:** تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارات الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى فهي تكون مرشداً عاماً لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا. ويجب التفكير دائماً بأن الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة. كما تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادي؛
- **التوجه نحو النظام المفتوح:** إن عملية التطور والمنافسة تتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والقطاعات المناظرة، وقطاعات الحكومة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فالثة اليمين، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>2</sup> سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 176.

الشكل يوضح خصائص القرارات الاستراتيجية:

الشكل (07): يوضح خصائص القرارات الاستراتيجية.



المصدر: د. سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأول 2017، ص 177.

الجدول (02): خصائص القرارات الاستراتيجية مقارنة الخصائص القرارات الإدارية

الخصائص	القرارات الاستراتيجية	القرارات الإدارية
طبيعة القرار	غير روتينية غير مهيكلة	روتينية هيكلية
نطاق القرار	شاملة	جزائي
افق القرار	بعيدة الأمد	قريبة ومتوسطة الأمد
الكلف الوارد	مرتفعة	قليلة
كمية المعلومات	كبيرة	تحددها مشكلة
دقة المعلومات	محدودة	دقيقة (لتكرارها)
مصدر المعلومات	داخلي وخارجي	داخلي
نسبة الإيداع والرشد	كبيرة	اعتيادية
بناء الخطوات	غير مبرمجة	مبرمجة
نسبة التأكد	عدم التأكد	تأكد نسبي

ندرة القرار	نادرة	اعتيادية
مجال الاهتمام	متنوع	محدود
ظروف البيئية	متغيرة	هادئة (مستقرة)
درجة السرية	عالية	منخفضة
درجة البصير والتبسط	عالية	محدودة
ذي القرارات	الإدارة العليا (الاستراتيجية)	الإدارة الوسطى (التنفيذية)
الشكل القانوني	لا تخضع إلى قاعدة قانونية أو لائحة سابقة	تخضع إلى لوائح والإجراءات والمعايير الجاهزة
تحقيق الأهداف	شاملة متنوعة	مفردة أكثر
من حيث القوة والمرونة	مرن	قطعي حاسم
شخصية متخذ القرار	حتمية مثالية	نظامي طبيعي
أبعاد القرار	متعددة	محدودة
المشاركة	جماعية	فردية
المناقشة	ذات طبيعة جدلية حوارية	لا تخضع للمناقشة والجدل
نسبة المركزية	مرتفعة	منخفضة
درجة التعقيد والوضوح	كبيرة محدودة	محدودة كبيرة
من حيث التنسيق	متراطة	مجزئة
درجة التكيف والتأقلم	متأقلمة بدرجة كبيرة	متأقلمة بدرجة متوسطة

المصدر: ليث عبد الله القهوي، زياد كامل اللالا، أ. بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، عمان، طبعة الأولى 2013، ص 225-226.

### المطلب الثاني: أبعاد القرارات الاستراتيجية:

تتكون من عدة أبعاد لها أهمية بالغة وحسب تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. الرشد والشمول:

وفي هذه المرحلة يتم صياغة الهد وتحديد المشكلة، وتطوير بدائل الحل ومرحلة التقييم والاختيار.

#### 2. درجة الاتفاق:

يقصد بذلك مدى اتفاق المدراء فيما بينهم على تحديد الأهداف طويلة الأجل، وفي وضع الحلول، ومدى الاستعانة بفرق العمل عند اتخاذ القرارات، والاتفاق في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### 3. درجة الاتصالات:

تشير إلى مدى تكرار الاتصالات التي تتم بين الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فهي وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، حيث تعني بتبادل الأفكار والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة بمد إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام والأهداف الواجب تأديتها.

#### 4. درجة اللامركزية (درجة المشاركة):

يقوم المدير أو متخذ القرار بتفويض سلطاته أو بعضها إلى من هم أدنى في المستوى الإداري أو التنظيمي، ويمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الديمقراطية والإدارة بالأهداف، وهذا النمط هو الأكثر فعالية والأكثر نجاح في اتخاذ القرارات.

من خلال هذا نجد أن قياس القرارات الاستراتيجية يتم بالاعتماد على الأبعاد وأن مراحل تأخذ بعين الاعتبار لأي قرار يتخذ داخل المنظمة سواء كان استراتيجيا أو غير استراتيجي وهذه المراحل يمكن قياسها من خلال بعد الرشد والشمول فوجود هذا الأخير يعني ان يراعي الشمول في كل مراحل اتخاذ القرار وان تراعي الرشد في تحديد تلك المراحل وبالتالي قياس المراحل في بعد واحد فقط من ابعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي وباقي الابعاد تدرس الأشياء والعناصر المهمة لقياس القرار الاستراتيجي.

<sup>1</sup>أيوب، ناديا حبيب، نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية العدد 103، الكويت، ص 39

### المطلب الثالث: كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات الاستراتيجية، فإنها تمثل الخطوات الرئيسية التي تحدد مسار المؤسسة وتؤثر بشكل كبير على نجاحها في المستقبل. تبدأ هذه العملية بتحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتضمن تقييم الفرص والتحديات والمخاطر. بعد ذلك، يتم وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها. تؤثر العديد من العوامل في هذه العملية، بما في ذلك البيئة السوقية، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة. تمهيداً لفهم كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها، يجب أولاً التعمق في العناصر المختلفة التي تشكل هذه العملية الحاسمة لمستقبل المؤسسة.

#### أولاً: مراحل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يقصد بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الطرق والخطوات العامة التي تصممها بشكل صريح وضمني وتم تلخيص مراحل صنع القرارات الاستراتيجية كما يلي:

#### 1) تحديد الموقف الاستراتيجي: يشكل تحديد الموقف الاستراتيجي نقطة حاسمة في العملية برمتها وعلى

أساسه يصنع ويتخذ القرار الاستراتيجي على أن يحصل صانعو القرار على كل المعلومات والمعطيات و الحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة و تحليلها، مع ضرورة دراسة العوامل التوصل المؤثرة على المشكلة والأهداف والوجبات المتبقية منها من الطرف الآخر ينبغي تحديد الموقف ودراسة العوامل الخارجية والداخلية والمتعلقة الاجتماعي والاقتصادي والعسكري والإعلامي والسياسي وتحليلها و بيان تأثيرها في المشكلة وتأثير العوامل البيئية العلمية والنفسية كضوابط على عملية صنع واتخاذ القرار.<sup>1</sup>

#### 2) تحديد (تشخيص) المشكلة: تعتبر مرحلة تشخيص وتحديد الهدف مرحلة مهمة في عملية صناعة القرار

الاستراتيجي، نظراً لارتباط المراحل التالية بها وتعرف المشكلة- في مجال صناعة القرار- بأنها انحراف (déviation) عن الهدف المحدد أو هي حالة من عدم التوازن بينة ما هو كائن وما يجب أن يكون ومن متطلبات هذه المرحلة للوصول الى تشخيص واضح للمشكلة الحاجة إلى مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات السائدة فيها وتقييم البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة و الضعف بالإضافة الى التعرف على محفظة أعمال المنظمة ليتم تحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بين الفرص والتحديات السائدة في البيئة الخارجية ونواحي القوة والضعف لدى المنظمة ككل، لكل نشاطات الأعمال التي تزاؤها

<sup>1</sup> سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

وبعد الانتهاء من هذه الخطوة يتم الانتقال الى المرحلة التالية الخاصة بتحديد عدد من البدائل الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### (3) تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تعد هذه العملية من الأمور الأساسية في تحليل وصناعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة، فتكون عملية التفكير في الأهداف وكتابتها في الأوراق أحياناً كافية لتقود الى الخيار الاستراتيجي دون القيام بمزيد من الأبحاث. تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها بدءاً من تحديد البدائل وتحليلها التي تقود في أخير إلى تبرير الخيار النهائي.

يفكر صانعي القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف في مجموعة تساؤلات تساعد في الوصول الى تحقيق الهدف، وتشمل ما يلي:

- الغاية والرغبة من القرار والتفكير بأسوء الاحتمالات؛
- الأثر المحتمل للقرار على الآخرين؛
- الاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم؛
- التفكير بنوع العمل؛
- البحث في عملية تفسير القرارات الآخرين.

وباستخدام هذه الأساليب وغيرها يمكن الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المتعلقة بالقرار المراد اتخاذه.<sup>2</sup>

### (4) جمع المعلومات:

تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يعتمد عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها يتم وضع وسائل مختلفة لتقليل العناصر المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، حيث تصبح القرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات بلا أساس عندما لا تتوفر معلومات لإدامتها، كما أن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2007، ص 152-153.

<sup>2</sup> ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 250-251.

ولمشكلاته ضمن مراحل الاستدلال والاستنتاج والتقييم والاختيار للبدائل الأحسن، ومن أجل تحقيق الفائدة في المعلومات.<sup>1</sup>

### (5) تحديد البدائل

في هذه المراحل على الإدارة ان تبحث عن عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن ان تساعد على سد الفجوات الاستراتيجية والبدائل هنا هو عبارة عن مقترح يأخذ بعين الاعتبار إلى جانب المقترحات الأخرى من أجل المقارنة والتحليل ليتم اختيار واحد منها ليكون هو القرار الأخير. عملية تحديد البدائل تتطلب الخبرة و توفر المعلومات لدى صانع القرار إضافة إلى استعانة بالمستشارين والمساعدين، وتتوقف هذه العملية على عدد من العوامل: القيود القانونية، معايير الأدبية والأخلاقية والتكنولوجيا المتوفرة، الاعتبارات الاقتصادية وتوقعات صنع القرار.<sup>2</sup>

### (6) تقييم البدائل الاستراتيجية وتحديد البديل

الأنسب لا يخلو بديل محتمل من مزايا، كما لا يخلو من عيوب، وتقييم البدائل، يقتضي دراسة تلك المزايا والعيوب بالنسبة لكل بديل محتمل، وتحديد البديل الأنسب يقتضي المقارنة أولاً بين مزايا وعيوب البديل الواحد، وثانياً بين مزايا وعيوب البدائل الأخرى ، بعد أن يتم تحديد البدائل يبدأ صانع القرار بعملية التقييم، ويقصد بعملية التقييم مقارنة البدائل المحددة في المرحلة السابقة - مرحلة تحديد البدائل - بالأهداف المحددة سلفاً، وكلما كان البديل أقرب إلى تحديد الهدف النهائي كلما كان مرغوباً به أكثر من غيره، وإجراءات التقييم تشمل وصف نتائج كل بديل، وتقييم تكاليف كل بديل وتقدير مدى عدم التأكد والمخاطرة المصاحبة لكل بديل ونتائج التقييم قد تتمحور في أحد المحاور الأربعة التالية:

- البديل الجيد (A Good Alternative) والذي يقود إلى نتائج مرغوبة لدى صانع القرار؛
- البديل المتوازن (Balanced Alternative) من غير المحتمل أن تنتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية الصالح صانع القرار؛
- البديل المختلط (A Mix Alternative) من المحتمل أن تنتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صانع القرار.
- البديل الضعيف (A Poor Alternative) من المحتمل أن تنتج عنه نتائج ضعيفة لصالح صانع القرار؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup>محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 202-203.

<sup>2</sup>طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، 2009، ص 153-.

<sup>3</sup>طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 153.

## 7) مرحلة الاختيار Choice Step

تمثل المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وقد ارتبطت عملية الاختيار لدى الكثير بعملية صناعة القرار، غير أن الاختيار يمثل فقط إحدى مراحل عمليات صناعة القرار، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، لأن عملية الاختيار البديل الأفضل ليست عملية واضحة أو سهلة، إذ لا تظهر مزايا وعيوب كل بديل وقت بحثها، بل تبرز بعد تنفيذ الحل مستقبلاً فضلاً عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاستكشاف النتائج لكل بديل من البدائل المتاحة، وهناك مجموعة من المعايير تستعين بها الإدارة في عملية اختيار القرار أهمها تلك التي يحققها كل بديل معين، ومدى توافق البديل مع أهداف المنظمة وانسجامه مع سياستها وخططها وفلسفتها، والمكاسب التي يحققها البديل ودرجة المخاطرة المتوقعة من اتباع البديل، ومقدار الجهد اللازم بذله في تنفيذ البديل، وكفاءة البديل أي مدى استغلاله للموارد المتاحة والمعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة، ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه والتوقيت، ودرجة السرعة المطلوبة في الحل، واعتبارات أخرى، صناعة القرار الاستراتيجي، والتي يبدو منها ظهور اختلاف في المسميات وتأكيد على بعض المراحل لأهميتها قياساً إلى مراحل أخرى. ورغم ذلك فإن هذه المراحل جميعها مهمة للوصول على صياغة جيدة للقرار الاستراتيجي.<sup>1</sup>

## 8) تنفيذ الاستراتيجية:

تطبيق الاستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات وتقوم الاستراتيجيات المنفذة من خلال نظم التغذية العكسية والسيطرة على الأنشطة لضمان الحصول اقل ما يمكن من الأخطاء والانحرافات والعمل على تلاقيها في الوقت المطلوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 154

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، طبعة الأولى عمان 2005، ص 64.

الشكل (08): يوضح مراحل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.



المصدر: سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017، ص 210.

ثانيا: العوامل المؤثرة على صياغة القرارات الاستراتيجية

بعد القرار الاستراتيجي عمل مدروس قامت المنظمة باتخاذها تجاه مجموعة من الأفعال التي لها خصوصيتها، ويؤخذ على ضوء خطة عمل، ويمكن تصنيف مقوماته الرئيسية إلى نتائج العمل وحصيلة المنتج، وذلك راجع لوجود علاقة بينه وبين البيئة الداخلية والخارجية التي صنعتها. ترافق هذه العملية عدة عوامل مؤثرة وكبيرة منها خارجية تشمل محيط المنظمة وخارجها، ومنها داخلية ضمن مؤسسة هيكلية صنع القرار، وهي كالتالي:

### 1. العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

يتطلب من صانع القرار الاستراتيجي قبل الشروع في عملية صنعه واتخاذ دراسة العوامل الخارجية المؤثرة فيه، تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- **النظام الدولي:** تتطلب الظروف من صانع القرار أن يدرس النظام الدولي الذي يعيش فيه ومعرفة شكله، هل هو أحادي القطب، أو ثنائي القطب، أو عام. وعند النظر إلى وضعنا الحالي نجد أن القطبية الواحدة هي المسيطرة على العالم، ونعني بها الولايات المتحدة الأمريكية.

تستوجب الضرورة الأخذ بالحسبان تأثير القرار على الدول المنتفذة في العالم هل هو سلبي أم إيجابي؟ هل هناك قوة داعمة له؟ ينبغي على صانع القرار أو متخذه في عصرنا الحالي عدم اتخاذ القرار تبعاً إلى ما جاء بالنظريات، بل يقوم باتخاذ طبقاً للمصلحة. وتعد المواضيع الدولية مجال تفجر وتكشف عن جميع الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعن التاريخ والجغرافية.

تلعب المنظمات الدولية دوراً رئيسياً في التأثير على القرار، وخاصة في عصرنا الراهن، والذي يتضمن الكثير من القوانين التي سمتها الأمم المتحدة تتعلق بحقوق الإنسان، ومنظمات المجتمع المدني حيث يمكن أن تأخذ هذه القوانين إطاراً سياسياً إيجابياً أو سلبياً باتجاه القرار. يظهر هناك نفوذ لدول عظمى على هذه المنظمة الدولية، مما يساعدها إلى تحقيق مكاسب في الدولة التي اتخذت القرار، وحتى التدخل في شؤونها بموجب القوانين الدولية، لا سيما وأن المادة (6) من مبادئ القانون الدولي الخاص بعلاقات الصداقة والتعاون بين الدول الذي تبنته الأمم المتحدة في أكتوبر 1970، والتي تشير إلى أن كل دولة ملزمة بتنفيذ التزاماتها الدولية بشكل كامل وبنزاهة والعيش بسلام مع باقي الدول. لذا فإن القرار واتخاذ سيقى مقيداً أو محددًا ضمن هذه المادة فيما ذا لم تتحقق منافع فيه لأقطاب النظام الدولي؛

- **النظام الاقليمي:** يعتبر النظام الاقليمي من الأمور الواجب دراستها بما له من تأثير إيجابي، أو سلبي على القرار. فعلى سبيل المثال القرار السياسي والعسكري الذي اتخذته الدولتان العربيتان سورية ومصر بإعلان حرب 6 تشرين الأول 1973 كان له صدى إيجابي في النظام العربي والإقليمي والإسلامي، لذا نجد كل الدول العربية وغالبية الدول الإسلامية والإقليمية ساندت القرار. بينما نجد على العكس عند قيام الولايات المتحدة الأمريكية وحلفائها بغزو العراق عام 2003، لم تؤيد من قبل النظام الاقليمي بعكس ما حصل في عام 1991، أثناء حرب الخليج الثانية. يجب تحديد بؤرة قيادة النظام الإقليمي والجهات المؤثرة فيه عند الاقدام لتخطيط والشروع الصناعة القرار واتخاذ؛

<sup>1</sup>محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره ص ص 226-227.

- **الرأي العام الدولي:** يتضمن الرأي العام الدولي شعوب الدول المؤثرة في سياسة دولها الخارجية والعالمية، ونظرا لما تتمتع به تلك الشعوب من حرية وتقدم تستطيع أن تؤثر في سياسة بلدانها، وقد تدفع باتجاه القرار سلبا، أو إيجابا؛

يكون الرأي العام الدولي غير ثابت، ويظهر فيه موقف مزدوج على الدوام وتوجد في الموقف مصلحة عظيمة، واغراء على المستويين الدولي والاقليمي ينتج عنه اتجاه مجال يبدو معقدا بل غير قابل للفهم. لذا يتطلب فهم العالم في خطوطه العريضة عند الشروع بصنع واتخاذ القرار والقيام بالواجبات اتجاه المجتمع الدولي؛

- **الإعلام والدعاية النفسية العالمية:** يمثل الإعلان والدعاية النفسية العالمية عصر ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشكال الاتصال بكل وسائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية، وتقوم بنقل الأنباء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الاقليمية والدولية. ويعني نفوذ اعلام اقطاب النظام السياسي الدولي بكل، فهو اعلان يتميز بتقدم وسائله التقنية، ومؤهل لكل التطورات المستقبلية. سلطة تقنية معقدة، تفرض سلطانها رغم إرادة صانع القرار ومتخذة ما يتطلب من صانع ومتخذ القرار أن يضع بالحسبان هذا العامل القوي والمهم لأنه مضامينها؛

## 2. العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

يعتمد صانعي القرارات على منهجية تحليلية في صنع قراراتهم، وتعد من الأمور الهمة في دراسة علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية، وتهتم بتحليل كل العوامل والمؤثرات وبضمنها العوامل الداخلية، حيث تمثل هذه العوامل خصائص وحدة اتخاذ القرار، والبنيان الحكومي الأشمل والعوامل والمتغيرات الموضوعية والمعنوية والاجتماعية، وتتمثل في: <sup>1</sup>

### • العوامل النفسية والشخصية:

تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بمتخذ القرار وبوحدة صنع القرار، فيعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد الصانع والمتخذ للقرار، ويؤكد (سنايدر) أن صانع القرار في اتخاذه لقراراته داخل وحدة اتخاذ القرار لا يتأثر في كيفية إدراكه للموقف فحسب، وإنما بمتغيرات مؤسسية "كالاختصاص والاتصالات التي تمثل أنماط تفاعل صناع القرار مع بعضهم داخل وحدة اتخاذ القرار، و"المعلومات والدافعية التي تبين سبل نقل المعلومات إليهم من خارجها، وأخيرا ربط الدافعية للأهداف التي تسعى وحدة اتخاذ القرار إلى إنجازها بالحوافز النفسية والاجتماعية الخاصة والعامة المؤثرة في سلوك أعضائها. وبمعنى آخر فإن بيئة صنع القرار تؤثر وتتأثر بسلوك صانعي القرار تتشعب الجوانب النفسية إلى بواعث نفسية لدى متخذ القرار وإلى المحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 279 / 289

اختيار القرار من بين البدائل المطروحة، فإذا كان تأثير العوامل إيجابيا سيصل سلوك متخذ القرار إلى مستوى كبير من السلامة والمنطق، وإذا كان سلبيًا فهذا يعني أن الخلل وعدم الرشد سيكون في الغالب على القرارات الصادرة.

- **توقيت اتخاذ القرار:** يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في عملية اتخاذ القرارات، ولهذه الأهمية جوانب متعددة، فمن جهة يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديد بدقتها ودراساتها وجمع البيانات والاحصائيات والمعلومات المتعلقة بها وتحديد الحلول الممكنة وإجراء الدراسات الخاصة بها أمراً ضرورياً. وذلك حتى لا يستغرق الأمر وقتاً طويلاً. ومن ناحية أخرى تبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع واتخاذ القرار وحلها، ويعتبر اتخاذ التوقيت المناسب لإعلان القرار من مدير المنظمة أمراً ضرورياً، ويجب أن يختار له وقتاً مناسباً.

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة المستشارين وأعضاء المنظمة ضمن المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضماناً لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، إذ سيتحمسون لها ويعملون على نجاح تطبيقها. مما يؤدي إلى رفع درجة الكفاءة في العمل.

● **هناك بعض العوامل المتعلقة بالجانب الشخصي والفني والبيئة، وتشمل ما يلي:**

- جمع المعلومات والبيانات المطلوبة وطرق معالجتها؛
- استخدام الطرق الرياضية الحديثة الناتجة من ثورة المعلومات في تحليل البيانات واشتقاق المؤثرات؛
- العوامل الشخصية التي تؤثر بوحدة صنع واتخاذ القرار والبيئة عملها؛
- الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي في تحقيقها؛
- عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر في صنع القرار وبشكل مباشر:
  - حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي وتأثيرها؛
  - الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية؛
  - العلاقات التنظيمية بين الأفراد، الأقسام، الإدارة؛
  - القوانين واللوائح في المنظمة؛
  - مدى وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

من المعلوم أن صناعة القرارات الاستراتيجية في المنظمة تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل، وقد لخصها

Mintzberg بالآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 54.

- 1- **القوة والسياسات:** إن قدرة المديرين على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة تتأثر بطبيعة ممارسة القوة والسلطة بين المديرين والأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة من وجود المنظمة.
  - 2- **الرقابة الخارجية:** وتظهر في طبيعة العلاقات مع الفئات الخارجية ومدى التأثير الذي تمارسه هذه الأطراف على صنع القرار ومتخذيها.
  - 3- **الخصائص الإدارية:** إن خصائص متخذ القرار الشخصية والقيمية تؤثر على صناعة القرار من قبله. فقد يكون متخذ القرار حديثا، وبالتالي يكون أكثر ميلا لاتخاذ القرارات في ظل المخاطرة العالية أو مديرا أقل ميلا للمخاطرة، وكذلك تؤثر الخصائص الشخصية مثل التخصص والتجربة على صناعة القرار.
- ومن المهم ملاحظة أن عمليات صناعة القرار يشترك فيها عدد كبير من الأطراف. وتتأثر بأطراف أخرى، ولكن ما يبدو واضحا أن مجال اتخاذ القرار ومسؤولياته تتباين بين المستويات الإدارية المختلفة حيث يكون مجال اتخاذ القرار واسعا ليشمل قرارات مهمة واستراتيجية تقع في إطار مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة، في حين يضيق المجال ليصبح وسطا، ويركز على القرارات الإدارية وهو من مسؤولية الإدارة الوسطى، أما في مستوى الإدارة الدنيا والإشرافية فإن مجال اتخاذ القرار ضيق ومركز على القرارات التشغيلية التي من اختصاص هذه الإدارة.

## المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية

للذكاء الاستراتيجي دور كبير في اتخاذ القرارات خاصة في عملية دعم القرارات الاستراتيجية، فيمكن ربط علاقة الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي بعملية دعم القرار الاستراتيجي لما له من أهمية في مساعدة متخذي القرار في المؤسسة.

## المطلب الأول: أدوار الذكاء الاستراتيجي في المنظمة

تتمثل مختلف أدوار الذكاء الاستراتيجي داخل المنظمة فيما يلي:

**1- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:** يساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته حيث أشار إلى ذلك رجل الأعمال (Hopewell) في قوله: "في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل بشكل غير واضح يجعل استراتيجيتنا مهددة، فنحن نحتاج إلى استراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغييرات المستقبلية، والذكاء الاستراتيجي هو لإجابة الحاضر والمستقبل، لا بل إن هذا الذكاء يجعلنا قادرين على تكوين مستقبلنا ورؤية النتائج، يوفر الذكاء الاستراتيجي للمديرين تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنهم من فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة، كما يوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها، وهذا بدوره يساعد في توقع التغييرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي أمر طارئ قد يحدث.<sup>1</sup>

**2- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:** حسب (Castillo et al. 2006) يساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغييرات التي تحدث في السوق والتكنولوجيا الجديدة وهذا ما يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية. كما يساعد في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات، من خلال مراقبته المؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات في مجالات من بينها مجال التسويق، التسعير (التسعير المرن)، الاستراتيجية (التحالفات الاستراتيجية، خطوط التوجه نحو الزبون والدخول في تجارب مباشرة معه...)، الموردون (الشراكة مثلاً).... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسام حاضري، "استشراف المستقبل (18) إدارة الذكاء الاستراتيجي"، مستقبلات الأمة، عن الموقع <https://ummah-futures.net/> بتاريخ 2024/02/19، تاريخ النشر 2021-01-16

<sup>2</sup> منصف بن خديجة لمية سولمية، دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل القيادة لمنظمات لأعمال - عرض تجارب رائدة، مجلة التنمية الاقتصادية، الجزائر، العدد 03، 2017، ص 250

### 3- دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية: يرى Maccoby أن سر نجاح القادة

الاستراتيجيون اليوم هو الذكاء الاستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة، وقد حدد (2004) Maccoby et al سمات وخصائص القادة الأذكياء استراتيجياً كما يلي<sup>1</sup>:

- يفكرون استراتيجياً، ولديهم القدرة على وضع الخطط والاستراتيجيات؛
- لديهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
- يخلقون تحالفات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى؛
- لديهم القدرة على تحفيز الموظفين وتلبية احتياجات الرياضية؛
- لديهم القدرة على تصور المستقبل.

### 4- الذكاء الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي: يمكن الذكاء الاستراتيجي المؤسسة من توقع التغيير

وإدارة و يعرف على أنه إجابة الحاضر والمستقبل، ما يجعلها قادرة على تكوين مستقبلها وتوقع النتائج، فحين أثبت هربرت سايمون إمكانية استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الاستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الاستراتيجية بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الاستراتيجية المتوقعة منها وهذا يتوافق مع ما جاء به Pauker الذي يرى بين للذكاء الاستراتيجي دوراً مهماً في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات كما تكتم العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي في ما يوفره هذا الأخير من تحليل المخاطر والتحري عنها وتقييم التنبؤات والمعلومات حول مناخ الأعمال واتجاهات السوق، والتغيرات في المنافسين والموردين وتفضيلات الزبائن في المستقبل، كما يساعد المؤسسة في المحافظة على وضعها التنافسي و تعزيزه والتركيز على النشاطات الاستباقية في ظل التحديات المستقبلية على المد البعيد وعموماً فإن القدرة على الاستشراف والتفكير الرؤيوي يزيد من وعي المؤسسة بالفرص المتاحة أمامها والمتطلبات الضرورية لاغتنامها، كما أنه يوفر القدرة على إدارة المخاطر ومعالجة النفاض في خططها الاستراتيجية والربط ما بي مختلف العناصر لغرض تحليلها وفهم طريقة تفاعلها، وهو ما يعد أساس التشخيص الاستراتيجي.<sup>2</sup>

### 5- دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار: من الأبرز والأهم ادواره، حيث يدعم الذكاء

لاستراتيجي عملية اتخاذ القرارات، ويوفر الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة ويدعم هذا الذكاء بشكل كبير القرارات الاستباقية التي تستبق فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهتها، كما يدعم اتخاذ القرارات من قبل مديري العمليات لاسيما في قرارات بعيدة الأمد مثل: اندماج مع منظمات أخرى، وتقييم المنافسين، وتبني تكنولوجيا جديدة)، ويلعب دوراً كبيراً في قرارات المنظمة

<sup>1</sup> منصف بن خديجة لمية سوالمية، مرجع سبق ذكره ص 250.

<sup>2</sup> إيمان سعودي، محمد دهان، الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 505-506

بخصوص الخطط المستقبلية. وأكد عدة باحثين على دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم عملية اتخاذ القرار وإرشاد قادة المنظمات إلى المخاطرة المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وتحديد الفرص المتاحة لكي تتهيأ المنظمات لاقتناصها وبما يجعل هذا الذكاء يلعب دوراً مهماً وحاسماً للمنظمات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

للذكاء الاستراتيجي أهمية بارزة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تكمن أهميته فيما يلي:

- يعد الذكاء الاستراتيجي واحداً من أهم المكونات الأساسية للنشاط عملية اتخاذ القرارات ويشكل حجر الأساس ونقطة جوهرية وفعالة في عملية التفكير الاستراتيجي، حيث يستطيع مديرو المؤسسات من خلاله القيام باتخاذ قرارات الحاسمة فيما يخص تحديد مستقبل المؤسسة؛<sup>2</sup>
- يساعد بشكل الفعال متطلبات صناعة القرار لدى كبار المديرين في المنظمة وتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم ومدى برؤى جديدة في صياغتها، حيث يستهدف اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية بما يعظم من نجاح الشركة؛<sup>3</sup>

كما تظهر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي الرشيد في العديد من الجوانب، والتي يمكن تناولها كما يلي<sup>4</sup>:

- عملية اتخاذ القرارات ترتبط بشخصية متخذ القرار وسمات الذكاء لديه. لأن عملية اتخاذ القرار تعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية التي تؤثر في نوعية القرار وأسلوب اتخاذه، فهي تتطلب المزيد من التفكير المتعمق والبحث عن البدائل المختلفة وتقييمها، وصولاً إلى اختيار البديل الأنسب الذي يحقق الرضا والإشباع ثم الوصول إلى قرار ثابت ومحدد، وهو ما أشار إلى حاجة صانع القرار الخليط من المهارات غير الإدراكية والقدرات التي تؤثر في النجاح وتحمل الأعباء والتكيف مع البيئة؛
- دور الذكاء الاستراتيجي يظهر من خلال الدور الهام في توفير المعلومات الدقيقة لصانعي القرار. وهي التي يعتمد عليها قرارهم، وبناءً عليه تعزيز كفاءتهم في تلبية متطلبات العمل المختلفة والتي تشتمل على

<sup>1</sup> شهيناز هببته، مرجع سبق ذكره ص 9.

<sup>2</sup> الشيماء خالد الزهراني، غزيل سعد العيسي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>3</sup> شريف طاهر محمد فريد، أحمد محمد ناجي عبد الله عامر، العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة في ضوء الخبرة الدولية لمتخذ القرار كمتغير، معدل دراسة تطبيقية على شركات التأمين في جمهورية مصر العربية، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، 2021، ص 829.

<sup>4</sup> شريف طاهر محمد فريد، أحمد محمد ناجي، عبد الله عامر، العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة في ضوء الخبرة الدولية، لمتخذ القرار معدل دراسة تطبيقية على شركات التأمين في جمهورية مصر العربية، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، 2021، ص 829.

- التخطيط للاتصالات، التعبئة الإدارية الذاتية، والعمل الاستراتيجي في البيئة المعقدة التي تواجه المنظمة بالوقت الحالي، إلى جانب تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها؛
- الذكاء الاستراتيجي من المواضيع الحيوية ذات الارتباط الوثيق بأداء ومستقبل المنظمة، وإكساب فرق الإدارة العليا والقادة مهارات معرفة استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بشكل صحيح في عملية صنع القرار الاستراتيجي، فقد أشارت الدراسات إلى أن استخدام القادة المديرين للذكاء الاستراتيجي أحد علامات نجاح المنظمة؛
  - يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً حيوياً في تأهيل قدرات المنظمة. وذلك من خلال تفعيل القدرة على الابتكار وصياغة استراتيجيات التغيير المختلفة، واتخاذ القرارات بطريقة فعالة تساعد على تحقيق وضع تنافسي متقدم بالمقارنة بالمنظمات المتنافسة معها؛
  - يُعد الذكاء الاستراتيجي أداة تستخدمها الحكومات في توفير الدعم لصنع القرار فهو يزيد نسبة التأكد ويقلل نسبة المخاطرة، وذلك لطبيعة ونوعية المعلومات التي يقدمها؛
  - هناك دور للقرار الاستراتيجي الرشيد في تحقيق الميزة التنافسية عبر الذكاء الاستراتيجي. فبعد الحصول على المعلومات الاستراتيجية يتم التركيز على نوعية القرارات المطلوب اتخاذها، يتم توجيهها لتحقيق الميزة التنافسية ولتحقيق التحسين المستمر، والابتكار، وغير ذلك عبر عملية ممنهجة لامتلاك المعلومات والمعرفة والقدرة على توظيفها بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

### المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالقرارات الاستراتيجية

يمكن ربط علاقة الذكاء الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية كما يلي:

1. تأثير عملية الاستشراف على القرارات الاستراتيجية: يلعب الاستشراف الاستراتيجي دوراً هاماً في عملية صنع القرار، لأنه يؤدي إلى مساعدة القادة على التنبؤ بالفرص الموجودة أو التهديدات التي تؤثر على مستقبل المنظمة، وهذا ما حتم عليهم استخدام استشراف المستقبل في الوصول إلى قرارات ذات جودة عالية عند إدراك صانع القرار أسرار المنافسين في الأسواق، فهذا يعد أمراً هاماً يوفر لمتخذ القرار البصيرة والحكمة في كشف وتحليل أسرار المستقبل الغامض مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات تتصف بالجودة العالية لامتلاكها المعرفة المسبقة بالتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.<sup>1</sup>
2. تأثير تفكير النظم على القرارات الاستراتيجية: التفكير النظم أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات فهي تعد بعد استراتيجي إذ أنها متعلقة بتجسيد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل

<sup>1</sup>عدنان رحيم حمود، د. مهند حميد ياسر العطوي، تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية-دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، العدد 52، جوان 2022، ص 486.

بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه مدخل هام للتفكير الاستراتيجي حيث يساعد وحدات الإدارة المحلية في التعرف على أفكار العاملين بها والرؤية المشتركة لهم لحل مشكلاتها والتكيف مع المتغيرات البيئية والتعامل الجيد مع الفرص، وعلى ذلك فإن التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في توفير المعلومات التي يتم الاعتماد عليها بشكل أساسي في عملية صنع القرارات التخطيطية الرشيدة بها.<sup>1</sup>

**3. تأثير الرؤية المستقبلية في على القرارات الاستراتيجية:** للرؤية المستقبلية أهمية بالغة في اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية فهي تتمثل وصف صورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة فالرؤية تساعد القادة على تحديد وتحليل مواقع المنافسين وتمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاء تغيرات المحيط والمنافسة التي تحكمه.<sup>2</sup>

**4. تأثير الشراكة على القرارات الاستراتيجية:** يميل كل القادة الاذكياء الى وضع تحالفات وشركات ويكون باتخاذ قرارات واختيار الشريك المناسب له أثر إيجابي في تدعيم صناعة القرارات بوحدة الإدارة لما توفره من تبادل معلومات وخبرات ومهارات متنوعة التي تزيد به كفاءة المنظمة وكذلك زيادة فعالية وجودة القرارات.<sup>3</sup>

**5. تأثير الدافعية على القرارات الاستراتيجية:** القائد الذكي من يعمل على اشباع حاجات ورغبات العاملين لديه فتمتعه بالدافعية ومعرفة الكمائن الابداعية لديهم وتحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم التوصل اليها، يتطلب معرفة كيفية تحريك دافعية الأفراد والتأثير فيهم للعمل باتجاه الهدف، إن القدرة على تحفيز الأفراد يعني الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل متقن والدافعية هي القوة الداخلية التي تحرك الأفراد لإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية أو الشخصية، والدافع يجعل الفرد أكثر حماساً ويزيد من فرص الالتزام المنظم ومن الأمور الرئيسية التي من شأنها تعزيز الدافعية لدى الأفراد في المنظمة إشعارهم بالثقة والاحترام، وتمكينهم ومشاركتهم في صنع القرار بالإضافة بالطبع إلى المكافآت والحوافز المالية والمعنوية والتنظيمية المتنوعة وهنا يبرز الدور الذي يمارسه الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الدافعية لتحسين مستوى عملية صنع القرارات التخطيطية على كافة المستويات بوحدة الإدارة المحلية، والتحسين جودة القرارات يجب وضع نظام تحفيز فعال يزيد من فعالية العاملين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. مرجع نفسه ص 187.

<sup>2</sup> حنان زكريا السيد الدسوقي، الذكاء الاستراتيجي كآلية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد العاشر العدد الثاني، 13/7/2022، ص 185

<sup>3</sup>. حنان زكريا السيد الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

<sup>4</sup>المرجع نفسه ص 188.

## خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار، ضمن مختلف الحقول المعرفية، عملية فكرية تتابعية ترابطية، تعتمد في جوهرها على فكرة الاختيار والتفضيل، لإيجاد بديل معين من بين العديد من البدائل الممكنة والخيارات المتاحة، الأمر الذي لم يُميزها بدقة عن عملية حل المشكلات، فقد تلازمت العمليتان تارة، وترادفت تارة أخرى، ومع ذلك فقد استخدمت للدلالة على نفس المعنى، باعتبارها ترتكزان على سلسلة من الخطوات والحلقات المتتالية، كل حلقة من هذه السلسلة المترابطة، تتطلب معلومات معينة وقدرات خاصة تختلف من شخص إلى آخر، مثلما تختلف باختلاف أنواع القرارات خاصة منها القرارات الاستراتيجية، مما يبين تأثير الطبيعة الشخصية على هذا النوع من القرارات.

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

# الفصل الثالث

## تمهيد:

بعدهما تطرقنا في الفصل السابق الى الجانب النظري المتغيرات الدراسة إلى المفاهيم الأساسية حول الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجية والدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية لغرض إلمام بموضوع الدراسة و استكمالاً الذي تم تطرق إليه في الفصلين السابقين ؛ في هذا الفصل سنحاول إسقاط ما تم دراسته نظرياً على جانب التطبيقي على الواقع و معالجته ميدانياً؛ حيث يتمثل الهدف من اجراء الدراسة التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية وكذا الدافعية والشراكة و الحدس في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الوقوف مدي اعتماد مطاحن عمر بن عمر على الذكاء الاستراتيجي كوسيلة حديثة أفرزتها التطورات المتسارعة في العالم اليوم، و توضيح جوره على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية و هو هدف المرجو من هذه الدراسة و خاصة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من العاملين و الموظفين عن طريق توزيع استمارة استبيان ، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث أساسية يتعلق:

- في المبحث الأول تم تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛
- في المبحث الثاني تم الإطار المنهجي للدراسة؛
- في المبحث الثالث تم تصميم أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها والاتساق الداخلي لها؛
- في المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على كيفية نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وكذلك إبراز موقعها الجغرافي.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر هذه المؤسسة فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية وهذا منذ تأسيس المؤسسة الأم سنة 1984) مصبرات الطماطم (CAB) فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانية العالية والجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت ادارة المجمع الى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع فبعد أن تم انشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة انشاء المؤسسة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات للهيئات الإدارية الأخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت في هذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية؛
- دراسة الإمكانية الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية؛
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانبين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبنائات، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ، وبعد مرور أربع سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشأت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج قائمة التي تتربع على مساحة قدرها 42.500 متر مربع يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراضي زراعية ملكا للخووص.

انطلق انتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا، وفي سنة 2009 تم انشاء وحدة انتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ايزو 9001) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ايزو 22000) سنة

2012 وهذا راجع الى نظام تسيير الجودة التي ظهرت على تطبيق المؤسسة من دون نشأتها الى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي انتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي 2014 سنة أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط انتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالتالي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون التحكم، و 479 منفذ، و برقم أعمال يقدر 66 أورو سنويا.

### المطلب الثاني: نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وأهدافها

#### 1- نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تمكنت مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع في السوق المحلي حيث تغطي جزءا هاما من احتياجات السوق المحلية والوطنية بإنتاج المادة الغذائية السميد ومشتقاته باعتبارها مادة واسعة الاستهلاك في السوق الجزائري بصفة عامة، حيث يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 طن و هذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة، ويتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة المعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات أم لا، ويتميز العمل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالتواصل وبدعم التقطع حيث يعتمد العمل بها من خلال 121 عامل على مستوى وحدتي انتاج السعيد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب (ثلاثة ثمانية) كالآتي:

- الفرقة أ من الساعة الخامسة صباحا الى الساعة 1:00 زولا؛
- الفرقة ب من الساعة 1 زوال الى الساعة 9:00 مساء؛
- الفرقة ج من الساعة 9:00 مساء الى الساعة 05:00 صباحا؛
- فرقه د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

203 عامل على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة أ من الساعة 04:00 صباحا الى الساعة 12:00 زوالا؛
- الفرقة ب من الساعة 12 زوالا الى الساعة 8:00 مساء؛
- الفرقة ج من الساعة 8:00 مساء الى الساعة 04:00 صباحا؛

- الفرقة د في حالة راحة.

وتقوم المؤسسة من خلال هذا النشاط بإنتاج المادة الغذائية السميد وعجائن بنوعيات مختلفة واوزان متباينة تلبي أغراض مختلفة، بهدف ارضاء جميع طبقات المجتمع مما يسمح بتحقيق مردودية عالية والاستحواذ على حصة سوقية أكبر وتحقيق التميز عن باقي المؤسسات في هذا المجال الذي تعمل جاهدة من أجل الاستيلاء على أكبر حصة سوقية فيه، وعلى ذلك فإن المؤسسة تتوفر على ثلاث وحدات انتاج تتمثل في:

- وحدة انتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في انتاج العجائن عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس (...).
- وحدة انتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي؛
- وحدة انتاج العجائن والعجائن الخاصة: التي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) الى عجائن غذائية مختلفة للاستهلاك المباشر.

## 2- أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها الى تحقيق الاهداف التالية:

- ضمان البقاء والاستمرار؛
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والارباح؛
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض والاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة؛
- محاولة كسب أكبر حصة في السوق الوطنية؛
- الاستمرار في الحفاظ على الانتاج من حيث الجودة النوعية والسعر؛
- السعي الى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد؛

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي.



وفيما يلي شرح لمهام أقسام ومصالح المؤسسة:

1. **المدير العام:** هو المسؤول الأول عن إدارة أعمال ونشاطات المؤسسات، وهو يمثل المؤسسة في جميع الحالات، ويمارس سلطته الإدارية على عمالها.
2. **نائب مدير العام:** ينوب عن المدير العام في حاله غيابه، وله صلاحيات المدير العام، اذ ينوبه قانونيا مثل صلاحية التوقيع.
3. **مصلحة الأمن والمراقبة:** السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار الإشراف على حراسة الموقع أثناء أو بعد ساعات العمل.
4. **المستشار القانوني:** يقوم بتوجيه المدير العام فيما يخص كل الاجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات المؤسسة.
5. **مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:** السهر على التكافل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالأيزو.
6. **مصلحة نظام المعلومات والاعلام الآلي:** الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة.
7. **مديرية التسويق والمبيعات:** تهتم هذه المصلحة ببيع وتسويق المنتج النهائي، ويتم ذلك بواسطة مجموعة من المراحل والإجراءات من طرف مدير التسويق والمبيعات وبناءا على موافقة مدير المؤسسة ووفق السياسات والبرامج المسطرة.
8. **المديرية التقنية:**

- **قسم المناهج والمتابعة التقنية:** متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي؛ تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الانتاج والإنتاجية مخبر مراقبة الجودة خصص هذا المخبر للبحث عن مكونات وأساليب جديدة لتقديم المنتجات وكذا القيام بالأبحاث والفحوصات والتحليل الفيزيوكيميائية على المواد الأولية، ومراقبة المنتجات في صفة نظامية وهذا طيلة فترات الانتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة الشكل الذوق الوزن، المكونات الداخلية؛
- **قسم الأشغال والدراسات:** تتمثل مهامها في دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسعات الجارية على مستوى المؤسسة وقياس مدى الجودة؛

**9. مديرية انتاج العجائن:** تتمثل في ورشه تحتوي على الآلات التي يتم بواسطتها تحويل المادة الأولية إلى منتجات تتمثل في:

- العجائن والكسكس، وذلك بالمرور بعده مراحل في العملية الإنتاجية؛
- الاشراف والتنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من اجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات؛
- مصلحة التغليف التي تظهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب وكل حسب نوعه.

**10. مصلحة انتاج السميد:** من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) الى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة ويسهر على ذلك كل من:

- المسؤول الرئيسي للطحن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكيف السير الحسن الوظائف المتنوعة منها وتنسيق فيما بينها؛
- مصلحة التكميس يتم فيها وضع المنتج النهائي السميد) في أكياس مختلفة احجام هذا حسب طلب مدير المبيعات.

**11. مصلحة الصيانة:** تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب فعمال

- الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج اليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلفة لمختلف الآلات وهي منظمه كالاتي:
- ورشة الكهرباء، ورشة الخراطة والتلحيم، ورشة الميكانيك.

ويتمثل دور كل هذه الورشات المراقبة مختلف الآلات على مستوى الودحتين، اذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج حيث تقوم ايضا بإعداد التقارير الشهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

**12. مديرية المالية المحاسبة:** مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة وتنقسم الى:

- **مصلحة المحاسبة العامة:** مهمة هذه المصلحة تسجيل وتقييد جميع العمليات اليومية التي تجري على مستوى المؤسسة والمتعلقة بنشاطاتها، كذلك متابعة مختلف الديون والإرادات والمصاريف كما يسمح لهذا الفرع للمشاركة في إعداد الخطة المالية لمؤسسة مسك القوائم المالية، وإعداد التصريحات الضريبية؛
- **قسم المالية والخزينة:** من مهام هذا القسم هي ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح، وكذلك دراسة وانجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة؛

#### ● **قسم مراقبة التسيير:** من أبرز مهامه:

- السهر على تطبيق منهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة؛
- تحسين مراقبة ميزانية الشركة.

### 13. **مديرية الموارد البشرية:** مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان

سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة وهي تنقسم الى:

#### - **قسم تنمية الموارد البشرية:**

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة؛
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالبناء الوظيفي؛
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

#### - **قسم تسيير المستخدمين:**

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق؛
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

### 14. **مديرية التموين:** مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات قطع الغيار....

الخ، والسهر على تخزينها وهي تنقسم الى:

- **قسم المشتريات:** وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة وذلك بعد تحديد كل الاحتياجات من المواد الأولية للمصنع؛

- قسم التخزين: مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجستية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الامداد.

15. مديرية الإدارة العامة: مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات الإدارية الداعمة للمصالح الأخرى كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة وتنقسم الى:

- مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجستيكي والاداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح؛

- مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات: مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة، وتسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها؛

- مصلحة العلاقات الخارجية: التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات الاستقبال وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد التطرق إلى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومهامها وأهدافها، فإن الهدف من هذا المبحث هو التعرف على حدود وعينة الدراسة والمنهج المعتمد في الدراسة وأهم أساليب المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: حدود وعينة الدراسة

#### 1- حدود وعينة الدراسة

انطلاقاً من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانات المتاحة، فإن حدود الموضوع كانت كالآتي:

- **الحدود الجغرافية:** نظراً لمحدودية الامكانيات وطبيعة الموضوع دور الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة الانتاجية تتطلب منا البحث حصر مجال الدراسة الجغرافي الذي يخص مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قلمة. وما دامت الدراسة تهدف إلى معرفة دور الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة الانتاجية قد انصبت دراستنا على مجموعة من الإطارات وأعاون التحكم مطاحن عمر بن عمر؛
- **الحدود البشري:** تنحصر حدود البشرية للدراسة في فئة العمال والموظفين بمطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قلمة حيث يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 847 عامل مقسمين كالآتي: 18 إطار سامي، 108 إطار، 290 عون تحكم (ماهر) و 431 منفذ؛
- **الحدود الزمنية:** إذا كان المجال الزمني يحدد الفترة الزمنية ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة وما دام مجال دراستنا هو مطاحن عمر بن عمر قمنا بتخصيص أوقات لزيارة المؤسسة، إضافة إلى بعض اللقاءات التي تمت مع بعض الإطارات وأعاون التحكم. كل هذا سمح لنا باستغلال الوقت الكافي للتداول والحصول على المعلومات الضرورية لبناء الاستمارة وبعد إعدادها تم توزيعها على حوالي 45 عاملاً يوم 2024/04/17 ليتم جمعها ودراستها ثم تفرغها مباشرة بعد استلامها.

#### 2- عينة الدراسة :

إن موضوع الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسة الانتاجية في الجزائر من بين المواضيع الهامة لذلك فإن استخدام أسلوب العينة مثل هذه الموضوعات يعد من المهام الصعبة التي تواجه الباحث في الدراسة، وهذا نظراً لصعوبة دراسة جمع الجوانب والأطراف الفاعلة فيها.

لهذا فضلنا حصر دراستنا على عينة عشوائية تم اختيارها بطريقة عشوائية غير منتظمة باعتبارها تتناسب تماما مع طبيعة البحث وخصوصيات الدراسة، وهي في اعتقادنا تمثل المجتمع المتناول في الدراسة والبحث، والإطار المرجعي للعينة في هذه الدراسة هو مجموعة من العمال بمطاحن عمر بن عمر والبالغ عددهم 120 عاملا ويمثل عدد العينة 45 فرد وتحصلنا عليها بطريقة عشوائية بعد أن وزعنا الاستثمارات المعدة للبحث واكتفينا بهذا العدد الذي يمثل 25 % من الإطار المرجعي للعينة وهو 120 عاملا وقد شملت العينة المبحوثة 45 فردا موزعين كالآتي:

إطار سامي، إطار، عون تحكم.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة

بناء على أهداف البحث الرامية إلى معرفة مدى دور الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة الإنتاجية واستنادا إلى الفرضيات التي تم وضعها والتي لا يمكن التأكد من صحتها إلا بالرجوع إلى الميدان واتباع منهج محدد يمكن اتباعه للحصول على المعلومات والمعارف التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية.

- **تعريف المنهج:** يعرف منهج الدراسة على أنه "طريق واضح يسلكه الباحث أو قواعد معروفة أكاديميا يسير عليها الباحث حتى لا يضل الطريق ولا يزيغ عن الهدف".<sup>1</sup>
- **تعريف منهج العلمي:** المنهج هو طريق نصل عبرها لنتيجة ما، حتى وإن لم يتم تحديد هذه الطريق مسبقا بكيفية إرادية ومفكر فيها.

والمنهج هو أيضا برنامج ينظم قبلها سلسلة من العمليات التي تتطلب الإنجاز، كما يشير إلى بعض الأخطاء التي يجب تجنبها بغية بلوغ نتيجة محددة.<sup>2</sup>

فالمناهج في البحوث هي الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحثين في كل مشكلات بحوثهم، ولا شك أن المناهج تختلف باختلاف مشكلة البحث واختلاف الاهداف العامة والنوعية التي يسعى الباحث لتحقيقها، في هذه الدراسة تطلب منا استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم مع الدراسة.

و بما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مطاحن عمر بن عمر ، فإن الطالبان رأيا أن أنسب منهج يسمح بتحقيق اهداف الدراسة هو المنهج الوصفي، حيث تم استجواب عينة من الأفراد المجتمع المدروس في المؤسسة و ذلك باعتماد على أداة خاصة بجمع البيانات

<sup>1</sup> العرابوي سحنون، محاضرات وأعمال موجهة مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك في ميدان علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف وهران، 2020، ص8-

<sup>2</sup> قصبي حنان، محمد الهلالي، في المنهج، دار توبقال للنشر، الطبعة الأولى 2015، المغرب، ص10.

الضرورية و المناسبة لطبيعة هذا الموضوع المتمثل في استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة عشوائية للرؤساء الأقسام و نوابهم، ما مكن من جمع المعلومات و بيانات دقيقة بناء على إجابات افراد تم ضبط المعلومات في شكل متغيرات إجرائية يمكن التحكم فيها و وصفها إحصائيا تم تحليل البيانات التي تم تجميعها ما ساهم في التعرف على العوامل المكونة للظاهرة المدروسة المؤثرة فيها و كيفية مساهمتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية كما سمح أسلوب مقارنة النتائج المتحصل عليها من المؤسسة في التوصل إلى النتائج أوفى و أدق و تقديم تفسيرات أكثر عمق للظاهرة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التعامل مع مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، والتي كانت كما يلي:

- 1- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛
  - 2- معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة؛
  - 3- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة؛
  - 4- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛
  - 5- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛
  - 6- مقياس "ليكرت" الخماسي: يعتبر من أكثر المقاييس الإحصائية استخداما في مجال الدراسات التي تعتمد على المنهج المسحي، لاسيما في الدراسات التي تحاول الوقوف على الآراء والانطباعات والسلوكيات لمجموعة من الأفراد حول مجموعة من البنود التي تحيط بالظاهرة أو الموقف الذي يتم بحثه؛
- ولحساب طول خلايا "ليكرت" الخماسي بمعنى الحدود الدنيا والعظمى فقد تم حساب المدى العام وفق القانون  $E = X_{max} - X_{min}$  ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة ( $5-1=4$ )، تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح.
- 7- اختبار للتأكد من طبيعة توزيع بيانات متغيرات الدراسة؛
  - 8- معامل الارتباط سبيرمان لاختبار فرضيات الدراسة؛
  - 9- اختبار مانويتني واختبار كروسسال واليس لاختبار الفرضيات؛

### المبحث الثالث: تصميم أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها والاتساق الداخلي لها

سنتعرض في هذا المبحث إلى الأداة التي استخدمت في الدراسة الميدانية في جمع البيانات ومعالجتها من أدوات الإحصائية وبرامج، حيث تم الاستعانة باستمرار أسئلة ووضع عبارات هذه الأخيرة لتناسب مع الموضوع المراد دراسته وسيتم فيما يلي عرض وصف شامل لكيفية تصميمها وإثبات صدقها.

#### المطلب الأول: كيفية تصميم أداة الدراسة

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده. إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة. ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد.<sup>1</sup>

يعد الاستبيان من بين الأدوات الأساسية في عملية جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وهي نموذج يحتوي على مجموعة من العبارات توجه إلى الأفراد المبحوثين للحصول على معلومات معينة لهذا الغرض، صممت استبيان اشتملت على 44 سؤالاً يدور حول الذكاء الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة الإنتاجية.

#### أولاً: عرض الاستبانة أداة الدراسة

حيث تتكون الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

1- الجزء الأول للاستبانة يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية.

2- الجزء الثاني للاستبانة يتضمن محورين لكل من المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الإستراتيجي، والمتغير التابع المتمثل في القرارات الإستراتيجية.

- المحور الأول: خاص بالعبارات الذكاء الإستراتيجي وأبعاده الموضحة كما يلي:

- الاستشراف والتفكير النظم تضم العبارات المرقمة من (01) إلى (09)؛
- الرؤية الإستراتيجية يضم العبارات المرقمة من (10) إلى (14)؛
- الشراكة تضم العبارات المرقمة من (15) إلى (19)؛

<sup>1</sup>الضامن منذر، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان 2007، ص91.

• الدافعية تضم العبارات المرقمة من (20) إلى (25).

- المحور الثاني: خاص بالعبارات القرارات الإستراتيجية والرقمة من (26) إلى (44). ثانيا: مقياس Likert الخماسي.

### ثانيا: مقياس ليكرت

هو مقياس أحادي البعد يستخدمه الباحثون لجمع آراء وآراء المستجيبين. غالبا ما يستخدم الباحثون هذا المقياس النفسي لفهم وجهات النظر ووجهات النظر تجاه العلامة التجارية أو المنتج أو السوق المستهدف.<sup>1</sup> تم الإعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم في عملية التفريغ الإجابات وذلك وفقا مقياس Likert الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة؛ موافق؛ محايد؛ غير موافق؛ غير موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (01؛02؛03؛04؛05) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (03)

### الجدول (03): مقياس Likert الخماسي

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

المصدر: أو ما سيكاران طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل على بيسوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 284.

و للتحكم على المؤشرات الإحصائية و التي من بينها المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا و عليا للمقياس Likert الخماسي و هذا بحساب المدى بين أكبر قيمة و أصغر قيمة في المقياس أي (1)، و ذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى و الذي يصبح (1.8)، ثم نضيف إلى هذه النتيجة نفس القيمة الأولى للحصول على الحد للفئة الثانية و الذي يكون (2.6) و بإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للفئة الثالثة و الذي يصبح (3.4)، ثم نضيف مرة أخرى فيصبح الحد الأعلى للفئة الرابعة هو (4.2)، وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس Likert الخماسي الموضحة في الجدول الموالي رقم (04).

<sup>1</sup>دان فليتيوود، ما هو مقياس ليكرت -التعريف والمثال والخصائص والمزايا، عن الموقع: <https://www.instagram.com>

## الجدول (04): فئات مقياس Likert الخماسي

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل 1.80	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

## المطلب الثاني: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

## أولاً: صدق أداة الدراسة

● **صدق الأداة:** ويعني الدرجة التي يقيس بها الاختبار المحتوى المراد قياسه ويتطلب صدق المحتوى شيئان هما: صدق الفقرات وصدق المعاينة ويهتم صدق الفقرات في هل فقرات الاختبار تمثل المحتوى أم لا؟ أما صدق المعاينة فيتم فيما إذا كانت عينة الاختبار شاملة للمحتوى أم لا؟<sup>1</sup>

حرصاً على صدق الاستمارة، ونظراً لأهمية نوع البيانات التي يسعى الطالبان لأن تكون كافي وشاملة لجميع جوانب الموضوع، وجب الالتزام بقواعد الاستمارة من أجل أن تكون عبارتها موجزة بقدر الإمكان ومصاغة بأسلوب واضح ومفهوم، كما تم تجنب المصطلحات الصعبة والمعقدة واقتراح إجابات بسيطة وغير غامضة.

كما تم عرض الاستمارة بصورتها الأولية على (04) من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، متخصصين في إدارة الموارد البشرية، إدارة الأعمال الاقتصاد والتسويق، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مضمون الاستمارة والحكم على مدى ملائمة العبارات ووضوحها وسلامتها العلمية واللغوية، وبناء على توجيهاتهم فقد تم إخراج الاستمارة في صورتها النهائية بعد إجراء بعض التعديلات تمثلت أساساً فيما يلي:

- حذف بعض المفردات وتعويضها بأخرى؛
- إعادة صياغة بعض العبارات؛

<sup>1</sup>بشنة حنان، بوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع-جامعة جيجل، مجلد03، عدد:02، (جوان2020)، ص119.

- تبسيط بعض العبارات لتحقيق الفهم الصحيح والموحد لها؛
- إضافة بعض البيانات الشخصية للعينة المدروسة.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة أن تكون أدوات القياس على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق، أي متى ما كانت أداة القياس خالية من الأخطاء العشوائية وقادرة على قياس المقدار الحقيقي للسمة أو الخاصية المراد قياسها قياساً متسقاً وفي ظروف مختلفة ومتباينة كان المقياس عندئذ مقياساً ثابتاً.<sup>1</sup>

حيث يعد معامل "ألفا كرونباخ (Alpha Crombakh)" أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، وإضفاء الشرعية عليها، وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذ كانت أسئلة الاستمارة صحيحة، على إثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة "لأفراد كرونباخ" هي (0.6) وأفضل قيمة عندما تكون بين (0.7) و (0.8) وكلما تزيد تكون أفضل.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" لكل محور من محاور الاستمارة، وحسب العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول (05): معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

محاور الاستمارة	معامل "ألفا كرونباخ"
الذكاء الإستراتيجي	0.896
إتخاذ القرارات الإستراتيجية	0.882

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة فاقت 88% كما فاقت قيمة المعامل ذاته 94% لكل العبارات مجتمعة، وهو ما يؤكد ثبات أداة الدراسة ويبين مدى صلاحيتها للتطبيق الميداني.

<sup>1</sup>سوسن شاكر مجيد، "أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية"، مركز دینوبو لتعليم التفكير، ط1، عمان، 2013، ص124

## المطلب الثالث: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، يتم حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة إذا كان المحور مقسما إلى أبعاد مستقلة عن بعضها البعض، كما هو الحال بالنسبة لمحوري الاستمارة موضوع الدراسة، وعليه فإنه من الضروري حساب معامل "بيرسون" للتناسق الداخلي للعينة، كما هو موضح فيما يلي:

- معامل ارتباط يأخذ قيمة في المجال المحدود  $[-1, +1]$ ؛
- عند مستوى معنوية تساوي 0.05، إذا كان المعامل يقع ضمن المجال  $[-1, 0]$  نقول إن العلاقة سالبة وقوية، أما إذا كان المعامل ضمن المجال  $[0, +1]$  نقول إن العلاقة موجبة وقوية؛
- إذا كان المعامل يساوي الصفر نقول إنه لا توجد علاقة ارتباط.

## أولاً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "الذكاء الاستراتيجي"

ينقسم المحور الأول لاستمارة أسئلة "الذكاء الاستراتيجي" إلى (04) أبعاد، وعليه فقد تم حساب معامل بيرسون لعبارات كل بعد على حدا، وكانت النتائج كالتالي:

## 1- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الاستشراف والتفكير النظم":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الاستشراف والتفكير النظم":

الجدول (06): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الاستشراف والتفكير النظم" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	يمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من تأكيد في المؤسسة الاقتصادية	0.476	0.004
02	تتوقع المؤسسة احتياجات مستقبلية وتحاول ترجمتها إلى منتجات وخدمات	0.535	0.001
03	يتم وضع خطط طارئة للتكيف مع متغيرات البيئة	0.737	0.000
04	تسعى مؤسستكم إلى التعرف على التغييرات التي لها تأثير على الاحتياجات المستقبلية من خلال الاستشراف	0.656	0.000

05	0.708	0.000	لدى مؤسستكم القدرة على التحكم بالمتغيرات المحتملة المستقبلية في عملها.
06	0.697	0.000	تهتم المنظمة بالتفكير الإستراتيجي لتحليل وضعها الحالي
07	0.598	0.000	تتخذ المؤسسة قراراتها بناء على أهداف طويلة المدى وفق تخطيط إستراتيجي.
08	0.718	0.000	تقوم المؤسسة بالتخطيط للمشاريع المستقبلية بكفاءة
09	0.652	0.000	يتم تحديد المهام و الأنشطة داخل المؤسسة بدقة عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الاستشراف والتفكير النظم " والدرجة الكلية للبعد أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط بينها وبين البعد الذي ينتمي اليه (مدى الاستشراف والتفكير النظم) وهي علاقة موجبة وقوية وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتصف بالتجانس والصدق في قياس البعد الذي تم تصميمها لقياسه.

## 2- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الرؤية المستقبلية":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الرؤية المستقبلية"

الجدول (07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الرؤية المستقبلية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
10	تعمل المؤسسة على تحديد طبيعة أعمالها المستقبلية بدقة	0.595	0.000
11	تقوم المؤسسة بالتخطيط للتنمية الإمكانات والقدرات التي تمتلكها	0.743	0.000
12	للمؤسسة مركز التنافسي محدد تسعى للوصول إليه.	0.769	0.000
13	توجه الرؤية الإستراتيجية الجهود نحو الابتكار والتطوير المستمر.	0.706	0.000
14	يتم بناء وتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة بناء على تحليل وضعها الحالي	0.695	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الرؤية المستقبلية " والدرجة الكلية للبعد أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط بينها وبين البعد الذي ينتمي اليه (مدى الرؤية المستقبلية) وهي علاقة موجبة وقوية وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتصف بالتجانس والصدق في قياس البعد الذي تم تصميمها لقياسه.

### 3- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "الشراكة":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث " الشراكة":

الجدول (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الشراكة " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
15	تعزز المؤسسة شركات مع منظمات أخرى للتنمية قدراتها وتحقيق أهدافها	0.554	0.001
16	تعد القرارات الناتجة عن التحالفات أكثر كفاءة من القرارات الفردية	0.641	0.000
17	تعمل المؤسسة على إقامة شركات مع المؤسسات الخارجية من أجل الاستثمار في فرص العمل.	0.788	0.000
18	ترتبط المؤسسة شراكة مع عدة مؤسسات من أجل تطوير مشاريع جديد مشتركة.	0.813	0.000
19	ترتبط المؤسسة بعقود شراكة مع الموردين الذين تتعامل معهم	0.460	0.005

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الشراكة " والدرجة الكلية للبعد أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط بينها وبين البعد الذي ينتمي اليه (مدى الشراكة) وهي علاقة موجبة وقوية وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتصف بالتجانس والصدق في قياس البعد الذي تم تصميمها لقياسه.

## 4- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "الدافعية":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "الدافعية":

الجدول (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الدافعية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
20	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات العاملين والعمل على تلبيتها.	0.743	0.000
21	تعمل الإدارة على التواصل المستمر والدائم مع العاملين	0.701	0.000
22	تتوفر المؤسسة على نظام مكافأة للعاملين يرتبط بمستوى أدائهم.	0.720	0.000
23	توفر المؤسسة نظام الحوافز للعاملين من اجل دفعهم نحو أداء أفضل	0.737	0.000
24	تقوم المؤسسة بدراسة ومراجعة الأجور والزيادة فيها	0.679	0.000
25	يتشارك العمال في عمليات إتخاذ القرار داخل المؤسسة.	0.549	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الدافعية" والدرجة الكلية للبعد أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط بينها وبين البعد الذي ينتمي اليه (الدافعية) وهي علاقة موجبة وقوية وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتصف بالتجانس والصدق في قياس البعد الذي تم تصميمها لقياسه.

## ثانيا: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "إتخاذ القرارات الإستراتيجية"

يتكون المحور الثاني لاستمارة الأسئلة "إتخاذ القرارات الإستراتيجية" من (18) عبارة ولاختبار التناسق

الداخلي لعبارات المحور تم حساب معامل بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للبعد، وكانت النتائج كالتالي:

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "إتخاذ القرارات الإستراتيجية":

الجدول (10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
26	تتميز أهداف المؤسسة بالواقعية وقابلية التنفيذ ميدانيا	0.607	0.000
27	للمؤسسة القدرة على تحديد المشاكل التي توجهها بدقة عالية	0.345	0.042
28	تقوم المؤسسة بتوفير تطوير العديد من البدائل الممكنة لحل المشاكل التي توجهها	0.712	0.000
29	تعتمد المؤسسة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المعلومات واضحة ودقيقة	0.458	0.006
30	تتبنى المؤسسة قرارات إستراتيجية تتماشى مع إمكانياتها ومواردها المتاحة	0.554	0.001
31	تتميز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة بالمرونة.	0.542	0.001
32	تختار المؤسسة البديل الاستراتيجي الذي يضمن لها التفوق التنافسي.	0.607	0.000
33	تساهم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة في تحديد مسارها على المدى الطويل	0.558	0.001
34	تتبنى المؤسسة قرارات الاستراتيجية تمكنها من النمو والاستدامة.	0.543	0.000
35	تتخذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة غالبا للاستفادة من الفرص المتاحة	0.405	0.016
36	يتم التواصل مع جميع الإدارات للحصول على مقترحات وأراء حول قرار معين.	0.395	0.019
37	تشير درجة الاتصال إلى مدى وضوح رؤية القادة وقدرتهم على تبادل الأفكار والمعلومات بفعالية.	0.4054	0.006
38	يسهم الاتصال الفعال في توجيه الجهود نحو أولويات العمل الإستراتيجي وضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية.	0.660	0.000
39	حدوث خلل في الاتصال بين العاملين يؤدي إلى إتخاذ قرارات غير سليمة	0.409	0.015
40	يؤثر الاتصال المستمر بين الأعضاء المعنيين إيجابا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية	0.664	0.000
41	تساهم المشاركة ف تطوير الثقافة التعاونية داخل المؤسسة.	0.587	0.000

0.100	0.283	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعزز شعورهم بالانتماء إلى الهدف الجماعي.	42
0.03	0.484	تؤدي المشاركة إلى إتخاذ القرارات الاستراتيجية أكثر تنوع وتفاعلية.	43
0.000	0.613	يعزز التواصل المستمر الشفافية داخل الفريق ويسهل إتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتاحة.	44

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات " إتخاذ القرارات الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمتغير أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط بينها وبين المتغير الذي ينتمي اليه (مدى إتخاذ القرارات الاستراتيجية) وهي علاقة موجبة وقوية وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتصف بالتجانس والصدق في قياس المتغير الذي تم تصميمها لقياسه.

### المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من خلال البيانات العامة والتي تم جمعها عن المبحوثين بوسطة الجزء الأول من الاستبيان وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة وذلك بهدف التعرف على خصائص مجتمع الدراسة، من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، إضافة إلى اختبار صحة الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج.

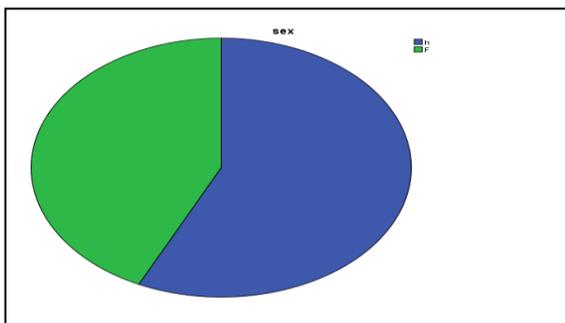
#### المطلب الأول: تحليل خصائص البيانات الديموغرافية للعينة

فيما يلي عرض لخصائص مفردات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية:

#### 1- توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات عينات الدراسة وفق الجنس:

الشكل (10): توزيع افراد العينة حسب الجنس



الجدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

البيان	العدد	النسبة
ذكر	20	57.1%
أنثى	15	42.9%
المجموع	35	100%

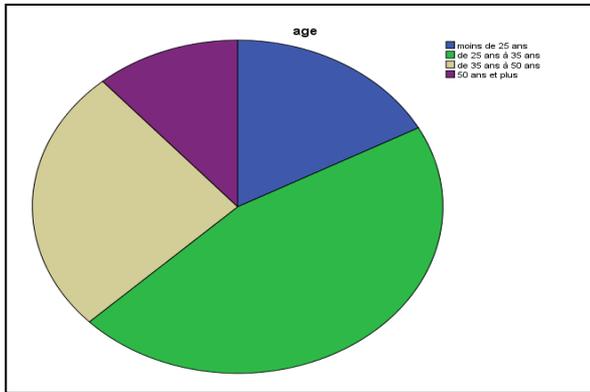
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس المبين أعلاه انه يوجد تباعد متقارب في التوزيع بين الجنسين حيث نسبة الذكور تشكل (57.1%) ونسبة الإناث تشكل (42.9%)، في حين عدد الذكور كان (20) أما الإناث كانت (15)، وعليه فمجتمع الدراسة يغلب عليه الطابع الذكوري وقد ارتبط ذلك بطبيعة العمل في مطاحن عمر بن عمر الذي يعد من أبرز القطاعات التي تستقطب العنصر الذكوري.

## 2- خصائص عينة الدراسة حسب السن:

يتم تبيان توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر كما يلي:

الشكل (11): توزيع افراد العينة حسب السن



الجدول (12): توزيع افراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	06	17.1%
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	16	45.7%
من 35 سنة إلى أقل من 50 سنة	09	25.7%
من 50 سنة فأكثر	04	11.4%
المجموع	35	100%

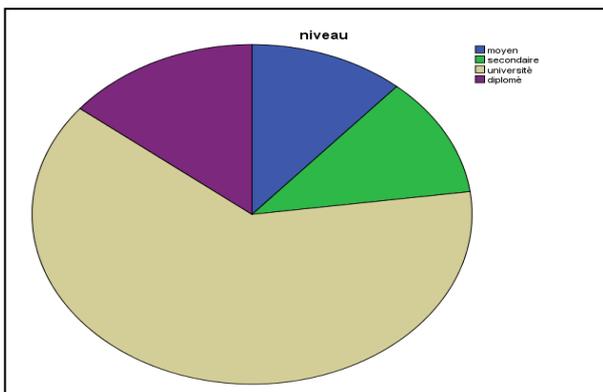
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب السن المبين أعلاه أن أغلبية الباحثين من الفئة العمرية الممتدة من 25 الى 35 سنة حيث بلغ عددها (16) فرد أي بنسبة 45.7% ثم تليها الفئة العمرية الممتدة من 35 الى 50 سنة حيث بلغ عددها (09) فرد أي بنسبة 25.7%، تليها الفئة العمرية الممتدة أقل من 25 سنة حيث بلغ عددها (06) فرد أي بنسبة 17.1%، حيث كانت أقل نسبة للفئة العمرية الممتدة من 50 سنة فأكثر وقدرت ب 11.4%. وهذا ما يبين أن مفردات العينة أغلبهم من الفئة الشبانية، وهي فئة لها القدرة على تطبيق الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## 3- خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يتم تبيان توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

الشكل (12): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



الجدول (13): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
تقني سامي	04	11.4%
ليسانس	04	11.4%
ماجستير	22	62.9%
ماجستير	05	14.3%
المجموع	35	100%

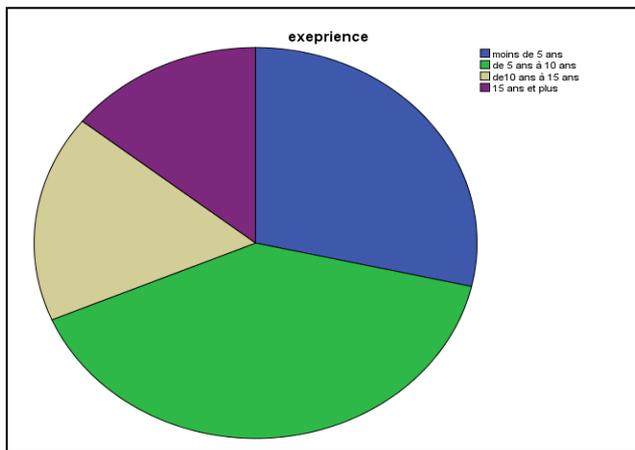
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المبين أعلاه أن أغلبية الباحثين من المستوى ماستر حيث بلغ عددهم (22) بنسبة 26.9%، تليها فئة مستوى ماجيستر التي كان عددها (05) بنسبة 14.3% ثم أقل نسبة كانت لفئتي المستوي تقني سامي وليسانس فكان عدد كل منهم (04) بنسبة 11.4% لكل فئة. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة (ماستر) يملكون المؤهلات العلمية التي تؤهلهم لشغل المناصب الإدارية والقدرة على تفكير وتطبيق الذكاء الاستراتيجي في إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### ثالثاً- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يتم تبيان توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما يلي:

الشكل (13): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



الجدول (14): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنة	10	28.6%
من 05 سنة إلى أقل من 10 سنوات	14	40.0%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	06	17.1%
من 15 سنة فأكثر	05	14.3%
المجموع	35	100%

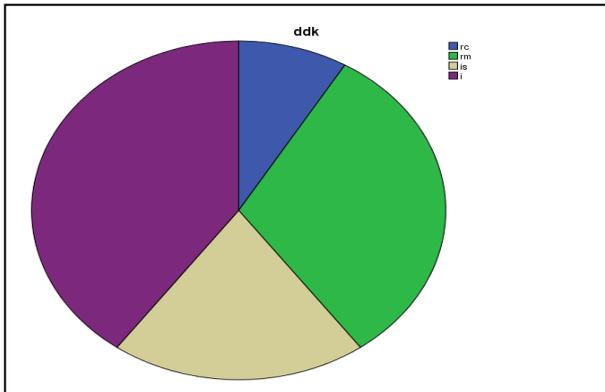
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المبينة أعلاه أن أغلبية الباحثين من أصحاب الخبرة الممتدة من 05 إلى 10 سنة حيث بلغ عددها (14) فرد أي بنسبة 40.0% ثم يليها أصحاب خبرة أقل من 05 سنوات حيث بلغ عددها (10) فرد أي بنسبة 28.6%، في حين ان المستجوبين أصحاب الخبرة الممتدة من 10 سنوات إلى 15 سنة حيث بلغ عددها (06) فرد أي بنسبة 17.1%، حيث كانت أقل نسبة لأصحاب خبرة من 15 سنة فأكثر وقدرت ب 14.3%. ومنه نستنتج أن فئة العاملين في المؤسسة حسب عدد الخبرة المهنية هم فئة متوسطة الخبرة.

#### 4- خصائص عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

يتم تبيان توزيع افراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي كما يلي:

الجدول (15): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي الشكل (14): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
رئيس القسم	03	8.6%
رئيس مصلحة	11	31.4%
إطار سامي	7	20.0%
إطار	14	40.0%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين من المستوى إدارات حيث بلغ عددهم (11) بنسبة 40.0%، يليها رئيس مصلحة التي كان عددها (11) بنسبة 31.4% ثم أقل نسبة كانت للإطار السامي بعده رئيس القسم فكان عدد كل منهم (07) بنسبة 20.0% للإطار السامي و 08.6% بالنسبة لرئيس القسم. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة (الإطار) مما يدل على علاقتهم بكل الأقسام النشطة والمتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

يتم فيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة المرتبطة أساساً بالذكاء الاستراتيجي وأبعاده وكذا إتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفقاً لما يوضحه الملحق رقم (06).

#### أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الذكاء الاستراتيجي

#### 1- تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد الاستشراف والتفكير النظم

جدول (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة ببعده الاستشراف والتفكير النظم

الرقم	العبرة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	يمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من تأكيد في المؤسسة الاقتصادية	02	14	07	11	01	3.14	1.033	محايد
		5.7	40.0	20.0	31.4	2.9			
02	تتوقع المؤسسة احتياجات	06	21	04	04	00	3.83	0.857	موافق

			00	11.4	11.4	60	17.1	%	مستقبلية وتحاول ترجمتها إلى منتجات وخدمات	
موافق	0.933	3.80	00	04	07	16	08	ت	يتم وضع خطط طارئة للتكيف مع متغيرات البيئة	03
			00	11.4	20	45.7	22.9	%		
موافق	0.852	3.54	00	05	09	18	03	ت	تسعى مؤسستكم إلى التعرف على التغييرات التي لها تأثير على الاحتياجات المستقبلية من خلال الاستشراف	04
			00	14.3	25.7	51.4	8.6	%		
محايد	1.006	3.40	01	0.6	10	14	04	ت	لدى مؤسستكم القدرة على التحكم بالمتغيرات المحتملة المستقبلية في عملها.	05
			2.9	17.1	28.6	40	11.4	%		
محايد	1.006	3.40	01	07	07	17	03	ت	تتم المنظمة بالتفكير الإستراتيجي للتحليل وضعها الحالي	06
			2.9	20	20	48.6	8.6	%		
موافق	0.957	3.71	01	04	04	21	05	ت	تتخذ المؤسسة قرارها بناء على أهداف طويلة المدى وفق تخطيط إستراتيجي.	07
			2.9	11.4	11.4	60	14.3	%		
موافق	0.867	3.69	01	01	11	17	05	ت	تقوم المؤسسة بتخطيط المشاريع المستقبلية بكفاءة	08
			2.9	2.9	31.4	48.6	14.3	%		
موافق	0.950	3.74	01	03	06	19	06	ت	يتم تحديد المهام والأنشطة داخل المؤسسة بدقة عالية	09

			2.9	8.6	17.1	54.3	17.1	%		
موافق	/	3.58	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن آراء الأفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (الاستشراف والتفكير النظم) جاءت معظمها بمستوى موافق إلا العبارات (06،05،01) وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.603)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة من الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للاستشراف والتفكير النظم بنسبة عالية وهذا لما تمتلكه من أهمية في التخطيط الجيد لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وقد احتلت العبارة رقم 02 (تتوقع المؤسسة احتياجات مستقبلية وتحاول ترجمتها إلى منتجات وخدمات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.857) بدرجة موافق، في حين جاءت العبارة رقم 01 (يمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من تأكيد في المؤسسة الاقتصادية) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري بلغ (1.033) بدرجة موافق، يدل على قدرة القادة على الاستقراء المستقبل وتطوير من استراتيجيات المؤسسة.

## 2- تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد الرؤية المستقبلية

جدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة ببعد الرؤية المستقبلية

الرقم	العبارة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
10	تعمل المؤسسة على تحديد طبيعة أعمالها المستقبلية بدقة	06	17	09	02	01	3.71	1.006	محايد
		%	17.1	48.6	25.7	5.7			
11	تقوم المؤسسة بالتخطيط للتنمية الإمكانات والقدرات التي تمتلكها	02	21	09	03	00	3.63	1.031	محايد
		%	5.7	60.0	25.7	8.6			
12	للمؤسسة مركز التنافسي	07	17	08	03	00	3.80	1.190	موافق

			00	8.6	22.9	48.6	20.9	%	محدد تسعى للوصول إليه	
موافق	0.980	3.69	00	02	11	18	04	ت	توجه الرؤية الاستراتيجية الجهود نحو الابتكار والتطوير المستمر.	13
			00	5.7	31.4	51.4	11.4	%		
موافق	0.857	3.60	01	03	10	16	05	ت	يتم بناء وتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة بناء على تحليل وضعها الحالي	14
			2.9	8.6	28.6	45.7	14.3	%		
موافق	/	3.69	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن آراء الأفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (الرؤية المستقبلية) جاءت كلها بمستوى موافق إلا العبارة (14) وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.591)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة من الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للرؤية المستقبلية بنسبة عالية وهذا لما تمتلكه من أهمية في التخطيط الجيد لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وقد احتلت العبارة رقم 12 (للمؤسسة مركز التنافسي محدد تسعى للوصول إليه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80) بدرجة موافق وانحراف معياري بلغ (0.868) في حين جاءت العبارة رقم 14 (يتم بناء وتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة بناء على تحليل وضعها الحالي) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.591)، وهذا راجع الى عدم توفر تحليل دقيق للوضع الحالي الذي من خلاله يتم بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

## 3- تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد الشراكة

جدول (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة ببعد الشراكة

الرقم	العبارة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
15	تعزز المؤسسة شركات مع منظمات أخرى للتنمية قدراتها وتحقيق أهدافها	ت	05	12	10	08	00	3.40	1.006	محايد
		%	14.3	34.3	28.6	22.9	00			
16	تعد القرارات الناتجة عن التحالفات أكثر كفاءة من القرارات الفردية	ت	05	11	12	06	01	3.37	1.031	محايد
		%	14.3	31.4	34.3	17.1	2.9			
17	تعمل المؤسسة على إقامة شركات مع المؤسسات الخارجية من أجل الاستثمار في فرص العمل	ت	06	16	05	05	02	3.63	1.190	موافق
		%	17.1	45.7	14.3	14.3	5.7			
18	ترتبط المؤسسة شراكة مع عدة مؤسسات من أجل تطوير مشاريع جديد مشتركة	ت	03	17	10	03	02	3.46	0.980	موافق
		%	8.6	48.6	28.6	8.6	5.7			
19	ترتبط المؤسسة بعقود شراكة مع الموردين الذين تتعامل معهم	ت	10	16	07	02	00	3.97	0.857	موافق
		%	28.6	45.7	20	5.7	00			
		المتوسط الحسابي العام					3.57	/	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن آراء الأفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (الشراكة)، نلاحظ أن العبارات (17،18،19) جاءت بمستوى موافق إلا العبارتين (15،16) وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.669)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة من الذكاء

الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشراكة بنسبة عالية وهذا لما تمتلكه من أهمية في تطوير المشاريع و تحقيق أهداف مشتركة، وقد احتلت العبارة رقم 19 (ترتبط المؤسسة بعقود شراكة مع الموردين الذين تتعامل معهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.857) في حين جاءت العبارة رقم 16 (تعد القرارات الناتجة عن التحالفات أكثر كفاءة من القرارات الفردية) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري بلغ (1.031)، وهذا يدل الى وجود نظرة إيجابية انطلاقاً من تطوير علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى والحرص على تقديم صورة جيدة للمؤسسة.

#### 4- تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد الدافعية

جدول (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بعد الدافعية

الرقم	العبارة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
20	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات العاملين والعمل على تليبيتها	06	13	08	06	02	3.43	1.145	موافق
		17.1	37.1	22.9	17.1	5.7			
21	تعمل الإدارة على التواصل المستمر والدائم مع العاملين	02	15	05	10	03	3.09	1.147	موافق
		5.7	42.9	14.3	28.6	8.6			
22	تتوفر المؤسسة على نظام مكافأة للعاملين يرتبط بمستوى أدائهم	05	06	10	10	04	2.94	1.235	محايد
		14.3	17.1	28.6	28.6	11.4			
23	توفر المؤسسة نظام الحوافز للعاملين من اجل دفعهم نحو أداء أفضل	02	12	09	08	04	3.00	1.138	محايد
		5.7	34.3	25.7	22.9	11.4			
24	تقوم المؤسسة بدراسة ومراجعة الأجور والزيادة فيها	04	12	08	07	04	3.14	1.216	موافق
		11.4	34.3	22.9	20.0	11.4			

محايد	1.216	2.60	06	11	10	07	01	ت	يتشارك العمال في عمليات إتخاذ القرار داخل المؤسسة	25
			17.1	31.4	28.6	20.0	2.9	%		
محايد	/	3.03	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن آراء الأفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (الدافعية)، نلاحظ أن العبارات (20،21،24) جاءت بمستوى موافق أما العبارات (22،32،25) جاءت بمستوى محايد وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.03) وانحراف معياري (0.801)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة من الذكاء الاستراتيجي في إتخاذ القرارات الاستراتيجية الدافعية بنسبة عالية وهذا لما تمتلكه من أهمية في تبني هدف مشترك ويدفع نحو إتخاذ قرارات استراتيجية ، وقد احتلت العبارة رقم 20 (تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات العاملين و العمل على تلبيتها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ (1.145) حيث حظيت بموافقة كبيرة من قبل أفراد العينة ويعود سبب في ذلك الى حرص القادة لاحتياجات العاملين وهذا ما يدفعهم الى العمل أكثر وتحقيق الأهداف المرجوة، في حين جاءت العبارة رقم 25 (يتشارك العمال في عمليات إتخاذ القرار داخل المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري بلغ (1.090)، و هذا يدل على عدم رغبة وادراك بأن من مقومات القائد و القيادة الناجحة هي تقبل المشورة من العاملين.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور إتخاذ القرارات الاستراتيجية

الجدول (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة إتخاذ القرارات الاستراتيجية

الرقم	العبارة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
26	تميز أهداف المؤسسة بالواقعية وقابلية التنفيذ ميدانيا	09	17	05	04	00	3.89	0.932	موافق
		%	25.7	48.6	11.4	00			
27	للمؤسسة القدرة على	04	13	10	08	00	3.37	0.973	موافق

			00	22.9	28.6	37.1	11.4	%	تحديد المشاكل التي توجهها بدقة عالية	
موافق	0.850	3.57	00	05	08	19	03	ت	تقوم المؤسسة بتوفير تطوير العديد من البدائل الممكنة	28
			00	14.3	22.9	54.3	8.6	%	لحل المشاكل التي توجهها	
موافق	1.045	3.29	01	07	13	09	05	ت	تعتمد المؤسسة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المعلومات واضحة ودقيقة	29
			2.9	20.0	37.1	25.7	14.3	%		
موافق	1.003	3.77	01	03	07	16	08	ت	تتبنى المؤسسة قرارات إستراتيجية تتماشى مع إمكانياتها ومواردها المتاحة	30
			2.9	8.6	20.0	45.7	22.9	%		
موافق	1.045	3.29	02	05	13	11	04	ت	تتميز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة بالمرونة	31
			5.7	14.3	37.1	31.4	11.4	%		
موافق	1.067	3.46	01	06	10	12	06	ت	تختار المؤسسة البديل الاستراتيجي الذي يضمن لها التفوق التنافسي	32
			2.9	17.4	28.6	34.3	17.1	%		
موافق	0.929	3.50	00	06	09	15	04	ت	تساهم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة في تحديد مسارها على المدى الطويل	33
			00	17.1	25.7	42.9	11.4	%		
موافق	0.979	3.57	00	06	09	14	06	ت	تتبنى المؤسسة قرارات الاستراتيجية تمكنها من النمو والاستدامة	34
			00	17.1	25.7	40.0	17.1	%		
موافق	1.031	3.37	01	06	12	11	05	ت	تتخذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة غالبا للاستفادة	35

			2.9	17.1	34.3	31.4	14.3	%	من الفرص المتاحة	
موافق	0.900	3.31	00	07	13	12	03	ت	يتم التواصل مع جميع الإدارات للحصول على مقترحات وآراء حول قرار معين.	36
			00	20	37.1	34.3	8.6	%		
موافق	0.906	3.34	01	05	12	15	02	ت	تشير درجة الاتصال إلى مدى وضوح رؤية القادة وقدرة على تبادل الأفكار والمعلومات بفعالية	37
			2.9	14.3	34.3	42.9	5.7	%		
موافق	0.781	3.49	00	04	12	17	02	ت	يسهم الاتصال الفعال في توجيه الجهود نحو أولويات العمل الإستراتيجي وضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية.	38
			00	11.4	34.3	48.6	5.7	%		
موافق	1.147	3.51	00	09	08	09	09	ت	حدوث خلل في الاتصال بين العاملين يؤدي إلى إتخاذ قرارات غير سليمة	39
			00	25.7	22.9	25.7	25.7	%		
موافق بشدة	0.822	4.03	00	02	05	18	10	ت	يؤثر الاتصال المستمر بين الأعضاء المعنيين إيجاباً على إتخاذ القرارات الإستراتيجية	40
			00	5.7	14.3	51.7	28.6	%		
موافق بشدة	4.999	4.69	00	02	09	15	08	ت	تساهم المشاركة ف تطوير الثقافة التعاونية داخل المؤسسة.	41
			00	5.7	25.7	42.9	22.9	%		
موافق	0.964	3.80	01	01	11	13	09	ت	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية يعزز شعورهم بالانتماء إلى الهدف الجماعي	42
			2.9	2.9	31.4	37.1	25.7	%		
موافق	1.031	3.37	03	02	12	15	03	ت	تؤدي المشاركة إلى إتخاذ القرارات الإستراتيجية أكثر تنوع وفعالية.	43
			8.6	5.7	34.3	42.9	8.6	%		

موافق	1.122	3.79	02	02	07	13	10	ت	يعزز التواصل المستمر الشفافية داخل الفريق ويسهل إتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتاحة	44
			5.7	5.7	20.0	37.1	28.6	%		
موافق	/	3.60	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن آراء الأفراد العينة الخاصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، نلاحظ أن العبارات كلها جاءت بمستوى موافق وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا المحور الذي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.634)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة من الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الدافعية بنسبة عالية وهذا لما تمتلكه من أهمية في تبني هدف مشترك ويدفع نحو إتخاذ قرارات استراتيجية ، وقد احتلت العبارة رقم 41(تساهم المشاركة في تطوير الثقافة التعاونية داخل المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.69) وانحراف معياري بلغ (4.999) حيث حظيت بموافقة كبيرة من قبل أفراد العينة ويعود سبب في ذلك الى حرص القادة على مشاركة و مشاوراة العاملين لخلق روح التعاون، في حين جاءت العبارة رقم 31(تتميز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة بالمرونة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري بلغ (1.045) و يعود ذلك إلى أن المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة ديناميكية متغيرة، وهذا ما يشير إلى كون إتخاذ القرارات استراتيجية يحظى بأهمية كبيرة حيث تعد الطريقة و السبيل و البداية لإنجاز المهام و تنفيذ ما تم تخطيط له.

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين بمطاحن عمر بن عمر المتعلقة

بأبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
01	البعد الأول: الاستشراف والتفكير النظم	3.58	0.603	02	موافق
02	البعد الثاني: الرؤية المستقبلية	3.69	0.591	01	موافق
03	البعد الثالث: الشراكة	3.57	0.669	03	موافق
04	البعد الرابع: الدافعية	3.03	0.801	04	محايد
	المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي	3.47	0.537	-	موافق

موافق	-	0.634	3.60	المتغير التابع إتخاذ القرارات الإستراتيجية
-------	---	-------	------	--

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن آراء الأفراد العينة الخاصة حول المحور الأول لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، نلاحظ أن البعد الثاني (الرؤية المستقبلية) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.591) والبعد الأول (الاستشراف والتفكير النظم) احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.603) يليهم البعد الثالث (الشراكة) بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.669) وفي المرتبة الأخيرة البعد الرابع (الدافعية) بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.801)، وقد أخذت إجابات العمال لجميع الأبعاد بما فيها المتغير المستقل للذكاء الإستراتيجي بمتوسط حسابي (3.47) و بانحراف معياري (0.537) ككل فكان المستوى العام للإجابة موافق ، مما يدل على وجود هذه الأبعاد في المؤسسة محل الدراسة ومن حيث إجابات المتعلقة بالمحور الثاني المتمثلة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث وجدنا المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر ب 3.60 وانحراف معياري 0.634، فكان المستوى العام للإجابة موافق.

### المطلب الثالث: عرض النموذج الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

يعمل الباحثون على القيام باختبار الفرضيات الموضوعية بواسطة أساليب إحصائية، من أجل التأكد من صحة فرضيات الدراسة ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف جوهري بين نتائج دراسة العينة في الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في ذلك على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ولتطبيقه وجب توفير شروط تطبيقه حيث يقيس العلاقة بين أكثر من متغير مستقل وبين متغير تابع.

● **تعريف بنموذج الدراسة:** نعتمد في هذه الدراسة على صياغة نموذج رياضي يعبر عن العلاقة التي تربط بين مختلف متغيرات الدراسة في العينة التي اختيرت للدراسة ومن تم اختبار صحة الفرضيات التي صممت للدراسة.

● **اختبار التوزيع الطبيعي:** يجب تطبيق أسلوب الانحدار الخطي للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، واعتمدنا في الدراسة على اختبار «Kolmogorov-Smirnov»، حيث "يعرف هذا الاختبار باختبار الضبط، ويعتمد على مختلف التوزيعات ومقارنتها بالطريقة التي تتوزع بها".<sup>1</sup>

وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقا لهذا الاختبار، تم صياغة فرضيتين الموضحة في

الآتي:

<sup>1</sup>B. Desgraupes, Cours en Méthodes Statistiques, Université Paris Nanterre La Défense U.F.R. Segmi, SciencesEconomique, L2, France, 2015, P1.

- الفرضية الصفرية: متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (sig) لقيم (K-s) لمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة (05%)، والعكس صحيح.

لاختبار الفرضيتين، قد تم حساب قيمة الاختبار (K-s) لعينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (22): نتائج اختبار (K-s)

		اتخاذ القرارات الاستراتيجية	الاستشراف والتفكير النظم	الرؤية المستقبلية	الشراكة	الدافعية
N		35	35	35	35	35
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.60	3.85	3.69	3.57	3.03
	Ecart- type	0.634	0.603	0.591	0.669	0.801
Différences les plus extrêmes	Absolue	0.143	0.151	0.185	0.123	0.112
	Positive	0.140	0.116	0.085	0.97	0.102
	Négative	-0.143	-0.151	-0.185	-0.123	-0.112
Z de Kolmogorov- Smirnov		0.845	0.895	1.095	0.725	0.662
Signification asymptotique (bilatérale)		0.474	0.400	0.181	0.670	0.772

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لقيم (K-s) الخاصة بكافة متغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية (05%) حيث بلغت هذه القيم (0.400)، (0.181)، (0.670)، (0.772)، (0.474)، بالنسبة لمتغيرات أبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

## أ-تقدير معلمات نموذج الدراسة للاستبيان

- اختبار المعنوية المنطقية للمعلمات: بما أن الدراسة النظرية تفترض أن الذكاء الإستراتيجي يؤثر إيجاباً على إتخاذ القرارات الإستراتيجية فإن يمكن القول إن إشارة المعلمات الخاصة بالمتغيرات المستقلة يجب أن تكون موجبة حتى لا تتنافى منطقياً مع علاقتها بالمتغير التابع للدراسة. ومن ثم فإن كل معلمات النموذج (كلا لأبعاد) وفقاً لهذا الاختبار تعتبر معنوية منطقياً.

تستخدم إحصائية ستيودنت لتقييم المعنوية الإحصائية للنموذج، من خلال اختبار الفرضية الخاصة بالمعاملات المقدره (BI) على النحو التالي:

$$H_0 : B_0 = B_1 = B_3 = B_4 = 0$$

$$H_1 = B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq 0$$

تقبل فرضية العدم (H0) إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) لإحصائية ستيودنت (t) أكبر منة مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة (5%) والعكس صحيح.

- اختبار المعنوية الإحصائية للمعلمات (اختبار ستيودنت):

الاعتماد على برنامج الحزمة نقوم باختبار ستيودنت على المتغيرات X1. X2. X3. X4

## الجدول رقم (23): اختبار ستيودنت

المتغيرات	T المحسوبة	T الجدولية	درجة المعنوية
X1	4.760	2.031	0.000
X2	4.691		0.000
X3	3.589		0.001
X4	5.787		0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يجب أن تكون قيم T المحسوبة أكبر من الجدولية والتي تحسب كما يلي:

$$T_{n-k}^{\alpha}$$

&: درجة المعنوية في الدراسة ؛ k : الأبعاد ؛ n : عدد العينة

$$T_{35-4}^{0.05} = T_{31}^{0.05}$$

من أجل اختبار فرضيات الدراسة يتم الاعتماد على قاعدة القرار التي تنص على الحالتين التاليتين:

- حالة الرفض: إذا كانت القيمة المطلقة ل  $T$  المحسوبة أقل من قوة  $T$  الجدولية ومستوى الدلالة أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0.05 فإنه يتم رفض فرضية الدراسة (عدم وجود تأثير)؛
- حالة القبول: إذا كانت القيمة المطلقة ل  $T$  المحسوبة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية، ومستوى الدلالة أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05 فإنه يتم قبول فرضية الدراسة (وجود تأثير).

أولاً: النموذج الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

إن اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى، يقتضي صياغة الشكل الرياضي لنموذج الدراسة، وذلك من خلال تقدير المعلمات النموذج (BI) التي تشير الى مدى تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع ومن ثم اختبار معنويتها للتعرف على معنوية ذلك التأثير، وبالتالي الحكم على مدى صحة الفرضيات الفرعية وقد تم ذلك كما يلي:

اختبار الفرضية الرئيسية:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول (24): اختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط-0.783		معامل التحديد- 0.613			
درجة الحرية 4		مستوى الدلالة-0.000		مستوى المعنوية-0.05	
المتغير	المعاملات غير	المعاملات النمطية	T الجدولية	T المحسوبة	
	A	الخطأ المعياري	Béta		
الثابت	0.397	0.449	0.783	0.886	
البعد	0.924	0.128		7.223	2.031

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية، ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن معلمات النموذج ذات معنوية، وأن هذا

النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) والمتغير التابع (الإلتخاذ القرارات الإستراتيجية)، ويصبح النموذج كالتالي:

$$y=a(X)+b \quad Y=0.924(X)+0.397$$

في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 يدل على ان معادلة الانحدار لها دلالة معنوية، و هناك علاقة ارتباط قوية المقدره ب 0.783 بين الذكاء الإستراتيجية و بين الإلتخاذ القرارات الإستراتيجية ، و بإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر ب0.613 من التباين في الذكاء الإستراتيجي ، وقيمة t المحسوبة بلغت 7.223 وهي أكبر تماما من قيمة t الجدولية والتي بلغت 2.031، وهذا يدل على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لذكاء الإستراتيجي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وعليه فإن هذه الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر"، مقبولة وصحيحة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجدول (25): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط-0.638		معامل التحديد-0.407		درجة الحرية 4	
المتغير		مستوى الدلالة-0.000		مستوى المعنوية-0.05	
المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية	T المحسوبة	T الجدولية
الثابت	1.196	0.512	0.638	2.333	2.031
البعد	0.671	0.141		4.760	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن معاملات النموذج ذات معنوية، وأن هذا النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) والمتغير التابع (إتخاذ القرارات الإستراتيجية)، ويصبح النموذج كالتالي:

$$y=a(x1)+b \quad Y=0.671(x1) +1.196$$

بعد معالجة البيانات المجمعة بوسطة الاستبيان احصائيا تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أعلاه حيث يتضح أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 و هو أقل تماما من مستوى المعنوية المقدر ب 0.05 يدل على أن معادلة الانحدار لها دلالة معنوية، كما لاحظنا معامل الارتباط قد بلغ 0.638 وبالتالي وجود علاقة موجبة لا وبإضافة إلى أن معامل تحديد 0.407 التباين في البعد الاستشراف و تفكير النظم، و قيمة t المحسوبة 4.760 و هي أكبر من t الجدولة المقدر ب 2.031 و هذا يدل على أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية و أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الاستشراف و تفكير النظم على إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وعليه فإن هذه الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من بعدي الاستشراف وتفكير النظم على إتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر"، مقبولة وصحيحة

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول (26): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط-0.633		معامل التحديد-0.400	
درجة الحرية 4		مستوى الدلالة-0.000	
المتغير		مستوى المعنوية-0.05	
المعاملات غير	النمطية	المعاملات النمطية	T الجدولية
A	الخطأ المعياري	Béta	T المحسوبة

الثابت	1.099	0.540	0.633	2.031	2.034
البعد	0.679	0.145			4.691

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن معاملات النموذج ذات معنوية، وأن هذا النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) والمتغير التابع (الإلتخاذ القرارات الإستراتيجية)، ويصبح النموذج كالتالي:

$$y=a(x^2)+b \quad Y=0.679(x^2) +1.099$$

ومن خلال المعطيات في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 يدل على أن معادلة الانحدار لها دلالة معنوية، وهناك علاقة ارتباط قوية المقدر ب 0.633 بين بعد الرؤية المستقبلية وبين الإلتخاذ القرارات الإستراتيجية، و بإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر ب 0.400 من التباين في بعد الرؤية المستقبلية، وقيمة t المحسوبة بلغت 4.691 وهي أكبر تماما من قيمة t الجدولية والتي بلغت 2.031 وهذا يدل على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء الرؤية المستقبلية وعليه فإن هذه الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء الرؤية المستقبلية على الإلتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر"، مقبولة وصحيحة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول (27): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط-0.530		معامل التحديد-0.281	
درجة الحرية 4		مستوى الدلالة-0.001	
المتغير	المعاملات غير	النمطية	المعاملات النمطية
	T	T	T
	الحسوبية	الجدولية	الحسوبية

		Béta	الخطأ المعياري	A	
3.573	2.031	0.530	0.507	1.812	الثابت
3.589			0.140	0.502	البعد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن معاملات النموذج ذات معنوية، وأن هذا النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، ويصبح النموذج كالتالي:

$$y=a(x3)+b \quad Y=0.502(x3)+1.812$$

في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 يدل على أن معادلة الانحدار لها دلالة معنوية، وهناك علاقة ارتباط قوية المقدرة ب 0.530 بين بعد الشراكة وبين اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر ب 0.281 من التباين في البعد الشراكة، وقيمة t المحسوبة بلغت 3.589 وهي أكبر تماما من قيمة t الجدولية والتي بلغت 2.031، وهذا يدل على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الشراكة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وعليه فإن هذه الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الشراكة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر"، مقبولة وصحيحة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول (28): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط 0.710		معامل التحديد 0.504	
درجة الحرية 4	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية-0.05	
المتغير	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	T الجدولية
			T المحسوبة

		Béta	الخطأ المعياري	A	
6.235			0.304	1.898	الثابت
5.787	2.031	0.710	0.97	0.562	البعد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات النموذج ذات معنوية، وأن هذا النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (الإلتخاذ القرارات الإستراتيجية)، ويصبح النموذج كالتالي:

$$y=a(x4)+b \quad Y=0.562(x4) +1.898$$

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 يدل على أن معادلة الانحدار لها دلالة معنوية، و هناك علاقة ارتباط قوية المقدرة ب 0.710 بين بعد الدافعية و بين الإلتخاذ القرارات الإستراتيجية بإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر ب 0.504 من التباين في البعد الرؤية المستقبلية وقيمة t المحسوبة بلغت 5.787 وهي أكبر تماما من قيمة t الجدولية والتي بلغت 2.031 وهذا يدل على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الدافعية و بين الإلتخاذ القرارات الإستراتيجية .

وعليه فإن هذه الفرضية تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده الدافعية في الإلتخاذ القرارات الاستراتيجية في مطاحن عمر بن عمر"، مقبولة وصحيحة.

#### المطلب الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

يعد الإلتخاذ القرارات الاستراتيجية من أهم مهام القيادة في أي منظمة، حيث يتطلب هذا الأخير رؤية شاملة وتفكيراً بعيد المدى، تعتمد هذه القرارات على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتقييم نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وبالتالي توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق، ولكي يتم الإلتخاذ هذه القرارات بكفاءة وفعالية يمكن الاعتماد على عدة عوامل و التي من بينها الذكاء

الاستراتيجي الذي يتضمن القدرة على جمع المعلومات الحيوية وتحليلها لاستخلاص رؤى قابلة للتنفيذ كما هو حال دراستنا التي كانت بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر حيث تم التوصل إلى وجود أثر بين كل من الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة و هذا من خلال العلاقة التي تربط كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي مع إتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى:

- الجنس الغالب هو جنس الذكور حيث تراوح عددهم 20 ذكر و15 انثى نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة موضوع الدراسة الذي يعد من أبرز القطاعات التي تستقطب العنصر الذكوري؛
- الفئة العمرية الغالبة من 25 إلى 35 سنة، وهذا يفسر على أن أغلبية العينة المدروسة في سن النضج أي مرحلة منتصف العمر فهم قادرون على إتخاذ قرارات الصائبة وبحكمة خلال استخدامهم للذكاء الاستراتيجي؛
- المستوى التعليمي السائد هو المستوى ماستر، مما يدل على أن المستوى التعليمي العالي لامتلاكهم مؤهلات علمية تمنحهم القدرة على التفكير وتطبيق الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- فئة الخبرة المهنية العالية هي الفئة من 05 سنة إلى أقل من 10 سنوات، وهذا يدل على أن فئة متوسطة الخبرة في هذه المؤسسة يتمتعون بالخبرة الجيدة في مجال عملهم؛
- المنصب الوظيفي الغالب في المؤسسة هو الإطار، مما يدل على علاقتهم بكل الأقسام النشطة والمتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لكل من بعدي الاستشراف وتفكير النظم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مطاحن عمر بن عمر، وعليه فإن الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدي الاستشراف وتفكير النظم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، و هذا راجع إلى قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية إضافة إلى وضع خطط طارئة للتكيف مع المتغيرات البيئية، و هذا من خلال توقع احتياجات المستقبلية ، و كذا العمل على التفكير الإستراتيجي للتخطيط لمشاريع مستقبلية و إتخاذ قرارات صائبة لتحقيق أهداف طويلة المدى وفق تخطيط الاستراتيجي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدي الرؤية المستقبلية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مطاحن عمر بن عمر، وهذا راجع لقدرة المؤسسة على تحديد طبيعة أعمالها المستقبلية

بدقة وذلك بتخطيط لتنمية الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها ويتم بناء وتحديد الرؤية المستقبلية من خلال تحليل وضعها الحالي لتوجه نحو الابتكار وتطوير مستمر.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الشراكة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، كما نلاحظ ان للشراكة تأثير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك لان مؤسسة تعتمد على تحالفات للتنمية قدراتها واستثمار في فرص العمل وتطوير مشاريع جديدة مشتركة، بالإضافة لتحقيق قرارات أكثر كفاءة من القرارات الفردية وكذا ربط علاقتها مع موردين بعقود.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الدافعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مطاحن عمر بن عمر، وهذا راجع للقيام المؤسسة بدراسة احتياجات العاملين من خلال التواصل المستمر ودائم معهم وعمل على تلبيتها وذلك بتوفير مكافأة وحوافز، وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يدفعهم لتقديم الأفضل.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، انطلاقا من البعد الذي احتل المرتبة الأولى من أبعاد الذكاء الاستراتيجي هو بعد الرؤية المستقبلية حيث بلغ متوسطها لحسابي 3.69 بتحديد في العبارة التي تقول على للمؤسسة مركز تنافسي تسعى للوصول إليه وكذا توجه بعد الرؤية المستقبلية الجهود نحو الابتكار والتطور المستمر بمستوى موافق بشدة وهذا ما يدل على مدى تأثير بعد الرؤية المستقبلية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

من هنا نستنتج ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تمتلك ذكاء استراتيجي، وهذا ما يجعلها تتخذ قرارات الإستراتيجية بشكل جيد لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وضمان موقعها التنافسي في السوق والعمل على التطوير المستمر.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده على إتخاذ القرارات الإستراتيجية والإشكالية المطروحة استخدمنا الاستبانة واعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجته، كما قمنا بعرض النتائج التي تم التوصل من خلالها دراستنا لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، و تحليلها بإستخدام عدة أساليب إحصائية بما يتناسب مع فرضيات الموضوع و التي نصت على وجود علاقة ترابط بين أبعاد الذكاء استراتيجية بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة سلطنا الضوء على أبرز المواضيع الحيوية في العصر الحديث، ألا وهي الذكاء الاستراتيجي وأثره على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعليه فتوفر المعلومات أهم جزء يعتمد عليه متخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية، حيث يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بميزة الذكاء الاستراتيجي ومع ذلك، فإن هذه الميزة وحدها لا تكفي لتمكين المؤسسة من الوصول إلى المكانة المرموقة التي يسعى إليها كل قائد استراتيجي. بل يتطلب الأمر توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وتحليلها واستغلالها بذكاء، مما يمكن القائد في النهاية من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وهذا ما يضمنه الذكاء الاستراتيجي. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث أن دراستنا الميدانية كانت على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

● ومن خلال البحث في جوانب هذا الموضوع وقفنا على العديد من النتائج في جانبها النظري والتطبيقي والمتمثلة في:

- يعتبر الذكاء الإستراتيجي أسلوب إداري مهم يساهم في توفير المعلومات الشاملة عن البيئة الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات في الوقت المناسب؛
  - يتحقق الذكاء الإستراتيجي بتوفر أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة)؛
  - تلعب القدرات الذهنية للقائد الإستراتيجي دورا هاما في استغلال الفرص لتحقيق الأهداف المسطرة، وتجنب التهديدات الطارئة أو المحتملة؛
  - الذكاء الإستراتيجي أسلوب من أساليب الحوكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الإستراتيجية؛
  - يلعب الذكاء الإستراتيجي دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- حيث ربطنا فيه بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حاولنا معرفة مدى توفر متغيرات الدراسة لدى أفراد عينة المؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر، وبناء على تحليل وتفسير البيانات المجمعة، تم اختبار فرضيات الدراسة والاجابة على الإشكالية المطروحة، وكانت النتائج كما يلي:
- فيما يتعلق بمدى وجود ذكاء الإستراتيجي عند عمال المؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الإستراتيجي حيث أخذت إجابات العمال لجميع الأبعاد بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.537) ككل فكان المستوى العام للإجابة موافق، مما يدل على وجود هذه الأبعاد في المؤسسة محل الدراسة؛

- أما فيما يتعلق بمستوى إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تم التوصل إلى أن مستوى إتخاذ هذه القرارات يتم بدرجة عالية، حيث وجدنا المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر ب 3.60 وانحراف معياري 0.634، فكان المستوى العام للإجابة موافق؛

- ومن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر توصلنا الى ما يلي:
  - توصلنا إلى أن متخذي القرارات في هذه المؤسسة لهم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية إضافة إلى وضع خطط طارئة للتكيف مع المتغيرات البيئية، وهذا من خلال توقع احتياجات المستقبلية، وكذا العمل على التفكير الإستراتيجي للتخطيط لمشاريع مستقبلية واتخاذ قرارات صائبة لتحقيق أهداف طويلة المدى وفق تخطيط الاستراتيجي؛
  - وجدنا أن متخذي القرارات لهم القدرة على تحديد طبيعة أعمالهم المستقبلية بدقة وذلك بتخطيط لتنمية الإمكانيات والقدرات التي يمتلكونها ويتم بناء وتحديد الرؤية المستقبلية من خلال تحليل وضعهم الحالي للتوجه نحو الابتكار والتطوير المستمر؛
  - كما أن هذه المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أسلوب الشراكة، وذلك لأن المؤسسة تعتمد على تحالفات لتنمية قدراتها والاستثمار في فرص العمل وتطوير مشاريع جديدة مشتركة، بالإضافة إلى تحقيق قرارات أكثر كفاءة من القرارات الفردية وكذا ربط علاقتها مع الموردين بالعقود؛
  - يحرص مسؤولو هذه المؤسسة على القيام بدراسة احتياجات العاملين من خلال التواصل المستمر والدائم معهم وعمل على تلبيةهم وذلك بتوفير المكافآت والحوافز، وكذا مشاركتهم في إتخاذ القرارات الاستراتيجية يدفعهم لتقديم الأفضل.

## الاقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن أن نقدم اقتراحات لمتخذي القرارات بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة، من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- تفعيل بعد الشراكة وإقامة تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات لها دور بارز في الساحة المحلية وحتى دولياً من أجل الاستفادة من تجاربها وخيراتها؛
- تبني نظام جديد للحوافز لتحسين أداء العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة محل الدراسة، والاهتمام بمختلف المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات؛
- العمل على إيجاد أساليب لتطوير العلاقات مع مؤسسات المناظرة في المجتمع للوصول إلى الأهداف المسطرة؛
- إشراك العاملين في إتخاذ القرارات لتنمية مهاراتهم وطريقة تفكيرهم؛
- الحرص على تدريب العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المراد بلوغها؛
- ضرورة المحافظة على أبعاد الذكاء الإستراتيجي المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة، وتفعيلها لتحقيق في عملية إتخاذ القرار، وضرورة استخدام أبعاد الذكاء الإستراتيجي لترسيخ السمات القيادية، الحرص على المشاركة في الدورات التكوينية لصالح متخذي القرارات، لزيادة تفعيل أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومسايرة كل جديد في المجال الذي ينشطون فيه؛ إنشاء نظام للذكاء الاستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات بسهر على تطويرها؛ إدخال التكنولوجيا الحديثة والداعمة لعملية إتخاذ القرار.

## الآفاق المستقبلية للبحث:

وفي الختام الذكاء الاستراتيجي هو الوسيلة الفعالة للوصول إلى إتخاذ قرارات صائبة مدروسة، هذه الدراسة فتحت آفاقاً جديدة وذلك بعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث نجد أن جميع المعلومات صحيحة ومتناسقة، وعليه يمكننا اقتراح المواضيع التالية كبحوث مستقبلية والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية :

- دور الشراكة في عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- أثر الدافعية في عملية إتخاذ القرار؛
- أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي؛
- دور ممارسة الذكاء الإستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

(أ) الكتب:

1. أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم، الإدارة بالذكاءات - منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010.
2. أسامة ربيع أيمن سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة (باستخدام برنامج SPSS)، قسم الإحصاء والرياضيات والتأمين، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008.
3. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هوامه للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 2005.
4. حسين النهامي، التفكير الخلاق، دار الكتاب الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2013.
5. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
6. رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2012.
7. سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأول 2017.
8. سوسن شاكر مجيد، "أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية"، مركز دينوبو لتعليم التفكير، ط1، عمان، 2013.
9. طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، 2009، 2007.
10. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ط 1.
11. عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2013.

12. ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، أ. بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، عمان طبعة الأولى 2013.
13. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
14. محمود عبد الله، محمود خوالدة، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
15. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، أبو الخير للطباعة والتجليد، طبعة 2009.
17. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومرحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2015.
18. قصبي حنان، محمد الهلالي، في المنهج، دار توبقال للنشر، الطبعة الأولى 2015، المغرب.
19. الضامن منذر، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان 2007.

#### ب) المذكرات والرسائل العلمية:

1. أمجد سليمان ابو عرار، مستوى الأسلوب المعرفي للمخاطرة رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، كلية العلوم التربوية النفسية، جامعة عمان، سنة 2013.
2. بن بلخير ميلود، بوسليم عبد العلي، الذكاء الإستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار سنة 2021-2022.
3. حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014/2013.

4. حنان أحمد عبد الله علي، معوقات صنع القرار واتخاذ له لدى مديري مدارس تعليم الأساسي للجمهورية مصر العربية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في التربية، تخصص سياسات التعليم وإدارته، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، العدد الحادي عشر، سنة 2005.
5. روابي محمد رشيد جبرين، الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بعملية إتخاذ القرارات في الهيئات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2018.
6. سندس علي محمد عيسى، مقارنة بين بعض الاختبارات المعلمية واللامعلمية في القطاعات العشوائية الكاملة، رسالة ماجستير في علوم الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2018.
7. شاهيناز هيبته، كوثر جلاي، دور الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن استكمال متطلبات للنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فاصدي مباح 2021-2022.
8. صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء والتسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة صيدال للصناعة الأدوية خلال فترة 2000-2005، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة منشورة جامعة بسكرة الجزائر 2007.
9. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير-بسكرة.
10. محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2016-2017.
11. مقراش فوزية، منصور كمال، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير-بسكرة، 2014-2015.
12. الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية - أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية علم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دارية أدرار، 2020/2021.

(ج) المجلات والملتقيات:

1. بثشة حنان، بوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع-جامعة جيجل، مجلد03، عدد:02 (جوان2020).
2. شريف طاهر محمد فريد، أحمد محمد ناجي عبد الله عامر، العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية الرشيدة في ضوء الخبرة الدولية لمتحد القرار كمتغير، معدل دراسة تطبيقية على شركات التأمين في جمهورية مصر العربية، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، 2021.
3. عدنان رحيم حمود، د. مهند حميد ياسر العطوي، تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية-دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، العدد 52، جوان 2022.
4. حنان زكريا السيد الدسوقي، الذكاء الإستراتيجي كآلية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد العاشر العدد الثاني، 2022/7/13.
5. عيواج صونيا، عمراني زهير، هيكل العقل البشري أسسه ومناحيه والأطروحة المصنفة له، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية العدد السابع جوان 2020.
6. العيداني، دور نظام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2018، الجزائر
7. مزمل علي محمد عثمان، اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات " دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام -، المجلة العربية للعلوم والنشر الأبحاث، جامعة بيشة -المملكة العربية السعودية، لعدد الأول - المجلد الأول مارس 2017.
8. ياسر المومني، لبنى المومني، أثر الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة البحوث الاقتصادية، جامعة عجلون الوطنية، 01، 31-03-2023.
9. بلعجوز حسين، بومصباح صافية، أثر الذكاء الإستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 30.
10. رحمون رزيقة، منصور عبد القادر منصور، قشوط إلياس، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركة التأمين قسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 21-06-2019.
11. نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، المجلد 23، العدد 3، 2015.

12. إيمان سعودي، محمد دهان، الذكاء الإستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الإستراتيجي -دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة WISSO، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 01، جوان 2020.
13. يحيى زكريا الصعوب، محمد مفضي الكساسبة، الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 07، عدد 01.
14. الشيماء خالد الزهراني، غزير سعد العيسي، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 5، العدد 20، أكتوبر 2021.
15. جمال غوار، عواطف عيشوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين المرونة الإستراتيجية -دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مارس 2023.
16. . بوقرة رايح، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي منعقد، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية-جامعة المسيلة-، التاريخ 14-15 /أفريل /2009.
17. أيوب، ناديا حبيب، نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية العدد 103، الكويت.
18. منصف بن خديجة لمية سوامية، دور الذكاء الإستراتيجي في تفعيل القيادة لمنظمات لأعمال- عرض تجارب رائدة، مجلة التنمية الاقتصادية، الجزائر، العدد 03، 2017.

#### (د) محاضرات:

1. العرباوي سحنون، محاضرات وأعمال موجهة مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك في ميدان علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف وهران، 2020.

#### (هـ) الكتب الإلكترونية:

1. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، القاهرة، من الموقع :  
[https://books.google.dz/books?id=t\\_tlDwAAQBAJ&printsec=fron](https://books.google.dz/books?id=t_tlDwAAQBAJ&printsec=fron)

[tcover&hl=fr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q  
&f=false](https://mawdoo3.com/tcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

2. ملاك الشامى تعريف الذكاء في علم النفس، [.https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)

(و) المواقع الإلكترونية:

1. حسام حاضري، "استشراف المستقبل (18) إدارة الذكاء الاستراتيجي"، مستقبلات الأمة، عن الموقع <https://ummah-futures.net/> بتاريخ 2024/02/19، تاريخ النشر 2021-01-16.
2. دان فليتوود، ماهو مقياس ليكرت -التعريف و المثال و الخصائص و المزايا، من الموقع.
3. محمد خطاب، "القرارات الإستراتيجية: ما هي، أهميتها، كيفية اتخاذ القرار الاستراتيجي"، اسود البيزنس، عن الموقع <https://www.business4lions.com/>، 2024/02/28.

(ي) كتب اجنبية

1. B. Desgraupes, Cours en Méthodes Statistiques, Université Paris
2. Economique, L2, Nanterre La Défense U.F.R. Segmi, Sciences .France, 2015, P1.

الملاحق

الملحق رقم (01): اتفاقية اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

قسم علوم التسيير  
الرقم: 17/ب.ع.ت.ك.ع.ات.ج.ق/ 2024  
قالمة في : 20 مارس 2024

الى السيد: .....  
.....

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): .....  
.....

الطالب(ة): .....  
.....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر. فرع : (علوم التسيير)/(علوم وإدارة)

تخصص : .....  
.....

موضوع الزيارة: .....  
.....

.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منّا فائق التقدير والاحترام

رئيس القسم  
جامعة 8 ماي 1945  
قسم علوم التسيير  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

عبد الحفيظ  
SARLES MOULINS  
Ressources  
Humaines  
BENAMOR  
Z  
FETOUHI. Z

مؤسسة المؤسسة المستقلة

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية
بناخشة موسى	أستاذ محاضر	جامعة قلمة
بوناب محمد	أستاذ محاضر	جامعة قلمة
لخداري حليلة	أستاذة مساعدة	جامعة قلمة
بن صالح ماجدة	أستاذة محاضر	جامعة قلمة

الملحق رقم (03): الإستبيان

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

في إطار التحضير لمذكرة ماستر لنيل شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان:

' أثر الذكاء الاستراتيجي على القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة – مطاحن عمر بن عمر'.

نرجو منكم التكرم الإجابة على الأسئلة المرفقة بكل حرية، وستحظى إجاباتكم بالسرية التامة، فالمعطيات المقدمة لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

- أساتذ المشرف:

غجاني إبتسام

-أسماء الطلبة:

درغوم أكرم

عيدود محمد إسلام

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة وتعبئة الفراغ بما يناسبكم وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

#### 1. الجنس:

ذكر -

أنثى -

#### 2. السن:

أقل من 25 سنة -

من 25 إلى 35 سنة -

من 35 إلى 50 سنة -

50 سنة وأكثر -

#### 3. المستوى التعليمي:

متوسط -

ثانوي -

جامعي -

دراسات عليا : -

#### 4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات -

من 5 س إلى 10س -

من 10 س إلى 15 س -

15 سنة فأكثر -

#### 5. الحالة الاجتماعية

الملاحق

عازب (ة) -

متزوج (ة) -

مطلق (ة) -

أرمل (ة) -

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن رأيكم

المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الذكاء الإستراتيجي يرجى قراءتها بتمعن و تحديد وجهة نظرك فيها،  
الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن رأيكم:

رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الاستشراف و تفكير النظم						
1	يمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من تأكيد في المؤسسة الاقتصادية					
2	تتوقع المؤسسة احتياجات مستقبلية وتحاول ترجمتها إلى منتجات و خدمات					
3	يتم وضع خطط طارئة للتكيف مع متغيرات البيئة					
4	تسعى مؤسستكم إلى التعرف على التغييرات التي لها تأثير على الإحتياجات المستقبلية من خلال الإستشراف					
5	لدى مؤسستكم القدرة على التحكم بالمتغيرات المحتملة المستقبلية في عملها.					

					تتم المنظمة بالتفكير الإستراتيجي للتحليل وضعها الحالي	6
					تتخذ المؤسسة قراراتها بناء على أهداف طويلة المدى وفق تخطيط إستراتيجي.	7
					تقوم المؤسسة بالتخطيط للمشاريع المستقبلية بكفاءة	8
					يتم تحديد المهام و الأنشطة داخل المؤسسة بدقة عالية	9
البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية						
					تعمل المؤسسة على تحديد طبيعة أعمالها المستقبلية بدقة	01
					تقوم المؤسسة بالتخطيط للتنمية الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها	11
					للمؤسسة مركز التنافسي محدد تسعى للوصول إليه .	21
					توجه الرؤية الإستراتيجية الجهود نحو الابتكار و التطوير المستمر .	31
					يتم بناء وتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة بناء على تحليل وضعها الحالي	41
البعد الثالث: الشراكة						
					تعزز المؤسسة شركات مع منظمات أخرى للتنمية قدراتها و تحقيق أهدافها	51
					تعد القرارات الناتجة عن التحالفات أكثر كفاءة من القرارات الفردية	61
					تعمل المؤسسة على إقامة شراكات مع المؤسسات الخارجية من أجل الإستثمار في فرص العمل.	17
					تربط المؤسسة شراكة مع عدة مؤسسات من أجل تطوير مشاريع جديد مشتركة.	18

الملاحق

					19	ترتبط المؤسسة بعقود شراكة مع الموردين الذين تتعامل معهم
البعد الرابع: الدافعية						
					02	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات العاملين و العمل على تلبيتها.
					12	تعمل الإدارة على التواصل المستمر والدائم مع العاملين
					22	تتوفر المؤسسة على نظام مكافأة للعاملين يرتبط بمستوى أدائهم.
					23	توفر المؤسسة نظام الحوافز للعاملين من اجل دفعهم نحو أداء افضل
					24	تقوم المؤسسة بدراسة و مراجعة الأجور و الزيادة فيها
					25	يتشارك العمال في عمليات إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

المحور الثاني : إتخاذ القرارات الإستراتيجية

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الذكاء الإستراتيجي يرجى قرأتها بتمعن و تحديد وجهة نظرك فيها، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن رأيكم

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تتميز أهداف المؤسسة بالواقعية وقابلية التنفيذ ميدانيا					
27	للمؤسسة القدرة على تحديد المشاكل التي توجهها بدقة عالية					
28	تقوم المؤسسة بتوفير و تطوير العديد من البدائل الممكنة لحل المشاكل التي توجهها					
29	تعتمد المؤسسة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية على المعلومات واضحة و دقيقة					
30	تتبنى المؤسسة قرارات إستراتيجية تتماشى مع إمكانياتها و مواردها المتاحة					
31	تتميز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة بالمرونة.					
32	تختار المؤسسة البديل الإستراتيجي الذي يضمن لها التفوق التنافسي.					
33	تساهم القرارات الإستراتيجية للمؤسسة في تحديد مسارها على المدى الطويل					
34	تتبنى المؤسسة قرارات الإستراتيجية تمكنها من النمو والإستدامة.					
35	تتخذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة غالبا للإستفادة من الفرص المتاحة					
36	يتم التواصل مع جميع الإدارات للحصول على مقترحات وأراء حول قرار معين.					

					37	تشير درجة الإتصال إلى مدى وضوح رؤية القادة وقدرتهم على تبادل الأفكار والمعلومات بفعالية.
					38	يسهم الإتصال الفعال في توجيه الجهود نحو أولويات العمل الإستراتيجي و ضمان تنفيذها بكفاءة و فعالية.
					39	حدوث خلل في الاتصال بين العاملين يؤدي إلى إتخاذ قرارات غير سليمة
					40	يؤثر الإتصال المستمر بين الأعضاء المعنيين إيجابا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية
					41	تساهم المشاركة ف تطوير الثقافة التعاونية داخل المؤسسة.
					42	المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية يعزز شعورهم بالانتماء إلى الهدف الجماعي .
					43	تؤدي المشاركة إلى إتخاذ القرارات الإستراتيجية أكثر تنوع وتفاعلية.
					44	يعزز التواصل المستمر الشفافية داخل الفريق ويسهل إتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتاحة.

شكرا على تعاونكم





## الملاحق

N

35

35

35

35

35

35

35

35

35

35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

البعد الثاني : الرؤية المستقبلية

Corrélations

	a10	a11	a12	a13	a14	x2	
a10	Corrélation de Pearson	1	,317	,330	,329	,067	,595**
	Sig. (bilatérale)		,064	,053	,053	,701	,000
	N	35	35	35	35	35	35
a11	Corrélation de Pearson	,317	1	,436**	,526**	,417*	,743**
	Sig. (bilatérale)	,064		,009	,001	,013	,000
	N	35	35	35	35	35	35
a12	Corrélation de Pearson	,330	,436**	1	,349*	,545**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,053	,009		,040	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35
a13	Corrélation de Pearson	,329	,526**	,349*	1	,353*	,706**
	Sig. (bilatérale)	,053	,001	,040		,038	,000
	N	35	35	35	35	35	35
a14	Corrélation de Pearson	,067	,417*	,545**	,353*	1	,695**
	Sig. (bilatérale)	,701	,013	,001	,038		,000
	N	35	35	35	35	35	35
x2	Corrélation de Pearson	,595**	,743**	,769**	,706**	,695**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

البعد الثالث: الشراكة

Corrélations

	a15	a16	a17	a18	a19	x3
a15						
Corrélation de Pearson	1	,420*	,201	,227	-,055	,554**
Sig. (bilatérale)		,012	,246	,190	,755	,001
N	35	35	35	35	35	35
a16						
Corrélation de Pearson	,420*	1	,379*	,263	-,021	,641**
Sig. (bilatérale)	,012		,025	,126	,905	,000
N	35	35	35	35	35	35
a17						
Corrélation de Pearson	,201	,379*	1	,679**	,220	,788**
Sig. (bilatérale)	,246	,025		,000	,204	,000
N	35	35	35	35	35	35
a18						
Corrélation de Pearson	,227	,263	,679**	1	,506**	,813**
Sig. (bilatérale)	,190	,126	,000		,002	,000
N	35	35	35	35	35	35
a19						
Corrélation de Pearson	-,055	-,021	,220	,506**	1	,460**
Sig. (bilatérale)	,755	,905	,204	,002		,005
N	35	35	35	35	35	35
x3						
Corrélation de Pearson	,554**	,641**	,788**	,813**	,460**	1
Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,005	
N	35	35	35	35	35	35

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الرابع : الدافعية

Corrélations

	a20	a21	a22	a23	a24	a25	x4	
a20	Corrélacion de Pearson	1	,486**	,434**	,497**	,398*	,259	,743**
	Sig. (bilatérale)		,003	,009	,002	,018	,133	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
a21	Corrélacion de Pearson	,486**	1	,585**	,248	,307	,263	,701**
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,151	,073	,126	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
a22	Corrélacion de Pearson	,434**	,585**	1	,272	,378*	,266	,720**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000		,114	,025	,122	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
a23	Corrélacion de Pearson	,497**	,248	,272	1	,595**	,451**	,737**
	Sig. (bilatérale)	,002	,151	,114		,000	,007	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
a24	Corrélacion de Pearson	,398*	,307	,378*	,595**	1	,089	,679**
	Sig. (bilatérale)	,018	,073	,025	,000		,612	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
a25	Corrélacion de Pearson	,259	,263	,266	,451**	,089	1	,549**
	Sig. (bilatérale)	,133	,126	,122	,007	,612		,001
	N	35	35	35	35	35	35	35
x4	Corrélacion de Pearson	,743**	,701**	,720**	,737**	,679**	,549**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

المتغير التابع

Corrélations

	a26	a27	a28	a29	a30	a31	a32	a33	a34	a35	a36	a37	a38	a39	a40	a41	a42	a43	a44	Y
a26																				
Corrélation de Pearson	1	,502**	,567**	,035	,412*	,216	,468**	,332	,461**	,137	,149	,361*	,482**	,304	,619**	,118	,367*	,321	,319	,607**
Sig. (bilatérale)		,002	,000	,844	,014	,213	,005	,055	,005	,432	,392	,033	,003	,076	,000	,498	,030	,060	,066	,000
N	35	35	35	35	35	35	35	34	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	34	35
a27																				
Corrélation de Pearson	,502**	1	,518**	-,107	,331	,153	,172	,273	,110	,152	,031	,285	,220	,298	,538**	,001	,169	,005	,101	,345*
Sig. (bilatérale)	,002		,001	,539	,052	,381	,324	,119	,528	,385	,861	,097	,204	,082	,001	,998	,331	,977	,571	,042
N	35	35	35	35	35	35	35	34	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	34	35
a28																				
Corrélation de Pearson	,567**	,518**	1	,374*	,434**	,407*	,547**	,459**	,515**	,355*	,297	,426*	,544**	,383*	,691**	,168	,000	,187	,374*	,712**
Sig. (bilatérale)	,000	,001		,027	,009	,015	,001	,006	,002	,037	,084	,011	,001	,023	,000	,334	1,000	,282	,029	,000
N	35	35	35	35	35	35	35	34	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	34	35
a29																				
Corrélation de Pearson	,035	-,107	,374*	1	,373*	,542**	,354*	,267	,238	,335*	,277	,080	,329	,095	,127	,136	,234	,117	,201	,458**
Sig. (bilatérale)	,844	,539	,027		,027	,001	,037	,126	,168	,049	,107	,648	,053	,589	,467	,436	,177	,504	,254	,006

الملاحق

a30	N	35	35	35	35	35	35	35	34	35	35	35	35	35	35	35	35	35	34	35	
	Corrélation de Pearson	,412 <sup>*</sup>	,331	,434 <sup>**</sup>	,373 <sup>*</sup>	1	,541 <sup>**</sup>	,403 <sup>*</sup>	,275	,437 <sup>**</sup>	,284	,180	,218	,259	,310	,294	,103	,195	,113	,222	,554 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,014	,052	,009	,027		,001	,016	,116	,009	,099	,302	,207	,134	,070	,087	,557	,262	,518	,207	,001
a31	N	35	35	35	35	35	35	35	34	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	34	35
	Corrélation de Pearson	,216	,153	,407 <sup>*</sup>	,542 <sup>**</sup>	,541 <sup>**</sup>	1	,301	,369 <sup>*</sup>	,267	,444 <sup>**</sup>	,339 <sup>*</sup>	,111	,149	,144	,230	,175	,175	,090	,227	,542 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,213	,381	,015	,001	,001		,078	,032	,121	,007	,046	,526	,392	,410	,184	,314	,314	,609	,197	,001
a32	N	35	35	35	35	35	35	35	34	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	34	35
	Corrélation de Pearson	,468 <sup>**</sup>	,172	,547 <sup>**</sup>	,354 <sup>*</sup>	,403 <sup>*</sup>	,301	1	,393 <sup>*</sup>	,616 <sup>**</sup>	,135	,030	,320	,432 <sup>**</sup>	,019	,320	,133	,378 <sup>*</sup>	,509 <sup>**</sup>	,428 <sup>*</sup>	,607 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,005	,324	,001	,037	,016	,078		,022	,000	,439	,865	,061	,010	,916	,061	,448	,025	,002	,012	,000
a33	N	35	35	35	35	35	35	35	34	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	34	35
	Corrélation de Pearson	,332	,273	,459 <sup>**</sup>	,267	,275	,369 <sup>*</sup>	,393 <sup>*</sup>	1	,530 <sup>**</sup>	,265	,161	,349 <sup>*</sup>	,436 <sup>**</sup>	,225	,440 <sup>**</sup>	,154	-,017	,125	,292	,558 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,055	,119	,006	,126	,116	,032	,022		,001	,129	,363	,043	,010	,201	,009	,384	,925	,480	,100	,001
a34	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	33	34
	Corrélation de Pearson	,461 <sup>**</sup>	,110	,515 <sup>**</sup>	,238	,437 <sup>**</sup>	,267	,616 <sup>**</sup>	,530 <sup>**</sup>	1	,337 <sup>*</sup>	,157	,171	,473 <sup>**</sup>	,307	,454 <sup>**</sup>	,134	,187	,395 <sup>*</sup>	,597 <sup>**</sup>	,643 <sup>**</sup>





الملاحق

a44	N	35	35	35	35	35	35	35	34	35	35	35	35	35	35	35	35	35	34	35	
	Corrélation de Pearson	,319	,101	,374*	,201	,222	,227	,428*	,292	,597**	,250	,210	,156	,524**	,203	,363*	,314	,217	,635**	1	,613**
	Sig. (bilatérale)	,066	,571	,029	,254	,207	,197	,012	,100	,000	,154	,232	,379	,001	,251	,035	,071	,219	,000		,000
Y	N	34	34	34	34	34	34	34	33	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Corrélation de Pearson	,607**	,345*	,712**	,458**	,554**	,542**	,607**	,558**	,643**	,405*	,395*	,454**	,660**	,409*	,664**	,587**	,283	,484**	,613**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,000	,006	,001	,001	,000	,001	,000	,016	,019	,006	,000	,015	,000	,000	,100	,003	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	34	35	35	35	35	35	35	35	35	35	34	35	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): Alfa crombakh

Echelle : علاقة الذكاء الإستراتيجي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	33	94,3
Observations Exclusa	2	5,7
Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	44

الملحق رقم (06): Effectives

Statistiques

	sex	Age	niveau	exeprience
N				
Valide	35	35	35	35
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1,43	2,31	2,80	2,17
Ecart-type	,502	,900	,833	1,014

Tableau de fréquences

Sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
h	20	57,1	57,1	57,1
Valide F	15	42,9	42,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 25 ans	6	17,1	17,1	17,1
de 25 ans à 35 ans	16	45,7	45,7	62,9
Valide de 35 ans à 50 ans	9	25,7	25,7	88,6
50 ans et plus	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Niveau

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moyen	4	11,4	11,4	11,4
secondaire	4	11,4	11,4	22,9
Valide université	22	62,9	62,9	85,7
diplomè	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Exeprience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	10	28,6	28,6	28,6
de 5 ans à 10 ans	14	40,0	40,0	68,6
Valide de 10 ans à 15 ans	6	17,1	17,1	85,7
15 ans et plus	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم (07) : Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x2	35	3,69	,591
x3	35	3,57	,669
x4	35	3,03	,801
X	35	3,47	,537
Y	35	3,60	,634
a1	35	3,14	1,033
a2	35	3,83	,857
a3	35	3,80	,933
a4	35	3,54	,852
a5	35	3,40	1,006
a6	35	3,40	1,006
a7	35	3,71	,957
a8	35	3,69	,867
a9	35	3,74	,950
x1	35	3,58	,603
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x1	35	3,58	,603
x2	35	3,69	,591
x3	35	3,57	,669
x4	35	3,03	,801
X	35	3,47	,537
Y	35	3,60	,634
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a10	35	3,71	,926
a11	35	3,63	,731
a12	35	3,80	,868
a13	35	3,69	,758
a14	35	3,60	,946
x2	35	3,69	,591
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a26	35	3,89	,932
a27	35	3,37	,973
a28	35	3,57	,850
a29	35	3,29	1,045
a30	35	3,77	1,003
a31	35	3,29	1,045
a32	35	3,46	1,067
a33	34	3,50	,929
a34	35	3,57	,979
a35	35	3,37	1,031
a36	35	3,31	,900
a37	35	3,34	,906
a38	35	3,49	,781
a39	35	3,51	1,147
a40	35	4,03	,822
a41	35	4,69	4,999
a42	35	3,80	,964
a43	35	3,37	1,031
a44	34	3,79	1,122
Y	35	3,60	,634
N valide (listwise)	33		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a20	35	3,43	1,145
a21	35	3,09	1,147
a22	35	2,94	1,235
a23	35	3,00	1,138
a24	35	3,14	1,216
a25	35	2,60	1,090
x4	35	3,03	,801
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a15	35	3,40	1,006
a16	35	3,37	1,031
a17	35	3,63	1,190
a18	35	3,46	,980
a19	35	3,97	,857
x3	35	3,57	,669
N valide (listwise)	35		

الملحق رقم (08) : Test de Kolmogorov Smirnov à un échantillon

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	Y	x1	x2	x3	x4	
N	35	35	35	35	35	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,60	3,58	3,69	3,57	3,03
	Ecart-type	,634	,603	,591	,669	,801
Différences les plus extrêmes	Absolue	,143	,151	,185	,123	,112
	Positive	,140	,116	,085	,097	,102
	Négative	-,143	-,151	-,185	-,123	-,112
Z de Kolmogorov-Smirnov	,845	,895	1,095	,725	,662	
Signification asymptotique (bilatérale)	,474	,400	,181	,670	,772	

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (09): اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسي "

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,783 <sup>a</sup>	,613	,601	,401

a. Valeurs prédites : (constantes), X

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,397	,449	,886	,382
	X	,924	,128	,783	,000

a. Variable dépendante : Y

اختبار الفرضية الفرعية 01:

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x1b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,638a	,407	,389	,496

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,568	1	5,568	22,657	,000b
	Résidu	8,110	33	,246		
	Total	13,678	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), x1

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,196	,512	2,333	,026
	x1	,671	,141	,638	,4760

a. Variable dépendante : Y

## اختبار الفرضية الفرعية 02:

## Variables introduites/suppriméesa

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x2b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633a	,400	,382	,499

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

## ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,472	1	5,472	22,008	,000b
1 Résidu	8,206	33	,249		
Total	13,678	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), x2

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,099	,540	2,034	,050
	x2	,679	,145	,633	,000

a. Variable dépendante : Y

اختبار الفرضية الفرعية 03:

Variables introduites/suppriméesa

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x3b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,530a	,281	,259	,546

a. Valeurs prédites : (constantes), x3

ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,839	1	3,839	12,878	,001b
1 Résidu	9,838	33	,298		
Total	13,678	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), x3

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,812	,507		3,573	,001
1 x3	,502	,140	,530	3,589	,001

a. Variable dépendante : Y

اختبار الفرضية الفرعية 04:

Variables introduites/suppriméesa

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	x4b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,710a	,504	,489	,454

a. Valeurs prédites : (constantes), x4

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,889	1	6,889	33,485	,000b
	Résidu	6,789	33	,206		
	Total	13,678	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), x4

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		t	Sig.
		A	Erreur standard		
1	(Constante)	1,898	,304	6,235	,000
	x4	,562	,097	,710	,000

a. Variable dépendante : Y

المخلص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمطاحن عمر بن عمر - الفجوج- ولاية قالمة، وهذا اعتمادا على أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة) كمتغير مستقل وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية لمعرفة الآراء، حيث تم توزيعها على 45 عامل، وتم استرجاع 35 استمارة صالحة للتحليل والذين شكلوا عينة الدراسة، وقد تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

خلصت الدراسة إلى أن توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تساهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- ولاية قالمة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**Abstract :**

The study aims to identify the role of Intelligence in the Strategic Decision-making Process, at the SARL The Mills Amor Ben Amor ZI EL-Fedjoudj Wilaya of Guelma, and this based on the dimensions of Strategic Intelligence represented in its dimensions ( Foresight, Systems thinking, Future vision, Motivation and Partnership) as an independent variable and the Strategic Decision-making Process as a dependent variable, the study relied on questionnaire tool was used to collect primary data to know the options of where it was distributed to 45 Workers and 35 valid questionnaires were returned formed the study sample, and where the results were analyzed using the Program Statisticl Package for the Social Sciences SPSS.

The study showed that the availability of the dimensions of Strategic Intelligence contrebutes to the Strategic Decision-making Process,

there is a moderate direct correlation between Strategic Intelligence in the Strategic Decision-making Process at the SARL The Mills Amor Ben Amor ZI EL-Fedjoudj Wilaya of Guelma.

**Key Words** : Strategic intelligence, Strategic decision-making process



