



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

**UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

***Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion***

**السنة الجامعية: 2024/2023**

**الرقم التسلسلي: .....**

**قسم: علوم التسيير**

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات في

المؤسسة

-دراسة حالة-

تخصص : ادارة استراتيجية

تحت اشراف:

-د.نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطالبين:

- راحم جواهر

- حمودي سولاف

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف-، بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظامي، الدافعية، الشراكة) كمتغير مستقل وعملية اتخاذ القرار كمتغير تابع.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه، وتم استخدام أداة الاستبيان لمعرفة آراء عينة الدراسة المكونة من 31 موظف اداري بهذه المؤسسة ويتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27 ويتم اختيار نتائج الدراسة باستعمال أساليب احصائية متعددة: الجداول والنسب المئوية والاشكال البيانية، معامل ألفا كرونباغ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط T، الانحدار الخطي البسيط.

حيث أظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تساهم في عملية اتخاذ القرار، اي انه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، ووجود علاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، وفي الاخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، أبعاد الذكاء الاستراتيجي، اتخاذ القرار، مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف-.

## **Abstract**

This study aims to identify the impact of strategic intelligence on the decision making process in the organisation, by applying it to the Algeria Telecom corporation \_Al tarf\_, relying on the dimensions of strategic intelligence (foresight, future vision, systematic thinking, motivation, partnership), as an independent variable and the decision making process as a dependent variable.

The study relied on the descriptive approach in the theoretical side, and the analytical deductive approach in the applied side of it, the questionnaire tool was used to find out the opinions of the study sample consisting of 31 administrative employees in this institution, the results are analyzed based on the statistical package for the social sciences (spss) program version 27, and the results of the study are selected using multiple statistical methods: tables, percentages, and charts, cronbach's alpha coefficient, arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient T, simple linear regression,.

The results showed that the dimensions of strategic intelligence contribute to the decision making process, meaning that it is clear that there is a statistically significant effect of strategic intelligence on the decision making process at the Algeria Telecom corporation al\_tarf\_ that there is a relationship between the dimensions of strategic intelligence and the decision making process, and in the end we reached a set of theoretical results, fields and recommendations.

**Keywords:** strategic intelligence, dimensions of strategic, decision making, Algeria Telecom corporation- Al\_tarf.

## الاهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا لكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والمحمد لله  
نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا.

### (واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دتم لي سنداً  
طول العمر....

الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل الى من علمني ان الدنيا كفاح  
وسلاحها العلم والمعرفة، الى من غرس في روحي مكارم الاخلاق، داعمي الأول في مسيرتي وسندي الثابت  
وقوتي وملاذي بعد الله.... الى فخري واعتزازي **(والدي العزيز)** اطال الله في عمره وادامه لنا.

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها الى القلب  
الحنون وسر قوتي ونجاحي ومصباح دربي الى من رضاها يخلق لي التوفيق.... اليك يا أغلي ما املك **(أمي)**  
حفظها الله واطال في عمرك بالصحة والعافية.

الى ضلعي الثابت وامان أيامي الى ملهبي نجاحي الى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينايع ارتوي منها الى  
خيرة ايامي وصفوتها.... الى قرّة عيني اخوتي **(سمية. حمزة. شمس دين. عادل)** دتم لي سنداً.

لم تكون الرحلة قصيرة ولم تكن الأمور مسيرة، ولكن بعون الله فعلتها.

## جواهر



## الاهداء

الحمد لله الذي وفقني ولم يكن وأكن لأصل اليه لولا فضل الله عليا  
اما بعد من دواعي الشكر والاعتزاز ان اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى  
ملاكي في الحياة من كان دعاؤها سر نجاحي (أبي الغالية) حفظها الله واطال في عمرها  
الى من احمل اسمه بكل فخر الى من صنع طموحي الى من علمني العطاء والثقة بالله (ابي الغالي) حفظه الله  
واطال في عمره  
الى من دمائهم تجري في عروقي الى من هم سندي وعزوتي اخوتي واخواتي والى ملاكي الصغير بنت اختي  
ريتال حفظهم الله  
الى من تذوقو معهم أجمل اللحظات رفقاء دربي صديقات العمر بنجاح الى كل اقاربي واهلي الى كل من  
علمني حرفا وقدم ليا علما نافعا الى من هو في قلبي ونسأه قلبي.

## سولاف





## شكر وتقدير

قال الله تعالى: " رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأصلح لي في ذريتي إني تبت اليك واني من المسامين"

### سورة الاحقاف، الآية 15

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضي واعترافا بفضل ذوي الفضل ذوي الفضل فانه يسرنا ان نوجه الشكر لكل من نصحنأ، أو أرشدنا او وجهنا أ أو ساهم معنا في اعداد هذا البحث

ونشكر على وجه الخصوص أستاذنا الفاضل "نعيجي عبد الكريم" على مساعدتنا وارشادنا بالنصح والتصحيح فجزاه الله عنا خير الجزاء.

نشكر كل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب او بعيد.



## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم
07	خصائص الذكاء الاستراتيجي	01
13	الفرق بين الذكاء الاستراتيجي والمصطلحات الأخرى	02
25	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	03
50	شجرة القرارات	04
59	الميكمل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف	05
65	نموذج الدراسة	06
73	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	07
74	توزيع عينة الدراسة حسب السن	08
75	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	09
76	توزيع عينة الدراسة حسب منصب الوظيفي	10
77	توزيع عينة الدراسة حسب اقدمية المهنة	11

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
10	استعمالات مصطلح الذكاء الاستراتيجي في بعض المؤسسات الفرنسية	01
37	تصنيف القرارات المبرجة وغير مبرجة	02
48	ظروف اتخاذ القرار	03
49	مصنوفة اتخاذ القرار	04
67	درجات مقياس ليكارت	05
68	الأساتذة المحكمين	06
68	معامل ثبات أداة الدراسة الفاكرومباخ	07
69	ارتباط فقرات الذكاء الاستراتيجي مع بعدها ومع محورها	08
71	ارتباط فقرات ابعاد محور اتخاذ القرار مع محورها	09
72	اختبار Shapiro wilk	10
73	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11
74	توزيع عينة الدراسة حسب السن	12
75	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	13
76	توزيع عينة الدراسة حسب منصب الوظيفي	14
77	توزيع عينة الدراسة حسب اقدمية المهنة	15
78	وصف وتشخيص فقرات محور الذكاء الاستراتيجي	16
82	وصف وتشخيص فقرات محور اتخاذ القرار	17
84	تحليل نتائج محاور وابعاد الدراسة	18
85	اختبار T test لمتغيرات الدراسة	19
86	معامل الارتباط بيرسون	20
87	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	21
91	اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار في اتصالات الجزائر الطارف	22

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الملخص
III	الاهداء
V	الشكر والتقدير
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء الاستراتيجي
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي
02	1- لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي
04	2- مفهوم الذكاء الاستراتيجي
06	3- خصائص الذكاء الاستراتيجي
07	4- أهمية وأهداف الذكاء الاستراتيجي
09	المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي
10	1- الفرق بين الذكاء الاستراتيجي وبعض المصطلحات الاخرى
13	2- خصائص القادة الاكفاء استراتيجيا
15	3- نموذج قياس الذكاء الاستراتيجي
17	4- صعوبات الذكاء الاستراتيجي
18	المبحث الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي
18	1- الاستشراف (البصيرة)
19	2- تفكير النظم
21	3- الرؤية المستقبلية
22	4- الشراكة
24	5- الدافعية

26	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات</b>
28	تمهيد
29	<b>المبحث الأول: ماهية القرار</b>
29	1-تعريف القرار وأهميته داخل المؤسسة
32	2-خصائص القرار والعناصر التي يقوم عليها
33	3-انواع القرار
36	4-تصنيفات القرار
38	<b>المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات</b>
38	1-مفهوم اتخاذ القرارات
38	2-أهمية اتخاذ القرارات
39	3-شروط اتخاذ القرارات
42	4-صعوبات اتخاذ القرارات
45	<b>المبحث الثالث: عناصر وحالات وطرق اتخاذ القرارات</b>
45	1-عناصر اتخاذ القرار
46	2-ظروف وحالات اتخاذ القرار
49	3-طرق اتخاذ القرار
50	4-العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار
52	5-علاقة الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرار
55	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>
57	تمهيد
58	<b>المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف</b>
58	1-نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف
59	2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف
62	3-مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
63	4-أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

64	المبحث الثاني: منهجية اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف
64	1-منهج الدراسة الميدانية
65	2-أدوات جمع البيانات
67	3-أداة الدراسة
72	المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها
72	1-تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
78	2-وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة
85	3-تحليل النتائج واختبار الفرضيات
93	خلاصة الفصل الثالث
95	الخاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع
110	الملاحق

# مقدمة

شهد العالم تغيرا كبيرا في مجمل النواحي خاصة ابتداء من العقد الأخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية للمنظمات باختلاف أنواعها وتعدد أنشطتها حيث أصبح المحيط التنافسي لجل القطاعات يتسم بالتعقيد والاستقرار.

فبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استثمار الفرص المتاحة، نتيجة أن القادة يولدون ولا يصنعون ويتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من أحداث التغيير، ومن هذه السمات هو الذكاء، فهناك صلة وثيقة بين الذكاء والسمات القيادية، فقد دلت الأبحاث المتوافرة على أن الذكاء من أهم عوامل التي تحدد مستويات النجاح، لكنه ليس هو العامل الوحيد فالفرد يخضع أيضا لمستوى طاقته البدنية و اتجاهاته النفسية، إلا أن الذكاء يبقى الأبرز في نجاح القائد إلى جانب سمات (الثقة بالنفس، الأمانة، والقدرة علي القرارات، وتشخيص الفرص، واستشعار طرائق تفكير العاملين واكتساب ثقتهم).

وكذلك يساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة على التخطيط طويل الأمد في ظل التغيرات البيئية السريعة التي جعلتها ترى المستقبل غير واضح فإن هذا يجعل استراتيجيتها الحالية مهددة، ويوفر لمتخذي القرار في المؤسسة المعلومات الضرورية لمراقبة التغيرات في البيئة ويساعدهم في البحث عن الفرص الجديدة وان أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) هي ادوات تساعد المدير على قراءة المستقبل وتساعد المؤسسات على تغير نشاطاتها وخدماتها بما يتلائم مع رغبات المستفيدين، فضلا عن أن الذكاء الاستراتيجي هو الذي يطور الرؤية ثم تنفيذها وتمويل الابتكار إلى صناعة.

وتمثل عملية اتخاذ القرار أحد أبرز المهام التي تؤثر على وضعية المؤسسة خاصة إذا ما تعلق الأمر بالقرارات الاستراتيجية، إن الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتعقيد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، استلزمت وجود قادة، نظرا لما يفره لمتخذي القرار إمكانية الكشف عن مداخل استراتيجية لاستباق الأزمات والتهيئة لمواجهتها التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة ومواجهة حالات اللاتأكد وندرة المعلومات، واتخاذ القرارات الصائبة حول اي تغير او أزمة تواجه المؤسسة من هذا المنطلق كان لا بد لنا من دراسة اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

### 1- إشكالية الدراسة:

ان الغرض من هذه الدراسة هو توضيح تأثير الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

❖ ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية تسمح بتوضيح الإطار الفكري للدراسة وهي:

- 1- هل يتم تطبيق الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 2- هل توجد علاقة بين بعد الاستشراف واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 3- هل توجد علاقة بين بعد التفكير التنظيمي واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 4- هل توجد علاقة بين بعد الرؤية المستقبلية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 5- هل توجد علاقة بين بعد الشراكة واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 6- هل توجد علاقة بين بعد الدافعية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

### 2- فرضيات الدراسة:

يهدف دراسة الموضوع والامام به وجب مناقشة مجموعة الفرضيات والتأكد من صحتها وتعميم نتائجها.

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف

وتنبثق منها فرضيات فرعية منها:

- ❖ يتم تطبيق الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-
- ❖ توجد علاقة بين بعد الاستشراف واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-
- ❖ توجد علاقة بين بعد التفكير التنظيمي واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-
- ❖ توجد علاقة بين بعد الرؤية المستقبلية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-
- ❖ توجد علاقة بين بعد الشراكة واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-
- ❖ توجد علاقة بين بعد الدافعية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر -الطarf-

### 3-الدراسات السابقة

في حدود المسح المكتبي الذي قمنا به تقتصر البحوث الخاصة اثناء فترة البحث الذي يعطي أهمية لدراستنا وقد استعنا ببعض الدراسات السابقة متمثلة في:

#### أولاً: الدراسات العربية

❖ طبيبي نادية، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض

المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه، تخصص موارد بشرية، قسم

علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2018.

سعت الدراسة الى قياس وتحليل علاقات الارتباط والاثر بين التفكير الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة ( القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية)، الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها ( القدرة الاستيعابية القدرة على التكيف، القدرة على التفكير) وتم جمع البيانات من(74) مدير واطار في مجمع صيدال بالاعتماد على الاستبيان بوصفه أداة الدراسة، وتوصلت الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة اثر وارتباط ذات دلالة معنوية احصائيا بين التفكير الاستراتيجي ومتغيرات الفرعية المنبثقة عنه وبين القدرات الإبداعية للمؤسسة، واهم ما اوصت به:

- دراسة الذكاء الاستراتيجي على انه أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية وتوضيح كيف يساهم هذا الذكاء من المسح البيئي وتحديد كل من نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتحديات،
- يحتاج استخدام الجيد للذكاء الاستراتيجي الى موارد بشرية متمكنة او متميزة بعدة مهارات.

❖ محمد علي لعلايمية "أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار-دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال

عنابة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة من خلال التطبيق على مؤسسة فرتيال وحدة عنابة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على وجهة نظر مدير مديرية الإدارة بالمؤسسة من خلال اجراء مقابلة معه من اهم النتائج المتوصل اليها:

- لذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة فرتيال فهي تعتمد عليه بصورة مقبولة إلى حد بعيد؛
- هناك وعي لدى مدير الادرة بمفهوم الذكاء الاستراتيجي وابعاده التي تلمس المؤسسات الجزائرية.

## مقدمة

❖ سعاد حرب قاسم "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي" للحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

هدفت الدراسة الى التعرف الى كيفية تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المؤسسة مما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة، وكذلك التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 94مديرا، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة للتحقيق اهداف البحث، كما استخدمت أسلوب الحصر الشامل وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss من أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية)؛
- اثبتت الدراسة ان عنصري الاستشراف والدافعية يؤثران تأثير ذات دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرار للمدراء.

❖ كنوش محمد، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية"، في مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 13، العدد 13، جامعة الشلف، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى البحث والكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات في الجزائر، من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة اوريدو، وقد كشفت الدراسة على ان مستوى اعتماد كلتي المؤسستين لنظام الذكاء الاستراتيجي بمستوى جيد مع تسجيل افضلية لمؤسسة اوريدو، كما توصلت الدراسة الى ان مؤسسة موبيليس تعتمد المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال استراتيجية التميز، كذلك توصلت الدراسة:

- ان الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دور كبير جدا.

ثانيا: الدراسات الاجنبية

❖ Abbas keikha, "Investigating affects of stratégic intelligence of manger on the performance of employees", International journal of scientifike, vol 7, N3, 2016.

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء في البنوك الخاصة بزهدان، واتبعت المنهج الوصفي وارتباطي يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان

وذلك حسب وذلك حسب البيانات عدد العاملين 500 عامل وتم اختيار 2017 عاملا كعينة، وتم استخدام استبيانين "الذكاء الاستراتيجي والتقييم"، كما توصلت الدراسة؛

- ان الذكاء الاستراتيجي وابعاده المختلفة مثل ذكاء الاعمال وإدارة المعرفة لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي للموظفين.

موقف الدراسة من الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه:

سعت الدراسة الحالية الى تشخيص العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار متفقة عليه في ذلك مع بعض الدراسات السابقة (سعاد حرب قاسم، محمد لعلايمية، Abbas keikha)؛

استخدام المنهج الوصفي التحليلي متفقة مع بعض الدراسات في ذلك (سعاد حرب قاسم، محمد لعلايمية، Abbas keikha)؛

وكما وتتفق كل الدراسات السابقة على توصية ضرورة توفر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات اليوم.

- أوجه الاختلاف:

تكمن فيها اضافته الدراسة الحالية على الدراسات السابقة من حيث الجانب النظري وكذا النتائج على المستوى التطبيقي:

عملت الدراسة على تحليل ابعاد المتغيرات بدقة وهذا ما قصرت فيه بعض الدراسات (سعاد قاسم حرب)؛

استخدام التحليل الاحصائي الوصفي بين ابعاد متغيرات الدراسة بأسلوب احصائي من خلال استخدام البرنامج spss عكس بعض الدراسات التي لجأت الى أسلوب المقابلة ونتائجه نظرية نوعا ما (محمد لعلايمية)؛

عملت الدراسة الحالية على تحليل كيفية تأثير ودعم كل بعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في كل مؤسسة بينما عمدت بعض الدراسات الى تركيز على عملية اتخاذ القرار لدى المدراء بصفة خاصة (سعاد حرب قاسم).

#### 4-أسباب اختيار الموضوع الدراسة

##### اولا-أسباب ذاتية

- الدافع الشخصي في البحث في المواضيع الحديثة التي لها علاقة بمجال التخصص؛
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة والتغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم؛
- الرغبة الذاتية في خلق إضافة التي من شأنها خدمة الوطن والمجتمع.

##### ثانيا-أسباب تخص موضوع الدراسة

- حدثة الموضوع وقلة الدراسات المعالجة له، خاصة الدراسات العربية؛
- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة الذكاء الاستراتيجي؛
- يعد موضوع ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية كما يعتبر موضوع حديث وحب التغلغل فيه ومحاوله دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية.

#### 5-أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولتها إيضاح أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، كدراسة مكتملة للدراسات الحديثة المقترحة في مجال الذكاء الاستراتيجي.
- أهمية المتغيرين اللذين يشكلان العنصر الرئيسي للدراسة وهما في واقع الامر من المفاهيم المهمة والمعاصرة التي لها الأثر الكبير في نجاح منظمات الاعمال وديمومتها؛
- مساعدة متخذي القرارات في ادارة أعمالهم؛
- محاولة تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات، كما ان ما سيتم التوصل اليه من نتائج وتوصيات ستضيف شيئا جديدا وتوجه انظار إدارة المؤسسات الى ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وعملية صنع القرارات واتخاذها.

#### 6-أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي:

- دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف؛
- دراسة أثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، على عملية اتخاذ القرار في قطاع اتصالات الجزائر؛
- التعرف على عملية اتخاذ القرار، وما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على فعاليته؛
- التعرف على مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، والكشف عن النقائص الموجودة بها فيما يتعلق بهذا البعد وكذا محاولة معرفة سيرورة عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المذكورة.

### 7-حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على دراسة الذكاء الاستراتيجي وأثره على عملية اتخاذ القرار؛
- المتغير المستقل: يتمثل في ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية)؛
- المتغير التابع: يتمثل في عملية اتخاذ القرار؛
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على متخذي القرار (المدير، نائب مدير، مسير، إطار)؛
- الحدود المكانية: تم اجراء دراسة الموضوع على مستوى اتصالات الجزائر الطارف؛
- الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة النظرية والميدانية من 20 افريل الى 10 ماي من سنة 2024الموسم الدراسي (2023-2024).

### 8-منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية هذا البحث واثبات او نفي صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، في كامن أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبانة للحصول على النتائج التي تثبت صدق او نفي العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### 9-هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم هذا الموضوع الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الذكاء الاستراتيجي

تطرقنا في هذا الفصل الى تعريف الذكاء الاستراتيجي واهميته وابعاده، من خلال ثلاث مباحث، الأول ماهية الذكاء الاستراتيجي والثاني اساسيات الذكاء الاستراتيجي والثالث ابعاد الذكاء الاستراتيجي.

### الفصل الثاني: اتخاذ القرارات

تطرقنا في هذا الفصل الى ماهية القرار وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وعناصر وحالات وطرق اتخاذ القرارات

**الفصل الثالث:** ضم الدراسة الميدانية، من خلال التعرف على واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي وحيثيات عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يسمح لنا بالأخير بالإجابة على الفرضيات المطروحة.

ختمنا هذه الدراسة بخاتمة نعرض فيها مجموعة النتائج المتوصل اليها الى الجانبين النظري والتطبيقي، كما سنحاول في حدود ما توصلنا اليه من نتائج تقديم مجموعة من التوصيات.

### 10- صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات الدراسة في:

- صعوبات اقتناء الكتب والمذكرات من المكتبة لعدم توفرها؛

- صعوبة إيجاد مؤسسة لدراسة التطبيقية؛

- عدم جدية بعض افراد العينة في الإجابة عن اسئلة الاستبيان.

### 11- المفاهيم الأساسية

❖ **الذكاء الاستراتيجي:** هو الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات في الشركات العاملة والذي يمكنهم من

الاستفادة من المعلومات لاتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات طويلة الأمد؛

❖ **اتخاذ القرار:** يعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتكفل بها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاط إداريا

وتنظيميا وتعد عملية اتخاذ القرار جزء من حل المشكل وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحله

من مراحل عملية حل المشكل؛

❖ **المعلومات:** هي البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسباق معين؛

❖ **الاستشراف:** هو القدرة على رؤية اتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي

والحاضر حيث يعتبر الاستشراف عنصر بارزا لقيادة المنظمات الاذكياء استراتيجيا من خلال مساعدتهم

بالتنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بها؛

## مقدمة

---

❖ **تفكير النظمي:** هي القدرة على دمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل لنجاحها في خدمة أهداف المنظمة؛

❖ **الرؤية المستقبلية:** التطلعات المستقبلية التي تحدد الأعمال المستقبلية والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

❖ **الدافعية:** هي عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين؛

❖ **الشراكة:** هي اتفاق بين عدد من الأطراف لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة بواسطة إنجاز عدد من الأعمال المشتركة يتم على أساس تعاقد بين الأطراف المشتركة واختلاف دوافعهم ومصالحهم.

# الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري رغم محدودية تطبيقاته في منظمات الاعمال، ولكن المفكرين الاستراتيجيين اخذو عبئ الاهتمام به ووضع المفهوم الحقيقي لهذا الحقل المعرفي باعتباره نشاط يسهم في جمع المعلومات الاستراتيجية من اجل استعمالها في عملية اتخاذ القرار وخصوصا القرارات طويلة الأمد التي لها علاقة وطيدة بالخطط الاستراتيجية التي يضعها القائد للأجل تحقيق النجاح لمنظمة، وهذه العملية لا تكون بمعزل عن البيئة الخارجية ولا الداخلية، لان هذه التغييرات لها اثرها في هذه الخطط وهذا وجب على القائد ان يستبقها بإيجاد الحلول الملائمة قبل وقوعها والتكيف معها، وإمكانية تطويع البيئة لصالح القرارات المتخذة ويكون هذا فقط اذا كان لصانع القرار ذكاء استراتيجي يولد بواسطته الاستراتيجيات الملائمة والخطط المستقبلية فالذكاء الاستراتيجي يدعم اتخاذ القرارات من خلال الاستشراف والتوقع، لجعل المنظمة في مأمن من التهديدات والمخاطر في سبيل الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة.

وبناء على ذلك تطرقنا في هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي؛
- المبحث الثاني: اساسيات الذكاء الاستراتيجي؛
- المبحث الثالث: ابعاد الذكاء الاستراتيجي.

### المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

في الوقت الذي أصبح فيه الحصول على المعلومات الاستراتيجية امرا مستعصيا، ظهر الذكاء الاستراتيجي كأحد اهم المواضيع التي تقود المنظمة باتجاه الصحيح واتخاذ القرارات التي تحدد مسارها، ومن خلال هذا المبحث حاولنا معالجة كل من ماهية الذكاء الاستراتيجي ولمحة تاريخية عنه، وعرضنا مفاهيم متعددة للذكاء الاستراتيجي، كما تطرقنا الى بعض المصطلحات الاستراتيجية المتشابهة مع المفهوم الذكاء الاستراتيجي، كما سلطنا الضوء على أهميته للمنظمات، وتحقيق أهدافها.

### 1-لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي الى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع اصوله الى تاريخ ثري، بداية من السيرة النبوية الشريفة، الحافلة بكل ما فيها من احداث ومواقف ودروس حياتية وواقعية، لخصت كل مجالات ومناحي قواعد واسس الإدارة الإسلامية، سواء في التخطيط، التنظيم، التوجيه او استشراف المستقبل، او الذكاء الاستراتيجي في التعاطي ما القضايا والمتغيرات والتحديات الصعبة، بحيث اعطى الرسول صلى الله عليه وسلم نموذجا حقيقيا لكيفية ممارسة وتطبيق ابعاد ومسارات الذكاء الاستراتيجي، ولم تكن نجاحاته المتتالية والفريدة من نوعها حتى وفاته صلى الله عليه وسلم وليدة الصدفة او العفوية، كما ان تصرفاته وقراراته صلى الله عليه وسلم لم تكن مجرد ردود أفعال تتحكم فيها الظروف، وانما كان وراء كل هذا تخطيط دقيق وتنظيم محكم ومشورة يسبقهما تفكير عميق وذكاء استراتيجي متفرد في التعامل مع المتغيرات والتحديات فكان صلى الله عليه وسلم قائدا مثاليا بكل ما تحمله الكلمة من معنى منذ عصور بعيدة، ورغم المدى الزمني البعيد لممارسة الذكاء الاستراتيجي تاريخيا الا انه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص وكيفية تطبيقه في عالم اليوم؛<sup>1</sup>

لقد بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي على وفق (سن تزو sun tzu) أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم في كتابه (فن الحرب) بقوله ان ما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق اشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> بلقادي فاطمة وغيرها، "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة باك ام سي لمواد التنظيف وتجميل البدني"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2022، ص22

<sup>2</sup> طبي نادية، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه، تخصص موارد بشرية، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018، ص16.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

كانت وكالة الاستخبارات المركزية CIA أول من وظف مفهوم الذكاء الاستراتيجي في تنفيذ الاتفاقيات الحد من التسلح وصياغة السياسة بالذكاء الاستراتيجي كونه عملية الحصول على المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها لتكون جاهزة لصناع السياسة من أجل صناعة قرارته الحاسمة. إذ تصف وكالة دور الذكاء فيها بـ "عملية اقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات، وتؤكد ان استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم رئيسي الأمريكي هاري ترومان الذي نشأ الوكالة كمنظومة استخبارية، والتحق شيرمان عام 1941 بمكتب الخدمات الاستراتيجية في الوكالة، وألف حينها كتاب بعنوان "الذكاء الاستراتيجي" مشيراً فيه الى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط الذكاء<sup>1</sup>؛

قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم "الذكاء الاستراتيجي" لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمات، وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج فيها كشركة ارمادا "Armada" المحدودة للذكاء الاستراتيجي او لتقدم الاستشارات توفير المعلومات لصناع القرارات، وبلغ عددها (150) شركة في دول أوروبا وأمريكا الشمالية والمحيط الهادي واسيا عام (1998)، ثم زادا الى (500) شركة تضم خبراء وأكاديميين متمرسين في جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها<sup>2</sup>؛

تشكيل مجموعات أو وحدات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات مهمتها توفير المعلومات الداعمة لصناعة قرارها، وتعتمد على متمرسين ذوي خبرة في التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وفي التعامل مع مصادر متعددة في جمعها للمعلومات، مما أسهم في تطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي البشري يضم أعضاء من العاملين في القطاعين العام والخاص، مهمتهم اعداد مناهج تعليم مستمر لمديري إدارة الموارد البشرية في منظماتهم وذلك في ضوء التطورات على المستويين الاستراتيجي والتكنولوجي وفي ظل التطور الملحوظ في ميدان الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة الذكاء الاستراتيجي، حيث بدأت شركات الاعمال العالمية والدولية المتفوقة بالاهتمام بهذا النوع من الذكاء وبدأوا بتكوين ما يعرف " رق الذكاء الاستراتيجي" في بداية القرن الحادي والعشرين، حيث قاموا بترويج لما يعرف " بمجتمع الذكاء الاستراتيجي" وذلك نظرا لعظم الدور والفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة مثل الاقتصاد، الثقافة، التكنولوجيا والمعرفة... الخ وهذا يسهم في تحقيق اهداف أصحاب المصلحة (الزبائن، المنافسين

<sup>1</sup> **Davis, J. "Sherman Kent, The profession of intelligence analysis"**, Sherman Kent school for intelligence, occasional papers, Vol 1 N° 05, Novembre, 2002, PP, 1-6.

<sup>2</sup> الهاشمي الربيعي، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال-دراسة ميدانية"، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2021، ص22.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

والمساهمين)، وحد من الضروري بل ومن المطلوب توظيف هذا النوع من الذكاء في إدارة الاعمال ولكن باستخدام الذكاء الاستراتيجي<sup>1</sup>؛

ظهر وظيفة " مدير الذكاء الاستراتيجي " في عدد من الشركات، وكان ( كارل روز Karl Ross ) قد شغلها في شركة Shell international المحدودة، ووظيفة مدير الأبحاث في شركات خدمات " الذكاء الاستراتيجي " في قارة اسيا وأول من شغلها ( روز اوبراين Ross O'Brien ) الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الاستراتيجي، واقترح اعتماده في الاعمال الإلكترونية، والعديد من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي وتطويره من خلال مجموعة من الاختصاصيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الادارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع المنظمات أخرى وتطوير المنتجات الجديدة، وكذلك اسهام إصدارات الباحثين في ترصين موضوع الذكاء الاستراتيجي، فقد أصدر (دوغلاس بيرنهاردت Douglas Burnhardet) مدير مجموعة بحوث الأعمال (سابقا) في جنيف ولندن كتابا بعنوان " الذكاء التنافسي " كيف نخلق ونستخدم الذكاء الاستراتيجي والذكاء المضاد، عام(2003) وتوالت المقالات عن هذا الموضوع كالمقالة (Macooby,2001) بعنوان " القادة الناجحين يوظفون الذكاء الاستراتيجي " ومقالته عام (2004) بعنوان " لا يقطف ثمار النجاح الا الأقوى ذكاء"<sup>2</sup>.

### 2- مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

لقد تعددت التعاريف ذكاء الاستراتيجي، نظرا الاهتمام المتزايد من طرف الكتاب والباحثين به، والتي نوردتها فيما يلي:

- ❖ قال مارشاند وهيكاكس (marchand and hykakes) "على أنه يجب أن يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات مفيدة للمؤسسات حول بيئة اعمالها اللازمة لتوقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق القيمة وبناء النمو المستقبلي للربحية في الأسواق الجديدة داخل أو الصناعات الأخرى"<sup>3</sup>؛
- ❖ ويرى بروارد (Brouaird) أن الذكاء الاستراتيجي هو " عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها"<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> طي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> هاشمي الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 22-25.

<sup>3</sup> Abbas keikha, "**Investigating affects of stratégic intelligence of mangers on the performance of employees**". International journal of scientifike, vol 7, N3, 2016, P 264.

<sup>4</sup> محمد كنوش، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية"، في مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد13، العدد13، جامعة الشلف، الجزائر 2017، ص92.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

❖ يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي أيضا "انه الفهم الواقعي للمواقف واستخدامه لتطوير الاستراتيجيات المناسبة وتكييف مكان العمل مع المواقف المختلفة"<sup>1</sup>؛

❖ يمكن القول أيضا بأنه: "قدرة المديرين على توظيف معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظمتهم، ويتمثل في الاستشراف والرؤية والتفكير النظامي، الشراكة"<sup>2</sup>؛

❖ الذكاء الاستراتيجي "هو نظام يتكون من عدة ابعاد أساسية للإنشاء صورة واضحة عن المستقبل، ويتضمن ابعاد: هي (الاستشراف، الرؤية، الدافعية....)، ويعتبر الذكاء الاستراتيجي شكل من اشكال التحليل المطلوبة لصياغة السياسات والخطط وعلى المستوى الوطني والدولي"<sup>3</sup>؛

ونلاحظ من خلال التعاريف السابقة للذكاء الاستراتيجي أن هناك عدة توجهات وباختلافها يمكننا صياغة تعريف اجرائي للذكاء الاستراتيجي "عملية وأداة جمع المعلومات التي تمد صناعات القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الاصغاء الى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف الى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري تجاه ما حدث الآن وما سيحدث في المستقبل".

للذكاء الاستراتيجي عدة مبادئ متعددة تحكمه وتشخص أبعاده ومقوماته فعالة وهي:

### • مبدأ المشاركة

ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين؛

### • مبدأ الموضوعية

يساعد الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي التصورات المختلفة بتقديم مؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات؛

<sup>1</sup> معمرى إيمان واحرون، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي-دراسة عينية مؤسسات صغيرة"، مجلة مجاميع المعارف، المجلد 7، العدد 1، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2021، ص709.

<sup>2</sup> Abbas kekho, OP cit, 2016, P264.

<sup>3</sup> أحمد سالم الريحات، "رأس المال الفكري في الميزة التنافسية الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي"، دار مجد للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2022، ص85.

• مبدأ التوسط والتنظيم

يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد فيحل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة؛

• مبدأ دعم القرار

تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد الان.

3- خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتميز الذكاء الاستراتيجي بغيره من الأنماط بجملة من الخصائص والسمات وهي:

- ❖ الاستشعار: مؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة<sup>1</sup>؛
- ❖ الجمع: اي جمع البيانات ذات المغزى؛
- ❖ التنظيم: البيانات وهيكلتها في شكل مصادر المعلومات؛
- ❖ المعالجة: اي معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات؛
- ❖ الاستخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها<sup>2</sup>.

ويتميز الذكاء الاستراتيجي بخصائص تقنيات حصر المعلومات، فهي خصائص عابرة للثقافات، تختصر الزمان والمكان وتعتمد على الوسائط الشخصية، وتقوم على بنية معرفية أفقية لا رأسية واحتزلت المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي، كما تعتمد على التقييم الذاتي إضافة إلى الدور المتعاظم للمعرفة والتكنولوجيا وتزداد خصائص الذكاء الاستراتيجي مع بداية عصر المعلومات والذي انتهت فيه الأيديولوجيات وبرزت فيه التكنولوجيات، وأكدت خصائص الذكاء الاستراتيجي على الدور الرئيسي في عملية الإنتاج الحديث والذي يتميز بأنه انتاج كثيف المعرفة الاستراتيجية، ومفتاح هذه المعرفة هو الابداع والتكنولوجيا الذي بدوره يتفاعل مع إنجازات كل العلوم الأساسية، ويجعل الفارق الزمني ضئيلا من المعرفة والتطبيق لكي تعيد هيكله الن

<sup>1</sup> نضال عبد الهادي عمران، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي"، دراسة تطبيقية في شركة أسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، المجلد 23، العدد3، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، 2015، ص7-8.

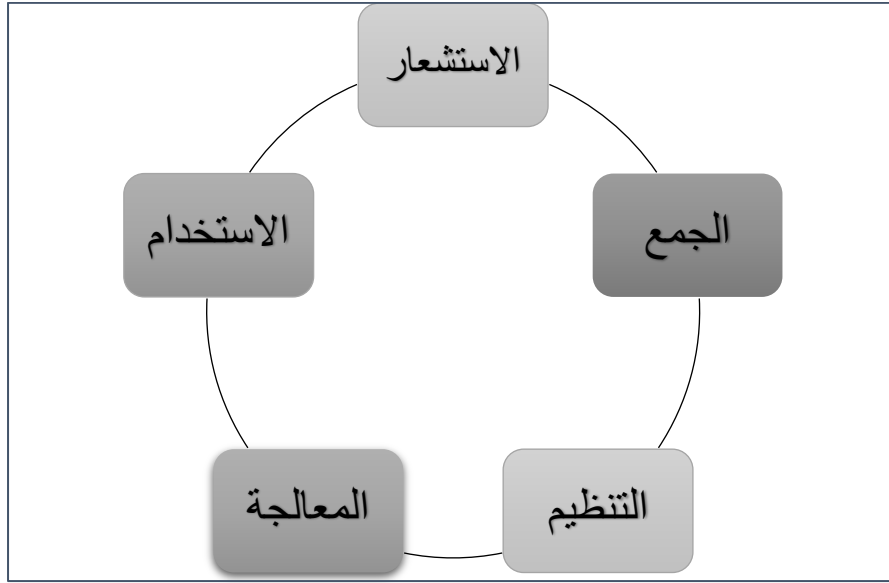
<sup>2</sup> علوط فتيحة، "اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة"، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد7، العدد7، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018، ص200.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

ظام لتطوير وتنمية مجالات التميز لتحقيق الرسالة والرؤية، لما تنفرد به من خصائص المرونة والتكيف من خلال المعلومات والبيانات المتاحة<sup>1</sup>.

والشكل التالي يلخص خصائص الذكاء الاستراتيجي:

شكل رقم(01): خصائص الذكاء الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الطالبتين وبالاعتماد على العناصر السابقة.

### 4-أهمية وأهداف الذكاء الاستراتيجي

#### 4-1أهمية الذكاء الاستراتيجي

يلعب الذكاء الاستراتيجي دورا مهما في تحقيق اهداف المنظمة من خلال توفير الفرص لتعزيز اهداف المنظمة وتظهر أهميته فيما يلي:

- ❖ عن طريق الذكاء الاستراتيجي يمكن أن تحقق المنظمات موقع تنافسي متقدم يختلف عن الاخرين؛
- ❖ يساعد الذكاء الاستراتيجي الإدارة العليا في اجراء تحليل استراتيجي للبيئة التي تعمل بها المنظمة سواء كانت بيئة داخلية او خارجية؛

<sup>1</sup> مريم نادي صبحي عوض، "واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم-دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد9، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر، 2022، ص925.

- ❖ الحاجة الى وجود قيادة وقادة تتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وهذا في سبيل مواكبة التطور الحاصل في البيئة<sup>1</sup>؛
  - ❖ الذكاء الاستراتيجي يؤهل المنظمات ان تكون قادرة على الابداع وصياغة الاستراتيجيات تغييرات مبتكرة؛
  - ❖ إن الذكاء الاستراتيجي هو من أهم الأدوات الرئيسية التي تمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات صائبة<sup>2</sup>.
- كذلك للذكاء الاستراتيجي أهمية تتمثل في:

- ❖ **دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:** إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجحة عن تغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وبعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغيرات التي قد تحدث وتؤثر على بناء المنظمة؛
- ❖ يساعد الذكاء الاستراتيجي القادة على التخطيط طويل الأمد ويمكنه من توقع التغيير وإدارته كما يوفر الذكاء الاستراتيجي تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات و الاستراتيجيات و البرامج و التشريعات، ويمكنه فحص بيئة عمل منظمة وتحديد الأخطاء و التهديدات والفرص التي تواجه القادة ويوفر أيضا لهم معرفة ما يدور في البيئة التي يعمل فيها وهذا يساعده في توقع التغيرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارته، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتكيف مع هذه التغيرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث، ويمكن الإشارة إلى أن توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في قيادة المنظمة، يساعد المدراء في التنبؤ بالمستقبل وهذا يساعد المنظمة على تغيير نشاطاتها وخدماتها بما يتلاءم مع رغبات المستفيدين.
- ❖ **دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:** برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير ، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجارب التحديات المحيطة بها، ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغيرات التي تحدث في السوق، وتكنولوجيا الجديدة وهذا يساعد في تشكيل خيارات الاستراتيجية ، والمنظمات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعال هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات استخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد خيضر عباس الربيعي، "أثر الذكاء الاستراتيجي في حد من انهيار التنظيمي-دراسة تحليلية الآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في جامعات

الكليات"، رسالة ماجستير، التخصص علوم إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2002، ص36.

<sup>2</sup> علي فيصل احمد أبو اصبع، "الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية"، مجلة جامعة الوطنية، المجلد9، العدد9، جامعة كلية التربية، اليمن، 2019، ص131.

<sup>3</sup> علي فيصل احمد أبو اصبع، مرجع سبق ذكره، ص131-132.

### 4-2 أهداف الذكاء الاستراتيجي

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- ❖ تمكين المنظمات من استجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية وتخطيط والتنبؤ بالأشكال التي تنعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها؛ الفاصلة المنقوطة؛
- ❖ تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات مثلى؛
- ❖ تطوير آراء تخمينية بصدد الاحداث المستقبلية واعتماد هذه الاحداث كأساس في المشكلات<sup>1</sup>؛
- ❖ 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<sup>2</sup>؛
- ❖ توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً؛
- ❖ تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج عن سمعتها وموقعها بالشكل الذي ينعكس إيجاباً<sup>3</sup>؛

### المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي

على غرار المفاهيم الاستراتيجية الأخرى، يعتبر الذكاء الاستراتيجي نظام مكون من عدة عناصر أساسية تشجع القادة على فهم وتشكيل المستقبل لمساعدتهم على التخطيط طويل الأمد، يمكنه من فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطاء والتهديدات والفرص التي تواجههم وتساعدهم على توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل وإدارته، حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى خصائص القادة الأكفاء استراتيجياً ونموذج الذكاء الاستراتيجي وإيضاً إلى خصائص وصعوبات الذكاء الاستراتيجي.

<sup>1</sup> عبد الرحمان علي فراج الاسمري، "أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الازمات في ظل جائحة كورونا"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد6، العدد3، مملكة العربية السعودية، 2022، ص108.

<sup>2</sup> نور دين عزم اليل بن مازني، "أثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي"، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد12، عدد12، جامعة التكنولوجيا، ماليزيا، 2019، ص161.

<sup>3</sup> فاطمة محمد الشريف صالح، "الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية واعداد القادة المستقبل"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد13، عدد3، مصر، 2022، ص513.

## 1- الفرق بين الذكاء الاستراتيجي وبعض المصطلحات الأخرى

### 1-1 الذكاء الاقتصادي

إن فكرة الذكاء الاقتصادي نشأت مع ظهور التجارة وتطورت مع ظهور اقتصاد السوق وقد أوضح بروديل (Braudel.F) أن المنافسات ازدادت قوة بالمدن التجارية منذ القرن الخامس عشر وامتدت إلى القرن الثامن عشر، وأن ظهور المنافسة بين تلك المدن وبالأخص في شمال إيطاليا، اتسمت في بدايتها بالهجومات التجارية والتجسس الاقتصادي<sup>1</sup>.

ويعد هارولد ويلنسكي (Harold wilensky) أول من وضع تعريفا واضحا للذكاء الاقتصادي في عام 1967 في كتابه (organizational intelligence) حول الذكاء الاقتصادي وعرفه بأنه نشاط معالجة مشكلة الجمع والتجهيز والتحليل للمعلومات المطلوبة وإيصالها بعملية صنع القرار؛

يمكن القول أيضا بأن الذكاء الاقتصادي لا يقتصر على فن المراقبة، بل هو تطبيق دفاعي هجومي من المعلومات هدفه القيام بربط العديد من المجالات لغرض تحسين الأهداف التكتيكية والاستراتيجية وهو وسيلة تواصل ما بين العمل والمعرفة<sup>2</sup>.

وهذا ما أوضحتته إحصائيات أجريت بفرنسا سنة 1999 على 1200 مؤسسة وهو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01): استعمال مصطلح الذكاء الاستراتيجي في بعض المؤسسات الفرنسية

المصطلح	مؤسسة تطبق الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي n1	مؤسسة في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي n2
الذكاء الاقتصادي	9.8	13.1
الذكاء الاستراتيجي	54.5	45.8
اليقظة	35.9	41.1
المجموع	100	100

المصدر: F.Bournois, P.J. Romani, l'intelligence économique et stratégique dans française, éd économique , paris,2000,p.62

<sup>1</sup> نبيل مهدي الجنابي، "الذكاء الاقتصادي"، دار غيداء للنشر والتنوير، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية، 2019، ص35.

<sup>2</sup> نبيل مهدي الجنابي، مرجع نفسه، ص30.

### 1-2 التفكير الاستراتيجي

يدور التفكير الاستراتيجي، في معناه البسيط، حول تحليل الفرص والمشكلات من المنظور الأوسع، وفهم التأثير

المحتمل لأفعال المرء في الآخرين حيث يتصور المفكرون الاستراتيجيون ما قد يحدث أو ما يمكن أن يحدث<sup>1</sup>؛

وتم الاعتراف بالتفكير الاستراتيجي على أنه نقطة محورية لنجاح وتميز أي منظمة لفترة طويلة الآن، فعرف التفكير الاستراتيجي: "إنه نمط من أنماط التفكير الإنساني يقوم على الرؤية واضحة للمستقبل، وينظر إلى الأمور من زوايا متعددة ومختلفة، ويحلل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي هو عضو فيها، ويهتم بدرجة كبيرة باغتنام الفرص وتفادي التهديدات؛

كذلك يعني: "باستخدام أدوات التحليل اتخاذ إجراءات حكيمة وحاسمة تمنح المؤسسة أفضل فرصة ممكنة لتحقيق أهدافها سواء كانت شخصية أو مهنية"، أو كانت أحد الطرق المستخدمة لحل المشكلات الاستراتيجية والتي تعتمد في الغالب على المدخلين المنطقي والتقاربي من خلال عمليات التفكير المتباينة والمتقاربة<sup>2</sup>؛

وعليها يمكن القول بأن متطلبات الذكاء الاستراتيجي تطلب إلى القدرات العقلية التي تسند المفكر الاستراتيجي في استشراف المستقبل وتكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الاستراتيجية.

### 1-3 إدارة المعرفة

إن فكرة إدارة المعرفة ليست جديدة إلا ان تطبيق تقنيات المعلومات وأدوات أدت الى تسهيل في عملية انشاء وتخزين ونقل المعرفة تعتبر جديدة في هذا العالم وتعتبر انطلاقة أساسية للشركات الرقمية الجديدة حيث أن المدير الناجح دائماً يستخدم الأصول الفكرية الفاصلة؛

إن إدارة المعرفة ماهي إلا عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبت ونقل المعلومة المهمة والخبرات والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة ما تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكله؛

إن هيكله المعرفة تؤدي إلى العديد من النقاط منها:

- حل المشاكل بشكل فعال

<sup>1</sup> حلود الغرابية، "التفكير الاستراتيجي"، دار العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، السعودية، 2017، ص15.

<sup>2</sup> منى محمد الحرون، "رؤية المستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد14، عدد2، جامعة السادات، سلطنة العمان، 2020، ص383.

- التعليم الديناميكي والحركي
- التخطيط الاستراتيجي
- اتخاذ القرارات<sup>1</sup>؛

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المؤسسة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات؛

ان إدارة المعرفة موجهة نحو تطوير الأداء الحالي بينما يهتم الذكاء الاستراتيجي أكثر بأداء المستقبلي (الاستشراف، الاستكشاف) من خلال دمج المعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية واستغلالها في استراتيجية المؤسسة وتعزيز الأنشطة الجديدة والعمليات وتوجيهها استراتيجيا وبناء عن ذلك فان الذكاء الاستراتيجي أشمل وأهم من إدارة المعرفة الجديدة التي يجب على المؤسسة ادارتها في المستقبل<sup>2</sup>.

### 1-4 الذكاء التنافسي

يعد الذكاء التنافسي أحد أدوات المهمة في المؤسسات بصفة عامة لذا استحوذ على اهتمام العديد من الباحثين والمؤسسات التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي كما ان الذكاء التنافسي ليس بمفهوم جديد انما ظهر وتطور في الادبيات منذ 1960؛

الذكاء التنافسي هو "الجمع الأخلاقي والقانوني للمعلومات المتعلقة بقدرات المنافسين ونقاط ضعفهم ونواياهم من خلال الاعمال التي قاموا بها، وذلك باستعمال قواعد المعلومات وغيرها؛

إن الذكاء التنافسي معترف به كأداة استراتيجية، ويعد أحد الحقول الأسرع نموا في عالم الأعمال، وأصبح أسلوبا رئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحليل القابليات، ونقاط الضعف، والنوايا، وحركة المنافسين، وبما يسمح للمنظمة بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها، بدلا من مجرد الاستجابة لتلك التطورات، ويمكنها من الاحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين

<sup>1</sup> حضر مصباح إسماعيل الطيبي، "إدارة المعرفة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص28.

<sup>2</sup> إبراهيم بن حنش سعيد الزهواني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، مجلة العلوم تربوية، المجلد3، عدد27، جامعة القسم، سعودية، 2021، ص352.

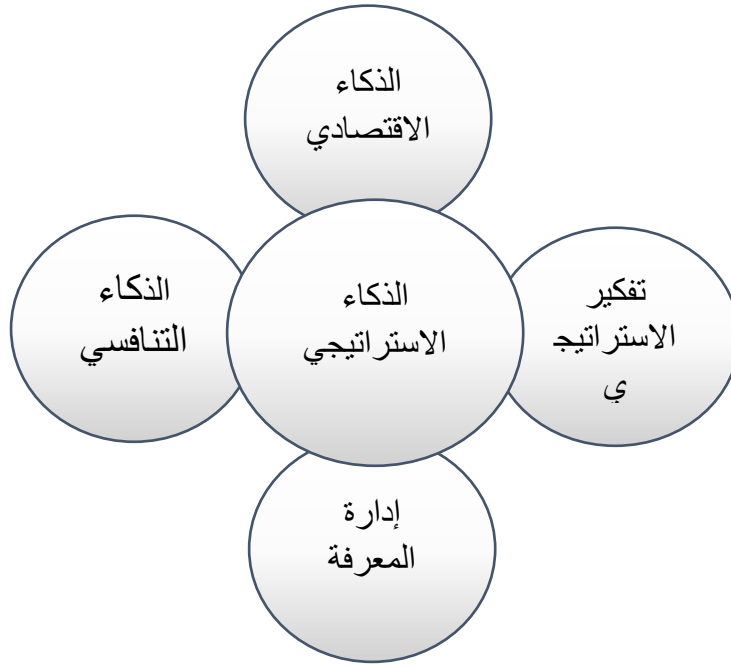
## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

قراراتها الاستراتيجية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل مقارنة بالمنافسين، حيث أن الذكاء التنافسي يمثل أحد جوانب التعلم التنافسي والمعرفة التنافسية<sup>1</sup>؛

وقد عبرت GLOBAL intelligence alliance عن الاختلاف بالذكاء التنافسي واستراتيجي ان الذكاء الاستراتيجي يركز بشكل أكبر دعم القرارات الاستراتيجية، وله افق زمني واسع ويرتكز على الماضي والحاضر والمستقبل بينما يركز الذكاء التنافسي على فهم المنافسة الحالية<sup>2</sup>.

يوضح الشكل التالي الفرق بين الذكاء الاستراتيجي والمصطلحات الأخرى:

شكل رقم(02): الفرق بين الذكاء الاستراتيجي والمصطلحات الأخرى



المصدر: من اعداد الطالبتين وبالاتماد على العناصر السابقة.

### 2- خصائص القادة الأكفاء استراتيجية

تبلورت خصائص القادة الأكفاء استراتيجيا في كثير من القرارات منها:

<sup>1</sup> دراق حنان واخرون، "الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مجلد19، عدد32، جامعة حسيبة بن بوعللي، الجزائر، 2023، ص422.

<sup>2</sup> F. Bournois, P.J.Romani, Op cit, 2000, p32

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

إذا أراد القائد الوصول بمنظّمته لأعلى المستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات، فإنه يجب أن يتحلّى بالذكاء الاستراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل:

- القدرة على التخيل والتصور؛
- القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل؛
- القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة؛
- القدرة على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية في ظل بيئة ديناميكية متغيرة؛
- القدرة على التفكير استراتيجيا؛

كما يجب على القادة ضرورة التمتع بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الاستراتيجي لأن هذا يؤسس نحو النجاح الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن القادة الذين يملكون ذكاء استراتيجي يوضعون بأنهم ذا بصيرة وحدس بمستوى عالي بالإضافة إلى مهارة فكرية وتحلية<sup>1</sup>؛

لقد أشار بعض الباحثون أن الشخص الذكي مفكر ومتأمل ذو خبرة واسعة في الرسم الخطط الاستراتيجية، لكي يتمكن من بناء خطة يجب عليه جمع المعلومات حول المؤسسات الأخرى المنافس له، معرفة أي هذه المؤسسات اقوى من مؤسسته وايضا أقل، معرفة العوامل التي تساعد على منافسة الأقباء وتحديد نقاط القوة والضعف في مؤسسته والعوامل التي تهدد بقائها واستمرارها، ومعرفة الصعوبات التي تواجهها المؤسسة حاليا<sup>2</sup>.

حيث أن هؤلاء القادة يمتازون بـ:

بالحكمة والاستقامة ويفعلون ما يقولون ويمتازون بوضوح التفكير، وتحفيز الموظفين على التميز في الأداء والالتقان، بالإضافة إلى إدارة المشكلات المنظمة بثقة وسيطرة عالية، وتوظيف العقل الاستراتيجي في كافة الشؤون الإدارية؛

لا يستخدم هؤلاء القادة الطرق التقليدية في الاستجابة للمتغيرات والتحديات في البيئة المحيطة بالمنظمة بل يحرصون على التفكير الإبداعي والتميز في استخدام الموارد الفكرية والمادية في المنظمة؛

الثقة العالية بالنفس والتمتع بمهارات التركيز طويل الأمد والهام العاملين في المنظمة على التميز والإبداع؛

<sup>1</sup> علي فيصل احمد ابو إصبع، مرجع سبق ذكره، ص132.

<sup>2</sup> اسلام طارق الرمل، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات للقيادات الشبابية، مؤتمر الشباب الثاني نحو جيل شبابي قيادة طموحات ورؤية"، مؤسسة ابداع للدراسات والتدريب، فلسطين، أبريل 2013، ص 6، متوفر على الموقع <http://www.creativity PS/Studies>.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

يساعد الذكاء الاستراتيجي على تنمية مخيلة وبصيرة واسعة لدى القائد وتعزيز المهارات الفكرية والتحليلية لديه<sup>1</sup>؛

ويمكن كذلك تلخيص أهم السمات قادة المستقبل من خلال مجموعة من الصفات الشخصية والقيادية كالتالي:

**الصفات الشخصية:** (الأمانة-النزاهة -الخلق الحسن -الذكاء والمرونة وسعة الأفق -المظهر الحسن-اللياقة البدنية والسلامة الصحية-احترام النفس والغير-الإيجابية في العمل-المبادرة-القدرة على الابتكار-التعاون والعلامات الاجتماعية الجديدة)؛

**الصفات القيادية:** (المامه بكافة القوانين واللوائح الخاصة بالعمل-المامه بمبادئ العلاقات الإنسانية وكيفية تطبيقها-القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في الحالات الطارئة -الثقة في النفس-الخبرة الفنية-الأعمال التي يشرف عليها-إن يؤمن أن الإدارة تكليف وليس تشريعاً-إن يؤمن بأن مسؤول عن مرؤوسيه وعن المنظمة التي يقودها وجهود المتعاملين بها-وانتهاج اسلوب القيادة الديمقراطية مع المرؤوسين-الالتزام بالعدالة في التعامل مع المرؤوسين-توفير القدوة الحسنة المرؤوسين في كل تصرفاته)<sup>2</sup>.

### 3- نموذج قياس الذكاء الاستراتيجي

#### 3-1 نموذج مكوبي Maccoby

وهو النموذج الذي معتمده في دراستنا الذي يقوم على عدة عناصر أي التي يتم الإشارة إليها في المبحث التالي وهي:

❖ الاستشراف؛

❖ التفكير بالنظم؛

❖ الرؤية المستقبلية؛

❖ الشراكة؛

❖ الدافعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نضال عبد الهادي عمران، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> فاطمة محمد شريف صالح، مرجع سبق ذكره، ص 516.

<sup>3</sup> مجد صقور، " قياس ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية"،

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2017، ص 208.

### 3-2 نموذج كاستيلو Castillo

حيث قدم كاستيلو نموذج لقياس الذكاء الاستراتيجي، وهو عبارة عن أربعة محاور وهي:

#### 3-2-1 الاستشراف (Foresight).

3-2-2 الذكاء الاقتصادي (Economic intelligence): وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والأدوات والمفاهيم التي تدعم عملية اتخاذ القرارات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تطور منظمة.

3-2-3 إدارة المعرفة (knowledge management): تعني الاستغلال الأمثل لمعارف المنظمة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المنظمة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات الخبرات، وذلك عن طريق البحث عن مصادر المعرفة داخل وخارج المنظمة، ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال وسائل والتكنولوجيا المناسبة واستعمالها في مختلف نشاطات المنظمة، ومحاولة تقييمها واخيرا المحافظة عليها من الاندثار وتخزينها إن أمكن، وهذا كله بهدف الوصول إلى الإبداع سواء في الإنتاج أو في العمليات، مما يضيف إلى المخرجات جديدة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق التميز على الآخرين<sup>1</sup>.

3-2-4 المقارنة المرجعية (Benchmarking): وهي العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بمقارنة الأداء، المنظمات، الوظائف، الاستراتيجيات، القطاعات العمل المختلفة مقارنتها بالأفضل منها بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل<sup>2</sup>.

### 3-3 نموذج بريانت Bryant

اعتمد هذا النموذج على ثلاث معايير في تشخيص فوائد الذكاء الاستراتيجي وهي:

❖ كم من الوقت توفره المنظمة باعتمادها الذكاء الاستراتيجي؟

❖ وكم توفر من الكلفة؟

❖ وكم حقق من عوائد إضافية؟

معتمدا معايير وصفية تتحول لاحقا إلى مؤشرات كمية تشخص مستوى وفعالية هذا النمط من الذكاء على مستوى

<sup>1</sup> توفيق صراع، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص 21.

<sup>2</sup> سعاد حرب قاسم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات-دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 50.

المنظمات التي تعتمد<sup>1</sup>.

### 3-4 نموذج تريغو وزيمرمان Trégor and Zimmerman

قدم كل من تريغو وزيمرمان نموذجا لقياس الذكاء الاستراتيجي، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة توجه إلى قادة وأعضاء الإدارة، ويتم الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا"، وكلما زاد عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها بـ "لا" كانت الاستراتيجية المنظمة غير سليمة<sup>2</sup>.

وبالتالي قل الذكاء الاستراتيجي وهذا يعني أن أوضاع المنظمة غير جيدة، والعكس صحيح.

### 4- صعوبات الذكاء الاستراتيجي

توجد عدة أسباب جعلت امتلاك الذكاء الاستراتيجي استخدامه بكفاءة وفعالية من الأمور الصعبة أو من أهمها هي:

- ❖ كثرة تدفق المعلومات الخاصة بمحيط المنظمة، فهذا الأخير على درجة عالية من تعقيد هيكله وبالإضافة إلى عدم استقراره؛
- ❖ تعقد عملية الاتصال التي يحتاجها الذكاء الاستراتيجي، فزيادة حجم المعلومات أدى إلى تعقيد شبكات الاتصال، مما نتج عن التأخير في وصول المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المحدد؛
- ❖ من الصعب على المنظمة بالتحديد المسبق أو التنبؤ بنمو وتطور البيئة، مما يزيد من صعوبة الحصول على كل المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الناتجة عن هذا النمو في الوقت المناسب؛
- ❖ تعقد البيئة وسرعة تغيرها يستوجب عدم الاعتماد على استراتيجية واحدة وعدم الاستجابة للمتغيرات البيئية بنفس الأسلوب وهذا ما يزيد من تعقيد استخدام الذكاء الاستراتيجي<sup>3</sup>؛
- ❖ التحكم في التغيرات البيئية يتطلب استراتيجيات تسرع استجابة المنظمة، وكذلك تسمح لها بفهم التحولات الواقعة في نطاق واسع وبطريقة أكثر عمقا، وهذا يحتاج إلى طرق مناسبة لرصد وتفسير وفهم كل التأثيرات الناتجة

<sup>1</sup> دليل عبد الرحمن وغيره، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز-دراسة ميدانية لجامعة احمد دراية ادار"، مذكرة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادار، الجزائر، 2021، ص 11.

<sup>2</sup> زين محمد مرهج، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة حالة في قطاع البنوك"، بنك سوريا والمهجر، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2023، ص 26.

<sup>3</sup> مقراش فوزية، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 18.

عن التغييرات مما يشجع استخدام أساليب ومصادر ومعلومات متعددة وهذا سيؤدي إلى زيادة تعقيد الذكاء الاستراتيجي<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى يستطيع فهم وتشكيل المستقبل وترابط هذه العناصر مع بعضها البعض هو ما يساعد القادة في التطلع الى المستقبل وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة ويتالي تناولنا في هذا المبحث الابعاد التالية: الاستشراف(البصيرة)، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية.

#### 1-الاستشراف(البصيرة)

استخدمت العديد من الشركات الدولية الكبيرة تقنيات التنبؤ في عمليات التخطيط الداخلية منذ خمسينيات القرن الماضي، لهذا بدأت مرحلة التنبؤ باستخدام السيناريوهات وتطوير البدائل، ويرى الباحثين ان المنظمات بدأت بالعودة في العقود الأخيرة مرة أخرى للاستخدام الكثيف للاستشراف طويل الاجل والانذار المبكر فيما يتعلق بالمواقف الصعبة، وعمليات التعلم والابتكار، والاستجابة للتغيرات في المحيط الاستراتيجي، وذلك باشتراك مجموعات فاعلة أوسع من العملاء والموردين والباحثين والمنافسين والمنظمات غير الحكومية في تطوير الاستراتيجية المشتركة<sup>2</sup>؛

كما تشير البصيرة هيا بعد فكري يعتمده القادة الاداريون الاعداد قرارات تنبؤيه للمستقبل بناء على رؤيتهم لما تجريه الاحداث وما تحفل به بيئة الاعمال من كافة جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والمتغيرات السياسية، والتي يمكن على أساسها اعداد استراتيجيات التي من شأنها تامين المستقبل المنشود للمنظمة<sup>3</sup>؛

وعرف Maccoby الاستشراف على انه " القدرة على التفكير بقوى غير واضحة التي لا يمكن تحديدها رغم انها هي التي تصوغ المستقبل يعني استشعار موجه قادمة ثم التهيؤ لركوبها"؛

فهو يمثل إذن إمكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار التطورات المحتملة، وتميز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه والسيطرة عليه، ويكون الاستشراف من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي للقادة في المؤسسات من خلال:

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ، "الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسها في تعزيز تماسك الجماعة"، مجلة بابل العلوم الصرف والتطبيقية، مجلد 25، العدد 4، العراق، 2017، ص 1483.

<sup>2</sup> سيف بن سالم السلمي، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تبني الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية"، مجلة العربية للعلوم والنشر الأبحاث، مجلد5، العدد22، سلطنة عمان، 2021، ص3.

<sup>3</sup> Mofeed Hameed Majeed, "The availa bility extent of-staticig Intelligence of administrative", social science journal, vol13, N°1, Mosul Norhen technical unversity, 2023, P420.

- اعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم حتى في وقت الازمات؛
  - نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديم وصفا لإحداث مستقبلية بديلة واستشعار والتغيرات البيئية في صورة قوى مرئية؛
  - توفير طاقة استقرائية تسمح للقادة بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجي للمؤسسة<sup>1</sup>؛
- تعكس مقدرة الاستشراف قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى مرئية وغير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل، اي إن الاستشراف هو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلاً، وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه، ويعبر أيضا القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر إلى أن الافتقار إلى عنصر الاستشراف قاد عددا من المنظمات ال الفشل؛
- وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات من خلال:

- مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها؛
- تنسيق القدرات العقلية للقادة ومنحهم رؤية ابداعا وتبصرا بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما بعد أمرا مهما في صناعتهم القرارات يصدد تلك القضايا، وتوسيع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدى، ويعقد الاستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن، من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة؛
- توفير معلومات استراتيجية للمدراء يصعب الحصول عليها، وتتعلق بالمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة ويزيد هذا العنصر من وعي المدراء لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر، ومعرفة التحديات التي تواجه دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المديرين من معرفة المستقبل وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

## 2- تفكير النظم

ان التفكير النظمي هو تفكير مفتوح ينبع من واقع ادراكي ووعي شامل بأبعاد المشكلة التي يوجهها الفرد او مدير في عمله، فينطلق من منظور كلي ومن علاقة الكل بالجزء وعلاقة الأجزاء ببعضها البعض، وعلاقة كل منها بالموقف الكلي، أي انه يجب النظر الى المنظمة ككل من حيث تكامل الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> ليلة معلول، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة عينية من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2019، ص21.

<sup>2</sup> سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص42.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

والعمليات والإجراءات وقياس المخرجات والعمل بصورة مستمرة لتحسينها في ضوء المستهدفات التي توضح لتحقيق الرؤية ورسالة واهداف منظمة<sup>1</sup>؛

يقوم التفكير بمنطق النظم على أساس دمج العناصر المختلفة، بهدف تحليلها لتشكيل صورة واضحة بخصوص الأشياء التي يتم التعامل معها، ويعني التفكير المنظم القدرة على تركيب وتكامل العناصر المختلفة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها، للوصول الى اهداف المنظمة والتفكير المنظم كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي هو خطوة أساسية لتحديد نقاط القوة في النظام من خلال تطوير المعرفة والأدوات نحو فهم الأنظمة المعقدة، ولمساعدتنا في معرفة كيفية تغييرها بشكل فعال، وله دور فعال في تنمية مهارات القادة الناجحين؛

وترى الدراسة ان تفكير المنظم هو: مدخل هام للتفكير الاستراتيجي حيث يساعد المنظمة على التعرف على أفكار العاملين في المنظمة، والرؤية المشتركة للعاملين لحل مشكلات المنظمة والتكيف مع التغيرات البيئية والتعامل الجيد مع الفرص والتحديات<sup>2</sup>؛

ويعكس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة التعليمية على دراسة مكونات النظام بشكل موحد دون تقسيمها الى أجزاء أصغر، وإدراك مستوى التفاعل مع بعضها، لتحقيق اهداف العامة؛

تبرز أهمية تفكير النظم كونها أداة لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية، وتدعم الإدارة المؤسسية لابتكار فرص تعزز من موقعها التنافسي، وتتميز بالدقة في تقديم خطوات العمل السائد في المؤسسة واكتساب الخبرات للوصول للنجاح الاستراتيجي<sup>3</sup>؛

يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف او دمج العناصر المختلفة لفرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظام او صورة واضحة بشأن الاشياء التي يتم التعامل معها كما انه يشمل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وصولا إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة اهداف النظام، حيث تبرز تفكير النظم فوائد منها:

<sup>1</sup> إيناس الهاشمي، "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات"، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة اعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، ام البواقي، الجزائر، 2019، ص21.

<sup>2</sup> دعاء عبد الرحيم مفرج، "الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي"، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد61، جزء2، جامعة أسيوط، مصر، 2023، ص420.

<sup>3</sup> منى بن راشد النعيمة، "الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرارات"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد7، العدد9، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2023، ص76.

- إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمحاكمة تعقيدات البيئة؛
- طريقة لتعلم الأشياء الجديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام آخر؛
- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي لأفكار جديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيته؛
- رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها والنتائج المتمحضة عن تلك العلاقات؛
- طريقة أفضل لابتكار التغييرات الاستراتيجية وكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية والقاء الرؤى والأهداف في جميع الأوقات؛
- الفرصة للمشاركة في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها؛
- وسائل الاتصال حديثة ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها<sup>1</sup>.

### 3- رؤية المستقبلية

هو تكوين رؤية استراتيجية وصياغتها مع وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للمنظمة، مع الاعتماد على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تتجه إليه لكي تحقق التفوق والنجاح. ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات السوق التي يشارك فيها ووضع المنظمة على المسار الاستراتيجي السليم، مع الالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>؛

أما المضمون فله ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة مفيدة لإعداد القرار الاستراتيجي وهذه المهام هي:

- التوصل الى مضمون الرسالة مستهدفة توضح الأعمال التي تقوم بها المنظمة حالياً، وتوضح كيان المنظمة ومكانتها او وضعها في الوقت الحالي؛
- استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل الأجل، واختيار ما يجب الاتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه؛

<sup>1</sup> سالم احمد الشماسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية-دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، قسم الأداة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2013، ص21.

<sup>2</sup> احمد خيضر عباس الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص22.

- التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بألفاظ بسيطة تزيد من مدى التزام على مستوى المنظمة بأكملها<sup>1</sup>؛

الرؤية منهج للفكر الاستراتيجي يعبر عن مستقبل المنظمة ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة، حيث توضح الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، ويمكن القول ان مصطلح الرؤية يجيب عن الكثير من الأسئلة مثل ماذا تريد المؤسسة ان تصبح عليه؟ والى اين ستصل في مسيرتها؟ وتحدد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية وتحدد الرؤية بالوضوح والبساطة والايجار وتعتبر الرؤية بمثابة المستقبل الحقيقي لأي منظمة فيجب ان تتصف بالواقعية لأنها تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة على ان تكون الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المنظمة وأيضاً محققة التنسيق والارتباط والتفاعل بين هذه الأنشطة<sup>2</sup>؛

والالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف ويكون للمديون ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة مفيدة للمعمار الاستراتيجي وهذه المهام:

- التوصل إلى مضمون الرسالة مستهدفة توضح الأعمال التجارية التي تقوم بها الشركة الحالية وتضح كيا الشركة ومكانتها او وضعها في الوقت الحالي؛
- استخدام مضمون الرسالة مستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى؛
- التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بألفاظ بسيطة ومثيرة تزيد من المدى الالتزام على مستوى الشركة بأكملها<sup>3</sup>.

#### 4-الشراكة

يشير مفهوم الشراكة الى القدرة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى، حيث يمكن للقادة ممن لديهم مستويات عالية من الذكاء الاستراتيجي إقامة شراكة مع مدراء لديهم ذكاء عاطفي في حال أدركهم انهم بحاجة لذلك<sup>4</sup>؛

وتعكس الشراكة قدرة المنظمة استراتيجيا في إقامة التحالفات استراتيجية، ويعد تحالف المنظمات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج وذلك لما فيه من المحافظة لكل منظمة على شخصيتها وكيانها في مقابل الاندماج الذي يعمل على صهر لشخصية احدى المنظمين، ويبرز دور الشراكات في النهوض بقدرات القادة في منظماتهم من خلال:

<sup>1</sup> الاسمري عبد الرحمن علي فراج، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

<sup>2</sup> اشراقه عبد الله محمد الشيخ، " دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات النشر والتوزيع"، دراسة ميدانية على قيادات مركز الادب العربي للنشر والتوزيع، مجلة دراسات الاعمال والإدارة، المجلد6، العدد3، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2023، ص43.

<sup>3</sup> علي فيصل احمد أبو اصبع، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>4</sup> Maccoby, Michael, "Successful leaders employ strategic intelligence". Research technology management, 44,2011, P 58.

- يعد أحد اليات التكيف مع التحديات البيئية، وفرص لتبادل الخبرات والتجارب؛
- توفير مجال العمل التعاوني والمشاركة في الموارد النادرة؛
- اشباع حاجات المستفيدين والابداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء؛
- تعد أحد الاتجاهات للتنظيم المعاصر وطريق لتحويل التنافس إلى التعاون؛

وتعتبر الشراكة من المقومات الرئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي، ولنمو المنظمات التي تعمل تحت مبدأ الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الاعمال الشريكة، وباختصار يمكن القول إن الهدف من العمل تحت مبدأ الشراكة هو منع النزاعات، والحد من الصراعات، وتحسين الأداء، حيث ان كل الأطراف تكون على نفس مبدأ المشاركة من خلال تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة مع اختلاف المصالح وتحسين الاتصالات بين الطرفين؛

وتعتبر التحالفات الاستراتيجية المبنية على أساس الشراكة أحد السمات والملامح العصرية في اقتصاد الاعمال وعولمتها، حيث هناك عدد الحوافز التي تشكل الشراكات منها،

1-دوافع دخول السوق؛

2-دوافع خاصة بالمنتج؛

3-دوافع خاصة بهيكل السوق؛

4-دوافع خاصة بزيادة الموارد<sup>1</sup>؛

ويتوقف إقامة شراكة ناجحة على قدرة المدير على امتلاك رؤية شاملة للشراكة في المستقبل وتلعب الشراكة دوراً كبيراً في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك لأنها:

- اتجاه معاصر يؤدي لتحسين وتطوير كفاءة الشركاء في الاداء وخفض التكاليف وتحويل التنافس إلى تعاون؛
- تزيد التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المتسارعة واقتناص الفرص المتاحة وتبادل الخبرات والأفكار بين الشركاء؛
- المشاركة في تهديدات اقتحام الأسواق الجديدة والاستجابة للتغيرات البيئية؛
- تحقيق أكبر قيمة لأطراف للشراكة من خلال إشباع حاجات المستفيدين والتميز في الاداء وزيادة الاستثمار طويل الأجل؛
- تخفيض المخاطر الناتجة عن إنتاج المنتجات الجديدة ومواجهة الجمود التنظيمي؛

<sup>1</sup> احمد سالم الريحات، مرجع سبق ذكره، ص92.

حيث يرى الباحث أن التحالف هو الأقرب للشراكة من الاندماج إذ يسمح التحالف للمنظمات المشاركة بأن تحتفظ كل منها بشخصيته المستقلة كما يجب الاتفاق على آلية الانفصال وقت الضرورة<sup>1</sup>.

### 5-الدافعية

تشير الدافعية الى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه واستمرارية وقوة التوجيه نحو الهدف وتمثل أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين؛

يعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في اظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد، ويتضمن هذا التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، والأهداف التنظيمية والحاجات الفردية، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية أي تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، وتتنوع أنماط دافعية الإنجاز والانتماء والسيطرة والجدارة... الخ كما تتميز بالتطور والتغير المستمرين، وتختلف الدافعية من فرد لآخر ومن مستوى إدارة لآخر<sup>2</sup>؛

وعليه فإن الدافعية تتميز بخصائص منها:

تتميز الدافعية بحالة استثارة فعالة ناشئة من هذا التغيير، بحيث تقوم هذه الاستثارة بتوجيه سلوك الفرد وجهة معينة تحقق اختزال حالة التوتر الناشئ عن وجود الدافع، وتستمر حالة الاستثارة طالما لم يتم اشباع الدافع؛

وتتميز الدافعية بأنها توجه السلوك نحو تحقيق الهدف، ولذلك فإنها تتضمن استجابات الهدف المتوقع الوصول اليه او استجابات الهدف التوقعية التي تهدف الى اختزال حالة التوتر الناشئة عن وجود الدافع، أو أنها تؤدي إلى استجابات البحث عن الهدف<sup>3</sup>؛

وتعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد الى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به على نحو مرض بتحفيز لعواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين، وذلك يجعلها تجسد دوافع الفرد في هيئته سلوك تعبر عن استعداده لبذل جهودات تمكنه من تحقيق عدة اهداف في ان واحد، واداءه لعمله بشكل مرض ثم اشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من خلال العوائد المادية والمعنوية المتحققة مقابل أدائه؛

<sup>1</sup> عمرو مصطفى محمد حسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد4، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، الجزائر، 2019، ص 669.

<sup>2</sup> وفاء معلم واخرون، "أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد8، العدد2، جامعة ام لبواقي، الجزائر، 2021، ص 125

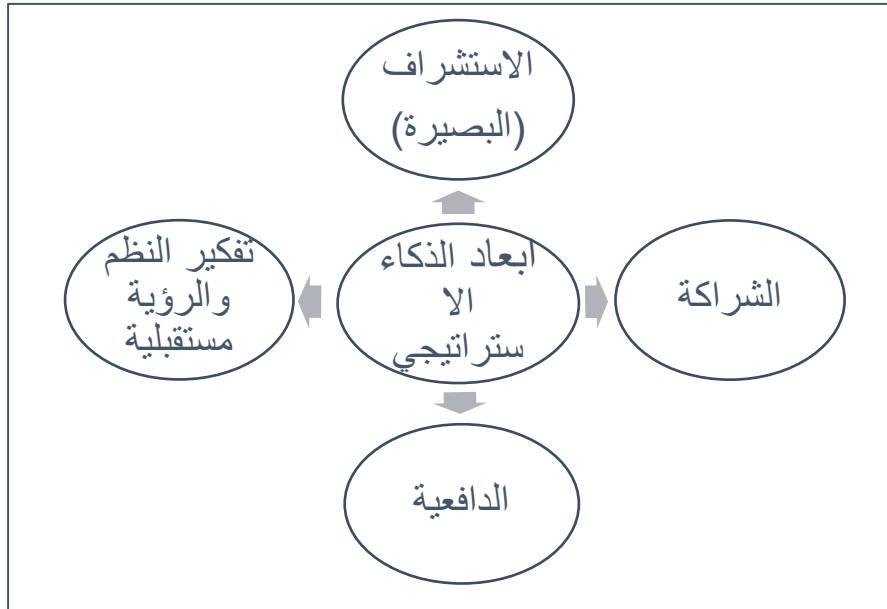
<sup>3</sup> جديدي عفيفة، "أهميتها ودورها في عملية التعلم"، مجلة علمية المحكمة، المجلد9، العدد17، جامعة البويرة، الجزائر، 2014، ص 217.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

أما الدافعية او القدرة على تحفيز العاملين كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي فهي تركز على التحفيز في دفع الافراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف ومن خلال ما تقدم نلاحظ ان القائد الذكي يجب ان يعمل على اشباع حاجات العاملين دون ان يؤثر ذلك على قراراته، وذلك من خلال فهو عواطف العاملين وشعورهم<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل التالي:

شكل رقم (03): أبعاد الذكاء الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال ما تم تطرق له في ابعاد الذكاء الاستراتيجي.

<sup>1</sup> عبيدة محمد عبد العزيز حمدان، "العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في شركات التأمين الفلسطينية"، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2019، ص28.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل ان الذكاء الاستراتيجي هو أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد الملموسة واحد من مصادر القوة الاستراتيجية ويعتبر كذلك الذكاء بمثابة السيف والدرع للمؤسسة يصف التهديدات والفرص المستقبلية بطريقة تمكن المدراء من تحديد استراتيجيات وخطط المؤسسة وملائمتها مع تلك التقلبات ويجعلهم قادرين على مواجهة التحديات المستقبلية، ويتضمن عناصره الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة.

ان القادة الذين يتميزون بالذكاء الاستراتيجي لديهم القدرة على التعامل مع الحاضر والمجهول في المستقبل وما يحتاجون اليه من المعرفة الاستراتيجية لتكملة معالم الصورة المستقبلية التي ستزول اليها المنظمة.

## الفصل الثاني:

الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

### تمهيد

إن اتخاذ القرارات هي عملية جوهرية في المؤسسات، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها إذ يتوقف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة وهي تعتبر من مقومات الحياة التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة اختيار وما يليها من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرارات في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل إذ أن أي تصرف يتخذه إنما ينطوي على اتخاذ القرار حيث أن الممارسة في المؤسسة ناجحة أو فاشلة تنسب إليه.

فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية في المؤسسات المختلفة فهو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما سيكون عليه التغيرات في المستقبل.

وبناء على ذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية القرار؛
- المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار؛
- المبحث الثالث: عناصر وحالات وطرق اتخاذ القرارات.

## المبحث الأول: ماهية القرار

للقرار مكانة هامة في حياة المؤسسات حيث لا يمكنها الدوام والاستمرار دون وجود قرارات هادفة تنظم وتوجه سير الأعمال بداخلها وتدفعها نحو تحقيق أهدافها، ويمثل القرار محورا هاما في نشاط المؤسسة نظرا لما يوفره من ضمان للتسيير الحسن بها، إذ لا بد من توفر معلومات تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الجيد. حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف القرار وأهميته داخل المؤسسات، انواع وتصنيفات القرار، خصائص القرار والعناصر التي يقوم عليها.

### 1- مفهوم القرار وأهميته داخل المؤسسة

#### 1-1 مفهوم القرار

تعددت محاولات تعريف القرار في ميدان علم الإدارة وان كانت أغلب المحاولات تلتقي وتجتمع في مجمل عناصر القرار الإداري، فقد تطرق لهذا الغرض العديد من الكتاب والباحثين بهدف تحديد مفهوم علمي للقرار، وسنحاول فيما يلي تقديم بعض التعاريف المقدمة لهذا المصطلح:

- ❖ القرار لغة " القرار هو فصل او حكم في مسألة ما او قضية او خلاف اي يعني اختيار الطريق او المسلك او المنهج او الحل الافضل والاحسن من بين عدة طرق او مسالك او مناهج او حلول متكافئة"؛
- ❖ القرار اصطلاحا " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة أي أنه اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار لإنجاز الهدف او الأهداف الموجودة، او حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب "؛
- ❖ كما عرف أيضا بأنه " ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار او استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها او استخدامها لتحقيق هدف ما"<sup>1</sup>؛
- ❖ القرار: "هو عمل من أعمال الاختيار والتفصيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه، اي انه يعتبر القرار سليما إذا اتصف بالمرونة وقابلية التغير والحركة لتأمين إمكانية المقارنة والمفاضلة بين البدائل الممكنة، وقد يكون القرار رفضا لكل البدائل المطروحة للاختيار وعدم القيام بأي عمل محدد وعندما يدعي القرار المتخذ بالقرار"<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، " نظرية القرار مدخل كمي وإداري "، دار النشر مؤسسة الشباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 101.

<sup>2</sup> بلحاج فتيحة، "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 7، الجزائر، 2016، ص 271.

❖ يمثل القرار "جوهر العملية الإدارية، ويتضح معناها من خلال التعريف الذي قدمه تان ونبون: الذي يقول إن القرار يعني الاختيار الحذر والدقيق لأجل البدائل على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية"<sup>1</sup>؛

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف القرار "أنه الاختيار الحذر والدقيق والواعي لاحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة في موقف معين باعتباره أنسب بديل لتحقيق الهدف، اي هو عملية مفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الامثل من بينهما، اي يمكن القول إن القرار ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار او استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها او استخدامها لتحقيق هدف ما".

### 1-2 أهمية القرار داخل المؤسسات

كلما زادت أهمية القرار كان على متخذه أن يجمع معلومات كافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية للقرار بالعناصر التالية:

- عدد الافراد الذين يتأثرون يهدأ القرار، ودرجة تأثيرهم؛
- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه منخفضة، او العائد المتوقع من تنفيذه مرتفعا<sup>2</sup>؛

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الباحثين العلمية والعملية.

### 1-2-1 أهمية القرارات من الناحية العلمية: للاتخاذ القرار أهمية من الناحية العلمية نذكر منها:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية؛
- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالة للقيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها؛
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما، في تجسيد، تكييف، تفسير تطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة؛

<sup>1</sup> Tannenbaum, R., Wesler and Massarik: **leadership and organisation**, Mc Grawhill book, New York, 1961, p 267.

<sup>2</sup> بن خروف جلييلة، "دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات"-دراسة حالة مؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات"، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009، ص 83.

- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار، هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري؛

### 1-2-2 أهمية القرارات من الناحية العملية: وكذلك لاتخاذ القرارات أهمية من الناحية العملية:

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والأعمال مع هذه المواقف والضغط مستقبلا حالة بصورة حسنة؛
  - تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوبة تحقيقها وإنجازها، بأسلوب علمي وعملي؛
  - تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.<sup>1</sup>
- ويمكن أيضا تحديد أهمية القرارات من خلال:

- تعتبر القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصفت المدير بأنه متخذ القرارات وإن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها والذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات السياسية<sup>2</sup>؛
- تمثل القرارات الإدارية أهمية قصوى من الباحثين العلمية والعملية فنجد من الناحية العلمية أحد الدعائم الأساسية التي يقوم بها القانون الإداري فتعد من أهم أساليب الإدارة وامتيازاتها في مباشرة نشاطها الإداري، تستطيع الإدارة بواسطتها انشاء حقوق وفرص التزاماتها فتتمتع الإدارة في سبيل قيامها بالنشاط الإداري بعدة امتيازات استثنائية تجاه الأفراد تتضمن خروجها على المبادئ القانونية المسلم بها في علاقات الأفراد فيما بينهم مادام أن هذه العلاقات تستهدف في نهاية الأمر المصالح الذاتية فالقرار الإداري يمثل اهم امتيازات الإدارة فهو إحدى الوسائل التي تتوصل بها الإدارة لتحقيق الأهداف.
- محور العملية الإدارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>2</sup> نوال عبد الكريم الاشهب، "اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها"، المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 115.

<sup>3</sup> أحمد محمد فارس النوايسية، "مبدأ عدم رجعية القرارات الإدارية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

## 2- خصائص القرار والعناصر التي يقوم عليها

### 2-1 خصائص القرار

حددت خصائص القرار فيما يلي:

- القرارات الإدارية تسعى دائما إلى إيجاد المشاكل وذلك من خلال اتباع استراتيجية محددة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة لاختيار الأنسب منها؛
- يتضمن اتخاذ القرارات اتباع الأسلوب الإداري في محاولة التمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى إلى محاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات وبين النتائج المتوقع الحصول عليها؛
- بعض القرارات إن لم تكن معظمها تتأثر بشخصية متخذ القرار والعوامل الشخصية الإدارية الأخرى ي التنظيم؛
- إن اتخاذ القرار مرتبط بدرجة كبيرة من العقلانية عن غيرها وترسم ذلك تلك العقلانية لنفسها حدود استثناء تطبيق القرار تدعى العقلانية المحدودة.<sup>1</sup>

حيث أنه توجد عدة خصائص للقرار منها:

**2-1-1 نشاط موجه بالأهداف:** هدف عملية اتخاذ القرار صنعه تعني دائما بلوغ الأهداف المحددة مثلا: الطالب الذي يأمل أن يكون طبيبا عليه اولا ان يفكر بالحصول على معدل يوصله الدخول لكلية الطب ومن ثم يفكر في الإعدادية التي مستواها العلمي يمكن أن يساعده في الحصول على المعدل الذي يؤهله لكلية الطب وهذه تحتاج إلى سلسلة من القرارات يتخذها الطالب.

**2-1-2 ممارسة ذهنية معقدة:** تستخدم عملية صنع القرارات إجراءات دقيقة عن وضع البدائل وتقييمها واختيار الأفضل منها.

**2-1-3 تتضمن الاستمرارية:** فهي تتصل بعوامل وأوضاع حصلت في الماضي وتوصل إليها في الحاضر من خلال عمليات عقلية متسلسلة ومتلاحقة، ويمتد تأثيرها إلى المستقبل من خلال استخدام الآثار المستقبلية للمقارنة بين البدائل والحلول المتاحة واختيار الأنسب.

<sup>1</sup> سعادة سهام، "عملية اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية الألمنيوم المسيلة"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2015، ص 28.

**2-1-4 تطورية متغيرة:** فالمشكلة تتغير بتغير مراحل اتخاذ القرارات كما تختلف باختلاف المعلومات المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها في المستقبل، لهذا فإن المشكلة الأصلية قد تتفرع إلى مشاكل فرعية ويمكن أن تتخذ أشكالا جديدة واغراض مختلفة.<sup>1</sup>

### 2-2 عناصر القرار

لقد لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على بعض ما كتبه العديد من التربويين والإداريين في موضوع القرار أنهم يجدون القرار فيما يلي:

- **متخذي القرار:** وهم الأفراد أو الجماعة التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لمواجهة الموقف أو حل المشكلة؛
- **أهداف القرار:** وهي الأهداف التي يسعى متخذو القرار إلى تحقيقها أو الوصول إليها؛
- **بيئة القرار:** وهي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذي القرار عند قيامهم باختيار البديل الملائم؛
- **بدائل ملائمة لاتخاذ القرار:** غالبا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل، ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر صحيحا وعمليا من ناحية التنفيذ، ويساهم أيضا في معالجة قضية أو موقف ما، او حل مشكلة قائمة.
- **ترتيب البدائل:** يكون الترتيب تنازليا يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل أهمية<sup>2</sup>؛
- **الاختيار المدرك لاحد البدائل:** يتطلب وجود القرار أن يتم اختيار مدرك او واعي لاحد البدائل المتاحة وهذا يقتضي أن يكون التصرف في اختيار البديل شعوريا اي بعد دراسة وتفكير أما إذا كان التصرف لا شعوريا في اختيار البديل فهذا يعني أنه لا يتم بعد دراسة وبالتالي يخرج عن كونه قرار.<sup>3</sup>

### 3-أنواع القرارات

هناك عدة قرارات يمكن تصنيفها فيما يلي:

<sup>1</sup> فخري عبد الهادي، "علم النفس المعرفي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 246-247.

<sup>2</sup> اياد احمد حسين النبيه، "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة"، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية، كلية التربية الإسلامية، غزة، 2011، ص 16.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء مهدي، "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجموعة بن حمادي بروج بوغريج"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 57.

### 3-1 تصنيف القرارات حسب (H.SIMON)

ميز سيمون بين نوعين أساسيين من أنواع القرار هي:

- قرارات مبرمجة

-قرارات غير مبرمجة

أ-قرارات مبرمجة: تعتبر قرارات مبرمجة لان معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا، لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

ب-قرارات غير مبرمجة: عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصحب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل، والاختيار بينها ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل التصرفات البديلة، ونتيجة لهذه الخصائص فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة، هي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة وغالبا ما تكون على درجة من الأهمية.

### 3-2قرارات حسب المستويات الإدارية

كما تتميز القرارات وفقا للمستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار وهي:

- القرارات التشغيلية

- القرارات الإدارية

- القرارات الاستراتيجية

أ-القرارات التشغيلية: هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهي أقرب لاتباع تعليمات وإرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل وعادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تأكيد تام ونتائجها معروفة مسبقا مثل تعطل في خط الانتاج وما يحتاجه من تصليحه من إجراءات نمطية معينة.

**ب-القرارات الإدارية:** فهي قرارات تؤخذ على مستوى اداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها، ولا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب اتباعها، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة وان يستخدم حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في اختيار البدائل، في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكيد نسبي اي مخاطرة.

**ج-القرارات الاستراتيجية:** هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى الزمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب المخاطر البيئية وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره، كما تهتم القرارات الاستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والاستخدام بهذه الموارد.<sup>1</sup>

### 3-3 تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة:

يتميز بين القرارات وفقا لنوع المشاركين في صنع القرار:

- القرارات الفردية

- القرارات الجماعية

**أ-القرارات الفردية:** هي القرارات التي ينفرد باتخاذها فرد دون أن يشارك او يتساوى مع المهنيين بموضوع القرار وتتسم بسرعة اقصى من القرارات الجماعية وقد تكون شعورية أو لا شعورية.

**ب-القرارات الجماعية:** يعد دعائم الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسكها وتقسم هذه القرارات بإقناع المشاركين في اتخاذها بمضمونها وسعيهم إلى إنجاح تنفيذها وتحمل مسؤوليتها، بالإضافة إلى ذكاء الروح المعنوية والإحساس بالأهمية والاعتراف بقدر ودور العاملين بالمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>2</sup> السيد هناء، "الإعلام والأسرة الريفية"، دراسة لأثر الإعلام في اتخاذ القرار بالإنجاب، دار العربي للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص 89.

### 3-4 تصنيف القرارات حسب درجة التأكد من نتائج القرار

**أ-قرارات في حالة التأكد:** ويأتي هذا القرار عندنا تقضي عمليات تقييم البدائل إلى تفضيل قطعي لأحدها على غيره، دون مخاوف من تأثيرات خارجية تعيق استثمار البديل ومثال ذلك: قرار إدارة المدرسة بجعل قاعدة الامتحان النهائي الواحدة تضم طلبة من صفين مختلفين في التخصص، او المستوى الدراسي ويتم ترتيبهم في قاطرات على التناوب، بحيث يكون من يجلس إلى جانب الممتحنين من تخصصات تحالف تخصصه، او مستواه الدراسي، وذلك لمنع للغش في الامتحانات.

**ب-قرارات في حالة مخاطرة:** حين يعي متخذ القرار أن هناك احتمالات يمكن أن تعطل استفادته القصوى من قراره ولكنه يتخذ قراره لأنه يجد أن احتمالات المكسب أكثر من احتمالات الخسارة.

**ج-قرارات في حالة عدم التأكد:** أي عندما يكون هناك حاجة لعدم التريث لفترة طويلة في اتخاذ القرارات، فيتم اتخاذ القرار بالرغم من عدم معرفة متخذي القرار بالظروف التي يمكن أن تؤثر على نتائج تنفيذه.<sup>1</sup>

### 4-تصنيفات القرار

تصنيف القرارات حسب الوظائف المختلفة للمؤسسة:

**أ-قرارات تتعلق بالموارد البشرية:** وهي عبارة عن القرارات التي تتعلق بمصادر التوظيف وتكوين الموظفين وطريقة اختيار وتعيين العاملين وتدريبهم وكذلك الأسس التي تحدد الحوافز الممنوحة والأجور الخاصة بالعمال، وكذلك قرارات تتعلق بالشكاوى والتأخيرات وكل ما يدور حول العنصر البشري داخل المنظمة؛

**ب-قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب اتباعها والسياسات، والبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين، وتدريبهم وترتيبهم وفصلهم، أساليب التحفيز وأساليب الاتصال، والمعايير الرقابية، والنمط القيادي لملائم، المركزية واللامركزية، وتقارير المتابعة.<sup>2</sup>

**ج-قرارات تتعلق بالإنتاج:** وهي عبارة عن القرارات التي لها علاقة بطرق الإنتاج والآلات المستخدمة والمنتجات المرغوب في إنتاجها وكذا طبيعة عمل المنظمة، وكما يتعلق بعملية اقتناء المواد الأولية وطرق التخزين.... الخ.

<sup>1</sup> اياد احمد حسين النبيه، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>2</sup> نواف كنعان، " اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، الأردن، 2007، ص250.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

د\_ قرارات تتعلق بالتسويق: ويشمل هذا النوع من القرارات بكل ما يتعلق بالسلعة (النوع، الحجم، التغليف، ...)، وتشمل أيضا على الأسواق التي سيتم التعامل معها بالإضافة إلى الدعاية والإعلان وطبق الترويج والتوزيع وغير ذلك.

هـ\_ قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم الرأسمال وطرق تمويل المشاريع ومعدلات الأرباح المراد تحقيقها وحجم الانفاق وغير ذلك.<sup>1</sup>

### جدول رقم (02): تصنيف القرارات المبرمجة وغير مبرمجة

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منتظمة وغير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محدد	غير محدد مسبق
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة

**المصدر:** حسين بلعجوز، "نظرية القرار مدخل كمي وإداري"، دار النشر مؤسسة الشباب الجامعة، الاسكندرية، 2008، ص 102.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن القرارات التي تكون مبرمجة من طرف المؤسسة تكون ذات طابع روتيني وتكون سهلة اتخاذ مع توفر البدائل والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، حيث فإن القرارات غير مبرمجة للمؤسسة تتسم بطابع الفجائية مما يصعب عملية اتخاذ القرار نظرا لعدم توفر المعلومات والبدائل اللازمة وبالتالي يكون على المؤسسة أن تبذل جهدا اضافي لتوفير كل ما يلزم لاتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> كروب أبوبكر، "إشكالية اتخاذ القرارات التسويقية ونظام معلومات التسويقي-دراسة حالة مؤسسة الجزائرية رام سكر"، رسالة ماجستير، قسم ادارة اعمال تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدرسة الدكتور الية للاقتصاد والمناجنت، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016، ص 90.

## المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

يعيش اليوم العالم متغيرات متسارعة، تتطلب مسيرتها اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة والتي تعكس مقدار النجاح الذي تحقّقه أي مؤسسة، والذي يظهر من خلال كفاءة متخذي القرارات وفهم أساليب اتخاذها، ومن خلال ذلك تناولنا في هذا المبحث الى عملية اتخاذ القرار، ومفهومه كما تطرقنا الى أهمية وشروط اتخاذ القرار، وكذلك صعوبات اتخاذ القرار.

### 1- مفهوم اتخاذ القرارات

لقد تعددت تعاريف اتخاذ القرارات كل حسب اهتمامه، ونوردها فيما يلي:

- ❖ عرفه برنارد (Barnard) "بأنه مرحلة تقليص حالات لاختيار"<sup>1</sup>؛
  - ❖ اما (جيرون) فعرف اتخاذ القرار بانه "عملية تفكير مركبة، تهدف الى اختيار أفضل البدائل او الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، من أجل الوصول الى تحقيق الهدف المرجو"<sup>2</sup>؛
  - ❖ ويمكن تعريف اتخاذ القرار "هي عملية اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل متاحة امام متخذي القرارات من أجل تحقيق هدف أو عدة اهداف، او معالجة مشكل معينة تنتظر الحل"<sup>3</sup>؛
  - ❖ عرف اتخاذ القرار بأنه "هو حصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار على مختلف مستويات المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات المتسلسلة بهدف اختيار الحل الأمثل للمشكلة التي تواجه المنشأ"<sup>4</sup>؛
- وعليه يمكن القول ان اتخاذ القرار هو "عملية عقلية تهدف لحل مشكلة من خلال اختيار البدائل المتاحة في ظل الظروف الممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة."

### 2- أهمية اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك انها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع

<sup>1</sup> فاطمة ال مفتاح، "أساليب اتخاذ القرارات اثناء الازمات"، مجلة العربية للإدارة، مجلد44، عدد2، مملكة العربية السعودية، 2024، ص68.

<sup>2</sup> أحمد سليمان أبو عرار، "مستوى الاسلوب المعرفي في اتخاذ القرار لدى الطلبة"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والإرشاد والتربية الخاصة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، 2013، ص19.

<sup>3</sup> يحي محمد شديفات واخرون، "درجة اسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، المملكة الأردنية الهاشمية، 2003، ص15.

<sup>4</sup> محمد البشير الابراهيم، "أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد4، العدد8، جامعة الخلفة، الجزائر، 2022، ص144.

الهدف ورسم السياسات او اعداد البرامج او تحديد الموارد الملائمة او اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وانشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه واسس تقسيم الإدارات والاقسام، والافراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال؛<sup>1</sup>

يتوقف مقدار نجاح الذي تحققة اية منظمة على قدرة وكفاءة المسؤولين الإداريين على اتخاذ القرارات الإدارية وفهمهم لها والأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وإدراك أهمية وضوحها ووقته، ومتابعة تنفيذها وتقويمها؛<sup>2</sup>

ويرى سيمون" ان عملية اتخاذ القرار لا تقف عن النقطة التي يتم فيها تحديد الهدف العام للمنظمة، ذلك أن مهمة اتخاذ القرار تعم جميع نواحي المنظمة الإدارية كما هو الحال تماما وبنفس القدر بالنسبة للفعل او التنفيذ وفي الواقع فان مهمة اتخاذ القرار مرتبطة بشكل تام مع المهمة الأخير؛

القرار هو السبيل لبلوغ المهام والاهداف فعليك أن تضع العوامل المفيدة والخيارات، وتحديد أهميتها وأولويتها على نحو صحيح حتى تكون قرارات أكثر ملائمة.<sup>3</sup>

### 3- شروط اتخاذ القرارات

توجد عدة شروط في اتخاذ القرارات منها:

#### 3-1 تحديد المشكلة

هي أول خطوة من خطوات هذه العملية الديناميكية المستمرة التي لا تقف عند نقطة معينة ولا تقتصر على مستوى اداري معين، حيث يتم فيها تحديد الهدف المنشود او المشكلة المراد حلها وكذا الزمن اللازم لذلك، وتسير إلى أنه ينظر إلى المشكلة على أنها:

- وضع غير مرغوب فيه أو انحراف؛

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص232.

<sup>2</sup> مداحي عثمان، "أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة والتنمية، للبحوث والدراسات، العدد13، جامعة البليدة، الجزائر، 2018، ص235.

<sup>3</sup> مداحي عثمان مرجع سبق ذكره، ص.235.

- فرق بين ما هو موجود وما يجب أن يكون أو فرق بين الفعلي والمستهدف؛
- عدم التوازن في موقف معين؛
- نتائج سيئة في موقف معين أو موقف سيئ به خلل ويحتاج تصحيح؛
- وضع يحتاج تصحيح؛

ويتم إدراك المشكلة من خلال مواجهة متخذ القرار لموقف معين وينبغي أن يجيب متخذ القرار على الاسئلة التالية:

-هل هناك انحراف أو اختلاف فعلي بين ما هو موجود وما يجب أن يكون؟

-ها هذا الاختلاف ذو أهمية بالنسبة لتخذي القرار وها إن هذا الأخير مهتم بالعمل على معالجته؟

-هل إن الإمكانيات والموارد اللازمة متوفرة لحل هذه الاختلافات؟

إذ يعتبر الاقتناع بوجود مشكلة هو بداية مرحلة تحديد مشكلة وتتحلى هذه القناعة في الاختلافات بين الأداء. الحالي والأداء السابق للأعمال، كما لا بد من الإشارة إلى أنه من الضروري التعرف على المشكلة وتحديد بدقة ذلك أن التحديد الخاطئ لها سيؤثر بشكل مباشر على صحة القرار المتخذ.<sup>1</sup>

### 3-2 جمع وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة

إن الفهم الحقيقي للمشكلة واقتراح البدائل الملائمة لمعالجتها يقضي جمع المعلومات والحقائق ذات المشكلة محل الدراسة مما ينتج اجابات مختلف الأسئلة المهمة، بعد تحديد المشكلة ننقل إلى جمع البيانات والمعلومات الضرورية المرتبطة بالمشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وحتى يتم التوصل إلى رصيد ملائم ومقنع من المعلومات يمكن اتباع العديد من الاساليب التي من شأنها أن تمكن متخذي القرار من بناء برنامج مناسب لحل المشكلة وبلوغ الأهداف ، ويختلف اسلوب جمع المعلومات من حالة لأخرى، تبع لأهمية المشكلة وحجمها ونوعها فكلما كانت الظاهرة المراد دراستها مهمة وأساسية بالنسبة للمنظمة كلما زادت الحاجة إلى المعلومات والبيانات أكثر وبجودة أعلى إضافة إلى ضرورة استخدام أكثر من وسيلة أو أسلوب علمي وسليم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيمان بن السراج، "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 64.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، "عملية اتخاذ القرارات"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد7، عدد2، مصر، 1983، ص 14.

حيث يعد جمع المعلومات يجب تحليلها ودراستها من قبل متخذ القرار بهدف التعرف على الأسباب التي أدت إلى وجود المشكلة، فيظهر العلاقات الموجودة بين الأسباب المؤدية إلى عدم تحقق الهدف المنشود، ثم يقارن بين الحالات الناجحة والحالات المخففة في تحقيق الهدف ، وبهذا يتعرف متخذ القرار على الأسباب التي أدت إلى عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة، حيث تعتمد عملية التحليل على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار والاستعانة ببعض النماذج الرياضية الكمية التي تعتبر تقنية مساعده لمتخذ القرار في عمله وفي حالة عدم مقدرته على استخدام هذه النماذج يمكنه الاعتماد على الخبراء في هذا المجال او على نظم دعم القرار<sup>1</sup>.

### 3-3 تحديد البدائل المتوفرة في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة

بمعنى البحث عن عدد من البدائل او الحلول الممكنة لمعالجة المشكلة ولا بد من الإشارة إلى ضرورة وجود بديلين على الأقل، لأن حالة البديل الاول لا تمثل قرار حيث يتم في هذه المرحلة توفير مجموعة من البدائل عن المشكلة أو الهدف المراد دراسته في ضوء التحليل المنطقي للبيانات والمعلومات المتاحة، وعلى الإدارة أن تضع أكبر عدد ممكن من الحلول حتى تضمن عدم وقوعها في الخطأ واختيار البديل المناسب<sup>2</sup>.

حيث يشترط في الحل بديل أن يتميز بأن يكون له القدرة على حل المشكلة، وأن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة ولا بد من الإشارة إلى ضرورة تلازم هذان السرطان بمعنى لا بد من توفرهما معاً، وعدم توفر أحدهما ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار، وأهم ما يعيق متخذ القرار في هذه المرحلة هو العقبات التي تمنعه من اختيار بعض البدائل كالتشريعات الحكومية والتكنولوجيا المطلوبة والظروف الاقتصادية<sup>3</sup>.

### 3-4 تقييم البدائل واختيار البديل المناسب

يتم في هذه المرحلة المقارنة والمفاضلة بين البدائل المتاحة اعتماداً على المعلومات المتواصل إليها في الخطوات السابقة، من حيث مزايا وعيوب كل بديل وكذا تكاليفه ونتائجه وبالتالي تحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل بغرض الوصول إلى قرار

<sup>1</sup> خليل حسني خليل، "تفعيل استخدام نظم المعلومات في صنع القرار"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم ادارة اعمال، جامعة حلب، سوريا، 2007، ص 50.

<sup>2</sup> وزيرة محي محمد، "علاقة معايير قياس جودة المعلومات الاستراتيجية بمراحل صنع القرار"، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 34، عدد 110، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص 168.

<sup>3</sup> معتصم النعيمات، "أثر كفاءة نظم دعم القرار في سلامة القرارات-دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الخاصة في الأردن"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، نظم المعلومات الادارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2009، ص 302.

يحقق الهدف ويحل المشكلة، في هذا السياق لا بد من الإشارة إلى أنه بالنسبة للقرارات الروتينية فإن اتخاذ القرار يعتمد على الخبرة في اتخاذها أما القرارات غير روتينية تتسم بنوع من الصعوبة فهي تتطلب معايير أكثر.

ويمكن تلخيص معايير تقييم البدائل فيما يلي:

- الأهداف التي يحققها. كل بديل
- المنفعة أو المكتسب التي يحققها البديل
- درجة المخاطرة المتوقعة لكل بديل
- مقدار الجهد اللازم بذله في تنفيذ القرار
- كفاءة البديل وتقسيم بمدى استغلال الموارد
- المعلومات المتوفرة حول الظروف البيئية المحيطة
- الحصول على النتائج المطلوبة في الوقت المناسب
- معايير أخرى مثل قوانين الجمع ونظمه وتقاليده<sup>1</sup>.

### 3-5 وضع القرار حيز التنفيذ ومتابعة وتقييم النتائج

لا بد من وضع القرار حيز التنفيذ فالقرار الذي يتم تنفيذه تكون قيمته منعدمة كما أن تحقيق الهدف المنشود مرهون بالتنفيذ السليم للقرار، وتتأثر قدرة اتخاذ القرار على التنفيذ بعدة عوامل أهمها:

- إقناع الموظفين بأهمية التنفيذ إضافة إلى توفر الموارد الكافية للتنفيذ؛
- الدقة والواقعية في القرار إضافة إلى انتماء الوقت الملائم والمكان المناسب للتنفيذ؛
- متابعة التنفيذ وإدراج آلية من شأنها أن تبلغ متخذ القرار بالمعلومات المرتدة<sup>2</sup>.

### 4- صعوبات اتخاذ القرارات

من أهم الصعوبات أو المشاكل التي تعترض أي قرار مهما كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ويمكن إجمال هذه العوائق:

<sup>1</sup> إيمان بن سراج، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> خليل حسني خليل، مرجع سبق ذكره، ص 51.

#### 4-1 عدم إدراك المشكلة وتحديدها

يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم القدرة تحديدها أو تعريفها.

#### 4-2 عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار

إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار التمييز بين أقل الأهداف أهمية ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة، حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل انتاج غير مادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة<sup>1</sup>.

#### 4-3 شخصية متخذ القرار

قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجهود وضرة التنفيذ بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها يضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والفعالية والجسدية وموقعه داخل التنظيم.

#### 4-4 نقص المعلومات

يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة من بيئة العمل وظروف وإمكاناته القيود.

<sup>1</sup> بن خروف حلييلة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

يجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما سيكون عليه الأمور مستقبلاً، ونظراً لضيق الوقت لدى المدير فلا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له الاختيار البديل الأمثل<sup>1</sup>.

حيث أن هناك صعوبات أخرى مختلفة على مستوى المؤسسات بصورة عامة حيث تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديداً واضحاً ودقيقاً بسبب تعدد وتنوع الأغراض الظاهرة وتشابكها؛
- احتمال عدم الدقة والوضوح أي تعريف الأهداف المستخدمة كأساس لوضع معايير تقييم القرار الرشيد وتمييزه عن القرار غير الرشيد؛
- التعريف والتمييز بين الوسائل والغايات في الكثير من الحالات الأمر الذي جعل معايير القرار الرشيد غير واضحة؛
- وجود درجات مختلفة من عدم التأكد من الممكن حسابها أو استيعابها تختلف باختلاف البدائل والظروف المحيطة بها؛
- وجود نقص المعلومات دائماً يؤدي إلى عدم الثقة في عمليتي التحليل والاختيار، من ثم عدم دقة حساب النتائج والآثار المتوقعة والمترتبة على القرار في المستقبل؛
- الأثر السلبي للعامل الزمني على مستوى الرشد في القرار ويمكن نتبع هذا الأثر من ثلاث جوانب؛
- دائماً ما تكون هناك مشكلة عدم وجود وقت كاف لإنجاز عملية تحليل رشيدة رشداً كاملاً؛
- هناك دائماً الأثر الزمني للقرارات السابقة على القرار الحالي، قد تشكل السرعة التي تطلبها بعض القرارات ضغط غير مبرر يجيد بها عن الرشد الكامل؛
- صعوبة الاتفاق على الأهداف والبدائل في عملية اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

### 4-5 مقومات عملية اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات هي التي تضم السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترتضيها الجماعة داخل المؤسسات، فعملية اتخاذ القرارات عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد وتقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة إضافة إلى التركيز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري ومراحلها ومن أهم مقومات القرار الإداري:

- اتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقائدها على المراد تحقيقه نتيجة لهذا التصرف؛

<sup>1</sup> بلحاج فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 277.

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 136-137.

- أن يكون الاختيار مدروسا اي قائما على دراسة البديل او عدة بدائل لوسائل واساليب لتنفيذ بكل منها؛
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها؛
- تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار؛

يفهم من خلال الطرح إن عملية اتخاذ القرار تعتمد على مجموعة من المقومات الأساسية التي تشكل في مجملها الدعائم الأساسية التي تقوم عليها والمتمثلة في الاعتماد على الاسلوب العلمي المنظم في اختيار البدائل المتاحة وتحديد أساليب ووسائل التنفيذ المناسبة لكل بديل، إضافة إلى تحديد الأهداف المراد تحقيقها وهذا ما يتطلب اتفاق الأطراف الفاعلة في هذه العملية على اتباع سلوكيات واستراتيجيات معينة للوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: عناصر وحالات وطرق اتخاذ القرارات

ان الهدف الاستراتيجي لمنهج الإدارة هو تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة، فتناولنا في هذا المبحث إلى كل من عناصر اتخاذ القرار وظروف وحالات اتخاذ القرار وكذلك طرق اتخاذ القرار، كما تطرقنا الى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، كما سلطنا الضوء على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات.

#### 1-عناصر اتخاذ القرارات

- بيئة القرار: وتشير الى العوامل التي تؤثر على متخذ القرار؛
- متخذ القرار: القائد الذي يقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة<sup>2</sup>؛
- الأهداف الدافعة للقرار: ويعني ذلك الدافع وراء السلوك او التصرف الذي اتخذ القرار من اجله، فالقرار لا يتخذ الا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين او محدد؛
- توفير البيانات والمعلومات: وهو عنصر مهم جدا لاتخاذ القرار، فلا بد من توفر البيانات والمعلومات بكميات كافية ومناسبة امام متخذ القرار وفي الوقت المناسب لذلك هذه المعلومات والبيانات يجب ان تكون حول المشكلة قيد البحث او التي تحتاج الى حل وتوفر المعلومات يعد أداة هامة وعنصر حيوي لنجاح القرار السليم، وفي هذا الشأن يكون لنظم المعلومات الإدارية دور هام في توفير المعلومات لمتخذ القرار.

<sup>1</sup> حدادي داود وغيره، "اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية مع إطارات الشركة الأفريقية للزجاج"، مذكرة ماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018، ص 76.

<sup>2</sup> هيا محمد مطر، "درجة مشاركة المديرين المساعدين وكالة البحوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية بغزة، غزة، 2018، ص 31.

- **التنبؤ:** ان الكثير من القرارات قد تتعامل مع عوامل مستقبلية ومعظم اتجاهاتها مجهولة" يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيرها على المكتبة او مركز المعلومات، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في ان يستطلع ما سيحدث في المستقبل." ومن هنا يعد التنبؤ عنصر أساسي وركن مهم من اركان عملية اتخاذ القرار وله دور كبير في مساعدة المدير على إدراك وفهم حيثيات وابعاد المشكلة التي تواجه المدير او المؤسسة تمهيدا لاتخاذ القرار بخصوصها بهدف حلها والتخلص منها؛<sup>1</sup>
- **البدائل:** وجود بدائل وحلول متعددة امام الإداري لحل مشكلة ما، فيقوم باختيار الأنسب في نظره لتحقيق هدفه؛
- **القيود:** يواجه متخذ القرار قيود عدة الا وهي درجة التأكد من المردود، درجة المخاطرة، الخبرة مصادر التمويل، ومدة التنفيذ القرار حتى يكون القرار صحيح وسليم؛<sup>2</sup>
- **اختيار الحل الأمثل:** تفضيل الحل الذي يحقق الهدف بشكل أفضل بأقل تكلفة.<sup>3</sup>

### 2- ظروف وحالات اتخاذ القرار:

ونظرا للظروف السائدة في اتخاذ القرار فقد قسمت من وجهة نظر متخذ القرار الى قرارات تحت ظروف الجهل، وقرارات تحت ظروف التأكد، وقرارات تحت ظروف المخاطرة، وقرارات تحت ظروف عدم التأكد، وفيما يلي تفصيل ذلك.

- 1- قرارات تحت ظروف الجهل: وهي تعبر عن حالة عدم معرفة احتمالات حدوث أي حدث وبالتالي ماهي وضعية العائد المتوقع؟ بتعبير اخر عدم معرفة احتمالان وصول الحالات الطبيعية للأحداث.
- 2- قرارات تحت ظروف التأكد: في هذه الحالة يكون متخذ القرار على دراية تامة ودقيقة بالأحداث الاقتصادية المستقبلية، وبالتالي يستطيع التنبؤ بنتائج اختباراته، غير ان هذه الفرضية التي قليلا ما تكون تتعلق بالمشاكل قصيرة الاجل خصوصا (البرامج اليومية للعمل كالإنتاج مثلا سياسة التمويل، التوزيع... الخ). بحيث في ظل هذه الظروف يعد هذا النوع من القرارات أسهل القرارات التي يمكن اتخاذها، حيث يكون لكل قرار يتم اتخاذه نتيجة

<sup>1</sup> مفتاح محمد دياب، "اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في المؤسسات المعلومات، مجلة الدولية للدراسات الإنسانية"، المجلد 01، العدد 2، جامعة طرابلس، ليبيا، ص 58.

<sup>2</sup> لبنى يونس علي شعبان، "عمى المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017، 13.

<sup>3</sup> مزغيش إيمان، "دور أساليب تحاليل الكمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية"، مجلة علوم والتقنيات النشاط البدني والرياضي، المجلد 6، العدد 6، الجزائر، ص 66.

واحدة فقط او بعبارة أخرى تكون لدى متخذ القرار في هذه الحالة معلومات كافية واكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره، وبتعبير اخر فان متخذ القرار يعلم بدقة وتأكيد نوع الظروف التي ستسود حال اتخاذ القرار ومن ثمة فان اثار القرار يعلم بدقة وتاكي دنو الظروف التي ستسود حال اتخاذ القرار ومن ثمة فان اثار القرار ونتائجه معلومة مسبقا، ومثال ذلك اذا كانت نسبة الإنتاج من طرف المؤسسة قليلة بسبب نقص الكفاءة، فان السوق تكون غير مشبعة، مم يستدعي قرار رفع الإنتاج عن طريق زيادة اليد العاملة الكفؤة مثلا<sup>1</sup>؛

3- قرارات تحت ظروف المخاطرة: يفترض في ظل ظروف المخاطرة ان متخذ القرار يعلم بحالات الطبيعة التي يمكن ان تحدث في المستقبل وتؤثر في العناصر والمبادئ العامة للقرار وان متخذ القرار قادر على وضع احتمالا الحدوث كما انه في هذه الحالة يكون القرار ناتج عن الخبرة السابقة ويتم اعداد الاحتمالات الخاصة بالظروف المتوقعة الحدوث مستقبلا بناء على ما يتوفر من معلومات سابقة، مما يمنح احتمالات موضوعية وتكون المخرجات معروفة بدرجة احتمالية<sup>2</sup>؛

4- قرارات تحت ظروف عدم التأكد: هي الحالة التي لا توجد فيها معلومات ولا احتمالات لحصول حالات الطبيعة. فلا يمكن لمتخذ القرار ان يحدد احتمالات حدوث كل حالة من الحالات المتوقعة حتى ولو امكنه تحديد تلك الحالات فعلا، وذلك بسبب عدم وجود تجارب في الماضي تمكن متخذ القرار من تقدير الاحتمالات حصول حالات الطبيعة، كالتواهر الجديدة الو التي تقع بشكل مفاجئ<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> خالد قاشي، "نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ قرار)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014، ص80.

<sup>2</sup> زواغي محمد، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسي-دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017، ص26.

<sup>3</sup> حوشين يوسف، "محاضرات في مقياس نظرية اتخاذ القرار"، مطبوعة موجه لطلبة سنة ثالثة ليسانس، تخصص اقتصاد كي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونييسي علي، البليدة2، الجزائر، 2020، ص25.

جدول رقم(03): يوضح ظروف اتخاذ القرار

ظروف التأكد	ظروف الجهل
<p>- يوجد عدد قليل من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار.</p> <p>- تتشابه العوامل والمؤثرات</p> <p>- لا تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الروتينية.</p>	<p>- يوجد عدد قليل من العوامل والمؤثرات في بيئة القرار.</p> <p>- تتشابه العوامل والمؤثرات الى حد ما مع بعضها.</p> <p>- تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة كالقرارات الإدارية.</p>
ظروف عدم التأكد	ظروف المخاطرة
<p>- يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار الإداري</p> <p>- لا تتشابه العوامل والمؤثرات</p> <p>- تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الاستراتيجية</p>	<p>- يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار.</p> <p>- لا تتشابه العوامل والمؤثرات</p> <p>- تبقى العوامل والمؤثرات نفسها مثل القرارات التشغيلية</p>

المصدر: خالد قاشي، "نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ قرار)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014، ص82.

3- طرق اتخاذ القرار:

3-1 تحليل التعادل The Analysis

يستخدم أسلوب تحليل التعادل (بشكله الأساسي) لاتخاذ القرارات في ضمن ظروف التأكد وتحت افتراضات مبسطة حيث يساعد هذا التحليل في اتخاذ القرارات في مجالات إدارية عديدة مثل: تحديد احجام الإنتاج، تحديد موقع المصنع، المفاضلة بين بدائل الإنتاج المختلفة، وتقوم الفكرة الأساسية في تحليل التعادل على المقارنة بين الإدارات الكلية حيث تمثل حجم التعادل من الوحدات لمشروع معين ذلك الحجم الذي يتعادل فيه الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، هذه الأخيرة تنقسم الى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، فالتكاليف الثابتة هي التي لا تتأثر بأحجام الإنتاج في الاجل القصير مثل الفوائض والاستهلاكات اما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج والمبيعات تمثل تكلفة الأجور والموارد الخام والمياه....الخ.

يمكن التعبير عن التكاليف الكلية كما يلي:

$$\text{التكاليف الكلية} = \text{التكلفة الثابتة} + \text{التكلفة المتغيرة}.^1$$

### 3-2 مصفوفة العائد

تستخدم مصفوفة القرار أو جدول القرار في تحليل عملية اتخاذ القرارات بحيث تشير علاقة بين الثلاثينات التالية التي يحتويها القرار وهي البدائل والحالات الطبيعية والنتائج، فلو فرضنا ان احد الافراد كان يتردد في حمل المظلة التي تقيه من المطر في يوم غائم قد تهطل فيه الامطار او قد لا تهطل فان القرارات البديلة التي يواجهها في هذه الحالة هي إما حمل المظلة في هذا اليوم حيث تقيه من الابتلال او البرد او السعال وتوفر عليه نفقات، ان تردد الفرد في هذه الحالة يعود سببه الى عدم توفر التنبؤات الدقيقة التي تحدد بشكل واضح هطول الامطار او عدمها ويمكن التعبير عن القرار الذي يتخذه هذا الفرد في مختلف الحالات في الجدول التالي:<sup>2</sup>

جدول رقم (04): مثال يوضح مصفوفة اتخاذ القرار

حالات طبيعية		
الجو صحو	الجو ماطر	البدائل
حمل عبء إضافي	عدم ابتلال ملابس الفرد	حمل المظلة
عدم حمل عبء إضافي	ابتلال ملابس الفرد	عدم حمل المظلة

مصدر: لعلايمية محمد علي، "أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات-دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال"، مذكرة ماستر، تخصص الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص56.

### 3-شجرة القرارات Decision Tree

تمثل شجرة القرار التمثيل البياني الذي يظهر بسهولة تركيب عملية اتخاذ القرارات وما تحتويه من البدائل والحالات الطبيعية والنتائج المترتبة عنها وتتألف عادة من عقد الداء او التصرف وعقد المصادقة او الاحتمال او الفروع اذا توفرت المعلومات الخاصة بتقدير احتمال حدوث كل حالة من الحالات الطبيعية فان قيمة هذه الاحتمالات يمكن وضعها عن

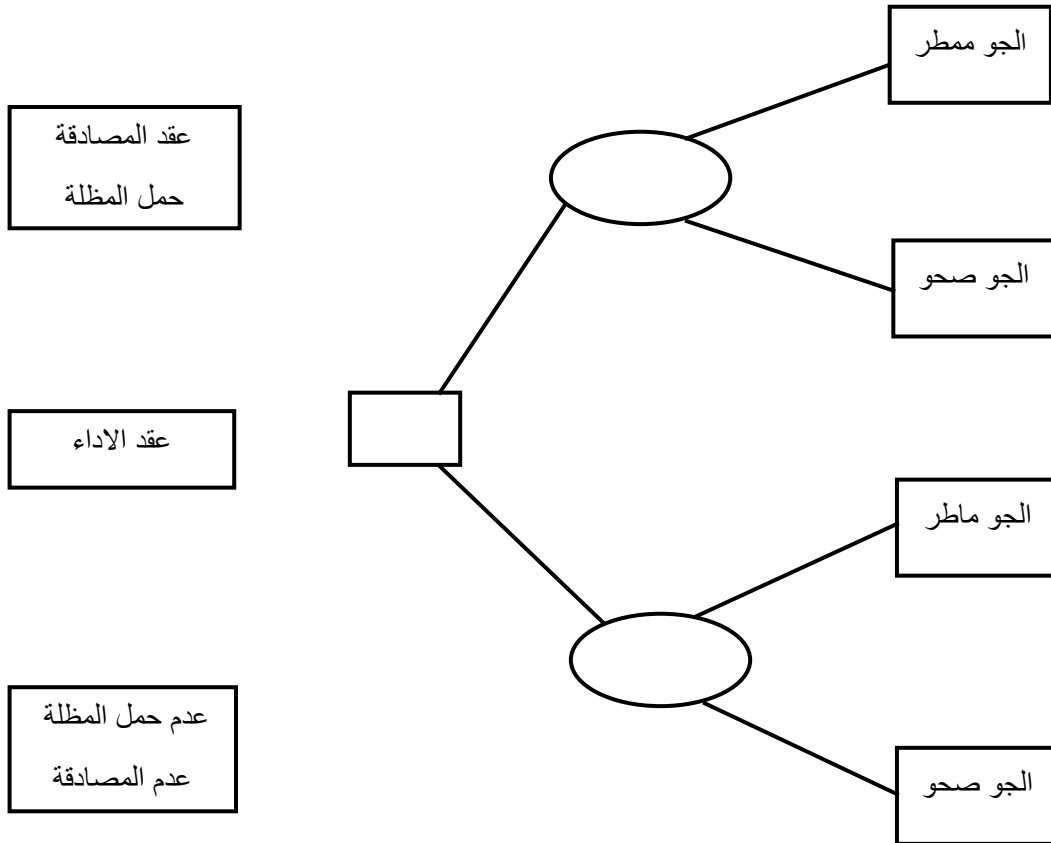
<sup>1</sup> لعلايمية محمد علي، "أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات-دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال"، مذكرة ماستر، تخصص الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص55.

<sup>2</sup> لعلايمية محمد علي، مرجع سابق، ص55، 56.

الفروع وخاصة من العوائد (نتائج القرار) توضح في نهاية الفروع الخاصة بكل حالة من الحالات الطبيعية لتبين النتيجة التي يتم الحصول عليها باتخاذ قرار معين بوجود حالة محددة من الحالات الطبيعية<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح شجرة اتخاذ القرارات

شكل رقم (04): يبين شجرة القرارات



المصدر: نادية أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1999، ص124.

#### 4-العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

#### 4-1أهداف المنظمة

مما لا شك فيه ان أي قرار يتخذ وينفذ لابد وان يؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المنظمة او الهيئة او المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة او الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار انسب الوسائل التي يبدو انها سوف تحقق اهداف المنظمة التكتيكية او الاستراتيجية؛

<sup>1</sup> نادية أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1999، ص124.

#### 4-2 الثقافة السائدة في المجتمع

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطاتها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار<sup>1</sup>؛

#### 4-3 عوامل شخصية ونفسية

تتمثل هذه العوامل كل من له علاقة باتخاذ القرار، تنقسم إلى نوعين هما:

أ-عوامل نفسية: هذه العوامل تتعلق بالمحيط النفسي المتصل بالشخص وأثره على عملية اتخاذ القرار، خاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة من البدائل المتاحة؛

ب-عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد، فان السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا على صناعة القرار هناك ثلاثة ابعاد للاختلافات الفردية من مدير الاخر وتمثل فيما يلي:

- اسلوبهم في الإحساس بالمشكلة؛
- اسلوبهم في تجميع المعلومات؛
- اسلوبهم في استخدام المعلومات؛

كما ان هناك أنماط للسلوك الذي يؤثر في عملية اتخاذ القرار فهناك من هو مجازف، حذر، متسرع، متهور؛

#### 4-4 تأثير عنصر الزمن

يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار كلما كانت البدائل المتاحة أكثر والنتائج أقرب للصواب، امام متخذ القرار كلما تطلب منه سرعة في اتخاذ القرار مما يقلل من البدائل المتاحة لديه<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الاشهب، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>2</sup> بوريش احمد، "تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة موبيليس وجازي ولاية تلمسان"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص89.

#### 4-5 نوعية المعلومات

يعد جمع المعلومات الكافية حول الموضوع بدقة من العوامل المهمة في عملية اتخاذ القرار، إذ إن اتخاذ القرار المناسب يعتمد على جودة المعلومات التي تم جمعها، وأيضاً على مصادر المعلومات<sup>1</sup>.

#### 5-علاقة الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات

للذكاء الاستراتيجي علاقة وطيدة باتخاذ القرار، فالذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات ويحدد الرؤية الواضحة لعملية اتخاذ القرار؛

وتنطلق هذه الأسباب في الأساس من طبيعة ما يعرف بمجتمع المعلومات في الوقت الراهن، حيث يتضمن ذلك اتجاهين مختلفتين ومتناقضين: (الاتجاه الأول) زيادة الذكاء البشري فيما يتعلق بالمجالات الاقتصادية والنظم السياسية والاجتماعية، و(اتجاه الآخر) يسعى لحل الغموض والالتباس الذي يكتنف المشكلات والحلول في ما يخص مجتمعات اليوم، علماً أن زيادة المعلومات لا تتضمن العديد من الحقائق بشأن التصرفات بل يمكن تفسير هذه الحقائق تعطي هذه المعلومات تفسيرات متناقضة ومتضاربة مع بعضها البعض، من قبل المساهمين فيما يخص المشكلات التي تواجه المؤسسات؛

وبالإمكان إرجاع ذلك إلى الافتراضات المتنافسة، وليس إلى الحقائق المتضاربة، وبالتالي بناء على هذه الأسباب يكون من الضروري تبني الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار، حتى يتم الحد من هذه التناقضات، وحتى يتم فهم تحديات اليوم، وقد تم تطوير التطبيقات المختلفة كالتنبؤات، وتمارين التبصر وتقييم الأثر بغرض دعم اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

#### 5-1 علاقة الاستشراف باتخاذ القرارات

يلعب الاستشراف دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات فهو يساعد القادة أو متخذي القرار إلى التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة وهو ما يقود القائد إلى استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة، فعندما يكون متخذ القرار مدركاً بحجبايا السوق والمنافسين فهذا يعد أمراً مهماً في صناعة القرارات فهو يوفر له الحكمة والبصيرة على تحليل واستكشاف المستقبل، بما إن الاستشراف يتمثل في دراسة الماضي وفهم الحاضر لتمكين من معرفة المستقبل فإن ذلك يؤثر على اتخاذ القرارات المستقبلية؛

<sup>1</sup> هيام الرفوع، تاريخ النشر 26 أكتوبر 2022، "العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات"، 22 مارس 2024، ساعة 12:11، [Mawdoo.com](http://Mawdoo.com).

<sup>2</sup> الشيماء خالد الزهراني، "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 20، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 7.

### 5-2 علاقة تفكير النظم باتخاذ القرارات

لتفكير النظم أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات فهي تعد بعد استراتيجي اذ انها متعلقة بتحسيد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما او صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها، وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ اطرا للتفكير الاستراتيجي واسلوبا لمواجهة تعقيدات البيئية، وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح كما يوفر طرائق افضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية، كما يوفر الفرصة للمشاركة، (الافراد وفرق العمل) في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فعندما يتمتع القائد بعنصر تفكير النظم يجعله يملك منها تحليليا و يصبح لديه القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها وقادرا على فهم المشكلة كنظام وتشخيص السبب الحقيقي لها، وبالتالي اتخاذ قرارات إيجابية تسهل في تفعيل العملية التسييرية بالمنظمة؛

### 5-3 علاقة الرؤية المستقبلية باتخاذ القرار

للرؤية المستقبلية أهمية بالغة في اتخاذ القرارات فهي تمثل في وصف صورة مستقبلية افضل تتطلع اليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب او أكثر من جوانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف او الأحداث المستقبلية ذات العلاقة باطار او سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد النظر الى ما وراء الاحداث لتشمل على الفهم والادراك أيضا، فهي ترسم خارطة للقادة الناجحين من خلال رسم خارطة طريق للعاملين، لكي يتبعوها حيث تمكن القادة و المسيرين من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوك موظفيهم، فالرؤية تساعد القادة عند تحديد وتحليل مواقع المنافسين وتمكنهم من اتخاذ قرارات صارمة كرد فعل إزاء تغيرات المحيط والمنافسة التي تحكمه، فامتلاك القادة عقلية متفتحة وافاق واسعة للنظر في عواقب الأمور يساعدهم على مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة واتخاذ قرارات سليمة ، فالذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمدراء ويؤهلهم ليكون قادة للمنظمات واتخاذ قرارات مستقبلية تؤثر في مستقبل المنظمة؛

### 5-4 علاقة الدافعية (القدرة على تحفيز العمال) باتخاذ القرار

تلعب الدافعية دورا مهما في اتخاذ القرار لتحفيز العمال في المؤسسة، وكعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز الدافعية في المقدرة على التحفيز ودفع الافراد وحثهم على العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق اهداف المنظمة انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ ويتطلب ذلك بالتأكيد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد ويؤثر فيهم للعمل اتجاه الهدف؛

ومما يتقدم نستطيع القول ان القائد الذكي يجب ان يعمل على اشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف، فعند تمتع القادة بالدافعية (القدرة على التحفيز العمال) يمكنهم من تحريك القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها كما خطط لها، وللذكاء الاستراتيجي دور مهم في تطوير نظام الحوافز في المؤسسة ويصبح العمال أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالعامل ودفعه لتنفيذ اهداف المنظمة بأحسن وجه؛

### 5-5 علاقة الشراكة باتخاذ القرارات

للشراكة أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة، تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، حيث يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي الى تكوين شراكات وتحالفات للوصول الى الأهداف المشتركة، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات او أكثر للمشاركة بمواردها لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الاعمال، فالقائد الذكي استراتيجيا يقوم باتخاذ قرارات استراتيجية في اختيار الشريك الاستراتيجي الذي يزيد من كفاءة المنظمة وليس من حجمها فقط و يزيد من قوة القرار والاستفادة من الخبرات وتحسين نوعية وجودة القرارات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لعلايمية محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص65،64،63.

### خلاصة الفصل الثاني

تناولنا في هذا الفصل القرار ومفهومه وعملية اتخاذ القرار ومفهومها والشروط اللازمة لاتخاذها وخصائصها، والتي تهدف الى اتخاذ قرارات منطقية تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها فيعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للمدير اذ أن عملية اتخاذ القرار تعتبر قلب الإدارة ومحور عملياتها، فقد أصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة يتوقف الى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

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

# الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

بعدما تطرقنا في الفصل السابق الى الجانب النظري للمتغيرات الدراسة الى المفاهيم الأساسية حول الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار والدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار لغرض المام بموضوع الدراسة استكمالاً الذي تم التطرق اليه في الفصل الأول والثاني، في هذا الفصل حاولنا اسقاط ما تم دراسته نظرياً على جانب التطبيقي على الواقع ومعالجته ميدانياً، حيث يتمثل الهدف من اجراء الدراسة التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية وكذا الدافعية والشراكة على عملية اتخاذ القرارات، من خلال الوقوف مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف على الذكاء الاستراتيجي كوسيلة حديثة افرزتها التطورات المتسارعة في العالم اليوم، وتوضيح اثره على عملية اتخاذ القرارات، وهو الهدف المرجو من هذه الدراية خاصة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة وذلك من خلال اجراء دراسة حالة لعينة من العاملين والموظفين عن طريق توزيع استمارة استبيان، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تناولنا في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث اساسية يتعلق:

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛**

**المبحث الثاني: منهجية اجراء الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر؛**

**المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها.**

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

اتصالات الجزائر، هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل (موبيليس) وخدمات الإنترنت (جواب) والاتصالات عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية). نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003، وبالتالي تطرقنا في المبحث نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف، والهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك تناولنا اهداف ومهام مؤسسة محل الدراسة.

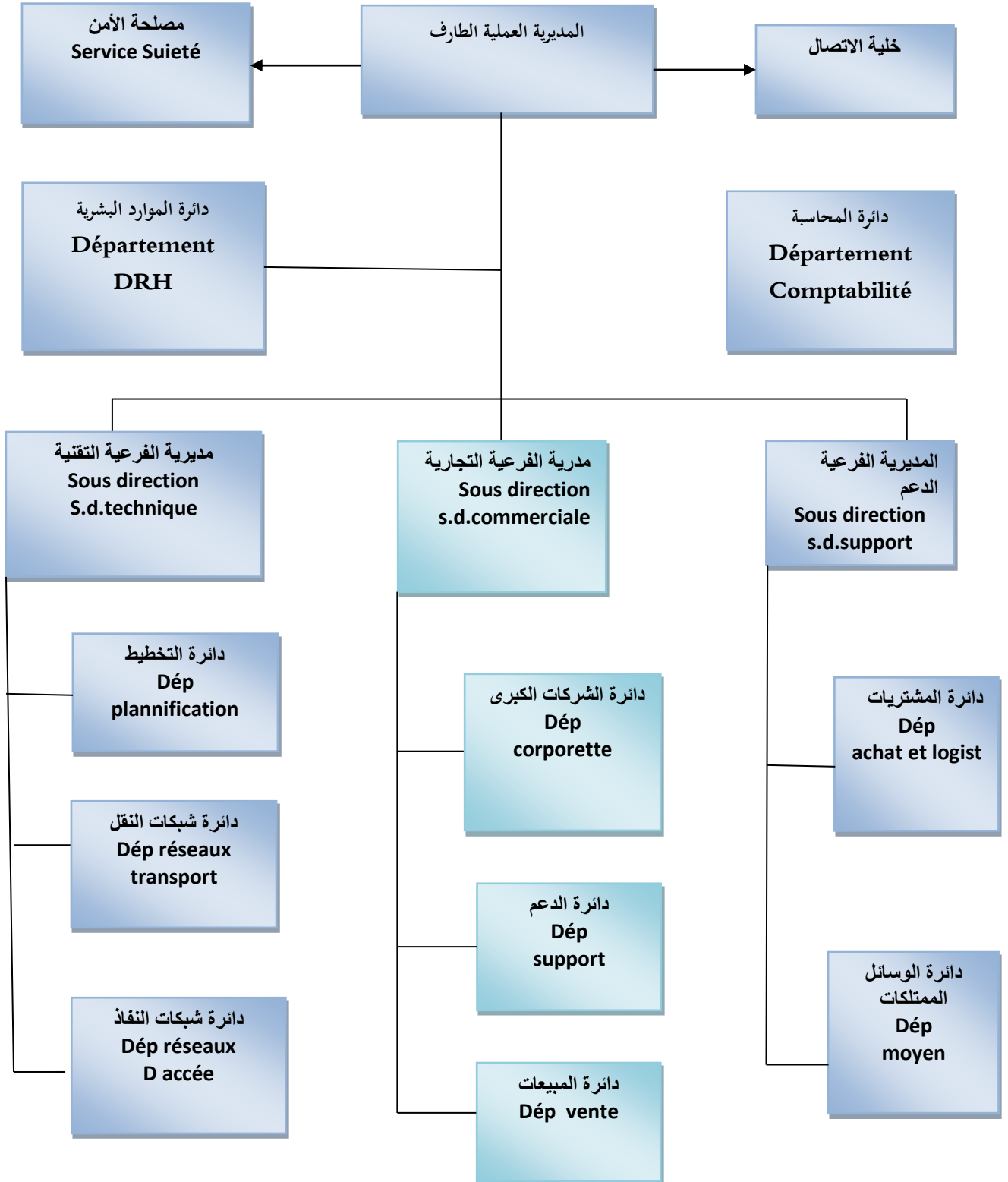
#### 1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

نشأت المؤسسة قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر تحت قرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام الاتصال تبعا لقرار 03/2000 ، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 و 1 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ، ومجيرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة . أهدافها يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف



المصدر: من اعداد الطلبة وبالاغتماد على وثائق المؤسسة.

التنظيم العام للاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: المديرية العامة للمؤسسة وهي مقسمة إلى خمسة مديريات مركزية

والمكونة من:

- مديرية تخطيط وتنظيم الإعلام؛
- مديرية المالية؛
- مديرية التسيير التقني الشبكات الاتصالات؛
- مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية الإدارة العامة التشريعية، فرعين مركزيين؛
- فرع التسويق وتسيير النوعية؛
- فرع تطوير شبكات الاتصالات.

المستوى الثاني: المديريات الإقليمية للاتصالات بعدد يبلغ ثمانية

وهي مكونة من عدة وحدات عملية للاتصالات:

- فريق عمل مكون؛
- خمسة مديريات فرعية؛
- مفتشية جهوية.

المستوى الثالث: الوحدات العملية للاتصالات بعدد ثمانية وأربعون أي واحدة في كل ولاية

وهي مكونة من:

- مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف، CECLI وخدمات أخرى؛
- فريق عمل.

ويمكن شرح مختصر لمهام بعض المصالح ومهام المؤسسة:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على

- الحفاظ على الحصص في السوق؛
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛
- تطوير التسويق العملي؛
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة؛
- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

### مديرية التخطيط

وتنحصر مهامها فيما يلي:

- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام؛
- التنسيق بين المديريات عبر المعلوماتية؛
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخلص أو عدم تخلص أو تعطيلات أو ما شابه ذلك.

### المفتشية العامة

مكلفة بـ:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية؛
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا؛
- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة؛
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية؛
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

### مديرية الطاقة والمحيط

من مهامها:

- مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة؛
- دراسة المحيط العام.

### مديرية الموارد البشرية

وهي من مهامها:

- تعتبر العمود الفقري للشركة؛
- إعداد الدراسات وإنشاء والإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير؛
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات؛
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي؛
- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

### مديرية المالية والمحاسبة

وهي مكلفة بـ:

- تقديم المساعدة للهيكل العملية؛
- تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة؛
- تسيير الميزانية؛
- إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

### مديرية الإدارة العامة والإمدادات

وتقوم بـ:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة؛
- المحافظة على هيكل الشركة ومعالجة المسائل القضائية؛

- تسيير وحماية الأمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية؛
- هيئة وتسيير المراكز التابعة للشركة؛
- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج ومعالجة الصفقات.

### 3- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم المؤسسة بتقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمهام التي تشمل:

- توفير خدمات الاتصال الهاتفي الثابت للمواطنين والشركات والمؤسسات الحكومي؛
- توفير خدمات الإنترنت عبر تقنيات مختلفة مثل ADSL ، الألياف البصرية، والجبل الرابع للمنازل والشركات؛
- على الرغم من أن اتصالات الجزائر ليست المزود الرئيسي لخدمات الهاتف المحمول، إلا أنها تمتلك شركتي "موبيليس" و"جازي" اللتين تقدمان خدمات الهاتف المحمول والإنترنت المحمول؛
- تقديم خدمات نقل البيانات والمعلومات للمؤسسات والشركات، بما في ذلك خدمات الربط الشبكي الخاصة، VPN، واستضافة المواقع؛
- تطوير وصيانة البنية التحتية الوطنية للاتصالات بما في ذلك الكابلات الأرضية، الألياف البصرية، والأبراج اللاسلكية؛
- الاستثمار في الأبحاث والتطوير لتحسين وتحديث خدمات الاتصالات والتكنولوجيا في الجزائر؛
- تقديم الدعم الفني وخدمة العملاء للمشاركين لضمان جودة الخدمة ومعالجة أي مشاكل قد تواجههم؛
- المشاركة في برامج التعليم والتوعية لتعزيز الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والاتصالات في المجتمع الجزائري؛
- من خلال هذه المهام والخدمات، تسعى اتصالات الجزائر إلى تحسين جودة خدمات الاتصالات في الجزائر وتعزيز الاتصال بين الأفراد والمؤسسات محليًا ودوليًا.

### 4- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر إلى:

- تقديم خدمات الاتصالات بما يسمح بنقل وتبادل الأصوات، والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية والمعلومات السمعية البصرية؛
- تسيير واستغلال وتطوير الشبكات العامة والخاصة؛

- إنشاء وتسيير واستعمال اتصالات الربط المتبادل مع متعاملين الشبكة؛
- كما ولجت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف؛
- عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات لأكثر عدد من المستعملين وخاصة في المناطق النائية؛
- ترقية نوعية الخدمات المقدمة، وجعل خدمات الاتصالات أكثر منافسة؛
- تطوير شبكة اتصالات وطنية لها مصداقية، والربط بالطرق السريعة للمعلومات.

### المبحث الثاني: منهجية اجراء الدراسة الميدانية

تناولنا في هذا المبحث منهجية إجراء الدراسة الميدانية عبر منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ووصف إدارة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

#### 1- منهج الدراسة الميدانية

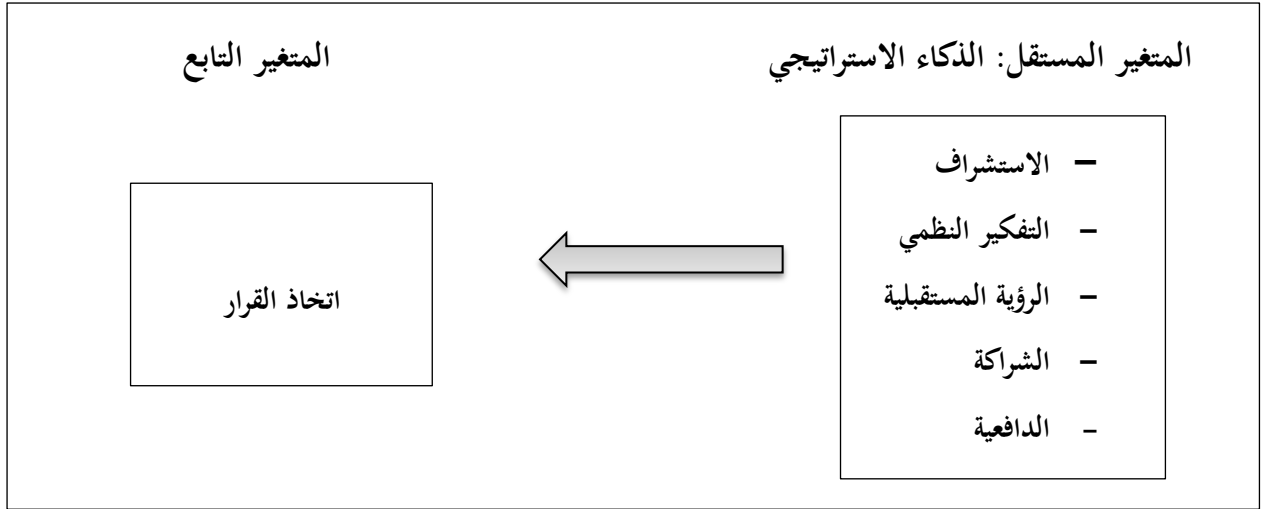
##### 1-1 منهج الدراسة

بهدف التعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع اتخاذ القرار، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع الميداني، ويساعد الباحث على تحليله وتفسيره والوصول إلى استنتاجات تساهم في معالجته وتطويره كما تم إجراء المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف بلورة الأسس التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة.

##### 1-2 نموذج الدراسة

يمكن تمثيل شكل نموذج الدراسة:

شكل رقم (06): نموذج الدراسة



### 1-3 مجتمع وعينة الدراسة

اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الفصل النظري من الدراسة، أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذا المفاهيم في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر قيد الدراسة بولاية الطارف.
- **عينة الدراسة:** تم توزيع 31 استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن كلها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي 31 استبانة أي نسبة 100%.

### 2- أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات هما:

#### 2-1 المصادر الأولية:

تتمثل في:

- 2-1-1 المقابلة:** المقابلة عملية مهنية يتم الاستعداد لإجرائها وفقا لأهداف واضحة ومحددة مع المبحثن (فردا كان أم جماعة أم مجتمعا) وهي إحدى وسائل جمع المعلومات والبيانات من مصادرها، تتم بين طرفين الباحث أو الأخصائي الاجتماعي والمبحوث أو العميل أو أحج الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالحالة المبحوثة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

**2-1-2 الاستبيان (الإستمارة):** الاستبيان الإحصائي هو عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدد من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة لتتوصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها.

### 2-2 المصادر الثانوية

والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، مقالات، مجلات علمية، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، ... وغيرها، ذات علاقة بموضوع الدراسة.

### 2-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- **الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية:** تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- **معامل سيرمون لقياس صدق البنائي**
- **معامل ألفا كرونباخ:** من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- **الوسط الحسابي:** لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- **معامل الارتباط:** استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان؛
- **اختبار T:** من أجل قياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- **الانحدار الخطي البسيط:** من أجل معرفة مدى تأثير المتغير المستقل على التابع بالإضافة إلى اعتماد الطالبين على برنامج الجداول الالكترونية: لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.



- المجال [5-3.67]: مرتفع

### 3-2 صدق أداة الدراسة

يهدف التأكد من صدق أداة الدراسة ومدى ملائمة فقراتها لقياس متغيرات الدراسة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال والمشرف للاستفادة من اقتراحاتهم.

جدول رقم(06): الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	القسم	الجامعة
01	د. سعادي عماد	أستاذ محاضر -أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
02	د. بن قديدح سفيان	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
03	د. مقراني عبد الهادي	أستاذ محاضر -أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة محمد البشير الابراهيمي جامعة برج بوعربريج

### 3-3 قياس ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة. ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج، أستخدم معامل ألفا كرونباخ الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرومباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ارتباط ألفا كرونباخ
محور الذكاء الاستراتيجي	20	0.969

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.972	14	محور اتخاذ القرار
0.984	34	الثبات الكلي للاستبيان

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات لمحاوّر الاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي لمحور الذكاء الاستراتيجي 0.969، ومحور اتخاذ القرار 0.972، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.984 وهي قيم كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

### 3-4 قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

#### - محور الذكاء الاستراتيجي

الجدول رقم (08): ارتباط فقرات أبعاد محور الذكاء الاستراتيجي مع بعضها ومع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور
01	0.936**	0.924**
02	0.912**	0.837**
03	0.919**	0.797**
04	0.921**	0.790**
بعد الاستشراف		
01	0.929**	0.911**
02	0.958**	0.857**
03	0.909**	0.797**
04	0.904**	0.826**
بعد التفكير النظامي		
01	0.930**	0.834**
02	0.952**	0.868**
03	0.935**	0.891**
04	0.918**	0.876**
بعد الرؤية المستقبلية		
01	0.967**	0.625**

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.537**	0.922**	02
0.650**	0.954**	03
0.674**	0.845**	04
بعد الشراكة		
0.841**	0.975**	01
0.878**	0.929**	02
0.877**	0.953**	03
0.822**	0.961**	04
بعد الدافعية		

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

### - بعد الاستشراف

جميع معاملات الارتباط بين فقرات البعد مع بعدها ومع المحور دالة إحصائياً وبمعاملات ارتباط كبيرة. وعليه فإن فقرات بعد الاستشراف متسقة داخلياً مع بعدها ومع محور الذكاء الاستراتيجي التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

### - بعد التفكير النظامي

جميع معاملات الارتباط بين فقرات البعد مع بعدها ومع المحور دالة إحصائياً وبمعاملات ارتباط كبيرة. وعليه فإن فقرات بعد التفكير النظامي متسقة داخلياً مع بعدها ومع محور الذكاء الاستراتيجي التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

### - بعد الرؤية المستقبلية

جميع معاملات الارتباط بين فقرات البعد مع بعدها ومع المحور دالة وبمعاملات ارتباط كبيرة. وعليه فإن فقرات بعد الرؤية المستقبلية متسقة داخلياً مع بعدها ومع محور الذكاء الاستراتيجي التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

### - بعد الشراكة

جميع معاملات الارتباط بين فقرات البعد مع بعدها ومع المحور دالة إحصائياً وبمعاملات ارتباط كبيرة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وعليه فإن فقرات بعد الشراكة متسقة داخليا مع بعدها ومع محور الذكاء الاستراتيجي التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

### - بعد الدافعية

جميع معاملات الارتباط بين فقرات البعد مع بعدها ومع المحور دالة إحصائيا ومعاملات ارتباط كبيرة. وعليه فإن فقرات بعد الدافعية متسقة داخليا مع بعدها ومع محور الذكاء الاستراتيجي التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

### - محور اتخاذ القرار

الجدول رقم (09): ارتباط فقرات أبعاد محور اتخاذ القرار مع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.854**
02	0.904**
03	0.882**
04	0.813**
05	0.860**
06	0.778**
07	0.752**
08	0.880**
09	0.830**
10	0.921**
10	0.852**
12	0.935**
13	0.903**
14	0.900**

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات محور اتخاذ القرار مع المحور دالة إحصائية، ومعاملات ارتباط قوية، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع محاورها 0.752، بينما الحد الأعلى 0.935.

وعليه فإن فقرات محور اتخاذ القرار متسقة داخليا مع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور

### 3-5 اختبار اعتدالية التوزيع

تم استخدام اختبار شايبرو لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزي الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#### الجدول رقم (10): اختبار Shapiro wilk

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig
الذكاء الاستراتيجي	0.619	0.838
اتخاذ القرار	0.584	0.884

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss- 27

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحورين أعلى من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

### المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

تناولنا في هذا المبحث تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وصف وتشخيص فقرات المحاور وكذلك تطرقنا الى تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

#### 1- تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تم في هذا المطلب تناول البيانات الديمغرافية والمعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية المهنية

1-1 الجنس:

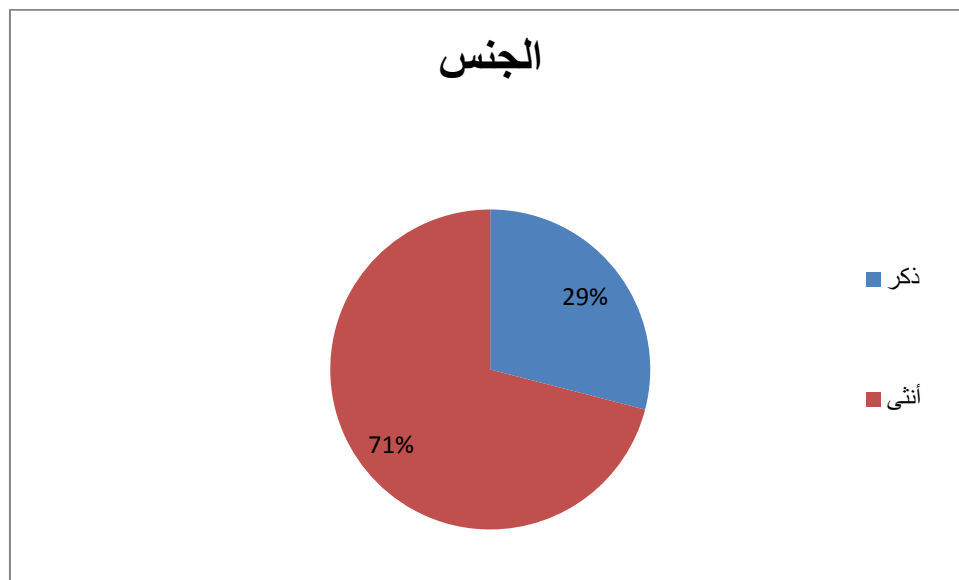
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	09	29%
أنثى	22	71%
المجموع	31	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الاناث هي الأكبر بنسبة 71%، بينما بلغت نسبة الذكور 29%، مما يوضح أن فئة العاملين المشكلين لعينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة هي فئة الاناث بدرجة أكبر، ويوضح هيمنة الاناث وسيطرتهم على العمل وتقلد المناصب، وذلك لان مناصب العمل الشاغرة تكون لإناث أكثر وأيضاً ان في إدارة المؤسسة كانت الاناث أكثر.

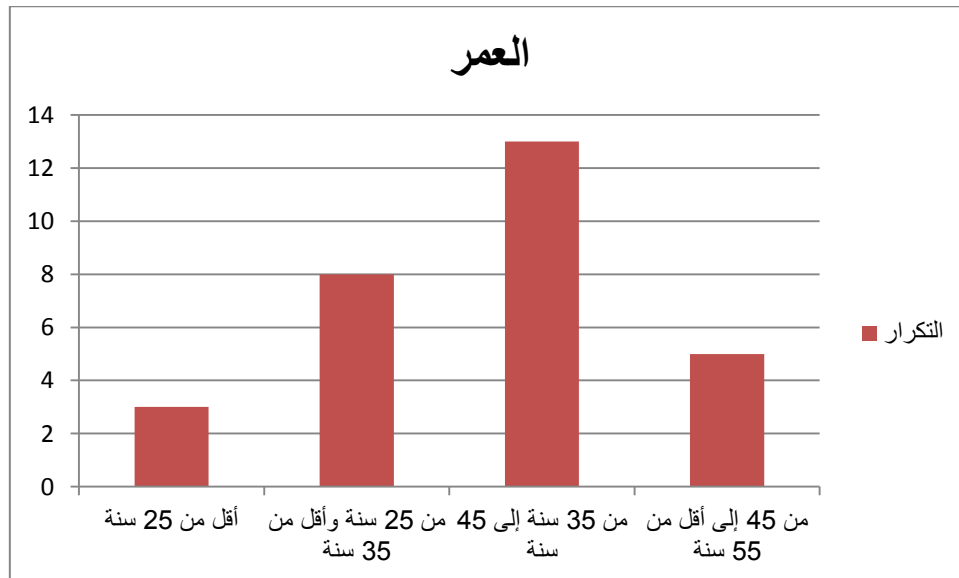
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	03	16.1%
من 25 سنة وأقل من 35 سنة	08	25.8%
من 35 سنة إلى 45 سنة	13	41.9%
من 45 إلى أقل من 55 سنة	05	16%
المجموع	31	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب السن، حيث احتلت فئة من 35 إلى 45 سنة المرتبة الأولى بنسبة 41.9% تليها فئة من 25 سنة وأقل من 35 سنة بنسبة 25.8%، ثم أخيراً فئة أقل من 25 سنة، و من 45 إلى أقل من 55 سنة ب 16.1% لكلا الفئتين.

3-1 المؤهل العلمي

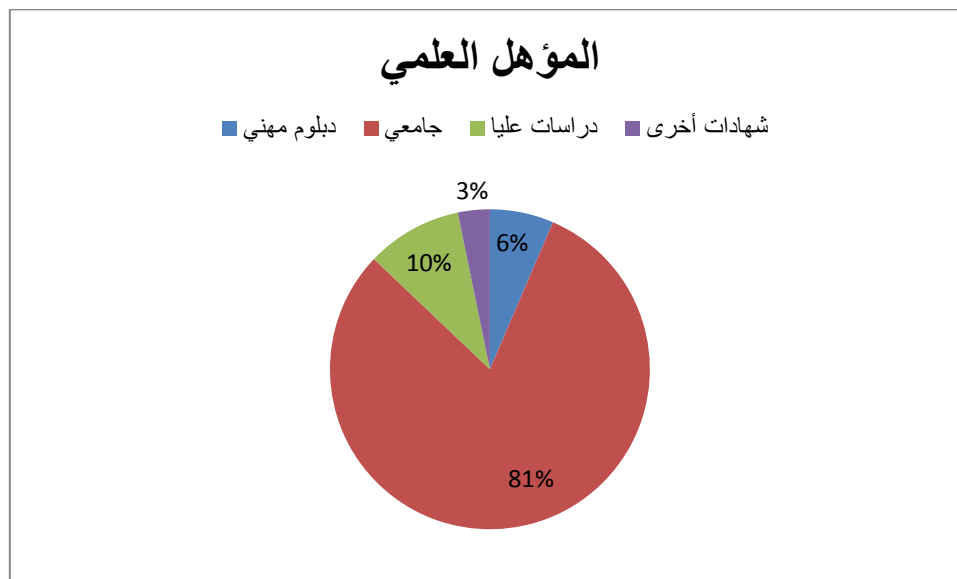
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم مهني	02	6.5%
جامعي	25	80.6%
دراسات عليا	03	9.7%
شهادات أخرى	01	3.2%
المجموع	31	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27.

يشير الجدول والشكل السابقين أن فئة من يملكون مستوى جامعي هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 80.6%، ثم تليها فئة من يملكون شهادة دراسات عليا بنسبة 9.7%، تليها فئة حاملي شهادة دبلوم مهني ب 6.5%، وأخيرا أصحاب الشهادات الأخرى ب 3.2% تمثل فردا وحيدا.

4-1 المنصب الوظيفي

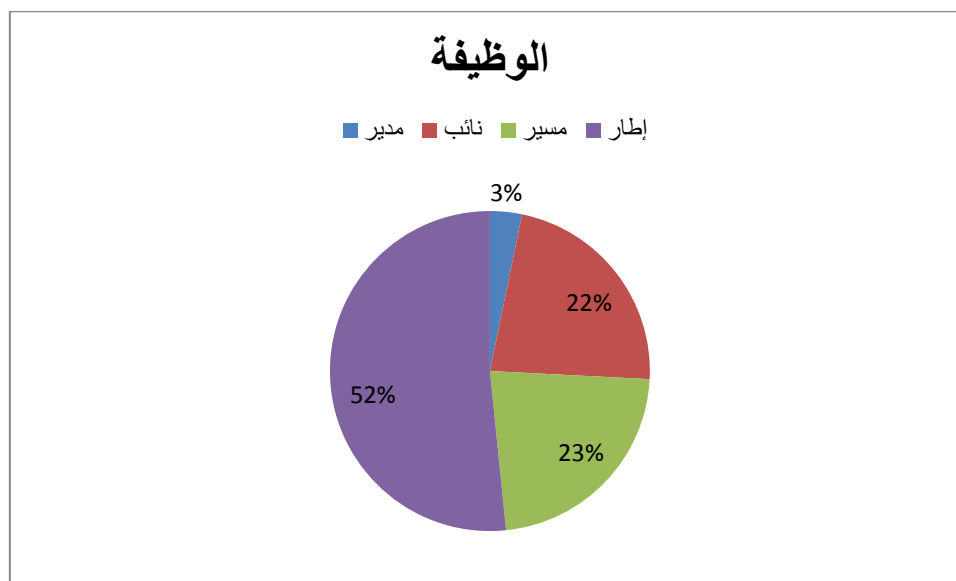
الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
3.2%	01	مدير
22.6%	07	نائب
22.6%	07	مسير
51.6%	16	إطار
100%	31	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب منصب الوظيفي



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27

يتضح من خلال الجدول والشكلين السابقين أن عينة الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر تضم مدير المؤسسة، و 7

نواب عامين، بالإضافة إلى 7 مسيرين بنسبة 22.6%، بينما الفئة الأكبر فهي للإطارات بنسبة 51.6%

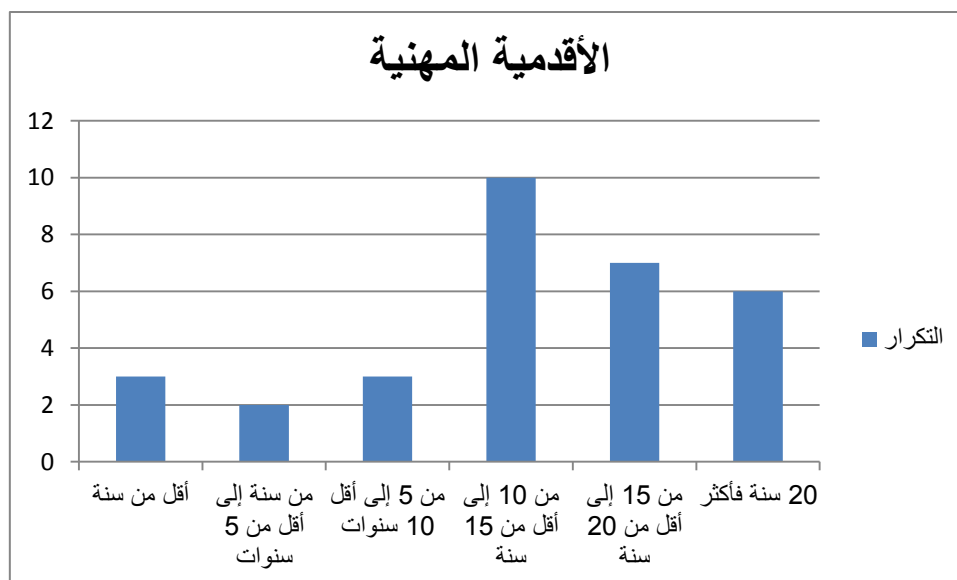
الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية

النسبة إلى المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
9.7%	03	أقل من سنة
6.5%	02	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
9.7%	03	من 5 إلى أقل 10 سنوات
32.3%	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة
22.6%	07	من 15 إلى أقل من 20 سنة
19.4%	06	20 سنة فأكثر
100%	31	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يوضح الجدول والشكل السابقين أن نسبة 73.3% من أفراد العينة تمتلك خبرة أكثر من 10 سنوات، بينما يمتلك موظفين اثنين عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، وهي نفس النسبة لمن يمتلكون عدد سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات.

### 2- وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة

### 1-2 وصف وتشخيص فقرات الذكاء الاستراتيجي

جدول رقم (16): وصف وتشخيص فقرات محور الذكاء الاستراتيجي

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	01	1.06	4.03	X1
مرتفع	02	0.92	3.77	X2
متوسط	03	1.08	3.58	X3
متوسط	04	1.12	3.51	X4
<b>الاستشراف</b>				
مرتفع	02	1.03	3.93	X1
مرتفع	04	1.06	3.74	X2
مرتفع	03	1.11	3.77	X3
مرتفع	01	0.96	4.06	X4
<b>التفكير النظامي</b>				
مرتفع	02	1.11	3.96	X1
مرتفع	01	1.03	4.00	X2
مرتفع	03	1.04	3.90	X3
مرتفع	04	1.02	3.87	X4
<b>الرؤية المستقبلية</b>				
متوسط	02	1.39	3.16	X1

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

متوسط	03	1.31	3.12	X2
متوسط	04	1.28	3.06	X3
متوسط	01	1.24	3.22	X4
<b>الشراكة</b>				
مرتفع	02	1.07	3.90	X1
مرتفع	04	1.10	3.80	X2
مرتفع	01	1.04	3.96	X3
مرتفع	03	1.08	3.87	X4
<b>الدافعية</b>				

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة الدراسة بمحور الذكاء الاستراتيجي مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

### - بعد الاستشراف

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعده الاستشراف بين القيمتين 4.03 و 3.51، وكان مجال هذه القيم بين المرتفع والمتوسط

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.03 للفقرة الأولى تقوم المؤسسة بمحاولة فنص الفرص واستثمارها بغية تحقيق أهدافها"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، والانحراف المعياري قدره 1.06، وهي قيمة أكبر من 01، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.

- جاءت الفقرة الثانية يستخدم مسؤولو المؤسسة قدراتهم وخبرتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.77، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.92 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- احتلت الفقرة الثالثة " تملك المؤسسة القدرة على التوقع بنتائج خاصة بالقضايا الاستراتيجية قبل حدوثها" المرتبة الثالثة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 3.58 وهي قيمة متوسطة، وانحراف معياري قدر ب 1.08، وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.
- جاءت الفقرة الرابعة "للمؤسسة القدرة على توقع المشاكل المستقبلية وتحضير الحلول قبل حدوثها" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.51، وهي قيمة متوسطة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.12 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

### - بعد التفكير النظمي

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء التفكير النظمي بين القيمتين 4.06 و 3.74، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع
- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.06 للفقرة الرابعة "تملك المؤسسة طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.96، وهي قيمة أكبر من 0.8، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.
- جاءت الفقرة الأولى "تقوم المؤسسة بتصميم وتطوير ابتكارات وحلول ذكية غير تقليدية للمشاكل التي تواجهها" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.93، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.03 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.
- احتلت الفقرة الثالثة "تقوم المؤسسة بحل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها" المرتبة الثالثة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 3.77 وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري قدر ب 1.11، وهي قيمة كبيرة تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.
- جاءت الفقرة الثانية "تعتمد المؤسسة على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرديا لتلمس قيمتها إلى الأمد البعيد" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.74، وهي قيمة كبيرة ومرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.06 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

### - بعد الرؤية المستقبلية

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء الرؤية المستقبلية بين القيمتين 4.00 و 3.87، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع
- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.00 للفقرة الثانية "تملك المؤسسة رؤية تحدد وتوجه بها جهود عاملها لتحقيق أهدافها"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة، وبانحراف معياري قدره 1.03، وهي قيمة أكبر من 01، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.
- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.96، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الثالثة بوسط حسابي قيمته 3.90.
- جاءت الفقرة الرابعة "يعتمد المسؤولون عن الرؤية لاتخاذ القرارات المناسبة" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.87، وهي قيمة كبيرة ومرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.02 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة، وبالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة إلا أن متوسط حسابها يقع ضمن المجال المرتفع أي أنها تحوز نسبة موافقة كبيرة من عينة الدراسة.

### - بعد الشراكة

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء الشراكة بين القيمتين 3.22 و 3.06، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال المتوسط، أي أن هناك اهتمام متوسط من عينة الدراسة بها.
- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.22 للفقرة الرابعة "تعزز الشراكة من قدرة المؤسسة على مواجهة ظروف المنافسة الحادة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة متوسطة، وبانحراف معياري قدره 1.24، وهي قيمة أكبر من 01، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.
- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.16، وهي قيمة متوسطة، تليها الفقرة الثانية بقيمة 3.12.
- جاءت الفقرة الثالثة "الشراكة مع مؤسسات أخرى تعتبر حلاً للمشاكل وطريقاً للخروج من الأزمات التي قد تواجه المؤسسة" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.22، وهي قيمة متوسطة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.24 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### - بعد الدافعية

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء الدافعية بين القيمتين 3.96 و 3.80، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع، أي أن هناك اهتمام مرتفعين عينة الدراسة بها.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.96 للفقرة الأولى "تعمل المؤسسة على اقناع وتحفيز عاملها"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.07، وهي قيمة أكبر من 01، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.

- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.90، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الرابعة بقيمة 3.12.

- جاءت الفقرة الثانية "للمؤسسة نظام تحفيز يعمل على تحسين أداء العاملين" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.87، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.08 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

### 2-2 وصف وتشخيص فقرات محور اتخاذ القرار

جدول رقم (17): وصف وتشخيص فقرات محور اتخاذ القرار

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
Y1	4.25	0.99	01	مرتفع
Y2	3.87	1.02	08	مرتفع
Y3	3.74	1.12	11	مرتفع
Y4	3.74	1.09	10	مرتفع
Y5	3.74	0.99	09	مرتفع
Y6	3.38	1.22	13	متوسط
Y7	3.25	1.21	14	متوسط
Y8	3.87	1.08	07	مرتفع
Y9	3.45	1.15	12	متوسط
Y10	3.90	1.04	06	مرتفع
Y11	4.16	1.00	02	مرتفع

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مرتفع	03	0.97	4.09	Y12
مرتفع	05	1.00	4.00	Y13
مرتفع	04	1.01	4.03	Y14

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة مؤسسة اتصالات الجزائر باتخاذ القرار في المؤسسة مرتفع. حيث كانت النتائج كالتالي:

تراوحت قيم الوسط الحسابي لمحور اتخاذ القرار بين القيمتين 4.25 و 3.25، وهي قيم تتراوح بين المرتفع والمتوسط.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.25 للفقرة الأولى "الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية القرار"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.99، وهي قيمة كبيرة، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.
- جاءت الفقرة الحادية عشر في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.16، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الثانية عشر ب 4.09، ثم الفقرة الرابعة عشر بقيمة 4.03.
- تساوت قيم الوسط الحسابي للفقرات الثالثة، الرابعة والخامسة ب 3.74، لكن قيم الانحراف المعياري اختلفت، مما رجع الفقرة الخامسة في الترتيب قبلهما بسبب صغر قيمة الانحراف المعياري لها مقارنة بباقي الفقرتين، فاحتلت المرتبة التاسعة بقيمة انحراف معياري بلغ 0.99، ثم الفقرة الرابعة جاءت عاشره بانحراف معياري بلغ 1.09، تليها الفقرة الثالثة ب 1.12.
- احتلت الفقرة السابعة "تتيح المؤسسة فرصة مشاركة اتخاذ القرار لكل العاملين"، بقيمة وسط حسابي بلغت 3.25، وهي قيمة متوسطة، وانحراف معياري كبير بلغ 1.21، تبين تشتت إجابات العينة وعدم تركيزها.

2-3 تحليل نتائج محاور وأبعاد الدراسة

جدول رقم(18): تحليل نتائج محاور وابعاد الدراسة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
مرتفع	04	0.95	3.72	الاستشراف
مرتفع	03	0.96	3.87	التفكير النظامي
مرتفع	01	0.98	3.93	الرؤية المستقبلية
متوسط	05	1.21	3.16	الشراكة
مرتفع	02	1.03	3.88	الدافعية
مرتفع	-	<b>0.87</b>	<b>3.71</b>	محور الذكاء الاستراتيجي
مرتفع	-	<b>0.91</b>	<b>3.82</b>	محور اتخاذ القرار

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة مؤسسة اتصالات الجزائر بأبعاد محور الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة مرتفع.

حيث كانت النتائج كالتالي:

- احتل البعد الرؤية المستقبلية المرتبة الأولى ضمن أبعاد المحور بقيمة وسط حسابي بلغت 3.93، وهي قيمة تقع ضمن المجال المرتفع، يليه بعد الدافعية بقيمة 3.88، ثم بعد التفكير النظامي بقيمة 3.87، ثم بعد الاستشراف بقيمة 3.72، وهي قيم مرتفعة.
- جاء بعد الشراكة في المرتبة الأخيرة ضمن محاور الذكاء الاستراتيجي بقيمة وسط حسابي 3.16، وهي قيمة متوسطة.
- بالنسبة إلى محاور الدراسة، بلغ الوسط الحسابي لمتغير اتخاذ القرار القيمة 3.82 وهي قيمة مرتفعة، فيما بلغت قيمته بالنسبة لمحور الذكاء الاستراتيجي 3.71، وهي ضمن المجال المرتفع أيضاً، وبالتالي توجد استجابة لأفراد عينة الدراسة لأبعاد ومحاور الاستبيان.

### 3-تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال التباين لأجل معرفة مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي، علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وكذلك الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير للمتغير المستقل على التابع.

### 3-1 اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى: يتم تطبيق الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:
  - الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يتم تطبيق الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : يتم تطبيق الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف
- من أجل اختبار هذه الفرضية يتم إجراء اختبار T test وجاءت النتائج كالتالي:
- جدول رقم (19): اختبار T test لمتغيرات الدراسة

مجال الثقة عند %95	النتيجة عند مستوى دلالة 0.05		المتوسط الفرق	المتوسط الفرضي	القيمة الاحصائية للاختبار	الأبعاد	
	الأعلى	الأدنى					
4.07	3.37	دال احصائيا	0.001	3.72	30	21.699	الاستشراف
4.23	3.52	دال احصائيا	0.001	3.87	30	22.362	التفكير النظمي
4.29	3.57	دال احصائيا	0.001	3.93	30	22.288	الرؤية المستقبلية
3.61	2.72	دال احصائيا	0.001	3.16	30	14.584	الشراكة
4.26	3.50	دال احصائيا	0.001	3.88	30	21.003	الدافعية

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27.

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أن قيمة sig المعنوية المحسوبة بلغت 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي، مما يدل على أن نتائج المستجوبين دالة إحصائيا، كما أن جميع قيم الاختبار T هي قيم كبيرة، وأكبر من قيمها الجدولية، مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي: يتم تطبيق الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف.

### 3-2 العلاقة بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار دراسة العلاقة بين متغيرات يتم قياس معامل الارتباط:

- معامل الارتباط بيرسون

جدول رقم (20): معامل الارتباط بيرسون

قيمة المعامل	المعنى
1	ارتباط طردي تام
0.99-0.7	ارتباط طردي قوي
0.69-0.5	ارتباط طردي متوسط
0.49-0.1	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27.

وقد تم إجراء اختبار الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي متمثلة في الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدافعية، والمتغير التابع اتخاذ القرار.

وقد جاءت النتائج كالتالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم (21): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

نوع العلاقة	المتغير التابع: الأداء المتميز		المتغير
ارتباط قوي	0.931**	الارتباط	الاستشراف
	0.001	المعنوية	
	31	العدد	
ارتباط قوي	0.925**	الارتباط	التفكير النظامي
	0.001	المعنوية	
	31	العدد	
ارتباط قوي	0.897**	الارتباط	الرؤيا المستقبلية
	0.001	المعنوية	
	31	العدد	
ارتباط متوسط	0.526**	الارتباط	الشراكة
	0.002	المعنوية	
	31	العدد	
ارتباط قوي	0.856**	الارتباط	الدافعية
	0.001	المعنوية	
	31	العدد	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27.

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين بعد الاستشراف واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرار

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة بين بعد الاستشراف واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرار

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين بعد الاستشراف واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين الاستشراف واتخاذ القرار القيمة 0.931 وهي قيمة كبيرة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة قوية ودالة إحصائية، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة بين بعد الاستشراف واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين بعد التفكير التنظيمي واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة بين بعد التفكير التنظيمي واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين بعد التفكير التنظيمي واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

بلغ معامل الارتباط بين التفكير التنظيمي واتخاذ القرار القيمة 0.925 وهي قيمة كبيرة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة قوية ودالة إحصائية، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة بين بعد التفكير التنظيمي واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين بعد الرؤية المستقبلية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة بين بعد الرؤية المستقبلية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين بعد الرؤية المستقبلية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين الاستشراف واتخاذ القرار القيمة 0.897 وهي قيمة كبيرة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة قوية ودالة إحصائية، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة بين بعد الرؤية المستقبلية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة بين بعد الشراكة واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة بين بعد الشراكة واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين بعد الشراكة واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين الشراكة واتخاذ القرار القيمة 0.526 وهي قيمة متوسطة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.002، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة متوسطة ودالة إحصائية، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة بين بعد الشراكة واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة بين بعد الدافعية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة بين بعد الدافعية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين بعد الدافعية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين الدافعية واتخاذ القرار القيمة 0.856 وهي قيمة كبيرة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة قوية ودالة إحصائية، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة بين بعد الدافعية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

ثانيا: دراسة علاقة التأثير واختبار فرضيات الدراسة.

من أجل دراسة علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في تأثير المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي على المتغير التابع اتخاذ القرار، تم دراسة الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس التأثير بين المتغيرات حيث جاءت النتائج كالتالي:

- الفرضية الفرعية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم (22): اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار في اتصالات الجزائر الطارف

المعنى	معامل الانحدار	معامل التحديد $R^2$	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.93	0.86	1.69	13.76	0.89	أثر الاستشراف على اتخاذ القرار
0.001	0.92	0.85	1.69	13.07	0.87	أثر التفكير النظامي على اتخاذ القرار
0.001	0.89	0.80	1.69	10.95	0.83	أثر الرؤية المستقبلية على اتخاذ القرار
0.002	0.52	0.27	1.69	3.33	0.39	أثر الشراكة على اتخاذ القرار
0.001	0.85	0.73	1.69	8.92	0.76	أثر الدافعية على اتخاذ القرار
0.001	0.95	0.90	1.69	16.62	0.99	أثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27

وقد جاءت النتائج كما يلي:

- أثر الاستشراف على اتخاذ القرار

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (13.76) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشراف على اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- أثر التفكير النظامي على اتخاذ القرار

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (13.07) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير النظامي على اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### - أثر الرؤية المستقبلية على اتخاذ القرار

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (10.95) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

### - أثر الشراكة على اتخاذ القرار

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.33) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشراكة على اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

### - أثر الدافعية على اتخاذ القرار

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (8.92) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية على اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

### - أثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (16.62) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

وبلغ معامل الانحدار القيمة 0.95، أي أنه كلما زاد تطبيق الذكاء الاستراتيجي بوحدة انحراف واحدة، زادت فعالية اتخاذ القرار بنسبة 95% بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ومنه نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ :

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

اتخاذ القرار = 0.99 + 0.95 (الذكاء الاستراتيجي)

### خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر.

في بداية هذا الفصل تم تقديم المؤسسة، ثم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، منهج ونموذج الدراسة وتصميم الاستبيان، وبعد ذلك التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

وبذلك تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل النظري على ما يدور فعلا في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف بغية الوصول إلى إبراز الاستنتاجات وتقديم بعض الاقتراحات.

خاتمة

تناولنا في هذه الدراسة موضوعا في غاية الأهمية في مجال علم الإدارة الحديثة، حيث درس مدى إمكانية الموظفين في المؤسسات من توظيف و استخدام أبرز عناصر الذكاء الاستراتيجي و دوره في اتخاذ القرارات في المؤسسة، والذي أصبح فيه الحصول على المعلومة من الأمور المهمة بالنسبة لمتخذي القرار على مستوى المؤسسات، الذي يفترض أن تتوفر فيهم ميزة الذكاء الاستراتيجي، ولا تكتفي هذه المزايا وحدها للحصول بالمؤسسة الى الهدف المرجو الذي يسعى كل قائد استراتيجي الى بلوغه، وانما بتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب و حسن تحليلها و استغلالها بطريقة ذكية.

وأكدت هذه الدراسة على ان هذا الذكاء مهما متمثلا في ابعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة، الدافعية)، وبينت خصائصه في جمع ومعالجة وتحليل وتوزيع نوع معين من المعلومات الاستراتيجية على البيئة الداخلية او الخارجية للمنظمة او كليهما معا، كما ان لا يمكن اتخاذ القرارات المهمة إذا لم تتوفر المعلومات بالكم والنوع المطلوبين في الوقت الملائم، أي أن الذكاء الاستراتيجي أصبح من متطلبات الإدارة المعاصرة فهو الكفيل بتوفير المعلومات التي تنشط بها المؤسسة.

وبغية التعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم المعاصر في بيئة الأعمال التي نعيش فيها وفي محيطها كانت وجهتنا إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف أين تمت دراستنا الميدانية، انطلاقا من الإشكالية الرئيسية التالية: ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟

ومن خلال البحث في جوانب هذا الموضوع وقفنا على العديد من النتائج في جانبها النظري والتطبيقي لنصنع على ضوئها العديد من الحلول والمقترحات والمتمثلة في:

## 1- نتائج الدراسة

### أولا: نتائج النظرية

بعد عرضنا لاهم المفاهيم المتعلقة لأثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة يمكن عرض النتائج التالية:

❖ يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لمتخذ القرارات في الوقت المناسب؛

❖ تلعب القدرات الذهنية للقائد الاستراتيجي دورا هاما في استغلال الفرص وتحقيق الأهداف المسطرة؛

- ❖ من أهم الصعوبات التي تقف أمام المؤسسة وأفراد على حد سواء في اكتساب الذكاء الاستراتيجي هيا: صعوبة الحصول على المعلومات، تعقد عملية الاتصال التي يحتاجها الذكاء؛
- ❖ تكمن فعالية الذكاء الاستراتيجي في ابعاده الخمسة الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير نظم، الشراكة، الدافعية.
- ❖ يدعم الذكاء الاستراتيجي عملية اتخاذ القرار بتوفير الفهم الكافي للقائدين من تجميع وتحليل والتركيب للبيانات بخصوص الخطط المستقبلية لاتخاذ القرارات الأنسب؛
- ❖ يلعب الذكاء الاستراتيجي دورا مهما في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

### ثانيا: نتائج التطبيقية

- ❖ الجنس الغالب هو جنس الاناث نظرا لهيمنة الاناث وسيطرتهم على العمل وتقلد المناصب؛
- ❖ الفئة العمرية الغالبة هيا فئة الشباب لأنهم قادرون على اتخاذ القرارات الصائبة من خلال استخدامهم للذكاء الاستراتيجي؛
- ❖ المؤهل العلمي السائد هو المستوى الجامعية مما على مستوى التعليم العالي التي يتمتع به متخذ القرارات في هذه المؤسسة؛
- ❖ فئة الخبرة المهنية الغالبة من 10 الى 15 سنة وهذا ما يجعلهم يتخذون القرارات المناسبة التي تحقق هدف المؤسسة؛
- ❖ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف عند مستوى  $\alpha=0.05$ .
- ❖ يتم تطبيق الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف عند مستوى  $\alpha=0.05$ .
- ❖ توجد علاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف عند مستوى  $\alpha=0.05$ .
- ❖ توجد علاقة بين بعد الاستشراف واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- ❖ توجد علاقة بين بعد التفكير النظمي واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- ❖ توجد علاقة بين بعد الرؤية المستقبلية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- ❖ توجد علاقة بين بعد الشراكة واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- ❖ توجد علاقة بين بعد الدافعية واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

## 2-التوصيات

- ❖ ضرورة تبني الذكاء الاستراتيجي في المنظمات اليوم لأنه أصبح ضرورة تحتاجها كل المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الصائبة؛
- ❖ الإهتمام بمختلف المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية واغتنام الفرص وتجنب التهديدات؛
- ❖ الحرص على تدريب العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- ❖ على المنظمات العمل على تدعيم الاستشراف لدى قاداتها فيه تفهم الخطط وتحدد الاتجاهات المستقبلية بكفاءة أعلى؛
- ❖ على المنظمات على تدعيم كل من الرؤية المستقبلية وتفكير النظم لدى القادة والمدراء في سبيل اتخاذ القرارات التي يوجه بها سلوك الموظفين لديهم؛
- ❖ من ضروري على المؤسسات اليوم عقد شراكات مع الشركات وطنية واجنبية وهذا للتوسع والنمو من جهة ولنقل الخبرات والمهارات من جهة أخرى؛
- ❖ تعتبر الدافعية الاستراتيجية عنصر جوهري يجب على المنظمات الاهتمام به لفهم الجيد وتأثير في سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق المشترك لأهداف المسطرة؛
- ❖ ضرورة المحافظة على ابعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، وتفعيلها لتحقيق في عملية اتخاذ القرارات؛
- ❖ انشاء نظام للذكاء الاستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات يسهر على تطويرها.

## 3-أفاق الدراسة

على ضوء هذه الدراسة نجد ان جميع المعلومات وحسن تحليلها واستغلالها من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي هي الوسيلة الفعالة للوصول الى اتخاذ القرارات الصائبة مدروسة او متناسقة، وعليه يمكننا اقتراح المواضيع التالية كبحوث مستقبلية:

- ❖ دور ممارسة الذكاء الاستراتيجي في تطوير راس مال الفكري؛
- ❖ أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية؛
- ❖ دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي.



## قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب

- 1-أحمد سالم الريحات، "رأس المال الفكري في الميزة التنافسية الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي"، دار مجد للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2022.
- 2-احمد محمد فارس النوايسية، "مبدأ عدم رجعية القرارات الإدارية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 3-السيد هناء، "الإعلام والأسرة الريفية"، دراسة لأثر الإعلام في اتخاذ القرار بالإنجاب، دار العربي للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
- 4-حسين بلعجوز، "نظرية القرار مدخل كمي وإداري"، دار النشر مؤسسة الشباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 5-خلود الغرايبة، "التفكير الاستراتيجي"، دار العبيكان للنشر، الطبعة الاولى، السعودية، 2017.
- 6-خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "إدارة المعرفة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 7-خالد قاشي، "نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ قرار)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014.
- 8-سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة"، دار الجامعة النشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 9-فخري عبد الهادي، "علم النفس المعرفي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- دنيا
- 10-منير عبوي، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 11-نادية أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1999.

- 12- نواف كنعان، " اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، طبعة 1، 2007.
- 13- نوال عبد الكريم الاشهب، " اتخاذ القرارات الإدارية انواعها ومراحلها"، الجهد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
- 14- نبيل مهدي الجنابي، " الذكاء الاقتصادي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية، 2019.

## 2-مجلات

- 1- اشراقه عبد الله محمد الشيخ، " دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات النشر والتوزيع"، دراسة ميدانية على قيادات مركز الادب العربي للنشر والتوزيع، مجلة دراسات الاعمال والإدارة، المجلد6، العدد3، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2023.
- 2- إبراهيم بن حنش سعيد الزهواني، " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي"، مجلة العلوم التربوية، المجلد3، عدد27، جامعة القسم، السعودية، 2021.
- 3- الشيماء خالد الزهراني، " الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد5، العدد20، المملكة العربية السعودية، 2021.
- 4- بلحاج فتيحة، " الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 7، الجزائر، 2016.
- 5- جديدي عفيفة، " أهميتها ودورها في عملية التعلم"، مجلة علمية المحكمة، المجلد9، العدد17، جامعة البويرة، الجزائر، 2014.
- 6- دعاء عبد الرحيم مفرج، " الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي"، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد61، جزء2، جامعة أسيوط، مصر، 2023.

- 7-دراق حنان واخرون، "الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة"،  
مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مجلد19، عدد32، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2023.
- 8-عمرو مصطفى محمد حسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي  
للمنظمات الخدمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد4، معهد المدينة العالي للإدارة  
والتكنولوجيا، الجزائر، 2019.
- 9-سيف بن سالم السالمي، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تبني الممارسات الأفضل لإدارة الموارد  
البشرية"، مجلة العربية للعلوم والنشر الأبحاث، مجلد5، العدد22، سلطنة عمان، 2021.
- 10-عبد الناصر علك حافظ، "الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسها في تعزيز تماسك  
الجماعة"، مجلة بابل للعلوم المصرف والتطبيقية، مجلد 25، العدد 4، العراق، 2017.
- 11-علي فيصل احمد أبو إصبع، "الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة  
في الجامعات اليمنية"، مجلة جامعة الوطنية، المجلد9، العدد9، جامعة كلية التربية، اليمن، 2019.
- 12-عبد الرحمان علي فراج الاسمري، "أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الازمات في ظل جائحة  
كورونا"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد6، العدد3، مملكة العربية السعودية، 2022.
- 13-فاطمة محمد الشريف صالح، "الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية واعداد القادة المستقبل"،  
المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد13، مصر، عدد3، 2022.
- 14-مريم نادي صبحي عوض، "واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم-دراسة ميدانية"، مجلة  
جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد9، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر، 2022.
- 15-محمد البشير الابراهيم، "أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات  
الإدارية"، مجلة الباحث للعلوم الرياضة والاجتماعية، المجلد4، العدد8، 2003.
- 15-مجد صفور، "قياس ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها  
في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية  
والقانونية، المجلد 33، العدد 1، جامعة دمشق، 2017.

- 16- منى بن راشد النعيمة، "الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرارات، مجلة العلوم التربوية والنفسية"، المجلد7، العدد9، جامعة السادات، سلطنة عمان، 2023.
- 17- مفتاح محمد دياب، "اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في المؤسسات المعلومات"، مجلة الدولية للدراسات الإنسانية"، المجلد01، العدد2، جامعة طرابلس، ليبيا، 2022.
- 18- مزغيش ايمان، "دور أساليب تحاليل الكمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية"، مجلة علمية محكمة، المجلد6، العدد6، 2013.
- 19- محمد عبد الفتاح ياغي، "عملية اتخاذ القرارات"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، مجلد7، عدد2، مصر، 1983.
- 20- محمد كنوش، " دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية"، في مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد13، العدد13، جامعة الشلف، الجزائر، 2017.
- 21- معمري ايمان واخرون، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي-دراسة عينية مؤسسات صغيرة"، مجلة مجاميع المعارف، المجلد7، العدد1، جامعة احمد دراية، ادار، الجزائر، 2021.
- 22- مداحي عثمان، "أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة والتنمية، للبحوث والدراسات، العدد13، جامعة البليدة، الجزائر، 2008.
- 23- نضال عبد الهادي عمران، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي"، دراسة تطبيقية في شركة أسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، المجلد23، العدد3، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، 2015.
- 24- نور دين عزم اليل بن مازني، "أثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي"، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد12، عدد12، جامعة التكنولوجيا، ماليزيا، 2019.
- 25- وزيرة يحيى محمد، "علاقة معايير قياس جودة المعلومات الاستراتيجية بمراحل صنع القرار"، مجلة تنمية الرافدين، مجلد34، عدد110، جامعة الموصل، العراق، 2012.

26-وفاء معلم واخرون، "أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد8، العدد2، جامعة ام لبواقي، 2021.

27-يحي محمد شديفات واخرون، "درجة اسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، المملكة الأردنية الهاشمية، 2003.

### 3-الرسائل الجامعية

1-ايمان بن السراج، "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

2-أحمد سليمان أبو عرار، "مستوى الاسلوب المعرفي في اتخاذ القرار لدى الطلبة"، رسالة ماجستير، تخصص نمو وتعلم، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، 2013.

3-اياد احمد حسين النبيه، "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة"، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية، كلية التربية الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

4-إيناس الهاشمي، "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات"، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة اعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، ام البواقي، الجزائر، 2019.

5-احمد خيضر عباس الربيعي، "أثر الذكاء الاستراتيجي في حد من انهيار التنظيمي-دراسة تحليلية الآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في جامعات الكليات"، رسالة ماجستير، التخصص علوم إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2022.

- 6-المهاشمي الربيعي، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال-  
دراسة ميدانية"، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2021.
- 7-بن خروف جلييلة، "دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات-  
دراسة حالة مؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات"، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.
- 8-بوريش احمد، "تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية-دراسة حالة موبليس وجازي ولاية تلمسان"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة  
الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر  
القايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- 9-توفيق صراع، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي-دراسة حالة كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم تسيير،  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.
- 10-حدادي داود وغيره، "اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية  
مع إطارات الشركة الأفريقية للزجاج"، مذكرة ماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية  
والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018.
- 11-خليل حسني خليل، "تفعيل استخدام نظم المعلومات في صنع القرار"، أطروحة دكتوراه، كلية  
الاقتصاد، قسم ادارة اعمال، جامعة حلب، سوريا، 2007.
- 12-دليل عبد الرحمان وغيره، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز-دراسة ميدانية  
لجامعة احمد دراية ادرار"، مذكرة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، 2021.

13- زين محمد مرهج، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة حالة في قطاع البنوك"، بنك سوريا والمهجر، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2023.

14- زواغي محمد، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسي-دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017.

15- سعادة سهام، "عملية اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية الألمنيوم المسيلة"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2015.

16- سالم احمد الشماسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية-دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، قسم الأداة العامة، الأردن، 2003.

17- طيبي نادية، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه، تخصص موارد بشرية، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018.

18- عبد العزيز حمدان، "العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في شركات التامين الفلسطينية"، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2019.

19- فاطمة الزهراء مهديد، "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي بروج بوعرييج"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

20- كروب أبوبكر، "إشكالية اتخاذ القرارات التسويقية ونظام معلومات التسويق-دراسة حالة مؤسسة الجزائرية رام سكر"، رسالة ماجستير، قسم ادارة اعمال تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدرسة الدكتور الية للاقتصاد والمناجنت، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016.

21- ليلة معلول، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2019.

22- لقادري فاطمة وغيرها، "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة باك ام سي لمواد التنظيف وتجميل البدني"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2022.

23- لبنى يونس علي شعبان، "عبئ المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017.

24- لعلايمية محمد علي، "أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات-دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال"، مذكرة ماستر، تخصص الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

25- مقراش فوزية، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

26- معتمصم النعيمات، "أثر كفاءة نظم دعم القرار في سلامة القرارات-دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الخاصة في الأردن"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، نظم المعلومات الادارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2009.

27- هيا محمد مطر، "درجة مشاركة المديرين المساعدين وكالة البحوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة الإسلامية بغزة، غزة، 2018.

### 3- مؤتمرات

1- اسلام طارق الرمل، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات للقيادات الشبابية، مؤتمر الشباب الثاني نحو جيل شبابي قيادة طموحات ورؤية"، مؤسسة ابداع للدراسات والتدريب، فلسطين، أبريل 2013، متوفر على الموقع <http://www.creativity PS/Studies>.

### 4- مطبوعات

1- حوشين يوسف، "محاضرات في مقياس نظرية اتخاذ القرار"، مطبوعة موجه لطلبة سنة ثالثة ليسانس، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البلدة 2، 2020.

### 5- مواقع الانترنت

1- هيام الرفوع، تاريخ النشر 26 أكتوبر 2022، "العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات"، 22 مارس 2024، ساعة 12:11، [Mawdoo.com](http://Mawdoo.com).

### ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

1- Abbas keikha, "Investigating affects of stratégie intelligence of mangers on the performance of employees", International journal of scientifike, vol 7, N3, 2016.


2- Davis, J, "Sherman Kent, The profession of intelligence analysis", Sherman Kent school for intelligence, occasional papers, Vol 1 N° 05, Novembre, 2002.

3- F.Bournois, P.J. Romani, "l'intelligence économique et stratégique dans française", éd económico , paris,2000,p.62

4-Mofeed Hameed Majeed, "**The availability extent of-statigic Intelligence of administrative**", social science journal, vol13, N°1, Mosul Norhen technical unversity, 2023.

5- Maccoby, Michael, "**Successful leaders employ strstegic intelligence**", Research technology management, 44,2011.

6-Tannenbaun.R, **wesler and Massarik: leadership and organisation**, Mc Grawhill book, New York, 1961.



الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

استمارة استبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، تحت عنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي سوف نستخدمه كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وباعتباركم أحد متخذي القرارات في هذه المؤسسة.

تسرنا مساهمتكم في إثراء هذا البحث وذلك من خلال التقييم بقراءة العبارات الواردة فيه والإجابة عليها، لأن صحة نتائج هذا الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، وستساعدنا في الوصول إلى نتائج سليمة ودقيقة من شأنها أن نقرر هذه الدراسة.

تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف:

الدكتور نعيم عبد الكريم

الطالبة:

راحم جواهر

حمودي سولاف

ملاحظة هامة:

يرجى الإجابة على هذا الاستبيان بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

البيانات الشخصية والوظيفية:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى أقل من 35 سنة  من 35 إلى 45 سنة   
من 45 إلى أقل من 55 سنة  من 55 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل  دبلوم مهني  جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)   
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)  شهادة أخرى

4- المنصب الوظيفي:

مدير عام  نائب  إطار  مسير

5- الاقدمية المهنية

أقل من سنة  من سنة إلى أقل من 05 سنوات  من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة  20 سنة فأكثر

**المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي**

يهدف هذا الجزء إلى معرفة أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
-------	----------	--------------	-------	-------	-----------	------------------

**الاستشراف:** وهو عبارة عن استشعار القائد للاتجاهات المستقبلية بعد دراسة الماضي وفهم الحاضر

1	تقوم المؤسسة بمحاولة قنص الفرص واستثمارها بغية تحقيق أهدافها					
2	يستخدم مسؤولو المؤسسة قدراتهم وخبرتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية					
3	تملك المؤسسة القدرة على التوقع بنتائج خاصة بالقضايا الاستراتيجية قبل حدوثها					
4	للمؤسسة القدرة على توقع المشاكل المستقبلية وتحضير الحلول لها قبل حدوثها					

**التفكير النظامي:** هو القدرة على جمع العناصر المتنوعة بدلا من فصلها

1	تقوم المؤسسة بتصميم وتطوير ابتكارات وحلول ذكية غير تقليدية للمشاكل التي تواجهها					
2	تعتمد المؤسسة على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرديا لتلمس قيمتها إلى الأمد البعيد					
3	تقوم المؤسسة بحل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها					
4	تملك المؤسسة طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة					

الرؤية المستقبلية: وهي وصف صورة مستقبلية للمؤسسة أو هي خارطة الطريق للمدراء لاتخاذ القرارات توجه بها سلوك الموظفين لديها

1	تملك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها أعمالها				
2	تملك المؤسسة رؤية تحدد وتوجه بها جهود عاملها لتحقيق اهدافها				
3	يسعى المسؤولون لتحويل الرؤية لواقع ممكن تطبيقه				
4	يعتمد المسؤولون عن الرؤية لاتخاذ القرارات المناسبة				

الشراكة: مقدرة المؤسسة على إقامة مشاركات وتحالفات استراتيجية وتوحيد الغايات للوصول للتحقيق الأهداف

1	تسعى المؤسسة لشراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من مواردها، تجارها وخبراتها				
2	يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها من خلال الشراكة مع مؤسسات أخرى				
3	الشراكة مع مؤسسات أخرى تعتبر حلا للمشاكل وطريقا للخروج من الأزمات التي قد تواجه المؤسسة				
4	تعزز الشراكة من قدرة المؤسسة على مواجهة ظروف المنافسة الحادة				

الدافعية: عملية التأثير في سلوك الموظفين وتوجيهه لتحقيق الأهداف والاستمرارية

1	تعمل المؤسسة على اقناع وتحفيز عاملها				
2	للمؤسسة نظام تحفيز متكامل يعمل على تحسين أداء العاملين				
3	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين والعمل كفريق واحد				
4	تعمل المؤسسة القدرة على توفير المناخ الملائم لزيادة الانجازات				

## المحور الثاني: إتخاذ القرار

أدناه مجموعة فقرات يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها، بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
1	الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية القرار					
2	تحاول المؤسسة تحديد أكبر عدد ممكن من البدائل المتاحة قبل إتخاذ القرار					
3	تحدد المؤسسة مزايا وعيوب كل بديل قبل ان تتخذه					
4	تفوض المؤسسة سلطة اتخاذ القرارات الى ذوي الكفاءة					
5	تتطلع المؤسسة على تجارها السابقة قبل اتخاذ القرار					
6	تناقش المؤسسة القرار المراد اتخاذه بصور جماعية					
7	تتيح المؤسسة فرصة مشاركة اتخاذ القرار لكامل العاملين					
8	لدى المؤسسة استراتيجية عند اتخاذ القرارات					
9	تعطي المؤسسة العاملين الوقت الكافي لاتخاذ القرار					
10	لدى المؤسسة رؤية مستقبلية عند اتخاذها للقرارات					
11	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال المناسبة لإعلام الجميع بالقرارات المتخذة					
12	تتحقق المؤسسة من ان يتم تنفيذ القرار وفق للصورة المرسومة له					
13	تحقق القرارات المتخذة من طرف المؤسسة النتائج المرجوة منها					
14	تستطيع المؤسسة معالجة الصعوبات التي تواجهها أثناء تنفيذ القرار					

الملحق رقم (02): ثبات الاستبيان

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	31	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	34

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	31	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	14

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	31	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	20

الملحق رقم (03): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل للاستبيان

### Corrélations

		x1	x2	x3	x4	الاستشراف
x1	Corrélation de Pearson	1	,899**	,796**	,775**	,936**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x2	Corrélation de Pearson	,899**	1	,734**	,762**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x3	Corrélation de Pearson	,796**	,734**	1	,838**	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x4	Corrélation de Pearson	,775**	,762**	,838**	1	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31
الاستشراف	Corrélation de Pearson	,936**	,912**	,919**	,921**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

		Corrélations				التفكير_النظمي
		x5	x6	x7	x8	
x5	Corrélacion de Pearson	1	,866**	,740**	,843**	,929**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x6	Corrélacion de Pearson	,866**	1	,875**	,797**	,958**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x7	Corrélacion de Pearson	,740**	,875**	1	,726**	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x8	Corrélacion de Pearson	,843**	,797**	,726**	1	,904**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31
التفكير_النظمي	Corrélacion de Pearson	,929**	,958**	,909**	,904**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

		Corrélations				الرؤية_المستقبلية
		x9	x10	x11	x12	
x9	Corrélacion de Pearson	1	,901**	,802**	,758**	,930**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x10	Corrélacion de Pearson	,901**	1	,835**	,819**	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x11	Corrélacion de Pearson	,802**	,835**	1	,860**	,935**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31

## الملاحق

x12	Corrélation de Pearson	,758**	,819**	,860**	1	,918**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31
الرؤية_المستقبلية	Corrélation de Pearson	,930**	,952**	,935**	,918**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

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

### CORRELATIONS

		Corrélations				
		x13	x14	x15	x16	الشراكة
x13	Corrélation de Pearson	1	,902**	,922**	,736**	,967**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x14	Corrélation de Pearson	,902**	1	,844**	,646**	,922**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x15	Corrélation de Pearson	,922**	,844**	1	,753**	,954**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x16	Corrélation de Pearson	,736**	,646**	,753**	1	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31
الشراكة	Corrélation de Pearson	,967**	,922**	,954**	,845**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

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

		Corrélations				
		x17	x18	x19	x20	الدافعية
x17	Corrélation de Pearson	1	,879**	,884**	,958**	,975**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31

x18	Corrélacion de Pearson	,879**	1	,855**	,808**	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x19	Corrélacion de Pearson	,884**	,855**	1	,903**	,953**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x20	Corrélacion de Pearson	,958**	,808**	,903**	1	,961**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31
الدافعية	Corrélacion de Pearson	,975**	,929**	,953**	,961**	1

الملحق رقم (04): الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع للاستبيان

### Corrélacions

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11
y1	Corrélacion de Pearson	1	,815**	,744**	,642**	,704**	,513**	,522**	,676**	,563**	,792**	,955**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,003	,003	,000	,001	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y2	Corrélacion de Pearson	,815**	1	,780**	,653**	,781**	,597**	,673**	,822**	,730**	,829**	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y3	Corrélacion de Pearson	,744**	,780**	1	,757**	,710**	,653**	,614**	,708**	,763**	,830**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y4	Corrélacion de Pearson	,642**	,653**	,757**	1	,821**	,770**	,404*	,727**	,546**	,911**	,646**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,024	,000	,001	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y5	Corrélacion de Pearson	,704**	,781**	,710**	,821**	1	,627**	,553**	,827**	,685**	,838**	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y6	Corrélacion de Pearson	,513**	,597**	,653**	,770**	,627**	1	,625**	,612**	,650**	,731**	,515**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,003
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

y7	Corrélation de Pearson	,522**	,673**	,614**	,404*	,553**	,625**	1	,761**	,728**	,548**	,514**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,024	,001	,000		,000	,000	,001	,003
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y8	Corrélation de Pearson	,676**	,822**	,708**	,727**	,827**	,612**	,761**	1	,688**	,840**	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y9	Corrélation de Pearson	,563**	,730**	,763**	,546**	,685**	,650**	,728**	,688**	1	,676**	,570**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y10	Corrélation de Pearson	,792**	,829**	,830**	,911**	,838**	,731**	,548**	,840**	,676**	1	,811**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y11	Corrélation de Pearson	,955**	,799**	,747**	,646**	,675**	,515**	,514**	,692**	,570**	,811**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,003	,000	,001	,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y12	Corrélation de Pearson	,895**	,844**	,811**	,678**	,743**	,661**	,654**	,733**	,760**	,825**	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y13	Corrélation de Pearson	,801**	,846**	,771**	,640**	,767**	,569**	,634**	,766**	,812**	,766**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y14	Corrélation de Pearson	,780**	,773**	,737**	,607**	,665**	,763**	,752**	,758**	,786**	,726**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
اتخاذ_القرار	Corrélation de Pearson	,854**	,904**	,882**	,813**	,860**	,778**	,752**	,880**	,830**	,921**	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

### Corrélations

		y12	y13	y14	اتخاذ القرار
y1	Corrélation de Pearson	,895**	,801**	,780**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
y2	Corrélation de Pearson	,844**	,846**	,773**	,904**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
y3	Corrélation de Pearson	,811**	,771**	,737**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
y4	Corrélation de Pearson	,678**	,640**	,607**	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
y5	Corrélation de Pearson	,743**	,767**	,665**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
y6	Corrélation de Pearson	,661**	,569**	,763**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000
	N	31	31	31	31
y7	Corrélation de Pearson	,654**	,634**	,752**	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
y8	Corrélation de Pearson	,733**	,766**	,758**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
y9	Corrélation de Pearson	,760**	,812**	,786**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
y10	Corrélation de Pearson	,825**	,766**	,726**	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
y11	Corrélation de Pearson	,901**	,797**	,747**	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
y12	Corrélation de Pearson	1	,920**	,902**	,935**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31

y13	Corrélation de Pearson	,920**	1	,853**	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31
y14	Corrélation de Pearson	,902**	,853**	1	,900**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31
اتخاذ_القرار	Corrélation de Pearson	,935**	,903**	,900**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31

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

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

### الملحق رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي

#### Tests de normalité

Shapiro-Wilk		
Statistiques	ddl	Sig.
,619	30	,838
,584	30	,884

a. Correction de signification de Lilliefors

### الملحق رقم (06): وصف أبعاد ومحاور الدراسة

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاستشراف	31	1,00	5,00	3,7258	,95602
النظمي_التفكير	31	1,00	5,00	3,8790	,96581
المستقبلية_الرؤية	31	1,00	5,00	3,9355	,98312
الشراكة	31	1,00	5,00	3,1694	1,21001
الدافعية	31	1,00	5,00	3,8871	1,03045
الاستراتيجي_الذكاء	31	1,00	4,80	3,7194	,87965
القرار_اتخاذ	31	1,00	5,00	3,8226	,91768
N valide (liste)	31				

### الملحق رقم (07): وصف البيانات الشخصية

#### الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	9	29,0	29,0	29,0

## الملاحق

أنثى	22	71,0	71,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**العمر**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	5	16,1	16,1	16,1
	من 25 سنة و أقل من 35 سنة	8	25,8	25,8	41,9
	من 35 سنة إلى 45 سنة	13	41,9	41,9	83,9
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**المؤهل\_العلمي**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دبلوم مهني	2	6,5	6,5	6,5
	جامعي	25	80,6	80,6	87,1
	دراسات عليا	3	9,7	9,7	96,8
	شهادة أخرى	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**المنصب\_الوظيفي**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	3,2	3,2	3,2
	نائب عام	7	22,6	22,6	25,8
	مسير	7	22,6	22,6	48,4
	إطار	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**الأقدمية\_المهنية**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنة	3	9,7	9,7	9,7
	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	2	6,5	6,5	16,1
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	3	9,7	9,7	25,8
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	32,3	32,3	58,1
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	7	22,6	22,6	80,6

سنة فأكبر 20	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم(08): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان

**Statistiques**

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0323	3,7742	3,5806	3,5161	3,9355	3,7419	3,7742
Ecart type		1,01600	,92050	1,08855	1,12163	1,03071	1,06357	1,11683

**Statistiques**

		x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0645	3,9677	4,0000	3,9032	3,8710	3,1613	3,1290
Ecart type		,96386	1,11007	1,03280	1,04419	1,02443	1,39276	1,31001

**Statistiques**

		x15	x16	x17	x18	x19	x20	y1
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,0645	3,3226	3,9032	3,8065	3,9677	3,8710	4,2581
Ecart type		1,28933	1,24866	1,07563	1,10813	1,04830	1,08756	,99892

**Statistiques**

		y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8710	3,7419	3,7419	3,7419	3,3871	3,2581	3,8710
Ecart type		1,02443	1,12451	1,09446	,99892	1,22956	1,21017	1,08756

**Statistiques**

		y9	y10	y11	y12	y13	y14
N	Valide	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4516	3,9032	4,1613	4,0968	4,0000	4,0323
Ecart type		1,15004	1,04419	1,00322	,97826	1,00000	1,01600

الملحق رقم (09): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستبيان

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
الاستشراف	31	3,7258	,95602	,17171
التفكير_النظمي	31	3,8790	,96581	,17347
الرؤية_المستقبلية	31	3,9355	,98312	,17657
الشراكة	31	3,1694	1,21001	,21732
الدافعية	31	3,8871	1,03045	,18507
الذكاء_الاستراتيجي	31	3,7194	,87965	,15799

T test الملحق رقم(10): اختبار

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الاستشراف	21,699	30	,000	3,72581	3,3751	4,0765
التفكير_النظمي	22,362	30	,000	3,87903	3,5248	4,2333
الرؤية_المستقبلية	22,288	30	,000	3,93548	3,5749	4,2961
الشراكة	14,584	30	,000	3,16935	2,7255	3,6132
الدافعية	21,003	30	,000	3,88710	3,5091	4,2651
الذكاء_الاستراتيجي	23,542	30	,000	3,71935	3,3967	4,0420

Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisation <sup>a</sup>	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
			Inférieur	Supérieur
الاستشراف	d de Cohen	,95602	3,897	4,935
	Correction de Hedges	,98078	3,799	4,810
التفكير_النظمي	d de Cohen	,96581	4,016	5,082
	Correction de Hedges	,99083	3,915	4,954
الرؤية_المستقبلية	d de Cohen	,98312	4,003	5,066
	Correction de Hedges	1,00859	3,902	4,938

الشراكة	d de Cohen	1,21001	2,619	1,866	3,361
	Correction de Hedges	1,24134	2,553	1,819	3,277
الدافعية	d de Cohen	1,03045	3,772	2,755	4,780
	Correction de Hedges	1,05714	3,677	2,685	4,660
الذكاء_الاستراتيجي	d de Cohen	,87965	4,228	3,103	5,345
	Correction de Hedges	,90243	4,121	3,025	5,210

الملحق رقم(11): الارتباط بيرسون لأبعاد ومحاور الاستبيان

Corrélations

		الاستشراف	التفكير_النظمي	الرؤية_المستقبلية	الشراكة	الدافعية
الاستشراف	Corrélation de Pearson	1	,951**	,865**	,348	,813**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,055	,000
	N	31	31	31	31	31
التفكير_النظمي	Corrélation de Pearson	,951**	1	,933**	,364*	,771**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,044	,000
	N	31	31	31	31	31
الرؤية_المستقبلية	Corrélation de Pearson	,865**	,933**	1	,507**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,000
	N	31	31	31	31	31
الشراكة	Corrélation de Pearson	,348	,364*	,507**	1	,547**
	Sig. (bilatérale)	,055	,044	,004		,001
	N	31	31	31	31	31
الدافعية	Corrélation de Pearson	,813**	,771**	,735**	,547**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	
	N	31	31	31	31	31
الذكاء_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,906**	,916**	,928**	,672**	,895**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
اتخاذ_القرار	Corrélation de Pearson	,931**	,925**	,897**	,526**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000
	N	31	31	31	31	31

Corrélations

		الذكاء_الاستراتيجي	اتخاذ_القرار
الاستشراف	Corrélation de Pearson	,906**	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	31	31
التفكير_النظمي	Corrélation de Pearson	,916**	,925**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	31	31
الرؤية_المستقبلية	Corrélation de Pearson	,928**	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	31	31
الشراكة	Corrélation de Pearson	,672**	,526**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002
	N	31	31
الدافعية	Corrélation de Pearson	,895**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	31	31
الذكاء_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	,951**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
اتخاذ_القرار	Corrélation de Pearson	,951**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

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

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

### الملحق رقم(12): الانحدار الخطي البسيط

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستشراف <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذ\_القرار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,931 <sup>a</sup>	,867	,863	,34013

a. Prédicteurs : (Constante), الاستشراف

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,909	1	21,909	189,376	,000 <sup>b</sup>
	de Student	3,355	29	,116		
	Total	25,264	30			

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

b. Prédicteurs : (Constante), الاستشراف

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,492	,250		1,972	,058
	الاستشراف	,894	,065	,931	13,761	,000

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التفكير النظامي <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,925 <sup>a</sup>	,855	,850	,35553

a. Prédicteurs : (Constante), التفكير النظامي

ANOVA<sup>a</sup>

## الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,598	1	21,598	170,873	,000 <sup>b</sup>
	de Student	3,666	29	,126		
	Total	25,264	30			

- a. Variable dépendante : اتخاذ القرار  
 b. Prédicteurs : (Constante), التفكير\_النظمي

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,415	,268		1,545	,133
	التفكير_النظمي	,879	,067	,925	13,072	,000

- a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

REGRESSION

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرؤية_المستقبلية <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : اتخاذ القرار  
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,897 <sup>a</sup>	,805	,799	,41187

- a. Prédicteurs : (Constante), الرؤية\_المستقبلية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

## الملاحق

1	Régression	20,344	1	20,344	119,929	,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,920	29	,170		
	Total	25,264	30			

a. Variable dépendante : اتخاذ\_القرار

b. Prédicteurs : (Constante), الرؤية\_المستقبلية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,526	,310		1,697	,100
	الرؤية_المستقبلية	,838	,076	,897	10,951	,000

a. Variable dépendante : اتخاذ\_القرار

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الشراكة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذ\_القرار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,526 <sup>a</sup>	,277	,252	,79384

a. Prédicteurs : (Constante), الشراكة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,989	1	6,989	11,090	,002 <sup>b</sup>
	de Student	18,275	29	,630		
	Total	25,264	30			

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

b. Prédicteurs : (Constante), الشراكة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,558	,406		6,309	,000
	الشراكة	,399	,120	,526	3,330	,002

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
	1	الدافعية <sup>b</sup>	

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,856 <sup>a</sup>	,733	,724	,48219

a. Prédicteurs : (Constante), الدافعية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,521	1	18,521	79,659	,000 <sup>b</sup>
	de Student	6,743	29	,233		
	Total	25,264	30			

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

b. Prédicteurs : (Constante), الدافعية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,859	,343		2,502	,018
	الدافعية	,763	,085	,856	8,925	,000

a. Variable dépendante : اتخاذ\_القرار

REGRESSION  
/

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الذكاء_الاستراتيجي <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذ\_القرار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,951 <sup>a</sup>	,905	,902	,28761

a. Prédicteurs : (Constante), الذكاء\_الاستراتيجي

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,865	1	22,865	276,417	,000 <sup>b</sup>
	de Student	2,399	29	,083		
	Total	25,264	30			

a. Variable dépendante : اتخاذ\_القرار

b. Prédicteurs : (Constante), الذكاء\_الاستراتيجي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,131	,228		,576	,569
	الذكاء_الاستراتيجي	,992	,060	,951	16,626	,000

a. Variable dépendante : اتخاذ\_القرار