

الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية صنع القرار دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الأنبار

Strategic intelligence and its impact on effective decision-making

الباحثة / شياء احمد محمد
كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية
أ.د. قيس ابراهيم حسين
كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية
تاريخ النشر: 2023/1/31
تاريخ القبول: 2022/9/20

المستخلص¹:

هدف البحث الى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار من خلال التطبيق في كليات جامعة [الأنبار] والتي تعد من المؤسسات الحكومية المهمة والفاعلة في تقديم الخدمات للمجتمع واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، تم توزيع (49) استبانة على عينة البحث المكونة من (رؤساء الأقسام ومدراء الشعب) وتم استرجاع (40) استبانة صالحة للتحليل، وتم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة لطبيعة وفق برنامج (spss) والمتمثلة من الاتي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل التحديد (R2) اختيار T)، وتوصل البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار، كما قدم البحث عدد من الاستنتاجات والتوصيات، كان أهم استنتاج هو أن الذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده ومكوناته يساهم بشكل فعال في تحقيق كافة الجوانب المتعلقة بفاعلية صنع القرار، وكان أهم التوصيات هو الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لما له تأثير في فاعلية صنع القرار الذي يساهم في تطوير الجامعة وتقدمها نحو المستقبل.

المصطلحات الدالة: الذكاء الاستراتيجي، فاعلية صنع القرار.

Abstract:

The aim of the research is to identify the impact of strategic intelligence on the effectiveness of decision-making through application in the faculties of the University of Anbar, which is one of the important and effective government institutions in providing services to the community.) A questionnaire on the research sample consisting of (section heads and division managers) and (40) valid questionnaires were retrieved for analysis, and the data was processed using a set of statistical methods appropriate to the nature according to the spss program) which consisted of the following (arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, coefficient of determination (R2) (choice T), and the research concluded that there is a statistically significant effect of strategic intelligence on the effectiveness of decision-making. Effective decision-making, and the most important recommendations were to pay attention to strategic intelligence because of its impact on the effectiveness of decision-making that contributes to the development of the university and its progress towards the future.

Key terms: strategic intelligence, decision-making efficacy

المقدمة:

تركز العديد من المنظمات في الوقت الحاضر على بناء وتطوير الذكاء الاستراتيجي لديها من خلال استقطاب الخبراء للمساهمة في اتخاذ القرارات المهمة. وفي ظل التطور الملحوظ في ميدان الإدارة الاستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة الذكاء الاستراتيجي حيث بدأت منظمات الأعمال العالمية والدولية الى الاهتمام بالذكاء وتشجيع ما يعرف فرق الذكاء الاستراتيجي لدورها الواضح في مجالات (الاقتصاد والثقافة والتكنولوجيا والمعرفة) والذي يساهم في تحقيق اهداف أصحاب المصالح. ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير

على المدى البعيد، والحفاظ على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكن القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها. ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الاستراتيجي والتي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها حيث لا يكفي لشاغل الموقع ان يكون ذكياً، وإنما يجب ان تتوفر القدرات العقلية وفق منظور استراتيجي يحقق له وللمنظمة التي يعمل بها فرصاً مستقبلية يصعب تقليدها من قبل الآخرين.

المبحث الأول (منهجية البحث)

أولاً: مشكلة البحث

تكمن المشكلة الأساسية لهذا البحث هو معرفه أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار، وأن كليات جامعة الانبار تواجه العديد من الصعوبات في صنع واتخاذ القرارات الفاعلة، وأن من أهم أسباب نجاح المنظمات هو وضع الية لصنع القرار وتوفير سمات الذكاء الاستراتيجي بحيث يؤهل رؤساء الأقسام والشعب على الاخذ بالرأي والمشورة للعاملين معهم، والقدرة على توفر المعلومات قبل اتخاذ القرار. ولا بد من اكتشاف الفرص وتطويرها، وتظل المنظمات قوية وتتنافس مع المنظمات الأخرى من خلال قيادتها الذكية في فاعلية صنع القرار، وتعزيز أنشطة البحث والتطوير وتوفير القدرات اللازمة لتقييم أدائها وذكائها الاستراتيجي.

ولذا فإن البحث الحالي يطرح التساؤل الرئيس الاتي: هل تدرك قادة كليات الجامعة المبحوثة أهمية الذكاء الاستراتيجي في التأثير في فاعلية صناعة القرار؟

ثانياً: أهمية البحث

تتعرض أهمية البحث الحالي في المحاور الاتية:

1. تسليط الضوء على موضوعين مهمين وهما (الذكاء الاستراتيجي وفاعلية صنع القرار) في الفكر الإداري الاستراتيجي.
2. صياغة إطار نظري للمفاهيم والأسس العلمية لمتغيرات البحث الرئيسة والابعاد الفرعية.
3. تعريف كليات الجامعة المبحوثة حول الدور المهم للذكاء الاستراتيجي وما له فوائد ومزايا في فاعلية صنع القرار.
4. الوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تؤثر في فاعلية صنع القرار المتخذة من قبل الكليات المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث

هدف البحث الى توضيح المؤشرات الإيجابية التي تساعد في تحديد الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية صنع القرار، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الاتية:

1. التعرف بمستوى الأهمية للذكاء الاستراتيجي وفاعلية صنع القرارات
2. اختبار فاعلية صنع القرار في جامعة الانبار.
3. معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار في الكليات المبحوثة.

رابعاً: منهجية البحث

اعتمدت الباحثة وفقاً لطبيعة متغيرات البحث على المنهج الوصفي التحليلي، أذ يمتاز بوصف شامل ودقيق لمشكلة البحث وقامت باختيار عينة البحث لتكون مصدراً للمعلومات، والتي من خلالها يتم التوصل الى الاستنتاجات واضحة تفسر العلاقة بين المتغيرات البحثية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

المخطط الفرضي الذي يبين التأثير بين المتغيرين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) بأبعاده (الاستشراف، النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) في المتغير التابع (فاعلية صنع القرار).



المصدر: من إعداد الباحثان

سادساً: فرضيات البحث

يعتمد البحث على الفرضية الرئيسة التي تمثل الأهداف المراد تحقيقها وتشمل المتغير المستقل (الدكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (فاعلية صنع القرار) وهي كالآتي: -

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

هدف البحث الى بناء تصور عام عن طبيعة المتغيرات وصولاً إلى مؤشرات أولية تساعد في محاكاة الجانب النظري، في مختلف المستويات الادارية في خمس كليات لجامعة الانبار (كلية العلوم، كلية الادارة والاقتصاد، كلية الآداب، كلية التربية الصرفة وكلية التربية الانسانية) حيث كان عينة البحث (49) بين رؤساء اقسام ومدراء شعب من هم على صلة مباشرة بعمليات صنع القرار، وعينة البحث والبالغ (40) فرد، ويعرض الجدول (1) عينة البحث، حيث تبين ان معظم افراد العينة كانوا من الذكور بواقع (32) فرد ونسبة (80%) والباقي من الاناث ، وفيما يتعلق بالعمر فكان التركيز عند الفئة العمرية (36-45) بعدد (16) فرد يليه الفئة العمرية (26-35) بعدد (10) فرد مما يدل ان اغلب افراد العينة من الفئة الشبابية، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فالتركز كان عند الفئة (11-15) سنة بعدد (13) فرد وهذا يتناسب مع الفئة العمرية المشار اليها اعلاه ، أما بخصوص المؤهل العلمي فالتركز كان عند حملة الشهادات العليا وواقع (24) مسؤول من حملة درجة الدكتوراه والماجستير والباقي من درجة البكالوريوس وواقع (13) فرد ومن حملة درجة الدبلوم الفني (3) فرد مما يعكس الحالة الطبيعية للمؤسسات التعليمية بوصفها منظمات كفؤة ومتخصصة يتكون معظم كادرها من حملة الشهادات العليا

جدول (1) وصف عينة البحث

النسبة %	التكرار	الخاصية	
80%	32	ذكر	الجنس
20%	8	انثى	
7.5%	3	25 فأقل	العمر
25%	10	35-26	
40%	16	45-36	
22.5 %	9	55-46	
5%	2	56 فأكثر	
0.1%	4	5 سنة فأقل	سنوات الخبرة
0.275%	11	10 - 6	
0.325%	13	15- 11	
0.1%	4	20-16	
0.2%	8	21 فأكثر	
0.075%	3	دبلوم فني	المؤهل العلمي
0.325%	13	بكالوريوس	
0.25%	10	ماجستير	
0.35%	14	دكتوراه	

ثامناً: أساليب جمع البيانات:

1-أدوات وأساليب الجانب النظري: تم الاستعانة بالأدبيات الخاصة في مجال موضوع البحث من رسائل وبحوث ومقالات عربية واجنبية وما توفر على الشبكة العالمية الانترنت.

الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية صنع القرار

2- الاستبانة وهي إحدى أساليب جمع البيانات التي تعد المصدر الرئيس في الحصول على المعلومات التي تخص المحور العملي وقد تم إعداد فقرات الاستبانة بالاستناد إلى مقاييس ليكرت (Likert) ذو خمس درجات، وتمثل مقياس المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) عبر خمسة أبعاد وتمثل (الاستشراف، النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) حيث ضم كل بعد على (5) فقرات لقياسها حيث بلغ العدد النهائي (25) فقرة، أما المتغير التابع (فاعلية صنع القرار) حيث بلغ العدد النهائي (20) فقرة، وبهذا تكونت الاستبانة النهائية من (45) فقرة، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) مقاييس البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقاييس المعتمدة
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	5	(قاسم، 2011)
	النظم	5	
	الدافعية	5	
	الرؤية المستقبلية	5	
	الشراكة	5	
فاعلية صنع القرار	-	20	(النبية، 2011)

المصدر: اعداد الباحثان.

تاسعاً: الدراسات السابقة (الذكاء الاستراتيجي)

1-دراسة (قاسم، 2011) بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، من أجل تحسين مستوى القوة البشرية العاملة في المنظمة مما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة.
مشكلة الدراسة	ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة.
عينة الدراسة	حيث بلغ عددهم 94 مدير في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.
أهم الاستنتاجات	وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار العاملين في مكتب غزة .

2- دراسة (Fahime,2017) بعنوان العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي في الوكالات الحكومية في إيران (دراسة حالة: مكتب التعاونيات والعمل والرعاية الاجتماعية)

The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare)

هدف الدراسة	الهدف الرئيسي من هذه الورقة هو التحقيق في علاقة الذكاء الاستراتيجي للمديرين مع تطوير المنظمة (OD) والعلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي و التطوير التنظيمي في الوكالات الحكومية في إيران في عام 2015 (دراسة حالة: مكتب التعاونيات والعمل الاجتماعي الرفاه في ساري).
-------------	---

الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية صنع القرار

مشكلة الدراسة	لعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي في الوكالات الحكومية في إيران.
عينة الدراسة	كانت عينة الدراسة 493 موظفًا.
أهم الاستنتاجات	أن هناك علاقة ذات دلالة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير مع التطوير التنظيمي وأن هناك علاقة مهمة بين بعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي مثل المعرفة والحكمة والذكاء العملي مع التطوير التنظيمي ولكن لا توجد علاقة مهمة بين الذكاء العاطفي والإبداع والابتكار مع التطوير التنظيمي. كما أوضحت النتائج وجود فرق كبير بين متوسط أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومتوسط أبعاد ODS.

الدراسات السابقة (فاعلية صنع القرار)

3-دراسة (النبيه، 2011) بعنوان فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

هدف الدراسة	الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
مشكلة الدراسة	ما علاقة فاعلية اتخاذ القرار بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من جهة نظر معلمهم.
نوع الدراسة	كانت عينة الدراسة 670 معلما لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة..
أهم الاستنتاجات	توجد علاقة ارتباط إيجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توفر أبعاد النمط التحويلي وابعاد النمط التحويلي ما عدا بعد الإدارة بالاستثناء حيث توجد علاقة سلبية بينها وبين فاعلية اتخاذ القرار.

4-دراسة (Tang,2018) بعنوان ميزات صنع القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة: حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين.

FEATURES OF DECISION-MAKING IN SMES: THE CASE OF SMES IN CHINA

هدف الدراسة	الهدف من البحث هو فهم السمات الرئيسية لعمليات صنع القرار في هذه الشركات ، وفهم العوامل المختلفة التي تؤثر على صنع القرار.
مشكلة الدراسة	لفهم عمليات صنع القرار في الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة (SMEs).
عينة الدراسة	والبالغ عددهم 10 مديرين متوسطين وكبار من الصينيين تم إجراء مقابلات مع الشركات الصغيرة والمتوسطة.
أهم الاستنتاجات	يشير البحث إلى أن الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة لا تتبنى عمليات صنع القرار المنظمة ، ولكن تطبيقها يعتمد على كليهما نوع المنظمة ونوع القرار الذي يجب اتخاذه.

المبحث الثاني (الجانب النظري)

أولاً: الذكاء الاستراتيجي: يعد الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المتداولة في مجال الإدارة الاستراتيجية، بما يمثله من منظومة تساعد على رصد المتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة والعمل على استغلالها والاستفادة منها وهنا سنحاول توضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي الأهمية والاهداف ومراحل الذكاء الاستراتيجي.

1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي

هو المعلومات التي يمتلكها المديرون من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة المدى (الهاشمي، 2019: 6). يمثل الذكاء الاستراتيجي عملية إنشاء خرائط طريق توجه صانعي القرار لاتخاذ القرارات الصحيحة بطريقة أكثر وعيًا من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب (Kuhlmann et al, 1999:14). ويتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة

الأمد للمنظمة (Quarmany, 2004:3). ويعد الدعامة الأساسية في التفسير الاستراتيجي للمنظمات لا سيما فيما يتعلق بدراسة المحيط وتحليله اعتماد على المعلومات الدقيقة والاثنية حول المتغيرات، مما يسمح لصانع القرار باتخاذ قرارات صائبة (علي، 2015: 4).

2- أهمية الذكاء الاستراتيجي

تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه أحد المتطلبات الأساسية للقيادة، حيث تعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية، وكذلك يمثل نظاماً متكاملًا ويعد جوهر عملية اتخاذ القرار. ولذلك يمكن تلخيص أهمية الذكاء الاستراتيجي من قبل، (مارني، 2019: 160) على النحو الآتي:-

- أ- يساعد الذكاء الاستراتيجي قادة المنظمات باكتساب بأنماط مختلفة من الذكاء لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة.
- ب- يساهم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مركز يؤهل المنظمات على ابتكار وصياغة استراتيجيات التغيير.
- أما (مسلم، 2015، ص 25) أشار الى أهمية الذكاء الاستراتيجي
- ج. له دور فعال في عملية صنع القرار، وإيجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة المشاكل التي تواجهها المنظمات.
- د- تحقيق مركز تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين، إضافة الى دوره المهم في إعداد القادة وتعزيز صفاتهم وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة.

3- أهداف الذكاء الاستراتيجي

يمكن ايضاح اهداف الذكاء الاستراتيجي بالنقاط الآتية: -

- أ. تقليل مستويات عدم اليقين الحالية وفتح بدائل قابلة للتطبيق تضمن أكبر احتمالية للنجاح في تحقيق الأهداف وتحديد الوقت (Fernández, 2015, p:7). وأما (عثمان، 2017:168) أشار الى اهداف الذكاء الاستراتيجي
- ب. تعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة وبناء علاقتها الاستراتيجية مع العملاء والموردين.
- ج. تعزيز القدرات الاستراتيجية وبناء علاقات جيدة مع العملاء والموردين.
- د. تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات الى سلع وخدمات قابلة للتسويق، وتوفير المعلومات الاستراتيجية التي تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً. أما (الطائي، 2009: 231-234)
- هـ. تشخيص الفرص الاستراتيجية والمخاطر والتهديدات المرتبطة بها في بيئة الأعمال.
- و. ربط قدرات الأنظمة الذكية بالقدرات الجوهرية للإنسان كأحد التطورات المهمة في تقنية المعلومات. وبناء مكانة استراتيجية لمنظمات الأعمال وخاصة القيادة منها.

4- أسس الذكاء الاستراتيجي

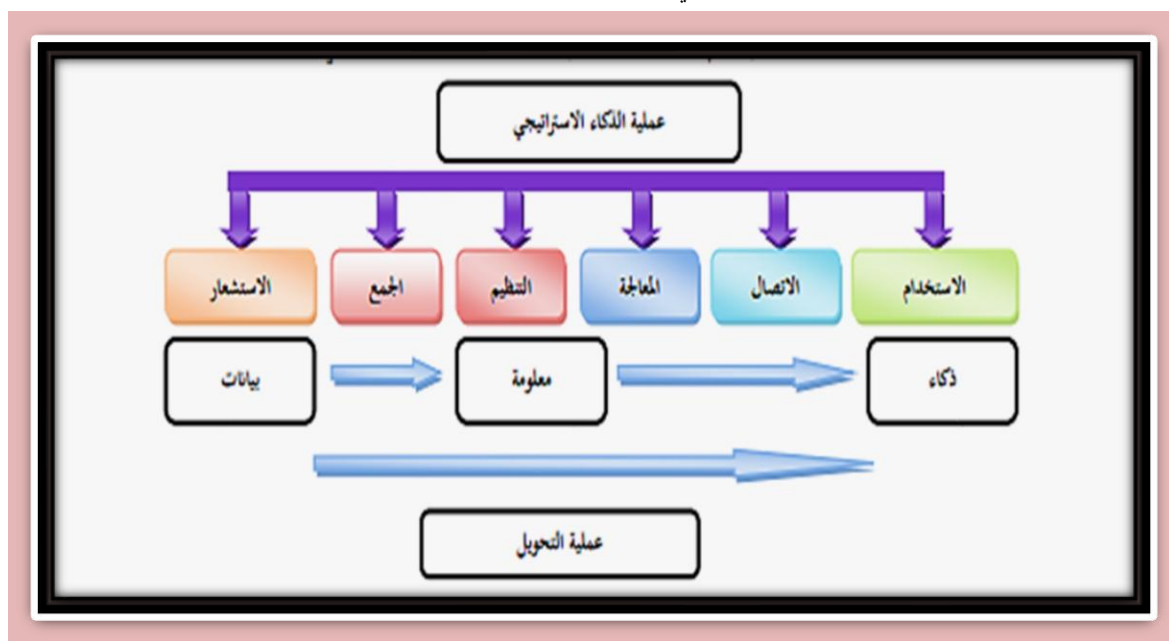
ويبين الباحث (Bernhardt, 2003:9- 10) الذكاء الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأسس:

- أ- يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي قدرات صانعي القرار، ويجب أن تتماشى أنشطة منسقي المعلومات الاستراتيجية مع مختلف الأنشطة الاستراتيجية، ويجب تكيف أبحاثهم وتحليلهم بما يتناسب مع احتياجات المشاركين في صنع الاستراتيجية.
- ب- يجب أن يقوم الذكاء الاستراتيجي بمراقبة وتحليل القضايا التي تهم الاستراتيجية، وترتبط استراتيجية المنظمة بشكل أساسي بنتائج التغيرات غير المتوقعة على المدى الطويل.
- ج- يجب أن يتوافق الذكاء الاستراتيجي مع قيادة المنظمة. حيث تركز المنظمة على تنسيق وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالاستراتيجية، وهو أمر مهم لصانع القرار.

5- مراحل الذكاء الاستراتيجي : يتكون الذكاء الاستراتيجي من مجموعة من المراحل يمكن تصنيفه إلى ست (6) مراحل متتالية على النحو الآتي: (سهيلة وآخرون، 2018: 6).

- أ- الاستشعار: بناء الوعي وقدرة القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ب- التجميع: وتركز على جمع بيانات قوية وذات صلة.

- ج- التنظيم: هيكلية البيانات المجمعة ووضعها بالشكل المناسب كمصدر للمعلومات.
- د- المعالجة: وهي تقوم على تحليل المعلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
- و- الاتصال: إعداد وتسهيل وصول المعلومات للمستخدمين.
- هـ- الاستخدام: من خلال الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات ووضع الخطط وتنفيذها. وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي بل تتحقق من خلال العمل الجماعي بين المديرين والموظفين والخبراء المتخصصين والمديرين التنفيذيين مما يساعد على خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال التحول المستمر للبيانات إلى ذكاء استراتيجي.



الشكل (2) مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي

المصدر: (سهيلة وآخرون، 2018: 6)

6- أبعاد الذكاء الاستراتيجي

أشار الباحثون الى مجموعة من أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتي ستكون محور التركيز في البحث الحالي وكما يأتي: - (الخفاجي، والبغدادى، 2001: 15)، (صالح وآخرون، 2010: 191).

أ- **الاستشراف**: القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر (maccoby et al, 2011: 3). **والاستشراف** هي درجة تحليل الظروف الحالية وتحريكها عبر الزمن وتحليل الأنشطة المستقبلية للوصول الى المستقبل المرغوب به (عثمان، 2017: 169)

ب- **التفكير المنظم**: هو بمثابة القدرة على صياغة وتجميع العناصر المتباينة أكثر من تقسيمها إلى أجزاء، ثم تحليلها مع بعضها البعض، ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على طريقة تفاعلها (الحبيب، السلطان، 2021: 96)، ان التفكير المنظم يحسد القدرة على دمج وربط العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل النظام او صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها، من فوائد التفكير المنظمي هو مساعدة المدراء على مواجهة التهديدات البيئية (إبراهيم وآخرون، 2020: 10).

ج- **الرؤية المستقبلية:** هي قدرة الإدارة على بناء أو تصميم هيكل المنظمة وفق نظام اجتماعي متكامل قادر على صياغة الأعمال والاستراتيجيات الحقيقية وذلك من خلال إدراك الرؤية المستقبلية التي يرغب بها القائد الذكي الاستراتيجي ويسعى الى تحقيقها ضمن إطار زمني معين (الحبيب، السلطان، 2021: 95) والرؤية المستقبلية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع اليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة (فراح، 2020: 19).

د- **الشراكة:** تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجيًا على أن يكون بارعًا في إقامة التحالفات الاستراتيجية، أي رؤية شاملة للشراكة من خلال إبرام اتفاقيات وتحالفات تعاونية، أو الاندماج مع شركات أخرى في شكل شبكات استراتيجية. (العزاوي، 2010: 152)، الشراكة عملية تعاون وتبادل المعلومات بين منظمين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة لتحقيق الأهداف المرغوبة (فراح، 2020: 20).

و- **الفاعلية:** وهي تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر مناسبة لإكمال المهمة الموكلة إليه بشكل مرضٍ، وكذلك تحفيز عواطف الفرد ورغباته لحثه على القيام بعمل معين؛ وإيجاد أو صنع قيادة متفوقة تشعر بنوايا وأهداف العاملين، وتتبنى أفضل التصورات عنهم، وتهتم بتحسين الاداء (صالح وآخرون، 2010: 190-191). **والفاعلية** تعني دفع الموارد البشرية لبذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ المهام واستثمارها لتحقيق المزايا التنافسية (إبراهيم وآخرون، 2020: 11).

ثانياً: فاعلية صنع القرار

1- مفهوم فاعلية صنع القرار

تقيس فاعلية القرار درجة تحقيق الأهداف من قبل المنظمة لكي يتصف بالفاعلية لا بد من توافر المقومات الأساسية وهي (القانونية: يجب ان يتم القرار طبقاً للشروط المعمول بها، **الكفاءة:** تعني تحقيق الأهداف المطلوبة سواء كانت تتعلق بالكمية أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك، **الابداع التطوري:** تعني استمرارية المنظمة بالمستقبل) ان **فاعلية صنع القرار** هي نشاط يقوم من خلالها صانع القرار من إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المنظمة وأن أساليب صنع القرار تعدد وتنوع في صعوبة إتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد أو التكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج (المصري، عامر، 2016: 6-12)، ان مفهوم فاعلية صنع القرارات لا يعني صنع القرار فحسب، وإنما هو تنظيم Organization أو عملية process معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية، واقتصادية واجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة، والحقيقة والظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية وإن فاعلية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل . (درويش، 1978، ص135). تعد عملية صنع القرار من العمليات والإجراءات التي تقوم بها الهيئات الإدارية في المنظمة عند اتخاذ قراراتها، بدءاً بجمع المعلومات واتهاء بتقييم نتائج القرار المتخذ (الحمضي، 2007: 10) ويرى (جدولي، ٢٠١٤: ٣ - ٤) إن عملية صنع القرار هي عملية واسعة يشارك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات الصلة بالمشكلة في مختلف مراحل اتخاذ القرار.

2- مراحل فاعلية صنع القرار

توجد العديد من المراحل لعملية صنع القرار، حيث يتفق جميع الباحثين على أن صنع القرار يمر بمجموعة من المراحل، لكنها تختلف في عدد وترتيب هذه المراحل من باحث الى اخر (أبو الغار، 1998: 9). (قاسم، 2011، 54-56) هذه المراحل في الاتي:

أ- تحديد المشكلة: وهو الخطوة الأولى من خطوات اتخاذ القرار حيث لا يمكن اصدار قرار دون ان يكون هناك هدف وراء إصداره، ولا بد من تحديد المشكلة والوقوف على طبيعتها ومعرفة أسبابها مما يساعد في حل المشكلة واتخاذ القرار المناسب.

ب- البحث عن بدائل: بعد الانتهاء من الخطوة الأولى (تحديد المشكلة) يتم البحث عن بدائل ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اختيار البديل المناسب ضمن إمكانيات المنظمة.

ج- تقييم البدائل: تنفذ هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل بعد طرح وإهال البدائل التي لا تحقق الأهداف المرجوة.
د- اختيار البديل الأفضل: تعد هذه الخطوة عملية اتخاذ القرار واتخاذ البديل الأفضل الذي يحصل على أعلى مرتبة بالنسبة لتحقيق الأهداف.
و- تنفيذ القرار: ويتم تنفيذ القرار من قبل أشخاص آخرين غير الذين أعدوا لذلك، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم وتحديد الصلاحيات والمهام لتنفيذ القرار.

ي- متابعة تطبيق القرار ومتابعته: وهنا لا بد من متابعة تطبيق القرار والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة الانحرافات وتقييمها قبل وقوعها.

3- معوقات فاعلية صنع القرار

المعوقات الإدارية في مجال صنع القرار وهناك عدد من المعوقات في عملية صنع القرار وقد أشار إليها الباحثان (فراح، 2020: 29) (جدوالي، 2014: 11-12) وكما مبين في الآتي:

أ- **نقص البيانات والمعلومات:** وذلك لأسباب عديدة منها: عدم كفاءة القائمين على جمعها، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات، عدم وجود الوقت الكافي لجمع المعلومات. وجود عيوب في شبكة الاتصالات.

ب- **التردد (التردد):** أي أن صانع القرار في حيرة من أمره في اختيار البديل الأفضل، ويمكن أن نعزو ذلك إلى الأسباب التالية: عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة، عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل- إحكام السيطرة على صانع القرار وما ينجم عنه من خوف وشك وسلبية، عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات وممارستها غير المرضية، والضغوطات والالتزامات غير المقبولة مثل الذات صاحب القرار والتكاليف وغيرها.

ج- **ضعف الثقة المتبادلة:** ضعف الثقة بين المديرين والمرؤوسين يؤدي إلى ضعف القرار نفسه وعدم الفاعلية وعدم تحقيق النتائج المرجوة.

د- **وقت اتخاذ القرار:** بما أن العمل الإداري فيه الكثير من المستجدات، فإنه يجبر صاحب القرار على إصدار القرار في عجلة من أمره، مما يحول دون بحث الوضع الإداري بشكل كافٍ، مما يجعل القرار غير صحيح ويشغل في تحقيق الهدف.

هـ- **الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:** تعد دوافع الأفراد، واتجاهاتهم، وانفعالاتهم، وحالتهم الصحية، وميولهم في المواقف المختلفة، وكذلك المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم سلوك الأفراد من العوامل التأثير على صنع القرار، ونقص المعرفة بها من جانب الإدارة يعيق اتخاذ القرار.

و- **عدم المشاركة في اتخاذ القرار:** يؤكد الفكر الإداري الحديث على ضرورة تطبيق الأساليب الجماعية في تنظيم وتوزيع الحق في اتخاذ القرارات بما يحقق المشاركة الفعالة، واعتبار رجل الإدارة ضابطاً لعملية صنع القرار وليس صانع.

ثالثاً: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وفاعلية صنع القرار :

توجد علاقة وثيقة بين الذكاء الاستراتيجي وفاعلية صنع القرار حيث يمكننا من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي لدعم فاعلية صنع القرار وبعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة الدرع الواقي للمنظمة إذ يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة، ويبرز دور هذا النمط من الذكاء في إدارة الالتزامات التي تواجه المنظمة، إذ يساعد المدراء في صناعة القرارات المهمة وتحديد برامج وسياسات المنظمة ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية فهو أداة يستخدمها المدراء في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، وفي عملية اتخاذ القرار حول المسائل المهمة والحساسة التي تتعلق بتحقيق أهداف المنظمة، والتوجه المستقبلي وعلى المدى الطويل لتحقيق أهداف المنظمات، والذكاء الاستراتيجي هو الحجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة، إذ يمكن لهذا الذكاء أن يقلل من الخلافات التي تظهر داخل المنظمة، وذلك من خلال الحوار والنقاشات التي تتم بين أعضاء المنظمة للوصول إلى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤى المستقبلية التي يمددهم بها الذكاء الاستراتيجي.

المبحث الثالث (الجانب العملي للبحث)

توطئة:

الهدف من هذا البحث هو تحليل متغيرات البحث بناء لتصور عام عن طبيعة المتغيرات من وجهة نظر الباحثة وصولاً إلى مؤشرات أولية تساعد في محاكاة الجانب النظري، ومن ثم دفعه نحو الاختبار والاستنتاج، شكل رؤساء الأقسام ومدراء الشعب في مختلف المستويات الإدارية في كليات جامعة الانبار وكانت (40) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

أولاً: وصف اجابات افراد عينة البحث

1- وصف اجابات افراد عينة البحث حول متغير الذكاء الاستراتيجي:

تم قياس المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي من خلال خمس ابعاد (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) من خلال (25) فقرة وعبر إجابات (40) مشاهدة، اذ حصل المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي على وسط حسابي مقداره (3.85) معتدل المستوى، وانحراف معياري (0.60)، وبمعامل اختلاف نسبي (15.58%)، اذ وضحت نتائج الجدول (3) ترتيب الابعاد وفقراتها، وبحسب الوسط الحسابي ومعامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

أ. أظهرت كليات جامعة الانبار الى الاعتماد على الاستشراف أولاً في تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي وبوسط حسابي (4.18) مرتفع المستوى، فكان انحراف البعد المعياري (0.531)، وبمعامل اختلاف نسبي (12%) ليحصل على الترتيب الاول، اما على مستوى الفقرات (1-5)، فازت على وسط حسابي (4.48-4.00) مرتفع الى متوسط المستوى، وبانحراف معياري (0.670-0.267) يشير الى الانسجام، وبمعامل اختلاف نسبي (6%-16%) الجيد للمتوسط في ميل الجامعة.

ب. أظهرت كليات جامعة الانبار تبنيها الدافعية بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين، الذكاء الاستراتيجي وبوسط حسابي (3.96) متوسط المستوى، وبانحراف معياري (0.554)، وبمعامل اختلاف نسبي (13%) ، اما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (20-16) ، فحصلت على وسط حسابي (4.38-3.68) معتدل المستوى الى المرتفع ، وبانحراف معياري (0.797-0.276) ، وبمعامل اختلاف نسبي (6%-21%) ، من الجيد الى المتوسط في تشجيع وتحفيز العاملين ، يدل ذلك عن اهمية الدافعية والتأثير على العاملين وحث العاملين على صنع القرارات والمشاركة فيها.

ت. أظهرت كليات جامعة الانبار اتخاذها تفكير النظم بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين الذكاء الاستراتيجي ، فازت على وسط حسابي (3.82) مرتفع المستوى ، اذ اتجهت الإجابات الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.651) ، وبمعامل اختلاف نسبي (17%) ، اما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (6-10)، فحصلت على وسط حسابي (4.35-3.48) معتدل المستوى ، وبانحراف معياري (0.928-0.506) ، وبمعامل اختلاف نسبي (14%-23%) ، المتوسط يشير ذلك بان الكليات متمثلة بعمدائها ومعاونيه ورؤساء اقسامها يأخذون بنظر الاعتبار التفكير المنظم الذي يرمى الى تحديد أهداف المنظمة والسعي الى تحقيقها.

ث. أظهرت كليات جامعة الانبار تبنيها الرؤية المستقبلية بالترتيب الرابع وبما يسهم في تحسين الذكاء الاستراتيجي فازت على وسط حسابي (3.67) مرتفع المستوى ، اذ اتجهت الإجابات الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.576) ، وبمعامل اختلاف نسبي (15%) ، اما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (11-15)، فحصلت على وسط حسابي (4.23-3.43) معتدل المستوى ، وبانحراف معياري (0.816.232-0.490) ، وبمعامل اختلاف نسبي (13%-23%) ، يعطي هذا فكرة الباحثة بان الكليات عينة البحث تعتمد على رؤية مستقبلية للمنظمة والعمل على تحويل تلك الرؤية الى واقع ملموس ممكن التطبيق.

ج. أظهرت كليات جامعة الانبار تبنيها الشراكة بالترتيب الخامس وبما يسهم في تحسين الذكاء الاستراتيجي فازت على وسط حسابي (3.62) مرتفع المستوى، اذ اتجهت الإجابات الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.671)، وبمعامل اختلاف نسبي (18%)، اما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (20-25)، فحصلت على وسط حسابي (4.20-3.23) معتدل المستوى، وبانحراف معياري (-0.844-0.423)، وبمعامل اختلاف نسبي (13%-23%)، بان الكليات عينة البحث تعتمد على الشراكة التي تساعد في التقدم نحو المستقبل.

الجدول (3) عرض وتحليل بيانات الذكاء الاستراتيجي (n=40)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	استقراء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المنظمة في الأمد البعيد	4.08	0.572	14%
2	متابعة حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم اعيد التفكير في انعكاساتها.	4.48	0.506	11%
3	الاستشراف يساعد في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية	4.08	0.267	6%
4	تشخيص الفرص بشكل يمكن من استثمارها لتحقيق اهداف المنظمة	4.25	0.670	15%
5	القدرة على الاستفادة من الخبرات الشخصية والامكانيات الذاتية	4.00	0.641	16%
	بعد الاستشراف	4.18	0.531	12%
6	تصور المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	4.35	0.622	14%
7	دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بصورة منفردة	3.48	0.506	14%
8	تحليل المشاكل بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها	3.58	0.636	17%
9	التفكير بالنظم يساعد على رؤية الاحداث التي تحيط بالمنظمة	3.80	0.564	14%
10	امتلاك القدرة على دمج العناصر المختلفة وتحليلها	3.90	0.928	23%
	بعد تفكير النظم	3.82	0.651	17%
11	امتلاك رؤية ذات ابعاد شمولية وتحدد من خلالها اتجاه العمل.	3.63	0.490	13%
12	استخدام الرؤية في توحيد جهود العاملين اتجاه أغراض المنظمة	4.23	0.577	13%
13	الاعتماد على الرؤية في اتخاذ القرار	3.43	0.501	14%
14	القدرة على رؤية الأشياء غير منظورة والتعامل مع المجهول.	3.48	0.816	23%
15	القدرة على تحويل الرؤية الى واقع ممكن تطبيقه ضمن رسالة المنظمة	3.60	0.496	13%
	بعد الرؤية المستقبلية	3.67	0.576	15%
16	امتلاك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المنظمة	3.98	0.276	6%
17	اثارت التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	4.38	0.490	11%
18	مكافئة العاملين في المنظمة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم	4.03	0.768	19%
19	تشجيع التفاعل بين العاملين في المنظمة وتكوين فرق العمل بينهم	3.75	0.439	11%
20	تحفيز العاملين في المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرار	3.68	0.797	21%

الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية صنع القرار

13%	0.554	3.96	بعد الدافعية	
13%	0.423	3.23	استخدام المنظمة أسلوب يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	21
20%	0.712	3.43	تزداد قوة القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة	22
21%	0.770	3.65	تسعى لإقامة شركة استراتيجية مع المنظمات المناظرة محليا ودوليا	23
23%	0.844	3.58	التحالف مع منظمات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد	24
14%	0.608	4.20	الشراكة مع منظمات لإيجاد حلا جيد للخروج من الازمات	25
18%	0.671	3.62	بعد الشراكة	
15.58%	0.60	3.85	المتغير الأول الذكاء الاستراتيجي	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

2- وصف اجابات افراد عينة البحث حول متغير صنع القرار:

قيس المتغير التابع من خلال الجدول (4) يبين ان الوسط الحسابي لمتغير عمليات صنع القرار قد بلغ (4,18) وهو وسط حسابي عالي مقارنة بالوسط الحسابي المعياري وهذا يدل الاهتمام الذي اظهره (العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام، مدراء الشعب والوحدات) بعمليات صنع القرار وضرورة تحسينه، وان الانحراف المعياري لهذا المتغير قد بلغ (0,609) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة، وما يؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف البالغة (14%).

جدول (4) وصف اجابات افراد عينة البحث حول متغير صنع القرار

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات عينة صنع القرار	ت
19%	0.834	4.35	القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالمنظمة	26
14%	0.622	4.35	جمع المعلومات اللازمة قبل عملية صنع القرار	27
14%	0.622	4.15	وضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار	28
15%	0.594	3.83	تبادل الآراء لوضع افضل البدائل الممكنة لصنع القرار	29
11%	0.506	4.50	الاطلاع على التجارب السابقة قبل صنع القرار	30
18%	0.751	4.00	تهيئة الظروف المناسبة قبل صنع القرار	31
17%	0.628	3.63	صنع القرارات التي تسبق المنظمة فيها الازمات قبل وقوعها	32
20%	0.829	4.08	القدرة على صنع قرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المنظمة	33
11%	0.504	4.55	استخدام الحوار مع أعضاء المنظمة للوصول الى قرارات مناسبة تعتمد على الرؤية المستقبلية	34

الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية صنع القرار

10%	0.464	4.30	ترتبط عملية صنع القرار بأهداف المنظمة	35	فاعلية صنع القرار
10%	0.439	4.25	الاستناد في عملية صنع القرار الى المبررات المنطقية	36	
11%	0.450	4.05	مناقشة عملية صنع القرار بصورة جماعية	37	
25%	1.067	4.13	التأكد بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة	38	
12%	0.506	4.00	استخدام وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار	39	
9%	0.405	4.20	إعطاء الوقت اللازم والفرص الكافية لصنع القرار	40	
18%	0.744	4.10	التحقق من تنفيذ القرار وفقاً للصورة المرسومة له	41	
10%	0.464	4.30	محاسبة العاملين في حالة حدوث خطأ في تنفيذ القرار	42	
14%	0.572	4.08	تصحيح القرارات اذا كانت النتيجة سلبية	43	
15%	0.679	4.28	دراسة الآثار المترتبة على عملية صنع القرار	44	
11%	0.501	4.43	مساعدة العاملين من خلال صنع وتنفيذ القرار	45	
14%	0.609	4.18	المتغير الثاني صنع القرار		

ثانياً- اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث:

يركز هذا الجانب على اختبار الفرضية الرئيسة لتأثير الذكاء الاستراتيجي اجمالاً في فاعلية صنع القرار، وكما يلي:

* (هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار) في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالة بين القيمة الحقيقية للمتغير التابع فاعلية صنع القرار والمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي ويوضح الجدول (5) نتائج اختبار هذه الفرضية فقد كانت قيمة معامل التحديد لتأثير الذكاء الاستراتيجي (0.328)، وهذا يعني ان الذكاء الاستراتيجي يؤثر في فاعلية صنع القرار وعززت هذه النتيجة بقيمة F المحسوبة البالغة (18.564) لإجمالي علاقة التأثير وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.83) وبمستوى معنوية (0.01)، أما قيمة (B) كان مقداره (54.261)، وهذا يشير أن فاعلية صنع القرار يتغير بهذه القيمة نتيجة تغير وحدة واحدة من الذكاء الاستراتيجي، ومن هذا يتبين ان المتغير المستقل يساهم اسهاماً فاعلاً في التأثير على المتغير التابع، وهذا يعطي الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسة للبحث التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار).

الجدول (5) يوضح علاقة التأثير (n=40)

صنع القرار						التابع المستقل
مستوى الدلالة	قيمة B الحدية	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	الذكاء الاستراتيجي
0,01	54.261	3.83	1	18.564	.328	

المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تم التوصل الى ان مستوى الأهمية لمتغير (الذكاء الاستراتيجي) لدى العاملين في جامعة الانبار بمستوى جيد
- 2- توصل البحث الى وجود مستوى إدراك عالي بأهمية عملية صنع القرار في عمليات 2جامعة الانبار المبحوثة.
- 3- احتل بعد الاستشراف لمتغير الذكاء الاستراتيجي المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب رأي العينة يليه الدافعية وتفكير النظم والرؤية المستقبلية واحتل الشراكة المرتبة الأخيرة.
- 4- توصل البحث الى ان الذكاء الاستراتيجي يؤثر إيجابياً في فاعلية صنع القرار لدى كليات جامعة الانبار المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على الاستنتاجات توصي الباحثة بالآتي:
- 1- ضرورة تشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي مهمتها تزويد كليات جامعة الانبار بالمعلومات المطلوبة والاسهام في اجرا تقييوات المخاطر المحيطة بها مما تساعد المدراء في اتخاذ القرار المناسب.
- 2- ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء عينة البحث (من خلال أ- وضع برامج خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء ودوره في صنع القرار، ب- الاستعانة بخبراء خارجيين لتدريب المدراء على كيفية توظيف الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار).
- 3- ضرورة الاهتمام والتركيز بعدد الشراكة مما يساعد في تحقيق اهداف المنظمة من خلال مشاركة العاملين وتبادل الخبرات والمعلومات داخل المنظمة او مع المنظمات الأخرى.
- 4- ضرورة الاهتمام بتطوير الرؤية المستقبلية التي تساعد المدراء باتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف المستقبلية لكليات جامعة الانبار المبحوثة.
- 5- تطوير مهارات المدراء في عملية اتخاذ القرار وتوسيع افقهم وادراكهم ومعرفتهم للأمور حتى يكونوا مستعدين لأي ظرف طارئ، وتطوير مهاراتهم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وتحليلها.

المصادر:

- 1- الحفاجي، نعمة عباس والبيгдаي، عادل هادين (2001) ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء، منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، عدد خاص، بوقائع المؤتمر القطري الاول للعلوم الإدارية، بغداد، العراق، ص: 152.
- 2- أبو الغار ابراهيم، وعبد الهادي الجوهري (1998) "صنع القرار دراسة فسيولوجية الإدارة، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل وسيكولوجي"، دار المعرفة، الجامعية، ص: 6.
- 3- العزاوي وبشرى هاشم محمد (2008)، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص: 152.
- 4- الحبيب، رنى عبد العزيز حبيب، السلطان، مي عبد الرحمن منصور (2021) أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين- دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس والثلاثون، ص: 95-96.

- إبراهيم، تلية، بلخير، عيادي، تقي الدين، & زلاسي (2020) دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظي مؤسسة موبليس، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجمهورية الجزائرية، ص:11.
- النبيه & اياد احمد حسن. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.
- المصري، إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤف عامر (2016) صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- إبراهيم درويش (1978) الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- بن ماري، نور عزم الليل (2019) أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين "حالة دراسية بنك أبو ظبي التجاري" المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني عشر، ص: 160.
- تامر حمدان عبد القادر مسلم. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. (Doctoral dissertation, Batch2).
- جدوالي، صفية (2014) مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية. مجلة العلوم الاجتماعية ١٣٨ العدد ١٩ ديسمبر ٢٠١٤.
- سهيلة عباس وآخرون (2018) أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات "دراسة حالة لوكالات السياحة والسفر بولاية الوادي بسكرة ورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ص:6.
- صالح، احمد علي وآخرون (2010) الادارة بالذكاءات، نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص:191.
- علي، لعلايمية محمد (2015) أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات "دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال" رسالة ماجستير، جامعة محمد خضحي -بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص:4.
- عثمان، مزعل علي محمد (2017) اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرار "دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر-الدمام-المملكة العربية السعودية" المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الأول، المجلد الأول، ص:168.
- فراح، حفيظ (2020) دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة saniplast-بأم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، ص:19-29.
- قاسم، سعاد حرب (2011) "إثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار" دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، ص:19.
- 18- محمد حسين الطائي، ونعمة عباس الحفاجي (2009) نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص: 231.
- مسلم، تامر حمدان عبد القادر (2015) أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر -غزة، ص:25.
- هاشمي، أناس (2019) دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي "دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص:6.

- -Douglas Bernhardt. (2003). *Competitive intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*. Financial Times/Prentice Hall.
- Fernández-Villacañas Marín, M. (2015). The global strategic intelligence management. *Learning and thinking skills*. [Online] University of Alcalá (UAH). Available at: <http://europehome-project.eu/resources/learning-materials> [Accessed 14 Jul. 2016].
- Fahime, B. A. E. I., Ahmadi, M., Malafeh, N. S. A., & Abbasali, B. A. E. E. (2017). The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 244-249.-.
- -Kuhlmann, S., Boekholt, P., Georghiou, L., Guy, K., Héraud, J. A., Laredo, P., ... & Smits, R. (1999). Improving distributed intelligence in complex innovation systems.
- Kuosa, T. (2010). Futures signals sense-making framework (FSSF): A start-up tool to analyse and categorise weak signals, wild cards, drivers, trends and other types of information. *Futures*, 42(1), p:3.
- Kuosa, T . (2010). "Different approaches of pattern management and strategic intelligence". *Technological Forecasting & Social Change*, 1-10.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. Auerbach Publications.
- -Maccoby, Michael, Scudder, tim "strategic intelligence definition: conceptual system of leadership for change" performance improvement, vol 50, NO.3, P:3, 2011
- -Quarmby, N. (2004). Futures work in strategic criminal intelligence. *Strategic thinking in criminal intelligence*, 129-147.
- - Tang, Y. (2018). *Features of Decision-making in SMEs: The case of SMEs in China* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).

