

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي (ل.م.د) في علوم التسيير

الموضوع

اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الادارية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط

تحت إشراف :

من إعداد الطالبة :

- د. بعاج الهاشمي

• بوداود صفية

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء المناقشة
رئيسا	استاذ التعليم العالي	بن برطال عبد القادر
مشرفا و مقررا	استاذ محاضر	الهاشمي بعاج
ممتحنا	استاذ مساعد	كريم بوعيسى

2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لم يشكره الله ومن اسدى اليكم معروفا فكافنوه فان لم تستطيعوا فادعوا له"

و عملا بهذا الحديث و اعترافا بالجميل احمد الله عز وجل واشكره على ان جعلني من طلاب العلم و

على ما من به عليا من انتهاء هذا العمل

اتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدني لانجاز هذا العمل من قريب او بعيد وخاصة

الاستاذ المشرف بعاج الهاشمي لي كل الفخر لاشرافه على هذه المذكرة راجية من المولى

عز وجل ان يبارك فيه ويجازيه عني الف خير مع تمنياتي له مزيد من التقدم والنجاح

في حياته.

كما لا انسى ان اتقدم بالشكر والاحترام والتقدير لمؤسسة اتصالات الجزائر على

سعة صدرهم ومساعدتهم لي اثناء قيامي بالدراسة التطبيقية واسال الله ان يجزيهم عني خير

الجزء

انه سميع مجيب الدعاء



إهداء

الحمد لله و الشكر له وحده على جزيل نعمة و العطاء وله الفضل على احسانه انا بعد :

اهدي هذا العمل المتواضع الى:

الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام
الاستحقاق إلى -ابي- أطال الله عمرك.

رمز العطاء، إلى ذروة العطف والوفاء، لك أجمل حواء، أنت - أمي - الغالية أطال الله عمرك

الى اخواني واخواتي كل باسمه :ياسين .وصال .وسيم حفظهم الله ورعاهم



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية،الدافعية) على عملية اتخاذ القرارات مع التركيز على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الأغواط. لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي واستخدمنا تقنيات التحليل الكمي والكيفي لجمع البيانات.و تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-الأغواط - حيث اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS لتوفير تحليل إحصائي دقيق و Smart PLS لتقييم نماذج المعادلات الهيكلية و تم توزيع عدد (60) استبانة على مجموعة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر-الأغواط - وتم قبول (53) استبانة وقد توصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية: هناك تاثير للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، و ان ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) متوفرة في مؤسسة اتصالات الجزائر قيد الدراسة ،و إشارة الدراسة الى انه يوجد تاثير للذكاء الاستراتيجي بابعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) الا بعد تفكير النظم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة قيد الدراسة وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين الذكاء الاستراتيجي تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية (الجنس،الخدمة، الرتبة ، المستوى التعليمي) نظرا لوجود فروقات بالنسبة للرتبة و الخدمة و عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة قيد الدراسة تعزى لتغير(الجنس،الخدمة، الرتبة ، المستوى التعليمي)

توفر هذه الدراسة إطارًا نظريًا وعمليًا يمكن أن يساعد المؤسسات في فهم أهمية الذكاء الاستراتيجي وتطبيقه بشكل فعال لتحسين عمليات اتخاذ القرار وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية

الذكاء الاستراتيجي، اتخاذ القرارات، مؤسسة اتصالات الجزائر، الأغواط، المنهج الوصفي، SPSS، Smart PLS .

summary

This study aims to analyze the impact of strategic intelligence in its dimensions (foresight, systems thinking, future vision, motivation) on the decision-making process, with a focus on the Algeria Telecom Corporation, Laghouat Branch. To achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive approach and used quantitative and qualitative analysis techniques to collect data. The study sample was selected from employees of the Algeria Telecom Corporation - Laghouat - where we relied on the questionnaire as the main tool in collecting data, and it was analyzed using the SPSS program to provide accurate statistical analysis and Smart. PLS to evaluate structural equation models. A number of (60) questionnaires were distributed to a group of workers at the Algeria Telecom Corporation - Laghouat - and (53) questionnaires were accepted. The study reached the following most important results: There is an impact of strategic intelligence on the process of making administrative decisions, and that the dimensions of intelligence Strategic intelligence (foresight, future vision, motivation) is available in the Algeria Telecom Corporation under study, and the study indicates that there is an effect of strategic intelligence in its dimensions (forecasting, future vision, motivation) only after systems thinking in the administrative decision-making process in the organization under study. The study revealed There were statistically significant differences in the respondents' answers to strategic intelligence due to personal and functional factors (gender, ,service

Rank, educational level) due to the presence of differences in rank and service and the absence of statistically significant differences in the decision-making process in the institution under study due to changes in (gender, service, rank, (educational level

This study provides a theoretical and practical framework that can help organizations understand the importance of strategic intelligence and apply it effectively to improve decision-making processes and increase organizational .efficiency and effectiveness

key words

Strategic intelligence, decision making, Algeria Telecom Corporation, Laghouat, .,descriptive approach, SPSS, Smart PLS

فهرس المحتويات

I	شكر وتقدير
II	إهداء
IV	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة :
هـ	أهمية الدراسة:
هـ	أهداف الدراسة:
و	اسباب اختيار الموضوع:
و	منهج الدراسة :
و	حدود الدراسة :
ز	نموذج الدراسة :
ز	صعوبات الدراسة :
ح	الدراسات السابقة :
ك	تقسيمات الدراسة
1	الفصل الاول: الخلفية النظرية للذكاء الاستراتيجي و عملية اتخاذ القرارات
2	تمهيد:
2	المبحث الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار
2	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء
2	الفرع الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي
4	الفرع الثاني: اهداف الذكاء الاستراتيجي
5	الفرع الثالث: أهمية الذكاء الاستراتيجي
5	المطلب الثاني: عناصر ومراحل الذكاء الاستراتيجي
5	الفرع الاول : عناصر الذكاء الإستراتيجي
7	الفرع الثاني: خصائص القائد الذكي الاستراتيجي

12	الفرع الثالث: مراحل ومبادئ الذكاء الاستراتيجي
14	المبحث الثاني: الخلفية النظرية لعملية اتخاذ القرار
14	المطلب الاول : مفهوم عملية اتخاذ القرار
14	الفرع الاول: تعريف عملية اتخاذ القرار
17	الفرع الثاني: تطور عملية اتخاذ القرار في الفكر التنظيمي
23	الفرع الثالث: اهمية وشروط اتخاذ القرار
25	الفرع الرابع: انواع اتخاذ القرار
30	الفرع الخامس: مراحل اتخاذ القرار
33	المطلب الثاني: ادوار ومجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي
33	الفرع الاول: ادوار الذكاء الاستراتيجي
34	الفرع الثاني: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي
36	المطلب الثالث: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار
39	خلاصة الفصل :
40	الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
41	تمهيد :
42	المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر .
42	المطلب الأول: التعريف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر .
43	المطلب الثاني: فروع ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر .
44	المطلب الثالث: هيكل تنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
46	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
46	المطلب الأول: منهج الدراسة وخطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
48	المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع الدراسة
54	المطلب الثالث: الاتجاه العام للعبارات المحاور
60	المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات
60	المطلب الاول : اختبار ثبات نموذج الدراسة:
63	المطلب الثاني : تقييم صلاحية النموذج البنائي :
70	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية
73	المبحث الرابع : دراسة الفروق المعنوية
73	المطلب الاول : اختبار التوزيع الطبيعي
75	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية
81	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

86.....	خلاصة الفصل الثاني:
88.....	الخاتمة :
88.....	نتائج الدراسة :
90.....	التوصيات و الاقتراحات:
92.....	قائمة المراجع:
98.....	قائمة الملاحق :

فهرس الجداول

27	جدول 1 مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة
48	جدول 2 توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع
49	جدول 3 الإستثمارات المعتمدة في الدراسة
50	جدول 4 توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس
51	جدول 5 توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي
52	جدول 6 توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة
53	جدول 7 توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة
55	جدول 8 مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات
55	جدول 9 اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الاستشراف
56	جدول 10 اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور تفكير النظم
57	جدول 11 اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الرؤية المستقبلية
58	جدول 12 اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الدافعية
59	جدول 13 اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات اتخاذ القرارات
61	جدول 14 قيمة الموثوقية وصحة التقارب
62	جدول 15 مؤشر ارتباط المتغير VC
63	جدول 16 مؤشر التحويلات المتقاطعة
65	جدول 17 مؤشر معامل التحديد
67	جدول 18 مؤشر حجم التأثير
68	جدول 19 اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt
69	جدول 20 مؤشر القدرة التنبؤية
70	جدول 21 اختبار الفرضية الرئيسية
71	جدول 22 اختبار الفرضية الفرعية
72	جدول 23 تلخيص نتائج اختبار الفرضيات
73	جدول 24 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
76	جدول 25 إختبار T-test بالنسبة للجنس
77	جدول 26 إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي
78	جدول 27 إختبار (ANOVA) بالنسبة للرتبة
78	جدول 28 اهم الفروق بين الرتبة

79	جدول 29 إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة.....
80	جدول 30 اهم الفروق بين سنوات الخدمة.....
82	جدول 31 إختبار T-test لمتغير الجنس بالنسبة لاتخاذ القرارات.....
83	جدول 32 إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي.....
84	جدول 33 إختبار (ANOVA) بالنسبة للرتبة.....
85	جدول 34 إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة.....

فهرس الأشكال

- شكل 1 مراحل عملية الذكاء الإستراتيجي..... 13
- شكل 2 حالات وأنواع اتخاذ القرار..... 29
- شكل 3 مراحل عملية اتخاذ القرار..... 31
- شكل 4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط..... 44
- شكل 5 تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس..... 50
- شكل 6 تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي..... 52
- شكل 7 تركيبة مجتمع الدراسة حسب الرتبة..... 53
- شكل 8 تركيبة مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة..... 54
- شكل 9 النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز..... 64
- شكل 10 النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز..... 65
- شكل 11 مؤشر معامل التحديد..... 66
- شكل 12 مؤشر حجم التأثير..... 67
- شكل 13 النموذج البنائي للفرضيات الفرعية..... 71
- شكل 14 منحنى التوزيع الطبيعي..... 73
- شكل 15 مخطط الإنتشار..... 74

فهرس الملاحق

98.....	ملحق 1 الإستهبان.....
104	ملحق 2 نتائج SPSS.....

مقدمة

مقدمة :

أدركت الكثير من المنظمات من خلال تخطيطها الإستراتيجي الحاجة لمدخل حديث تستطيع من خلاله إدارة أنشطتها بطريقة تمكنها من المنافسة في بيئتها الداخلية والخارجية ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة أيضا إلى التنبؤ بمستقبل هذه المنظمات لأنها جزء لا يتجزأ من نظام عالمي أشمل يؤثر على أنشطتها وخططها وإستراتيجياتها نتيجة لعملها في بيئات تتسم بعدم التأكد الذي يحمله المستقبل ، فكان لزاما على هذه المنظمات إيجاد قادة ومفكرين أذكياء من أصحاب القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أساس تنمية المعرفة والخبرة وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل ، فظهر " الذكاء الإستراتيجي كأداة ذات فاعلية لتوجيه دفة المنظمات نحو شواطئ تحقيق أهدافها و غاياتها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها في السوق وإستشراف مستقبلها وتمكين القادة من إستشعار الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها .

ويعد دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار الأبرز والأهم من بين أدواره، فهو أداة يستخدمها المدير في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، وفي عملية اتخاذ القرار حول المسائل المهمة والحساسة التي تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة، ويؤدي إلى حصول المدير على الإدراك العالي الذي يمكنه من اتخاذ القرار من خلال تحليل وتركيب البيانات اللازمة، وإن هذا النمط من الذكاء له التوجه المستقبلي ويشير إلى التأثير على المدى الطويل عبر الزمن لتحقيق أهداف المؤسسات، ويساعد متخذي القرار على التخطيط من خلال تقديم المعلومات اللازمة لتكوين نظرة استشرافية للمديرين، إذ ظهر دور الذكاء المبحوث في دعم عملية اتخاذ القرار لدى المديرين في المنظمة من خلال توفير المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرار، والذكاء الاستراتيجي هو الحجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المؤسسات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المؤسسة،

إذ يمكن لهذا الذكاء أن يقلل من الخلافات التي تظهر داخل المؤسسة، وذلك من خلال التحاور والنقاشات التي تتم بين أعضاء المؤسسة للوصول إلى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤى المستقبلية التي يمددهم بها الذكاء، وزيادة تطلع مديري المؤسسات للمستقبل والسعي المتواصل للتوسع والنمو.



إن المؤسسات الاقتصادية تمثل الأساس وحجر الزاوية في تنمية الدول ونهضتها من خلال مخرجاتها إلى سوق العمل ، فلا بد لصناع القرار بالدولة أن يكون تركيزهم واهتمامهم بهذه المؤسسة الرائدة والمهمة ، ولا بد أن يكون القائمين على هذه المؤسسات وصناع القرار فيها من ذوي الخبرة والكفاءة والافتدار ، الذين يتمتعون بالتفكير الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي .

ومن هنا حدد الباحث مشكلة البحث بالإشكاليات الرئيسية التالية:

إشكاليات الدراسة :

الإشكالية الرئيسية الأولى:

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$

انطلاقا من هذه الإشكالية ، يمكن صياغة الأسئلة الفرعية المنبثقة عنها على النحو التالي:

-هل يوجد أثر دال احصائيا للاستشراق على اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى معنوية

$0.05 \geq \alpha$ ؟

-هل يوجد أثر دال احصائيا لتفكير النظم على اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى معنوية

$0.05 \geq \alpha$ ؟

-هل يوجد أثر دال احصائيا للرؤية المستقبلية على اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى معنوية

$0.05 \geq \alpha$ ؟

-هل يوجد أثر دال احصائيا للدافعية على اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى معنوية $\geq \alpha$

؟ 0.05

الإشكالية الرئيسية الثانية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير الذكاء الاستراتيجي لدى موظفين مؤسسة

اتصالات الجزائر بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية

(الجنس،الخدمة، الرتبة ، المستوى التعليمي) عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ ؟



الإشكالية الرئيسية الثالثة:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير إتخاذ القرارات الادارية لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية (الجنس، الخدمة، الرتبة، المستوى التعليمي) عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ ؟
فرضيات الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة و الأسئلة الفرعية السابقة و وفقا للدراسات السابقة و استنادا الى الاطار النظري للدراسة نقترح الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.
الفرضيات الفرعية :

انطلاقا من هذه الفرضية ، يمكن صياغة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على النحو التالي:
-لا يوجد أثر دال احصائيا للاستشراف على اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

-لا يوجد أثر دال احصائيا لتفكير النظم على اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

-لا يوجد أثر دال احصائيا للرؤية المستقبلية على اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

د-لا يوجد أثر دال احصائيا للدافعية على اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير الذكاء الاستراتيجي لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.



-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير الذكاء الاستراتيجي لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير الذكاء الاستراتيجي لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير الذكاء الاستراتيجي لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية تعزى لمتغير الخدمة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير إتخاذ القرارات الادارية لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير إتخاذ القرارات الادارية لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير إتخاذ القرارات الادارية لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير إتخاذ القرارات الادارية لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على اتخاذ القرارات الادارية تعزى لمتغير الخدمة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.



أهمية الدراسة:

أن مصطلح الذكاء الاستراتيجي يعتبر مفهوما حديثا نسبيا في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ، مما يستوجب ايلأوه المزيد من البحث والتحليل، حيث تتجسد أهمية البحث في جانبين هما:

- الأهمية العلمية تعد هذه الدراسة مكملة لدراسة الحديثة و مقترحة في مجال الذكاء الاستراتيجي من خلال كشف واقع الذكاء الاستراتيجي لدى المؤسسات الجزائرية في ظل دعم اتخاذ القرارات الادارية و الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي للقادة الاستراتيجيين الذين يسعون لتحقيق اهداف المؤسسة و الوصول الى اتخاذ القرارا المناسب في الوقت المناسب ،خاصة في وقتنا الحالي الذي يتميز بالتغير المستمر .

- الأهمية العملية من خلال تحليل دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات الاقتصادية ، كما أن ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات ستضيف شيئا جديدا وتوجه أنظار إدارة المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وعملية صنع القرارات واتخاذها .

أهداف الدراسة:

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط.

وسوف يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مفهوم وعناصر الذكاء الاستراتيجي.
- دراسة اثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية ،الدافعية)على عملية اتخاذ القرارات.
- التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط.

-معرفة الفروقات في استجابة المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي بابعاده ياختلف العوامل (الجنس،الخدمة، الرتبة ، المستوى التعليمي)

-قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسة محل الدراسة .



اسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية في البحث في المواضيع الحديثة التي لها علاقة بمجال التخصص.
- الرغبة الذاتية في خلق إضافة من شأنها خدمة المؤسسة والعاملين على اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بالموضوع خاصة انه يدخل ضمن التخصص.
- محاولة اثراء مكتبة الجامعة بمواضيع حديثة.
- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة الذكاء الإستراتيجي.
- توفر المراجع الكافية حول هذا الموضوع

منهج الدراسة :

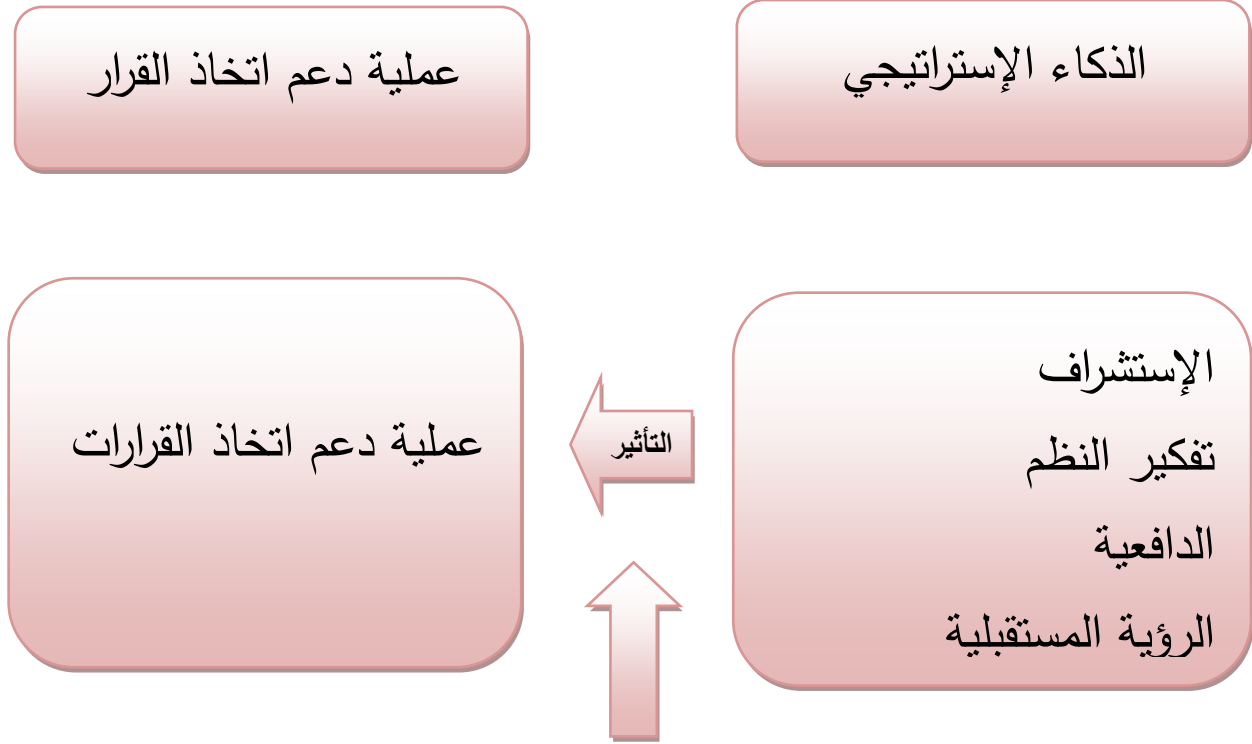
نظرًا لأهمية الدراسة ولتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بهدف الوصول إلى نتائج تلبي أغراض الدراسة. استخدمنا تقنية دراسة الحالة لجمع البيانات النوعية، حيث أجرينا الاستبيان كأداة بحثية. لجمع البيانات الكمية، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS و Smart PLS، مما ساعدنا في الإلمام بمتغيرات الدراسة بدقة.

حدود الدراسة :

- أ- الحدود الزمانية : بدأت الدراسة النظرية في الفترة الممتدة من شهر نوفمبر 2023 الى شهر فيفري 2024 ، اما الدراسة الميدانية فكانت في الفترة الممتدة من 2024/02/05 الى غاية 2024/03/03
- ب- الحدود المكانية : تمت دراسة الموضوع على مستوى اتصالات الجزائر فرع الاغواط.
- د-الحدود البشرية :اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط و البالغين عددهم (60) عاملا ،تم اختيارهم بطريقة عشوائية



نموذج الدراسة :



(الجنس ، المستوى التعليمي ، الرتبة ، الخدمة)

المصدر : من اعداد الطالبة

صعوبات الدراسة :

يواجه كل باحث عند قيامه بأي دراسة من الدراسات العلمية صعوبات تعرقل عملية الدراسة،
أما بالنسبة لموضوعنا فقد صادفتنا صعوبات نذكر منها:

- عدم القدرة على تجسيد الموضوعية خاصة مع تعامل افراد العينة مع أسئلة الاستبيان
- صعوبة الحصول على المعلومات من عينة الدراسة.
- بعض الأعطال الالكترونية الخاصة بالحاسوب

الدراسات السابقة :

1. دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة : دراسة حالة سونلغاز

. المؤلف : بعاج، الهاشمي

. جامعة : الجزائر 3

. السنة : 2010

ملخص الدراسة :

تطرق الباحث إلى الفعالية التنظيمية في المؤسسة، أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، و الثقافية، كذا مفهوم التدريب، مبادئه، وأهميته، كما تطرق إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، و تقييم فعاليات العملية التدريبية، و أخيرا واقع التدريب في مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط ودوره في تحسين مؤشرات الفعالية.

2. أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار "بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار

والإسكان:"

. المؤلف : عبد الرزاق ابراهيم الشبخلي ، مهند عواد عبيد

. المجلة :مجلة بحوث ودراسات كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة قاسم بن عبد

الرحمن، الجزائر.

. السنة :2015.

ملخص الدراسة:

تُشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الذكاء الاستراتيجي على المستوى العام وابعاده الفرعية (ما عدا بعد الشراكة) وأساليب اتخاذ القرار، باستثناء الأسلوب المتجنب.

3. إختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات " دراسة حالة :

مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية:

. المؤلف :مزمّل علي محمد عثمان

. المجلة :مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.



. السنة.2020 :

ملخص الدراسة:

تُشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، والتفكير النظامي، والقدرة على تحفيز العاملين، وبناء التحالفات الإستراتيجية) وفعالية اتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
4. أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة

الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة -الجزائر-:

. المؤلف :جوهرة أقطي . الهاشمي بن واضح .

. المجلة :مجلة المعرفة، جامعة بسكرة، الجزائر.

. السنة.2020 :

ملخص الدراسة:

تُشير نتائج الدراسة إلى أن أبعاد الذكاء التنافسي (فرص السوق، ومخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية) لها تأثير إيجابي على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل، بسكرة، الجزائر .

5. الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية:

. المؤلف :د. محمد إسماعيل إبراهيم وآخرون.

. المجلة :مجلة الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عين شمس، مصر .

. السنة.2021 :

ملخص الدراسة:

تُظهر الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية، باستثناء الأسلوب المتجنب.



مقارنة بين دراستنا ودراسات السابقة

العناصر	اوجه الاختلاف	اوجه التشابه
متغيرات الدراسة	اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في نوع الدراسة بين المتغير المستقل و المتغير التابع حيث اعتمدنا في دراستنا على دراسة التأثير بين المتغيرين اما الدراسات الأخرى قد اعتمدوا على دراسة الاساليب و العلاقة و الفعالية بين المتغيرين	تشابهت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل و اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع
مجتمع الدراسة	اختلفت دراستنا في اختيار مجتمع الدراسة حيث اخترنا موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط- كما اعتمدت الدراسات الأخرى في اختيار مجتمع العينة على : -المؤسسات الجزائرية (شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة، سونلغاز) - مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية - وزارة الاعمار والإسكان	لا يوجد



لا توجد	اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في حجم العينة حيث كان عدد العينة التي اخترناها 60 عامل و الدراسات الأخرى يتراوح عددها من 50 الى 200 فردا	عينة الدراسة
تشابهة دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في وجود علاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات الإدارية	اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث اهداف الدراسة باختلاف مجتمع الدراسة و الظواهر المراد دراستها	اهداف الدراسة
تشابهة دراستنا مع بعض الدراسات السابقة وفق للهدف الرئيسي من الدراسة الاعتماد على ابعاد الذكاء الاستراتيجي لاتخاذ قرارات إدارية ناجحة	اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة ان كل دراسة كانت لها نتائج إحصائية خاصة على حسب مؤسسة البحث و طبقا لنتائج الحصائية المستخلصة من نتائج الاستبيان ، و تحصلنا في دراستنا الى ان الذكاء الاستراتيجي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات	نتائج الدراسة

تقسيمات الدراسة

تتألف الدراسة من فصلين رئيسيين يتناولان موضوع الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات من الناحية النظرية والعملية.

يبدأ الفصل الأول بتقديم خلفية نظرية شاملة حول الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات. ويشمل هذا الفصل مبحثين رئيسيين: الأول يركز على الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي، متناولاً مفاهيمه، أهدافه، أهميته، وعناصره، بالإضافة إلى خصائص القائد الذكي الاستراتيجي



ومراحل ومبادئ الذكاء الاستراتيجي. أما المبحث الثاني، فيستعرض الخلفية النظرية لعملية اتخاذ القرار، من خلال تعريفها، تطورها في الفكر التنظيمي، أهميتها وشروطها، وأنواعها، كما يناقش أدوار ومجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي والعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار.

أما الفصل الثاني، فينتقل إلى دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. يتضمن هذا الفصل أربعة مباحث رئيسية. يبدأ المبحث الأول بتقديم بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، معرفاً بالمؤسسة، مهامها، فروعها، ونشاطاتها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي في الأغواط. يركز المبحث الثاني على منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس، موضحاً منهج الدراسة، خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة، وعرض خصائص مجتمع الدراسة. في المبحث الثالث، يتم تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات، من خلال منهجية تحليل البيانات، تقييم صلاحية النموذج البنائي، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية. أخيراً، يتناول المبحث الرابع دراسة الفروق المعنوية عبر اختبار التوزيع الطبيعي. يتم اختتام كل فصل بخلاصة تبرز أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الاول:
الخلفية النظرية للذكاء الاستراتيجي و
عملية اتخاذ القرارات

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية على جميع الأصعدة، جعلت الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة أساليب وآليات جديدة لمواكبة هذه التطورات وذلك من أجل مسايرة كل جديد من خاصة تسعى للبحث عن جهة، وللمحافظة على مكانتها واستمرارها من جهة أخرى. ولذلك أصبح لزاما على المسؤولين في هذه المؤسسات الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات في بيئة الأعمال من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وحتى يكونوا على علم بما يحدث في البيئة المحيطة بهم.

ولتحقيق هذه الغايات فإنهم مطالبون باتباع استراتيجيات جديدة تمكنهم من بلوغ أهدافهم، والوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة وفعالة من خلال الاعتماد على ما يعرف بالذكاء الإستراتيجي.

وهذا ما سيتناوله هذا الفصل الذي خصصناه للجانب النظري من هذه الدراسة حيث قسمناه إلى مبحثين يتناول المبحث الأول منه الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي و المبحث الثاني إتخاذ القرار.

المبحث الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار

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

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء

شغل الذكاء الإستراتيجي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، لما أدركوه من أهميته في نمو وتطور الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، لذلك تعددت تعاريفه بتعدد وجهات النظر إلى مفهومه والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب بعد إلقاء نظرة عن التطور التاريخي له.¹

الفرع الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي من أهم وأحدث المواضيع التي تكفل للمؤسسات ضمان حجز مكانة لها في بيئة الأعمال، ولذلك يجدر بنا البحث في نشأتها وتعريفها.

1. نشأة الذكاء الاستراتيجي

يرجع ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى عصور تاريخية قديمة، حيث بدأ استخدامه لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، من قبل Sun Tzu أحد أبرز الإستراتيجيين العسكريين في العالم في كتابه "فن الحرب" وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وكانت وكالة الاستخبارات المركزية CIA أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح وصياغة السياسة بالذكاء الإستراتيجي، ثم انتقل استخدامه إلى المؤسسات التجارية والتي بدأت تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء، فقد بدأت العديد منها في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعة الذكاء الإستراتيجي لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط الذكاء، وبدأت بتكوين ما يعرف

¹ سعدون حمود جثير وآخرون صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5 ، العدد 10 جامعة الأنبار ، بغداد، العراق، 2013، ص371.

بفرق الذكاء الإستراتيجي وذلك من الترويج لما يعرف بمجتمع الذكاء الإستراتيجي نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.¹

2. تعريف الذكاء الإستراتيجي

لقد تعددت تعاريف الذكاء الإستراتيجي، نظرا للاهتمام المتزايد من طرف الكتاب والباحثين به، والتي نوردتها في ما يلي:

تعريف Michael Maccoby: "إن الذكاء الإستراتيجي يعد القادة لفهم المجال الذي يقودونه والعمل من أجل الصالح العام".²

تعريف al & Stefan Kuhlmann: "يمثل الذكاء الإستراتيجي عملية ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرارات لاتخاذ القرارات الصائبة بصورة أكثر وعيا".³

تعريف F.Bournois and P.J Romani: "الذكاء الإستراتيجي هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالصورة المناسبة لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية".⁴

تعريف Henry.M.Kim & K.Donald Tham: "الذكاء الإستراتيجي هو ما تحتاجه المؤسسة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتصنع تصورا إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيير، استعدادا للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبائن وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة".

تحليل تعريف Jean louis Monino: "الذكاء الإستراتيجي هو أسلوب من أساليب الحوكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الإستراتيجية لكل الأعوان الاقتصاديين ويمكن أن يكون هجوميا عندما يقوم بجمع، ونشر المعلومات المفيدة إلى مختلف الأعوان

¹ تامر حمدان عبد القادر مسلم، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال (كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2015، ص 14.

2. Michael Maccoby, " Strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change", Performance improvement, Vol 50, N° 3, March, 201

³. Stefan Kuhlmann & al, Improving distributed intelligence in complex innovation systems, Final report of the advanced science and technology policy planning network, Karlsruhe, June, 1999,

⁴. محمد علي لعلايمية، أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار- دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال FERTIAL عناية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد 3، ص3، 2015، الجزائر، بسكر ص3

الاقتصاديين ودفاعيا عندما يقوم بحماية المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة من كل سوء استعمال وإهمال داخلي وخارجي من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الذكاء الإستراتيجي هو :

الأداة التي تستهدف الحصول على المعلومات المناسبة حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم معالجتها وتحليلها والتي تتبع بنشرها، حمايتها وإيصالها إلى مستعمليها المناسبين بغية رسم خارطة الطريق التي تقود متخذي القرارات نحو قرارات صائبة في الوقت المناسب وبالذقة والسرعة المناسبين للوصول إلى تحقيق مبدأ الحوكمة.¹

الفرع الثاني: اهداف الذكاء الاستراتيجي

إن للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة حددها بما يلي:

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية ازائها تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى.
- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.²

¹ علي فيصل أحمد أبو اصبح، دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، كلية التربية، قسم : الاصول والادارة التربوية، برنامج الدكتوراه، 2018، ص ص 9، 10.

² علي فيصل أحمد أبو اصبح، مرجع سابق، ص ص 9، 10.

الفرع الثالث: اهمية الذكاء الاستراتيجي

تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه من المتطلبات الأساسية للقيادة حيث يعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية، حيث يمثل نظام متكامل ولب عملية اتخاذ القرار.

وتتلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي في:

- الحاجة إلى وجود قيادة وقادة تتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وهذا في سبيل مواكبة ومجارات التطوير والتغيير الحاصل في البيئة.
- الذكاء الاستراتيجي يؤهل المنظمات أن تكون قادرة على الابداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة.
- يساعد بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات.
- دوره في نجاح صياغة سياسات الابداع وايجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات.
- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين¹
- الذكاء الاستراتيجي ودوره المهم في إعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر ومراحل الذكاء الاستراتيجي

الفرع الاول : عناصر الذكاء الإستراتيجي

ساهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الذكاء الإستراتيجي، أبرزهم Michael Maccoby حيث يحددها في خمسة أبعاد، والتي سنتناولها في بحثنا وهي: الاستشراف الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية².

¹ علي فيصل أحمد أبو اصبع، المرجع السابق ، ص 10

² محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، " أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 3 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق 2013 ، ص245.

1. الاستشراف:

يعرف Maccoby الاستشراف على أنه "القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، فهو إمكانية اتخاذ القرارات الحاضرة التي شأنها أن توصل إلى المستقبل المرغوب"

1 أكرم 311 من فهو إذن يمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار التطورات المحتملة، وتمييز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه، ويكون الاستشراف من خلال توظيف الذكاء الإستراتيجي للقادة في المؤسسات.¹

2. الرؤية المستقبلية :

الرؤية هي النجاح ووصفا واضحا وموجزا لما تريد أن تكون عليه المؤسسة والمجتمع بعد أن تنفذ استراتيجياتها بنجاح، وتحقق كامل إمكانياتها. والنجاح يأتي من خلال تحديد المجالات التي ينبغي أن تركز عليها والتي ينبغي الابتعاد عنها، من خلال تحديد رسالة المؤسسة ومضمونها والتخطيط الاستراتيجي الذي يجب أن يكون متكاملًا وشاملاً. يشمل هذا التخطيط وضع الأهداف طويلة الأجل وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها، بالإضافة إلى تخصيص الموارد وتوزيعها بشكل فعال. يجب أن يراعي التخطيط الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وأن يكون مرناً بما يكفي للتكيف مع التغيرات والمستجدات. كما ينبغي أن يتضمن آليات واضحة لقياس الأداء وتقييم النتائج، لضمان تحقيق الرؤية والرسالة وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة والمجتمع ككل.

3. تفكير النظم:

هو القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها، لتشكيل نظام أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها، كما يرى Maccoby أن تفكير النظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة، لفهم كيفية تفاعلها مع

¹ سعد محمود الكواز، وآخرون إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي - دراسة حالة شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، مداخلة في الملتقى العلمي السنوي 11 حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، من 23 26 أبريل جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2012، ص 180.

بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة.

4. الدافعية

عرفت الدافعية أو التحفيز بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين، وتبرز هذه المقدرة في سياسات المؤسسة التي تعتمد في دفع مواردها البشرية نحو بذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ مهامهم، واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية بالشكل الذي يساعدها في التفوق على منافسيها، كون أن الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة التي تمتاز بالندرة وعدم القدرة على محاكاتها أو نقلها، وحتى يتم تحفيز العاملين بشكل فعال ينبغي للقائد الإستراتيجي استخدام الرءات الأربعة المسؤوليات Relationships Responsibilities العلاقات ، المكافآت Rewards الأسباب Reasons، وهنا يبرز الدور الذي يقوم به الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمؤسسة ثانية.

الفرع الثاني: خصائص القائد الذكي الاستراتيجي

القائد الفاعل هو الذي يهتم اهتماما متوازنا وعاليا بكل من العمل والعاملين، أي بإنجاز العمل وبمعنويات ورضا العاملين. يحتاج المدير كقائد لأن يكون ذكيا، فهو يدير عاملين يختلفون في المؤهل، الخلفية التعليمية، الخلفية المهنية، السن، الجنس، الخبرة، القيم الشخصية، الاتجاهات والتوقعات ومن ثم في السلوكيات، إن إدارة هذا المزيج من الناس في مواقف عمل متباينة سعيا لتحقيق أهداف مخططة في بيئة تحفل بقيود أو فرص مسألة ليست سهلة.

من المحاولات التي قدمت لوصف خصائص القائد الاستراتيجي هو ما قدمه بيتر كيسيتينباومفي نموذج الماسة للقيادة الإستراتيجية، وفي هذا النموذج الذي يطلق من مفهوم العظمة التي تجسدها القيادة الإستراتيجية في أربع خصائص ومكونات هي:¹

1. الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائما الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمني

الأبعد والأكثر جدة.

¹ نجم عبود نجم ومحمد عبد العال النعيمي، "الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، - 23-26 افريل، 2016

2. **الحقيقة-الواقعية:** أن يكون القائد واقعيًا ويستجيب للوقائع وتجنب الأوهام التي تبني الأمانى وليس الوقائع.

3. **الأخلاقيات:** أن يكون القائد أخلاقياً ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

4. **الشجاعة:** أن يكون القائد شجاعاً يبادر ويتحمل المسؤولية ويديم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل.

فالقيادة الإستراتيجية في ظروف البيئة التنافسية سريعة التغير وحيث المنافسون يأتون من كل البيئات بقدرات وأساليب جديدة ومتنوعة لا يمكن التنبؤ بها في أكثر الأحيان، فإن الذكاء القيادي أو ذكاء القيادة الإستراتيجية هو الخصيصة الأكثر أهمية والتي تقوم عليها الخصائص الأخرى للقيادة الإستراتيجية.

إن القيادة الإستراتيجية هي رؤية أولاً وليس برنامجاً، هي تفكير استراتيجي وليس تخطيطاً استراتيجياً أو تكتيكياً مهما كان أفقه وأمدّه، وهي حدس قيادي وليس معلومات إستراتيجية، وهي ذكاء أعمال وليس ذكاء وظيفة، وهي أخيراً حس البقاء والنمو بالعلاقة مع المنافسين وليس حس الأنظمة والقواعد للتعامل مع المرؤوسين، لهذا فإن القيادة تمثل بحق رأس مال حقيقي في المنظمة ومورد من مواردها الأساسية المرجحة للتفوق في السوق.

وهذا يفسر أن البعض اعتبر القيادة من الأصول اللاملموسة للمنظمة والاستثمار في القيادة كقوة إستراتيجية من قوى المنظمة وميزة تنافسية فيها.

إن الذكاء القيادي هو القدرة المركبة التي تميز الإدارة المتكيفة بفاعلية والتحولية والموقفية في بيئة سريعة التغير، وهو القدرة المرنة التي تميز الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة في الظروف الهادئة أو ظروف التحدي. ويمكن تحديد بعض الخصائص للذكاء القيادي كالآتي:¹

- أنه ذكاء متعدد ومركب: لأن الأعمال هي مزيج من كل الأفراد والأموال والبيئات، والأفراد مزيج من سمات وقدرات وعواطف، على جانب البيئات والموارد والمنافسين... من أجل ذلك

¹ طيبي نادية ، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية -أطروحة دكتوراة في علوم

كله فإن القيادة تتسم بالتعدد والتنوع في ذكائها القيادي الذي هو ذكاء مادي-حسابي، ذكاء إنساني- عاطفي وذكاء اجتماعي-جماعي...

-إنه ذكاء متجاوز: لأن الذكاء قدرة متميزة فإنه يتخطى تجلياته وحالاته السابقة فكأنه في كل مرة يواجه مشكلة أو تحدي في بيئة الأعمال الزاخرة بالجديد من الظروف والمنافسين وتحدياتهم عليه أن يقدم الحلول الملائمة الجديدة باستمرار. ففي بيئة الأعمال اليوم حيث المؤكد الوحيد هو التغير، فإن القادة لا ينزلون لسوقهم التنافسي مرتين، وإنما في كل مرة بمفهوم أو طريقة أو تحد جديد.

-إنه ذكاء تنافسي: إن الذكاء القيادي هو ذكاء تنافسي مبادر أولاً ولا يقف عند الاستجابة ومعالجة المشكلات والتحديات التي يفرضها المنافسون. لهذا هو ذكاء يبادر في إيجاد التحديات للمنافسين بمفاهيم وطرق غير مألوفة.

-أنه ذكاء إنشاء القيمة للمنظمة لما يحقق لها مفهوم رأس المال القيادي بما يجعل القيادة أصلاً لاملوسا من الأصول اللاملوسة التي تزايدت أهميتها في اقتصاد المعرفة وأصبحت تساهم بالقسم الأكبر من قيمة المنظمة في السوق.

لهذا كله فغن القيادة الذكية والفعالة لا تحصل على إنجازاتها من قوة المنظمة المالية ولا من سمعتها السابقة ولا من أخطاء منافسيها، وإنما هي أولاً وقبل كل شيء مولدة الفرص الجديدة وصانعة قواعد اللعبة الجديدة ومنشئة الميزة التنافسية بما تمتلك من قدرة ذكائية على مواجهة تحديات المنافسين وبما توجد للمنافسين من تحديات تمكنها من حصد المزايا في ظل انشغال منافسيها بتلك التحديات.

اعترافاً بحقيقة كون الذكاء إحدى سمات القادة، ميّز علماء النفس خلال العقد المنصرم بين نوعين من الذكاء يوسم بها القادة الناجحون، وقد حدد نوعين¹:

أ. الذكاء الشعوري "العاطفي": يبرز حين يزداد تركيز القادة على الجانب الإنساني، ويعبر عن القدرة على مراقبة شعورنا وشعور الآخرين، والتمييز بينهما، وتوظيف نتائج التمييز كمرشد للتفكير والأعمال والسلوكيات، أو القدرة على إدراك المشاعر والتعبير عنها أو استيعابها بالتفكير وتنظيم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين.

¹ طيبي نادية، المرجع السابق، ص 75

ب. **الذكاء الاستراتيجي**: يتسم به القادة الناجحون ممن يعملون في مجال التكنولوجيا، مع نقص كبير في الذكاء العاطفي لديهم.

و القائد الذكي إستراتيجيا بحاجة إلى شراكة مع القائد الذكي شعوريا، لأن مهارات النمط الأخير من الذكاء تكمل مهارات النمط الأول، فنحصل على قائد مؤثر إنسانيا وإستراتيجيا ومتفوق على المنافسين، رغم اعتقادنا بأن القائد الناجح هو الذي يجمع بين النوعين من الذكاء في آن واحد بدلا من إقامة تلك الشراكة، وهو الذي يدرك التداخل بين العاطفة والمنطق "العقل"، وهذا ما يؤشر دور الذكاء الاستراتيجي إلى جانب غيره من أنواع الذكاء في ترسيخ السمات القيادية، ثم إيجاد قادة ناجحين، لاسيما في ظل:

- تزايد أهمية القيادة للمنظمات واعتمادها على سمات الذكاء والعقل والشخصية في الحكم على كفاءة قادتها.
- حاجة القادة إلى التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة.
- بروز أنماط جديدة من القيادة كالقيادة "الإستراتيجية، العملياتية، الفرقية، الوظيفية والشبكية..."، التي أوجبت تنوع أنماط الذكاء التي توسم بها تلك القيادات، بدلا من الاعتماد على نمط بمفرده كأنموذج قياسي للحكم على فاعلية الأنماط جميعها.
- تعكس القيادة أهمية قوة تأثير القائد في سلوك المرؤوسين، حيث تبرز وتتطور هذه القوة لدى القائد الذي يتميز بامتلاكه للرصيد المناسب من الذكاء العاطفي، ومن أبرز قوة التأثير التي تعكس مستوى الذكاء العاطفي الذي يوجه نشاط عمل القائد نذكر:¹
- **قوة الخبرة والتجربة**: تستند هذه القوة على ذكاء القائد في توظيف الرصيد المتاح لديه من المهارات والمعارف المتخصصة في مجال وظيفته، وعلى حكمته في إقناع المرؤوسين بجودة الأفكار التي يتمتع بهاغ ويمدى حاجتهم الدائمة للانصياع إلى أوامره.
- **قوة المعلومات**: يتمثل أساس هذه القوة على ما يمتلكه القائد من معلومات وبيانات وإحصائيات تمثل برأي الآخرين أهمية كبيرة بالنسبة لهم مما يجعل ذلك أساسا قويا للتأثير في سلوكهم.

¹ محمد سرحان المخلافي، "القيادة الفاعلة وإدارة التغيير"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص34

قوة الارتباط والجذب: أساس هذه القوة الصفات الشخصية للقائد التي تجذب الطرف الآخر وتربطه ارتباطا وثيقا إلى درجة الاندماج التام القائم على الإعجاب والاحترام الشديدين.

-قوة الصلات الاجتماعية: يتمثل أساس هذه القوة في صلات القائد وعلاقاته الاجتماعية بأفراد مهيمين ومؤثرين، لهم تأثيرهم ومكانتهم وأهميتهم داخل أو خارج المنظمة التي يعملون فيها. و إذا أراد القائد الوصول بمنظمته لأعلى مستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات، فإنه يجب أن يتحلى بالذكاء الاس تراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل¹:

- القدرة على التخيل والتصور.
- القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل.
- يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى.
- القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة لتلبية احتياجات الزبائن.
- القدرة على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة.
- القدرة على التفكير استراتيجيا ووضع الخطط والإستراتيجيات.

جميع ما تقدم من السمات التي تميز بها ذلك القائد الناجح تعد مؤكدا على أن الذكاء العاطفي يشكل عاملا مساعدا للقائد في جذب الناس وإقامة علاقات رائعة مع الموظفين والعملاء والمستثمرين.

كما أنه يساعد القائد على إثارة الحماس داخل محيط العمل وتعطيه رؤية مستقبلية مركزة على هدف معين ويفتح أمامه آفاق التفكير إضافة إلى أنه يساعده على تطوير موظفيه والاحتفاظ بمختلف علاقاته ويجعله قادر على حل المشكلات بطرق إبداعية جديدة وحديثة.

إن القائد الذكي عاطفيا دائما يحيط نفسه بموظفين موهوبين، كما أن إدارته غير المركزية تفتح المجال لموظفيه بالتعبير عن أفكارهم بطريقتهم الخاصة، وفي المقابل فإن القائد التحليلي "الذي لا يتمتع بها المركزية تفتح بذكاء عاطفي" يميل إلى القيادة المركزية، خاصة في صناعة القرار، بل ويحدد طريقة معينة لأداء العمل².

كما يتميز هؤلاء القادة أيضا ب:

¹ طيبي نادية ، المرجع السابق، ص 77

² مصنوعة أحمد، " أبعاد الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز القيادة الإدارية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6- 7 نوفمبر، 2012.

- انهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم "يفعلون ما يقولون"، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوي حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلا عن إدارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الاستراتيجي في هذا المجال.
- لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظمتهم مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظمتهم وتفكيرهم بأساليب مبدعة.
- التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل الأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الإبداع.

إلى جانب ما ذكر، فإن هذا النمط من الذكاء يجعل القائد الذي يوسم به ذا مخيلة وبصيرة واسعتين، ويتسم بالعلم والمهارتين الفكرية والتحليلية، ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل، مع عجرفة فكرية وثقل ظل يفقدانه محبة المحيطين به. بالإضافة إلى وجوب تمتعهم بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الاستراتيجي من خلال الاقتراب من العاملين، واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، فهذا سيثير في المرؤوسين رغبة في العمل مع قادتهم كفريق متكامل، ويعزز دور ذكائهم الاستراتيجي في السير بمنظمتهم نحو النجاح الاستراتيجي.¹

الفرع الثالث: مراحل ومبادئ الذكاء الاستراتيجي

1. مراحل الذكاء الاستراتيجي:

يمر الذكاء الإستراتيجي بمجموعة من المراحل يمكن تصنيفها إلى ستة " 06 " مراحل متتابعة كالتالي:

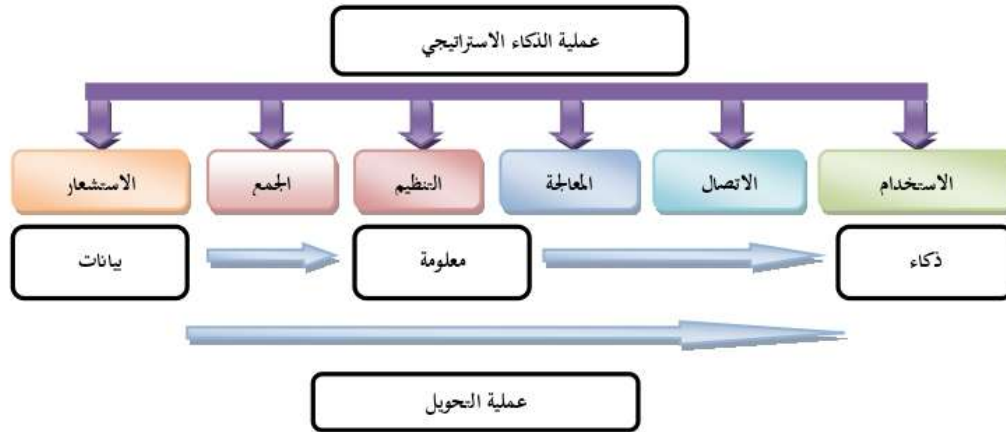
- **مرحلة الاستشعار:** بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة .
- **مرحلة الجمع:** تركز على جمع البيانات ذات الصلة والدلالة القوية.

¹ طيبي نادية ، المرجع السابق، ص 78

- مرحلة التنظيم : هيكله البيانات المجمعة و وضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات.
- مرحلة المعالجة : تركز على تحليل المعلومات بطرق وأدوات مناسبة
- مرحلة الاتصال: تجهيز وتسهيل وصول المعلومة إلى المستخدمين.
- مرحلة الاستعمال: الاعتماد على المعلومة في اتخاذ القرارات، و وضع الخطط وتنفيذها.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالعمل الجماعي بين المدراء والموظفين والخبراء المختصين والتنفيذيين والتي تساعد في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال التحويل المستمر للبيانات إلى ذكاء إستراتيجي¹،

شكل 1 مراحل عملية الذكاء الإستراتيجي



Henry M.Kim, Towards strategic intelligence with & Source: K.Donald Tham ontology based enterprise modeling and ABC, proceedings of the international business and economics research conference, Las Vegas, NV, October 7-11, 2002, P4

¹ لعلايمية محمد علي، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية لمؤسسة فريثال، مذكرة ماستر في تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015 ص 06

2. مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

- تتاول باحثون عدة مبادئ متعددة تحكم الذكاء الاستراتيجي وتشخيص أبعاده ومقوماته، أشار "Kuhlmann" إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي:
- مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة الديارات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
 - مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحاليل و اليات معالجة البيانات.
 - مبدأ التوسط والتنظيم يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
 - مبدأ دعم القرار تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات و المساعدة في التنفيذ الناجح لها بحد ذلك¹.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية لعملية اتخاذ القرار

المطلب الاول : مفهوم عملية اتخاذ القرار

إن موضوع اتخاذ القرارات في علم الإدارة يشغل حيزا هاما، إذ لا يكاد يخلو منه أي مؤلف من مؤلفات الإدارة، وذلك لارتباط هذا الموضوع بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، قيادة واتصالات وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى. وتتبع أهمية هذا الموضوع، من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني، فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للذين يتخذون القرارات لتوجيه أعمالهم ونشاطاتهم، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات أو في تنفيذها، أو بارتباطه بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها، وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات، طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة.

الفرع الاول: تعريف عملية اتخاذ القرار

قبل التطرف لمفهوم اتخاذ القرار يجب أولا تعريف القرار.

¹ لعلايمية محمد علي، المرجع السابق، ص 30

1- تعريف القرار:

أ- القرار: "هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".

ب- القرار: "سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة ويعد البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار".¹

ج- القرار: "هو عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر".²

2- تعريف اتخاذ القرار:

- يعرفه أحمد ماهر (2007) على أنه: "النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم، واختيار البديل المناسب أي أن ذلك النظام المتبع أو الإجراءات أو الخطوات أو العمليات الذهنية التي يمر بها متخذ القرار ما هي إلا صناعة القرار".³

اختلف الفقه الإداري في إعطاء تعريف للقرار الإداري، ولكن هذا الاختلاف لا يعدو كونه في إطار الجزئيات، أما ما يتعلق بجوهر ماهية القرار الإداري فإنه لا يبدو أن هناك اختلاف بين الفقهاء.

فيُعرف العميد هوريو القرار الإداري بأنه "تصريحٌ وحيد الطرف عن الإرادة صادرٌ عن سلطة إدارية مختصة بصيغة النفاذ بقصد إحداث أثر قانوني" بينما يُعرفه الأستاذ فالين بأنه كل عمل حقوقي وحيد الطرف صادر عن رجل الإدارة المختص، وقابلٌ بحد ذاته أن يُحدث آثاراً قانونية⁴

أما في الفقه العربي فيُعرفه الدكتور سليمان الطماوي بأنه كل عمل صادر من فرد أو هيئة تابعة للإدارة أثناء أداء وظيفتها، وعرف الفقيه عبد الغني بسيوني عبد الله، القرار الإداري

¹ محمد الصيرفي، "القرار الإداري ونظم دعمه"، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص12.

² علي حسين، "نظرية القرارات الادارية"، ب.ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 17.

³ أحمد ماهر، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، ب.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص22.

⁴ مازن راضي ليلو، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الخامسة، دار المطبوعات مصر، 2004، ص158

بأنه عملٌ قانوني نهائي يصدر من سلطة إدارية وطنية بإرادتها المنفردة وتترتب عليه آثار قانونية معينة.

إذ يعرفه نيجرو على أنه " الاختيار المدرك " الواعي " بين البدائل المتاحة في موقف معين". أما برنارد فيرى أن : " اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر¹ " كما يمكن تعريفه بأنه " اختيار بديل من عدة بدائل متوفرة لتحقيق هدف ، حل مشكل، انتهاز فرصة² .

من خلال هذه التعاريف لاتخاذ القرار يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار يمكن إجمالها في عنصرين هما: أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من مسلك لمواجهة المشكل ، وأن يختار الشخص و بإدراك بين البدائل المتوفرة لديه ، وهذا معناه أن تكون مشكلة إدارية تتطلب حلا معيناً وأن تكون هناك حلول متعددة لمواجهتها و يتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة بأقل تكلفة ممكنة و يحقق أقصى عائد ممكن .

كما يمكن تعريف القرار في الإدارة العامة على أنه " الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبة بتحديد إجراءات التنفيذ . " يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن القرار في علم الإدارة العامة يتألف من ثلاثة عناصر أساسية ، أولها يجب أن يكون هناك عدّة طرق أو بدائل حتى يمكن أن يكون هناك اختيار ، و وجود هذه البدائل أمر ضروري لعملية اتخاذ القرار ، و من جهة ثانية يجب أن يتم الاختيار بين هذه البدائل و يكون مدركاً أي موجهاً لتحقيق هدف أو أهداف معينة تمثل الغاية من إصدار القرار نفسه ، و أخيراً يجب أن يصاحب هذا الاختيار تعيين وسائل التنفيذ اللازمة لتحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار .

و في الأخير يمكننا أن نعرف عملية اتخاذ القرار على أنها " : الإدراك الكامل للبدائل المتاحة و إمكانية المفاضلة بينها و اختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بتوفير جميع الموارد المالية و البشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من عوامل البيئة الداخلية و الخارجية و العمل على تنفيذه و متابعته " .

¹ نواف كنعان . اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق . دار الثقافة عمان . ط 5 . 1998 . ص 73.

² عبد الغني بسويوي عبد الله . أصول علم الإدارة العامة . الدار الجامعية الإسكندرية . ط 1992 . ص 288.

يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تتطوي على عدد من العناصر هي:

- الاختيار
- توافر البدائل
- الأهداف أو الغايات أو محركات ودوافع السلوك.
- الوقت.
- الموارد المادية و البشرية المتوافرة للمنظمة.
- البيئة الداخلية للمنظمة.
- البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية¹.

الفرع الثاني: تطور عملية اتخاذ القرار في الفكر التنظيمي

1. اتخاذ القرار في ظل المدارس الكلاسيكية:

- **مدرسة الإدارة العلمية** : تعتبر هذه المدرسة أول المدارس في علم إدارة الأعمال و تسمى بمدرسة الإدارة العلمية لإعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة و حل المشاكل الإدارية ، تنسب هذه المدرسة لـ " فريدريك تايلور".

الذي قدم إسهامات معتبرة في مجال اتخاذ القرارات من خلال النتائج التي توصل إليها من أبحاثه الميدانية و التي درس فيها عنصري الوقت و الحركة و تأكيده على ضرورة اختيار الأفراد ، و الآلات و المواد بأسلوب علمي و ذلك من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية بالإضافة إلى التخصص و تقسيم العمل ، .

- **مدرسة التقسيم الإداري**: ينصب اهتمام أنصار هذه المدرسة على التكوين الداخلي للتنظيم و على كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها و ذلك بتحقيق أهداف التنظيم من خلال تحديدها و تحديد الأعمال و الأنشطة اللازمة ، و كل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية².

و من أبرز رواد هذه المدرسة هنري فايول و فرنك جلبرت³.

¹ سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دار الفكر العربي ، مصر 1996 ص 252

² عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف . تنظيم و إدارة الأعمال . المكتب العربي الحديث . 1993 . ص . 38

³ قدور بن نافلة . دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية . رسالة ماجستير . معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . جامعة الجزائر

-المدرسة البيروقراطية: تنتسب هذه المدرسة لـ ماركس وبيبر الذي يرى أن البيروقراطية هي ذلك "النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساسه التقسيم الإداري والعمل المكتبي"¹ هذا النموذج الذي حدد " وبيبر" خصائصه في أن الواجبات و المراكز محددة و أن كل فرد ملزم باحترام حدود وظيفته و الولاء التام لها حتى لو تعارضت مع مصلحته الشخصية ، كما يقوم التنظيم البيروقراطي على مبدأ التخصص الوظيفي و بالتالي فاختيار الأفراد يكون على أساس الخبرة و التعيين يتم بعد إجراء اختبار الكفاءة ، ويفرض هذا التنظيم رقابة من المستويات العليا على المستويات الدنيا ، و جميع عمليات الاتصال و قواعد العمل تتم في شكل رسمي مكتوب ، لقد توقع " وبيبر " أن يحقق نمودجه البيروقراطي عدّة مزايا حدّدها في الدقة ، المعرفة الكاملة بالمستندات ، السرعة ، الإستمرار ، الوضوح ، الوحدة ، الخضوع الكامل للرؤساء ، تخفيض التكلفة الإنسانية و الاقتصادية للعمال و تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.

2. اتخاذ القرارات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية:

بعد الانتقادات التي وجهت لافتراضات و مفاهيم المدارس الكلاسيكية ، ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت للاهتمام بالعلاقات الإنسانية بجانب تطبيق المبادئ العلمية للإدارة لإحداث التوازن بين الناحيتين²، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري الهدف الذي تسعى لتحقيقه هذه المدرسة التي تقوم على الافتراض التالي " : العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج ومن ثمّ فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد و تشجيعهم و تكيفهم مع التنظيم"³.

3. اتخاذ القرارات في ظل المدارس السلوكية:

ظهرت المدارس السلوكية في الثلاثينات و تعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية ، لكنها ركزت على دراسة سلوك الفرد أثناء العمل و جميع العلاقات التي تنشأ في مكان العمل بالاعتماد على علم النفس الذي يدرس السلوك الإنساني بشكل عام ، علم الاجتماع الذي

¹نواف كنعان. مرجع سابق. ص 49.

²عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

³إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف الإسكندرية ، ط 1993 ، ص118

يبحث في معرفة ووصف تصرفات الأفراد و الجماعات و مدى تأثيرها على المؤسسة ، بالإضافة إلى علم دراسة الإنسان الذي يبحث في السلوك المكتسب من قبل الأفراد عائلياً أو اجتماعياً و تأثيره على تصرفاته داخل المؤسسة .

وقد انتقد رواد هذه المدرسة فكرة النظام المغلق و الرشد في اتخاذ القرارات الإدارية ، و اعتبروا المؤسسة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة.¹

4. نظرية القرار لهيرت سيمون.

يعتبر هيرت سيمون أب نظرية القرار وذلك لاهتمامه الكبير بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، ومن إسهاماته الرائدة في هذا المجال اقتراحه للمعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل المناسب ومن بين هذه المعايير تكلفة البديل و يشير سيمون إلى أنه لا بد من المقاربة بين البدائل في حدود الأهداف المعينة للوصول إلى القرار السليم ، كما أنه تناول بالتحليل صفة الرشد في القرارات و أكد على فكرة أن القرار الإداري لا يكون رشيد بنسبة عالية لأنه محدود بكفاءة الفرد ، أهدافه الشخصية و المعلومات المتوفرة لديه.²

- صنع القرار:

إنّ عملية صنع القرار في المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن إدارة الموارد البشرية، في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبّر عن حقيقة القدرات البدنية و المعنويّة للعاملين في المؤسسة، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة، حيث تركز هذه البدائل على قدرات العاملين، و إمكانية مساهمتهم في خلق ميزة تنافسيّة للمؤسسة، دون أن ننسى الجانب المعنوي الذي يحسّنه إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسستهم، نتيجة إحساسهم بأنّ لهم دوراً و أهميّة في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ممّا يجعلهم ينفذون هذه الاستراتيجيات بفعالية أكبر فيما بعد. و الفقرات التالية ستوضح طبيعة هذه العلاقة:

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصّةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنّ التميّز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، و الثقافة التنظيمية المتميّزة، و العمليات و الأنظمة الإدارية الفعّالة،

¹قدور بن نافلة ، مرجع سابق ص 6.

²نواف كنعان ، نفس المرجع السابق ، ص44.

لذلك زاد التوجُّه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجَّهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التَّالية:

- **بالنسبة لاستراتيجية الريادة في التكلفة:** نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكلفة في هذا التوجُّه الاستراتيجي، تميل ¹ إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجُّه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، و التركيز على الأهداف قصيرة الأجل و تجنُّب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، و الاعتماد على آرائها و تثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعمليها، و بذلك فإدارة الموارد البشرية توجَّه كلَّ جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، و خاصَّةً المتعلقة بالموارد البشرية.

- **بالنسبة لاستراتيجية التميُّز:** يحتاج ² هذا التوجُّه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلَّى بالقدرة على الابتكار، و العمل الجماعي، لأنَّ المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركزَّ جهودها على تحقيق جودة الأداء و تحمُّل المخاطرة، و مساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة. و إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الاستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، و تركزَّ جهود التدريب بما ينمِّي التعاون بين العاملين، و استخدام أنظمة لتقييم الأداء موجَّهة بالنتائج المحقَّقة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.

- **بالنسبة لاستراتيجية التركيز:** تتطلب هذه الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمِّي هذه المهارات، و تتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة ³ تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكَّن من الاستجابة لمتطلَّبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري، حتى تتمكَّن المؤسسة من توفير

¹ - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م، ص 116.

² - راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م، ص 174.

³ - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 117.

الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف.

- إعداد نظام معلومات الموارد البشرية: يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية¹ تركيبة من الأفراد، و المعدات، و الإجراءات المصممة بغرض تجميع و تحليل و تقييم، ثم توزيع معلومات دقيقة و سريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، تتعلق هذه المعلومات بكل مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. و يطبق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية، و البرامج الجاهزة " Logiciel"، التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام، للحصول على² معلومات صحيحة و دقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم، فمصادقية التخطيط تتوقف على مدى فهم الأفراد لأهدافه و الوسائل الكفيلة بتحقيقها، و هذا الفهم يُبنى على أساس وجود نظام للمعلومات يتميز بالدقة، و السرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة، و في الوقت المناسب، و بالدقة التي تؤهلها لأن تكون أساساً لاتخاذ قرارات ذات بعدٍ استراتيجي. و يمكن اتباع المراحل التالية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

- مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية " Design stage": يجدر بالفريق الذي يصمم هذا النظام³ أن يكون على معرفة شاملة بكل القضايا التي تتطلب اتخاذ قرار معين، و أن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة و الضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة، و المنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلومات هامة، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتم جمع كل المعلومات المطلوبة، التي تمكن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات، و بذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبي متطلبات تخزين و استرجاع البيانات، و اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج.

- مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية " Implementation Stage": تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة

¹ - نفس المرجع، ص 530 .

² - راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ - نفس المرجع، ص 58 .

مدى إقبال العاملين، و كذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته. فتطبيق¹ مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و ما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدمة، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاوموا إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة، إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب عملهم، و ما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك. و يجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحد من مشاعر القلق و التخوف لدى العاملين، و التي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير، و مساهمتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمراً سهلاً، و يحفز العاملين على تقبل هذا النظام الجديد.

- **مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية " Evaluation Stage "**: اعتماداً² على الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، و التي تبيّن مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية و الوسائل المجنّدة لذلك، في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحددة للخطة. و عليه فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزوّد هذه الخطة الاستراتيجية، بكلّ ما تحتاجه من معلومات بدقّة متناهية و في الوقت المناسب، و لا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقق من فعالية هذا النظام إلاّ بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يجدر بها التحقق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، و التكلفة التي تتحمّلها المؤسسة من أجل هذه المعلومات، و مدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا النظام، فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها، بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها، أو تعديلها، أو إلغائها. و عندما يحقق نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية، للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام، أو ما يعرف³ بترسيخ التغيير " Stabilization of change "، لأنّ غياب هذا الإجراء يجعل

¹ - علي السلمي، التخطيط و المتابعة، مكتب غريب، القاهرة-مصر، 1978 م، ص 216.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 300.

³ - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 553.

من السهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية.

الفرع الثالث: اهمية وشروط اتخاذ القرار

1. اهمية اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير ، فقدرتة على اتخاذ القرارات و حقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المؤسسة ، ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ما تشهده هذه الأخيرة من تعدد و تعقد أهدافها ، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة الجوانب الإدارية من تخطيط ، تنسيق ، تنظيم و اتصالات ، حيث ترتبط بها ارتباطا وثيقا ومن هذا المنطلق تتحدد أهمية اتخاذ القرارات.

فتتفق عملية التخطيط مع عملية اتخاذ القرارات من حيث المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع التخطيط مع المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع القرارات حيث تم تصنيف أنواع التخطيط وفقا للمستويات الإدارية التي تتولى وضع الخطة وهي المستويات الإدارية العليا ، الوسطى و الدنيا.

أما التنظيم الإداري يؤثر على عملية اتخاذ القرارات من خلال تقسيم العمل ، تحديد الاختصاصات ، تحديد القواعد و الإجراءات ، فتنتقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو على المستوى الأفقي ، فتقييم تنظيم إداري معين أساسه نوعية القرارات التي تتخذها إدارته و الكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ ، وهكذا يتضح مدى ارتباطهما ، فتطوير عملية اتخاذ القرارات مدخلا للتطوير التنظيمي ، وذلك من خلال الربط بين كفاءة اتخاذ القرارات و قدرة التنظيم على تنفيذها و هكذا تتمكن المؤسسة من تنفيذ أهدافها و أهداف العاملين بها ، أما التنسيق فيعتبر من أهم العناصر الإدارية و علاقته بعملية اتخاذ القرارات تبرز من خلال تنظيم و توحيد الجهود و الطاقات البشرية و المادية و حسن استخدامها لاتخاذ القرار و تنفيذه ، و يتطلب ذلك تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام و الفروع المختلفة و بين جهود العاملين

في القسم أو في الفرع الواحد ضمن إطار تعاوني متناسق يساعد على تحقيق التكامل وتوحيد الجهود للوصول إلى الهدف من خلال تنفيذ سليم للقرارات المتخذة.¹

أما فيما يخص الجوانب السياسية الإدارية فهي تتضمن مجموعة من القواعد التي تحكم سير العمل و التي توضع سلفا ليهتدي بها المرؤوسين في تنفيذ كافة القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف ، إذن فالسياسات الإدارية ليست إلا قرارات ، و مراحل و خطوات رسم هذه السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل و خطوات اتخاذ القرارات ، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة بين اتخاذ القرارات و السياسات الإدارية².

أما الاتصالات التي تعتبر ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، فهي أكثر ضرورة و أهمية لعملية اتخاذ القرارات ، فالاتصالات و اتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية حيث يعتمد كل واحد منهما على الآخر و يتأثران فيما بينهما.

إذن العلاقة القائمة بينهما علاقة تبادل ، إذ يجب أن تكون هناك مراكز اتصالات تعمل على توصيل و تفعيل القرارات ، وقد أكد الكثير من الكتاب على أهمية الاتصالات في اتخاذ القرارات و من بينهم هيربرت سيمون.

استخلاصا لما ذكر ، تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسة ، حيث تعتبر هذه الأخيرة شبكة متحركة لاتخاذ القرارات ، فجوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات.

2. شروط اتخاذ القرار:

عادة ما يتم اتخاذ القرار إما لحل مشكلة أو استغل فرصة معينة لكن ليس واضحا ما إذا كان الموقف الذي يواجه المدير يمثل مشكلة أو فرصة و ما يزيد عن الترابط بين الاثنين أن الفرصة الضائعة تخلق مشاكل للمنظمات كما أن الفرصة غالبا ما توجد أقام اكتشاف المشاكل و الشيء الذي يدعو لاتخاذ القرار هو وجود اختلاف بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة مسبقا ثم بعد ذلك على مسؤولية المؤسسة إدراك مثل هذا الاختلاف عن طريق استخدام المجموعة من الوسائل المساعدة على جمع المعلومات و تحديدها و لا يكفي أن يحدث الاختلاف بين النتائج و أن يدركها المسؤول الإداري بل تؤكد مختلف الدراسات أنه

¹ عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف . مرجع سبق ذكره . ص 45 . 46.

² عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف . مرجع سبق ذكره . ص 45 . 46.

يجب توفير الحوافز حذب وضعية الشخص المراد تحفيزه و هذا عن طريق الحوافز المادية و المعنوية المختلفة التي من شأنها دفع الإداري للعمل نحو المؤدية و أهدافها. و هذا شرط توفر الموارد اللازمة التي يمكن استعمالها للتقليل من الانحرافات في النتائج و من الواجب توفر المعلومات اللازمة التي يحتاجها المقرر¹

الفرع الرابع: انواع اتخاذ القرار

1. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

صنف العالم أنسوف "Ansoff" القرارات حسب المستوى التنظيمي إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:²

أ- **القرارات الإستراتيجية:** الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من القرارات، وهي تلك القرارات المرتبطة بالأهداف طويلة الأمد والسياسات الخاصة بالمنظمة والمشكلات العامة مدتها أكثر من 05 سنوات تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية. تتميز بـ:

- نادرة التكرار وتتخذ في حالة عدم التأكد؛
- ارتفاع درجة المخاطرة؛
- تتطلب قدرا عاليا من المهارة وعمق التحليل.

ب- **القرارات التكتيكية:** هي القرارات الداخلية للمؤسسة، مدتها تكون أقل من 05 سنوات (وأكثر من سنة) وهي متكررة وتتخذ على مستوى الإدارة الوسطى، تهتم قرارات هذا المستوى بحل مختلف مشاكل التنظيم والرقابة على الأداء في إطار سياسات وأهداف القرارات الإستراتيجية.

3

¹ لعلايمية محم علي، المرجع السابق، ص 49

² سيد صابر تغلب، "نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 47.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، "إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات"، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 246.

ج- القرارات التشغيلية: ترتبط هذه القرارات بالإدارة التنفيذية، تتم على مستوى المدى القصير (أقل من سنة)، تتكرر بكثرة فهي تعالج في الغالب الأمور اليومية أو الأسبوعية على مستوى الوظيفة، وتهدف هذه القرارات إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وتتضمن توزيع المهام بين مكونات المنظمة، تخطيط العمليات، تسيير النشاطات، ومراقبة العمليات الروتينية.¹

تتميز بـ:

- تتخذ في ظل ظروف التأكد التام؛

- نتائجها معروفة مسبقا.²

2. تصنيف القرارات وفقا لبرمجتها:

صنف سيمون "Simon" القرارات إلى:

- **القرارات المبرمجة:** وتتصف بأنها روتينية تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر، وهذا النوع من القرارات يمكن أن يتخذ تبعا لإجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعة ومعروفة مسبقا، ويمكن البت فيه على الفور ولا يحتاج إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير وإنما يعتمد على معلومات ومعرفة وخبرات وتجارب متخذ القرار التي اكتسبها أثناء عمله وفي مثل هذه القرارات يكون دور متخذ القرار نفسه في التأثير على طبيعة القرار محدودة، ومن أمثلة ذلك: الموافقة على طلب إجازة موظف، الموافقة على منح الموظف ساعة مغادرة خلال العمل الرسمي، وفي غالب الأحيان تفوض الإدارة الوسطى والذنية صلاحيات اتخاذ مثل هذه القرارات بدلا من تركيزها أو تحويلها إلى المديرين وإشغالهم بها.

- **القرارات الغير مبرمجة:** تتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة ذات أبعاد متعددة يصعب حصرها وتعريفها والتحكم فيها، لذا فإن مثل هذه المشكلات لا يمكن حلها بقرارات فورية، مثل القرارات المبرمجة، لأنها تحتاج

¹ جمال الدين العويصات، "الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، دار هومو للنشر، الجزائر، 2005، ص 27.

² جمال الدين العويصات، المرجع السابق، ص 27.

إلى تفكير وإبداع وتهيؤ من جانب المديرين بسبب تنوع موضوعاتها وكثرة متغيراتها وعدم وجود إجراءات وسياسات ومعايير جاهزة وموضوعة لمعالجتها، لذا فهي تستلزم وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وإجراء البحوث والدراسات التي تتناول الفروض والاحتمالات ومناقشتها، وهذا النوع من القرارات يتخذ عادة من قبل الإدارة العليا للمنظمة¹.

ومن أمثلة هذه القرارات إدخال منتج جديد أو التوسع في أحد الخطوط الإنتاجية والاندماج في منظمة أخرى، وقد لا تكون احتمالات النجاح واضحة تماماً في بداية الأمر لذلك فهي ترتبط بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة.²

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

جدول 1 مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

عنصر المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة بشكل دقيق
المعلومات	متوفرة إلى حد كبير	قليلة على حد كبير
عدد البدائل	متعددة	محدودة
الاعتماد على الإجراءات السابقة	دائماً	نادراً
المستوى الإداري لمتخذ القرار	الإدارة الوسطى والتنفيذية في الغالب	الإدارة العليا في الغالب
درجة المخاطرة	محدودة جداً	كبيرة جداً

المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)"، ط1، مكتبة العبيكات، الرياض، 2004، ص 119.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص: 91-92.

² أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 225.

3. تصنيف القرارات وفقا لظروف القرار: وتنقسم إلى:¹

- **القرارات تبعا لدرجة التأكد:** وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه وبالتالي فإن القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مسبقة.

- **القرارات تبعا لدرجة عدم التأكد:** وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياساته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانيات حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

- **القرارات تبعا لدرجة المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فإن متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.²

4. تصنيف لقرارات على أساس المشاركة في اتخاذها: وتنقسم إلى قسمين:

- **القرارات الفردية:** وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل القائد بشكل انفرادي ويعلنها على مرؤوسيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في اتخاذها، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله، مما يترتب على قدراتهم التأثير السلبي على التنظيم والعاملين فيه. وهذا النوع ومن القرارات يعكس الأسلوب الأوتوقراطي التسلطي للقيادة.

- **القرارات الجماعية:** وهي التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم، وتتميز هذه القرارات بتقاسم القائد مع مرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار، وفعالية القرارات ورشدها، ذلك أن مشاركة المرؤوسين تساعد على قبولهم

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)"، ط1، مكتبة العبيكات، الرياض، 2004، ص 119.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 19.

للقرارات وعدم معارضتها بعد إصدارها. وهذا النوع من القرارات يعكس الأسلوب الديمقراطي للقيادة.¹

5. تصنيف القرارات وفقا لوظائف المؤسسة:

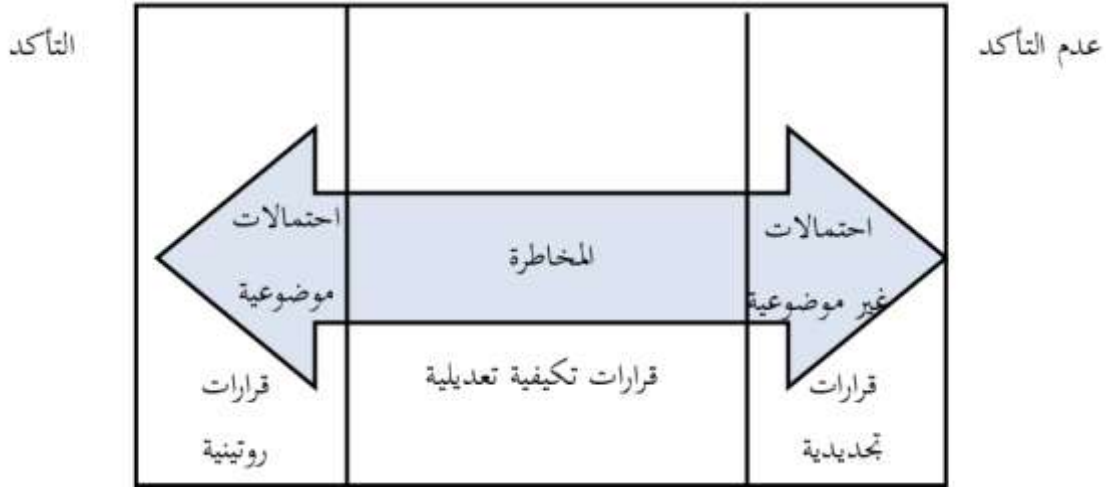
وتنقسم إلى عدت قرارات وذلك حسب وظائف المؤسسة الأساسية ومنها:²

- **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع وأنواع الآلات والتصميم الداخلي للمصنع، ومصادر الحصول على الموارد الخام.
- **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتخص نوع السلعة التي تباع وأوصافها، والكمية المتوقع بيعها وحصصة المشروع في السوق الكلي، والسعر الذي تباع به السلعة، ووسائل الإعلان والدعاية والترويج، والمبالغ الواجب صرفها في وسائل الإعلان، وقرارات تتعلق بشكل العبوة والتصميم للمنتجات ونوع الأبحاث المتعلقة بالتسويق الواجب القيام بها ووسائل النقل والتخزين وخدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين.
- **قرارات تتعلق بالإدارة المالية:** وتخص حجم رأس المال اللازم، وطريقة التمويل والأرباح المطلوب اكتسابها وكيفية توزيع الأرباح، وعدد ونوع السجلات والدفاتر المحاسبية وإمكانية الاندماج في مشاريع أخرى، وكيفية التصفية في حالة حدوثها.
- **قرارات تتعلق بالموارد البشرية:** وتخص هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين والعمال وطرق الاختيار وإجراءات التعيين، وبرامج تعريف المستخدمين بالمنظمة وكيفية تدريب الموظفين والعمال وأسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها، وطرق الترقية والإجازات المسموح بها وكيفية معالجة الشكاوي والإضرابات والتأخر والغيابات وحالات الفصل من الخدمة وعلاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات.

شكل 2 حالات وأنواع اتخاذ القرار

¹ صالح بن ناصر شغورد القحطاني، "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية، 2007، ص62.

² سيد صابر تعلق، مرجع سابق، ص 52.



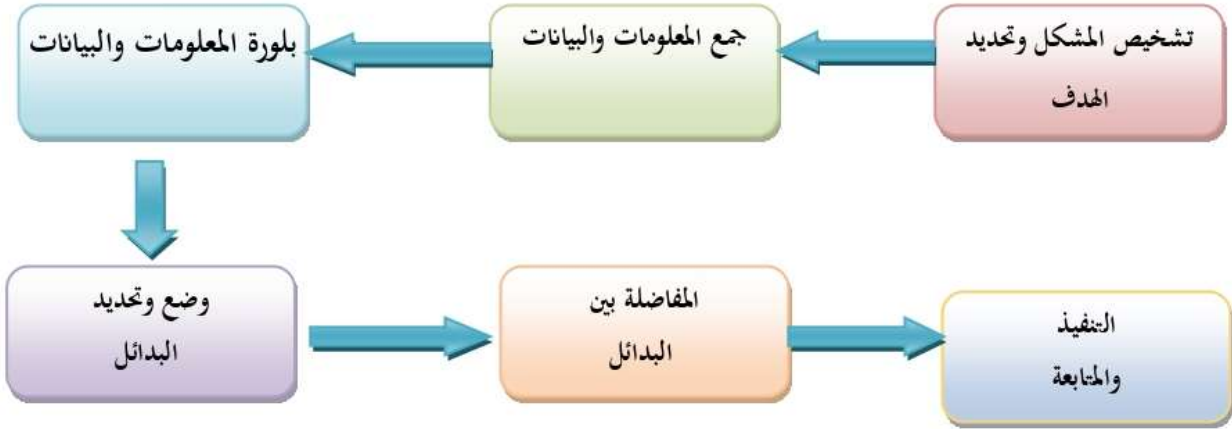
المصدر: بشير العلق، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016، ص13

الفرع الخامس: مراحل اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار عملية منظمة ومتكاملة تمر بعدة مراحل، ولقد اختلف الباحثون والمفكرون في تعداد هذه الخطوات ولكنها في معظمها تتمحور حول النقاط الموضحة في الشكل الموالي:¹

¹ هشام حمد شيخان، "أثر المعلومات في اتخاذ القرار"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 4، العدد 7، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، الرمادي، العراق، 2011.

شكل 3 مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المراحل الواردة في المراجع

1. مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف

التشخيص هو التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها وأسبابها الرئيسية، والثانوية، وتعتبر هذه المرحلة من أدق المراحل وعليها تتوقف جميعا، أما الهدف هو النهاية المرغوبة التي ترمي بوجود مشكل إنما قد يرتبط بالهدف المراد الوصول له.¹

2. مرحلة جمع المعلومات والبيانات

البيانات هي مجموع المعارف والحقائق المتحصل عليها، والهدف من هذه المرحلة هو دراسة مسببات المشكلة والتعرف على العوامل الحقيقية التي أدت إلى حدوثها وتحليلها.

3. مرحلة بلورة المعلومات والبيانات

وهي مرحلة معالجة المعلومات المجمع ونقدها وتصنيفتها فهي ليست في نفس مستوى الدقة والموضوعية، فكلما كانت المعلومات أكثر دقة كانت القرارات صائبة.²

¹ أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2011، صص 115-118.

² الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان-، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير مؤسسات غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 119

4. مرحلة وضع وتحديد البدائل

وبعد أي وضع مجموعة من الحلول للمشاكل وهي عبارة على مجموعة من الاختيارات موصلة لتحقيق الهدف ذلك استبعاد، أي بديل لا يتفق مع الأهداف المحددة المؤسسة.¹

5. مرحلة المفاضلة بين البدائل

يطلق عليها أيضا مرحلة المقارنة والتقييم، وتعتبر المرحلة الأصعب من بين جميع المراحل والأشد تعقيدا، حيث تتطلب درجة عالية من الدقة الموضوعية، القدرة على التحليل، التعمق، التنبؤ بالمستقبل واستشراف ملامحه، فيجب على متخذي القرار في هذه المرحلة أن يقفوا على عيوب ومزايا كل بديل وتكلفته والعوائد المتوقعة منه، وهي خاصة بمتخذي القرارات فقط.²

6. مرحلة صياغة وإعلان القرار

بعد القيام بعملية اختيار البديل الأفضل تأتي مرحلة صياغته في شكله النهائي، ينشر من أجل القيام بتنفيذه فيما بعد ويجب أن تراعى شرعيته وانسجامه جميع النصوص القانونية والأنظمة وتحديد جميع الإجراءات الشكلية الواجب الأخذ بها لأجل تنفيذه.

7. مرحلة التنفيذ والمتابعة

يتطلب فهم العمال للقرار وتحفيزهم على أدائه، ذلك ويتم خلال مبدأ المشاركة والتمكين في أداء من الأعمال، وبعد القيام بعملية تطبيقه يقوم متخذو القرار بمتابعته المستمرة للتعرف على أوجه القصور التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليل العقبات وهذا ما يطلق عليه بعملية التغذية العكسية والتي يعتبرها البعض كآخر مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار، وهناك من يعتبرها مرحلة تتخلل جميع المراحل.³

¹ علاء الدين عبد الغني محمود إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011، ص180.

² آمنة مسعوني، سهيلة شوية آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء الوظيفي - دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، (غير منشورة)، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص 47.

³ وفاء عبد الهادي نجم، فاعلية تصميم تعليمي لاتخاذ القرار لحل المشكلات"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 21، العدد 90، كلية التربية للعلوم الصرفة، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص832.

المطلب الثاني: ادوار ومجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي

الفرع الاول: ادوار الذكاء الاستراتيجي

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المؤسسة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغييرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ، ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة.

ويساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته . كما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات ، ويمكنه فحص بيئة عمل المؤسسة وتحدد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة.

ويوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعدها في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها ، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث 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 المؤسسات.

ويساعد هذا الذكاء المؤسسة في معرفة التغييرات التي قد تحدث في السوق ، والتكنولوجيا الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية . والمؤسسات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة هي المؤسسات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها.¹

وفي مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أشار المدير التنفيذي لشركة الرؤى الاستراتيجية وهي شركة متخصصة باستشارات الذكاء الاستراتيجي " ان الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية قيادتها قد تعرض بلايين الدولارات للخطر ، لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث ، فهم

¹ علي فيصل أحمد أبو اصبح، مرجع سابق، ص 13

بحاجة إلى رؤية في دوافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من التحسب للتأثيرات التي ترمي اليها تلك الشركات المنافسة وفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم وليتخذوا القرارات الاستراتيجية قبل الحدث التنافسي" وبعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما ي وفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المؤسسات¹.

الفرع الثاني: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي

يعد معرفة وتفسير مفهوم الذكاء الاستراتيجي والوقوف على أهميته وأدواره وغير ذلك من المفاهيم من أجل فهم الذكاء الاستراتيجي لا بد من معرفة مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي والوقوف على احتياجات منظمات الأعمال وتوسيع وتنويع مجالات استثماره، حيث تذهب إلى توظيف نتائجه في إدارة منظمات الأعمال، وفيما 3 يأتي أمثلة على ذلك:²

1. طرح "Wassermann 2001" فكرة المنظمة الذكية لغرض خوض غمار المنافسة العالمية فيما يتعلق بتمكين منظمات الأعمال العالمية من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة المنافسة العالمية، بحيث يستطيع متخذ القرار الاستجابة للزبائن الدوليين وإبرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الإلكترونية، وبما يساهم في زيادة الربحية وتعزيز قوة استقطاب الموارد البشرية، الزبائن، الموردين والمستثمرين الذين يمثلون فرصا لدعم قدرات منظمات الأعمال، فالذكاء الاستراتيجي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد الافتراضية تخطيطا، جدولة ورقابة.

2. تبني الكاتبان "Laudon & Laudon, 2005" فكرة العالم "هربرت سايمون" القائلة بإمكانية استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الإستراتيجية والاختيار الاستراتيجي بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الإستراتيجية المتوقعة منها .

3. نبه الباحث "Tejada 2000", في بحثه بعنوان "تسهيلات الذكاء التنافسي: خطوة لاحقة في البحث أساسه الانترنت"، ضمن مؤلف بعنوان "إدارة الانترنت"، إدارة منظمات الأعمال الإلكترونية، إلى استثمار الذكاء الاستراتيجي التنافسي لمراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار ما ينفق على عملية البحث والتطوير، الإعلان والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، وتعزيز

¹ علي فيصل أحمد أبو اصبع، مرجع سابق، ص 13

² طيبي نادية ، مرجع سابق، ص 69

سرعة ومقدار جاهزيتها بالاستفادة من شبكات الانترنت، ومقدار التوسعات المحتملة بنطاق الذكاء الاستراتيجي التنافسي، ومن ثم تحريكها بقوة إلى مستويات جديدة ذات أهمية لاحتضان التغييرات السوقية، وتوقعات الزبائن وتطوير الاتجاهات العالمية. وتستثمر إدارة منظمات الأعمال الإلكترونية الذكاء الاستراتيجي التنافسي في رصد ومراقبة جوانب الفشل والأخطاء الإستراتيجية وطبيعة القوى المحركة لاتجاهات النشاط المختلفة .

4. استثمار الذكاء الاستراتيجي في مجالات حيوية تتصل بتوليد حلول لمشكلات الأعمال المختلفة بتعقيدها ونوعها فرصا أو مخاطر أو تحديات كل هذا في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة، يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة جوهرية لتطوير سياسات وخطط برامج تنفيذ القانون الحديثة، وهو شكل من أشكال الذكاء المطبق على كافة مستويات الإدارة سواء كان ذلك يساعد في توزيع واستخدام الموارد ويساعد المدراء على فهم المتطلبات المعقدة للنظام العام أو تقديم دعم تحليلي على مستوى المنظمة والحكومة للمساعدة في التخطيط لسياسة العدالة ككل. وخلال السنوات القليلة الماضية كان هناك ارتفاع مفاجئ في تطبيق خدمات الذكاء في مختلف المجالات المدنية والتي تشمل مجالات التخطيط لتنفيذ القانون ومجالات تخطيط سياسة الحكم وعلم الجريمة ومراكز الدراسات الأكاديمية الأخرى والصناعة.

وفي الواقع كان منذ قرون وفي الكثير من الأشكال ويخدم مختلف الأغراض العسكرية والسياسية والاجتماعية في أوقات الحرب والسلام على حد سواء وأثناء السعي إلى فهم وتفسير تصرف الآخرين.¹

أكد "Heberlein 2002"، في مناقشات ومقابلات قام ا مع مجموعة من مستخدمي شبكة الانترنت على الدور الهام للذكاء الاستراتيجي في التنبؤ في أي هجمات أو عمليات تجسس على شبكات المعلومات، وكشف أي هجمات جديدة، والحفاظ على أمن شبكات المعلومات، وكشف الانتهاكات في الوقت المناسب. وأكثر تطبيقات الذكاء الاستراتيجي شيوعا هي تطوير الخطط الإستراتيجية، وخطط استثمار رأس المال، والبحث والابتكار على المدى الطويل. كما أن الذكاء الاستراتيجي وبصفة أكثر تحديدا متصل بصنع القرار الاستراتيجي في المنظمات الكبيرة والتحالف الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والاستشارات الإستراتيجية والتخطيط والاستخبارات الأمنية القوية. وهو مصمم خصيصا للتمكين من اتخاذ القرار

¹ طيبي نادية ، مرجع سابق ، ص 70

المناسب لصناعة السياسات على المدى البعيد، ويساعد في وضع البرامج والسياسات و الاستراتيجيات، واتخاذ القرار .¹

أن نصف الذكاء الاستراتيجي الحقيقي يتمثل في موائمة إدراك شعور المنظمة مع سوق المنافسة. الشركات الذكية استراتيجيا "الذكاء متمثل في قيادة هذه المنظمات" تعرف زبائنها ومنافسيها واتجاهات صناعتها وتكنولوجيات المستقبل ومجموع العوامل الأخرى الضرورية لاستمرار نجاحها حيث أشار "Jain 2005", أنه يضيف أو يزيد من قيمة أعمال المنظمة من خلال ما يقدمه من حلول للمشاكل وتقوية العلاقات بين المنظمة والزبائن والشركاء. ويمكن قياس هذه القيمة من خلال عدة جوانب.²

المطلب الثالث: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار

للذكاء الاستراتيجي دور كبير في اتخاذ القرارات الناجحة في المؤسسات فهناك علاقة تربط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي تم شرحها سابقا وهي "الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الدافعية - الشراكة" بعملية اتخاذ القرارات الناجحة وما له من أهمية في مساعدة القادة أو متخذي القرار في المؤسسة.

1. دور الاستشراف باتخاذ القرارات:

يلعب الاستشراف دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات فهو يساعد القادة أو متخذي القرار على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وهو يقود القائد إلى استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة ، فعندما يكون متخذ القرار مدركا بخبايا السوق والمنافسين فهذا يعد أمراً مهماً في صناعة القرارات فهو يوفر له الحكمة والبصيرة على تحليل واستكشاف المستقبل ، بما أن الاستشراف يتمثل في دراسة الماضي وفهم الحاضر للتمكن من معرفة المستقبل فإن ذلك يؤثر على اتخاذ القرارات المستقبلية ، فعندما تكون المؤسسة متمكنة من وضعيتها في الوقت الحاضر ، وتنبئ الاستشراف فيمكن القول أنها متمكنة من مستقبلها وتكون قراراتها المسبقة مريحة لها للوقت.³

2. دور تفكير النظم باتخاذ القرارات:

لتفكير النظم دور كبير في اتخاذ القرارات الناجحة فهي تعد بعد استراتيجي إذ أنها متعلقة

¹ طيبي نادية ، مرجع سابق ، ص 70

² نفس المرجع، ص 71

³ علي فيصل أحمد أبو اصعب ، مرجع سابق، ص 16

بتجسيد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها ، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها .وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ اطر للتفكير الاستراتيجي واسلوبا لمواجهة التعقيدات البيئية وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح كما يوفر طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية ، كما يوفر الفرصة للمشاركة "الافراد وفرق العمل" في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، فعندما يتمتع القائد بعنصر تفكير النظم يجعله يملك منهجا تحليليا ويصبح لديه القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها وقادرا على فهم المشكلة كنظام وتشخيص السبب الحقيقي لها، وبالتالي اتخاذ قرارات ايجابية تساهم في تفعيل العملية التسييرية بالمنظمة.

3. دور الرؤية المستقبلية باتخاذ القرارات:

للمرؤية المستقبلية دور بالغ في اتخاذ القرارات فهي تتمثل في وصف صورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة ، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة من الظروف أو الاحداث المستقبلية ذات العلاقة باطار أو سياق معين ، وهذه العملية تتجاوز مجرد النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضا ، فهي ترسم خارطة للقادة الناجحين من خلال رسم خارطة طريق للعاملين ، لكي يتبعوها حيث تمكن القادة والمسيرين من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوك موظفيهم ، فالرؤية تساعد القادة عند تحديد وتحليل مواقع المنافسين وتمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاء تغييرات المحيط والمنافسة التي تحكمه ، فامتلاك القادة عقلية متفتحة وافق واسعة للنظر في عواقب الأمور يساعدهم على مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة واتخاذ قرارات سليمة ، فالذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمدراء ويؤهلهم ليكونوا قادة للمؤسسات واتخاذ قرارات مستقبلية تؤثر في مستقبل المؤسسة¹ .

¹ علي فيصل أحمد أبو اصعب ، المرجع السابق، ص ص 16، 17.

4. دور الدافعية "القدرة على تحفيز العاملين" باتخاذ القرار:

تلعب الدافعية دوراً مهماً في اتخاذ القرارات لتحفيز الموظفين في المؤسسة ، وكنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز الدافعية في المقدرة على التحفيز ودفع الأفراد وحثهم على العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد ويؤثر فيهم للعمل اتجاه الهدف .

ومما تقدم نستطيع القول أن القائد الذكي يجب أن يعمل على اشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف ، فعند تمتع القادة بالدافعية "القدرة على تحفيز 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 العاملين اكثر كفاءة وفعالية وقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالعمل ودفعه لتنفيذ أهداف المؤسسة بأحسن وجه يؤدي إلى جودة القرارات.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا للجانب النظري من موضوع دراستنا هذه وفي المبحث الأول منه نكون قد سلطنا الضوء على المفاهيم الأساسية لكل من الذكاء الإستراتيجي و المبحث الثاني عملية اتخاذ القرار حيث يعتبر الأول أحد أهم الأدوات الأساسية في عصر الحالي الذي يركز على المعلومة التي تعتبر المورد الأساسي له، كما تطرقنا إلى كيفية الوصول لهذه المعلومات المستمدة من بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية و تحديد ابعاده وتحديد كل بعد منها على عملية دعم اتخاذ القرار.

الفصل الثاني:

دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر
بالأغواط

تمهيد :

يهدف الفصل الثاني من هذه الدراسة إلى تطبيق الإطار النظري الذي تم استعراضه في الفصل الأول على حالة عملية، من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وتحديدًا فرعها بالأغواط. تعد هذه المؤسسة من الركائز الأساسية في قطاع الاتصالات بالجزائر، حيث تلعب دورًا حيويًا في توفير خدمات الاتصالات والإنترنت للمواطنين والشركات على حد سواء.

في هذا الفصل، سنقوم بتقديم بطاقة فنية شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر، متضمنة التعريف بالمؤسسة ومهامها الأساسية، وفروعها ونشاطاتها المتنوعة. كما سنستعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، لنعطي نظرة تفصيلية عن كيفية تنظيم العمل داخل المؤسسة وأدوار الإدارات المختلفة.

المبحث الأول سيخصص لبطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، متضمنًا ثلاثة مطالب رئيسية: التعريف ومهام المؤسسة، فروع ونشاط المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة بالأغواط. هذا العرض سيمهد لفهم عميق للبنية التنظيمية والوظيفية للمؤسسة، وهو ما يعتبر أساسًا ضروريًا لدراسة أي تغييرات أو تحسينات محتملة بناءً على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني سيغطي منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس المستخدمة. سنبدأ بمنهج الدراسة وخطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة، ثم نعرض خصائص مجتمع الدراسة والاتجاه العام للعبارات المحاور.

في المبحث الثالث، سنتناول تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات من خلال عدة مطالب تتعلق باختبار ثبات نموذج الدراسة، تقييم صلاحية النموذج البنائي، واختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية.

وأخيرًا، في المبحث الرابع، سنقوم بدراسة الفروق المعنوية، مع التركيز على اختبار التوزيع الطبيعي والنتائج المتعلقة بمتغير الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

من خلال هذا الفصل، نهدف إلى تحقيق فهم معمق لكيفية تطبيق الذكاء الاستراتيجي في السياق العملي، وتقديم توصيات مبنية على البيانات لتحسين عمليات اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: التعريف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر.

1. التعريف لشركة اتصالات الجزائر :

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والإنترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302

2. مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تقدم خدمات الاتصالات المتنوعة مثل الهاتف الثابت والهاتف المحمول والإنترنت والتلفزيون. تعمل على توفير اتصالات موثوقة وعالية الجودة للمواطنين والشركات في الجزائر. بالإضافة إلى تقديم البيانات المحمولة والاتصالات الدولية والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول.

تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتطوير الخدمات لتلبية التطورات التكنولوجية والاحتياجات المتنوعة للمستخدمين.

المطلب الثاني: فروع ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر.

1. فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

الشركات الفرعية التابعة لمجمع اتصالات الجزائر:

- اتصالات الجزائر: تنشط في مجال الأنترنيت والهاتف الثابت
 - اتصالات الجزائر موبايل ATM (موبيليس) تنشط في مجال الهاتف النقال وخدمات الانترنت.
 - اتصالات الجزائر الفضائية : تنشط في مجال شبكات الاتصال والانترنت عبر الساتل ATS.
 - اتصالات الجزائر أوروبا : تشرف على تسيير الكابل البحري "اورفال" و "ارفال".
 - كومنتال: تنشط في مجال إدارة فائض الالياف البصرية السوداء أي الشبكات البصرية الخاصة بالموردين
 - الشركة الجزائرية لتكنولوجية الاعلام والاتصال صاتيكوم :تقدم خدماتها في مجال الابتكار التكنولوجي أي التحكم في البيانات وأدارتها التواصل والاشراف عليها عن بعد.
- كما تسهر هذه المؤسسات وتعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل حاجياته عبر كامل التراب الوطني

2. نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر .

في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص؛ حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

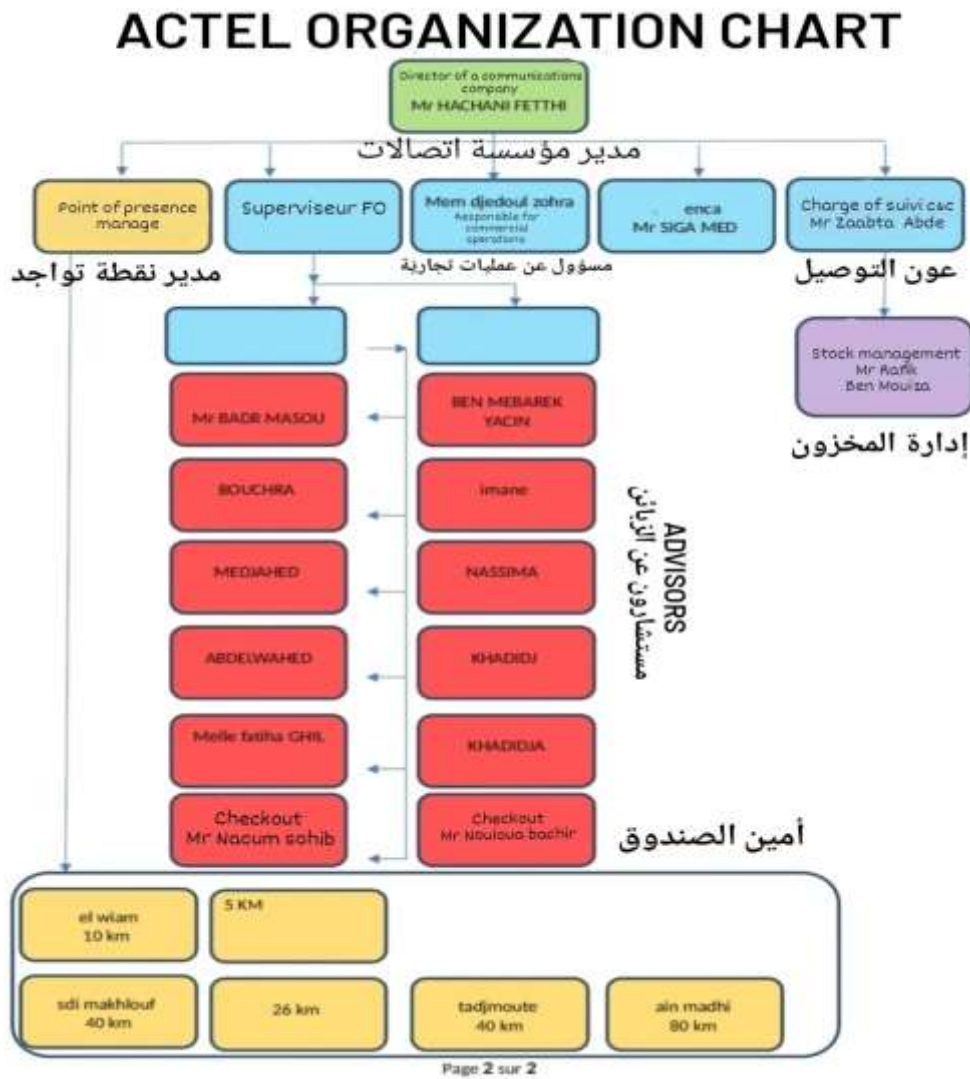
-تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات ، صور، معطيات عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت..... الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

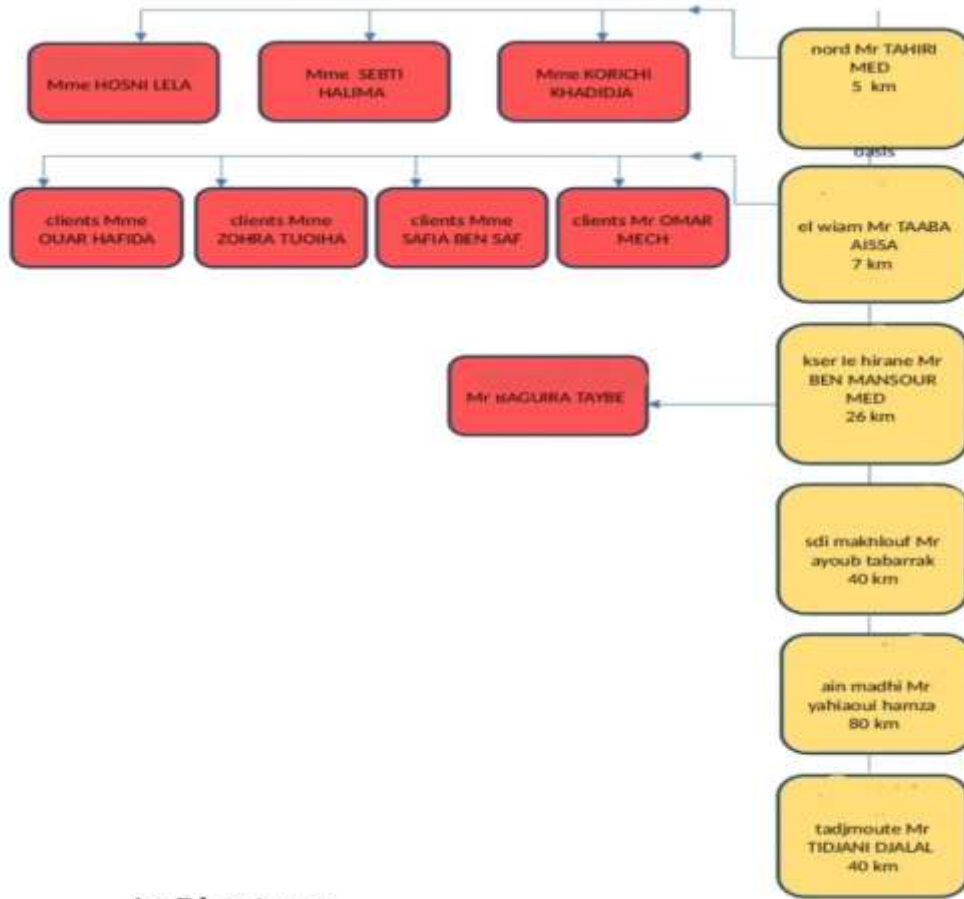
-زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (NGBSS) ، وفاء للزبائن وذلك عن طريق ما يلي:
- كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به؛ عنوانه الخ.
- إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية تسيير صفري للأوراق
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

المطلب الثالث: هيكل تنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

شكل 4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط





Le Directeur :

المصدر: وكالة اتصالات الجزائر بالأغواط

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة، وسنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة و قدتم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي وقد تم استخدام . EXCEL 2016 و spss24.0 و smart pls الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شابيرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه . جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و كذا اختبار T في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات .

المطلب الأول: منهج الدراسة وخطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة**1. منهج الدراسة**

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"¹ وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريسية في الرفع من الغالبية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:96.

المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية المصادر الأولية: من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة. *smart pls* الإحصائي

2. خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط-" وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.

- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان و فقراته.

- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.

- تصميم الاستبيان في صورته الأولية .

- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.

- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية.

المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 316 عاملا يقسمون كالتالي:

جدول 2 توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

الفرع	وكالة (الأغواط)	وكالة (الرمل)	(حاسي) وكالة (آفلو)
عدد العمال	264	14	38

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مديرية الموارد البشرية من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

التعريف بعينة الدراسة :

1. العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينات¹ The Survey System ، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2} \text{ ، حيث :}$$

N: حجم المجتمع والمقدر بأكثر من 316

n : حجم العينة وهو المطلوب

p : نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie قيمة لها

تساوي 0.50

¹ www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulter le:12/03/2019

y: درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها

Morgan & Kerjcie بـ 0.05

t_p^2 : قيمة جدولية في جدول t^2 عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي

اعتبرها Morgan & Kerjcie 0.05، وبالتالي فان قيمة $t^2 = 3.841$

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 60، وفي بداية أبريل

2024 وزعنا 60 استبانة، تم استرجاع 53، ورفضنا 3، والجدير بالذكر أننا لم لمسنا تعاون كبير من طرف

العاملين أدى ذلك إلى عدم تجاوز الحد الأدنى لحجم العينة ليصبح 50 عامل في مختلف التخصصات

والرتب الوظيفية بنسبة مقبولة قدرت 29.5 % من حجم المجتمع الكلي.

جدول 3 الإستمارات المعتمدة في الدراسة

عدد الإستمارات المقبولة	عدد الإستمارات المرفوضة	عدد الإستمارات المعادة	عدد الإستمارات الموزعة	التوزيع على الأساتذة حسب الكليات
50	03	53	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

2. الدراسة الوصفية:

الجنس: من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

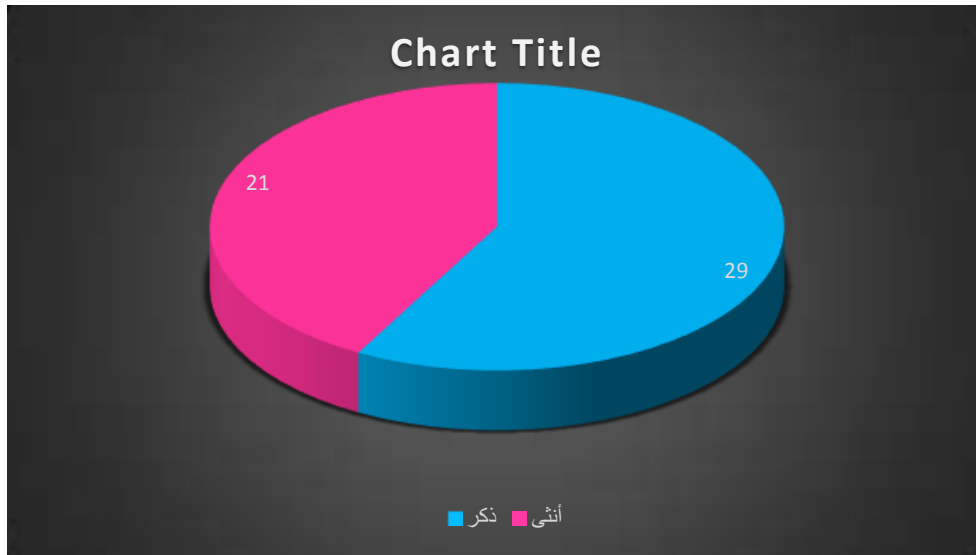
جدول 4 توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	29	58%
أنثى	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل 5 تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



على ضوء نتائج الاستبيان EXCEL 2016 المصدر: من مخرجات

يبين الجدول رقم (4) والشكل أعلاه أن ما نسبته (58%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (42%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف بسيط بين النسبتين وإن أغلبية الفئة الغالبة

من متخذي القرارات في المؤسسة هي الذكور وهذا ما وجدناه فعلا في داخل المؤسسة و هذا راجع الى طبيعة العمل فيها .

المستوى التعليمي: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

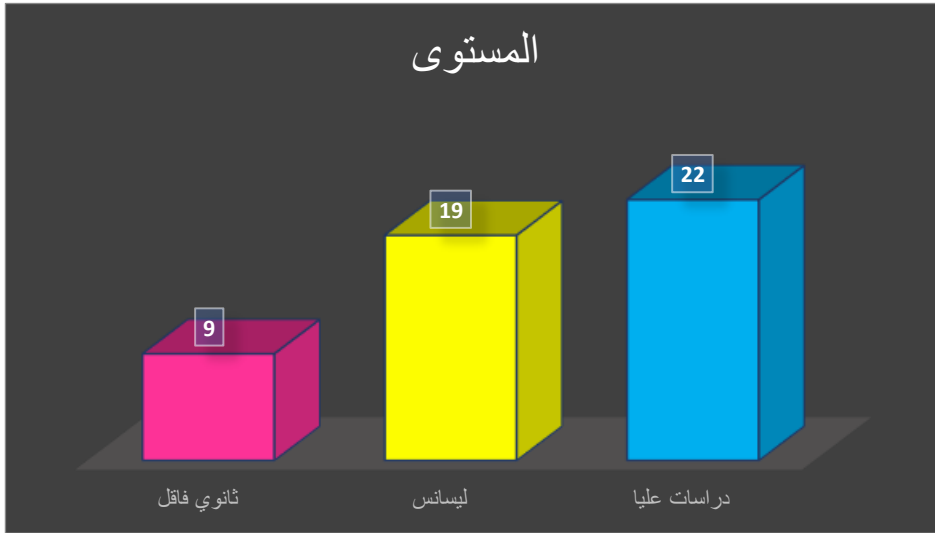
جدول 5 توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة
16,1%	9	ثانوي فاقل
33,9%	19	ليسانس
39,9%	22	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

من الجدول أعلاه بان نسبة 16,1% من افراد العينة لديهم مستوى ثانوي فاقل و حيث تقدر نسبة الافراد الذين لديهم مستوى ليسانس ب 33,9% و اما الفئة الغالبة هي الافراد الذين لديهم مستوى دراسات عليا بنسبة 39,9% منه نستج ان المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة الكفاءات و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل 6 تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



على ضوء نتائج الاستبيان 2016 EXCEL المصدر: من مخرجات

الرتبة : من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

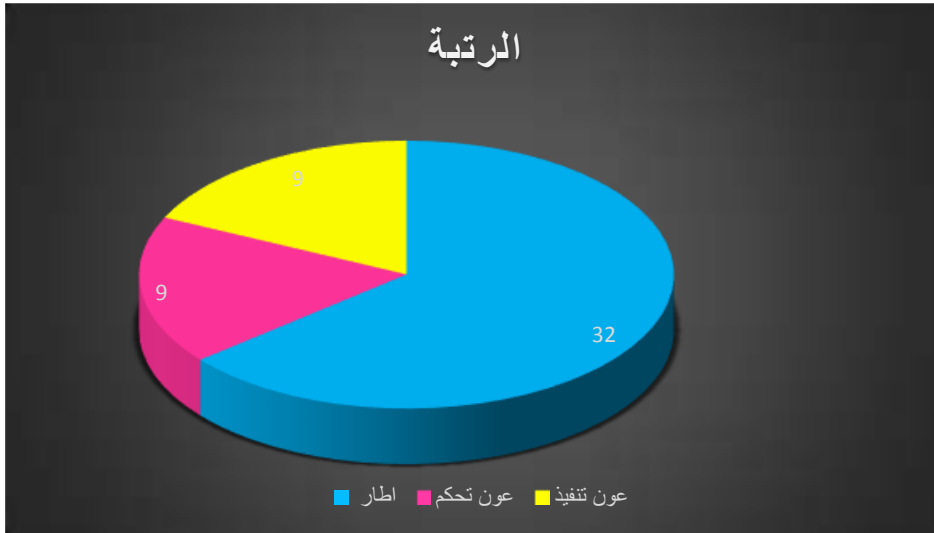
جدول 6 توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة
1- الفئة		
اطار	32	57,1%
عون تحكم	9	16,1%
عون تنفيذ	9	16,1%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل 7 تركيبة مجتمع الدراسة حسب الرتبة



المصدر: من مخرجات EXCEL 2016 ضوء نتائج الاستبيان

ونلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي رتبة اطار حيث تشكل ما نسبته 57,1% من أفراد العينة، في حين نجد أن رتبة عون تحكم و عون تنفيذ بنفس النسبة المقدر ب 16,1% ما يشير ان الدراسة تركزت على الفئة الأعلى رتبة.

سنوات الخدمة: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

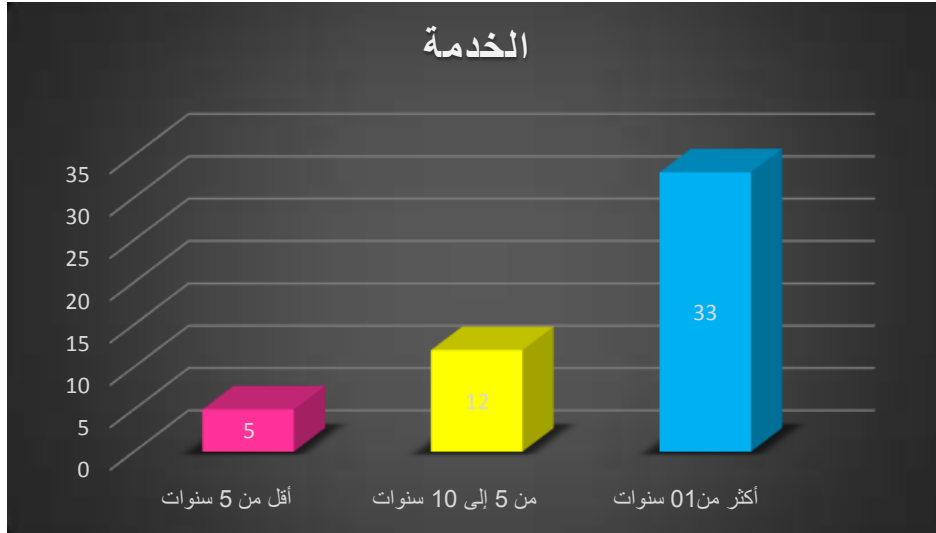
جدول 7 توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	الفئة -2
8,9%	5	أقل من 5 سنوات
21,4%	12	من 5 إلى 10 سنوات
58,9%	33	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل 8 تركيبة مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من مخرجات EXCEL 2016 على ضوء نتائج الاستبيان

ونلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم إلى 10 سنة حيث تشكل ما نسبته 58,9% من أفراد العينة، في حين نجد أن فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 21,4% و فئة أقل من 5 سنوات ثانيا بنسبة 25%، ويعزى ذلك نقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات ومثال ذلك عقود الوفاء والمثال الآخر الميداليات التي تمنح للعمال كل 10 سنوات خدمة.

المطلب الثالث: الاتجاه العام للعبارات المحاور

1. المجالات المعتمدة

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 8 مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارة

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	موافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة الاعتماد على نموذج ليكارث الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و النسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

2. تحليل اتجاهات عبارات الذكاء الاستراتيجي:

- تحليل اتجاهات عبارات محور الاستشراق :

جدول 9 اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الاستشراق

العبارة	غير موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	3	5,4	9	16,1	28	50	10	17,9	موافق	0,948	3,80
2	0	0	10	17,9	25	44,6	13	23,2	موافق	0,783	3,86
3	1	1,8	3	5,4	32	57,1	11	19,6	موافق	0,774	3,67
4	0	0	5	8,9	22	39,9	16	28,6	موافق	0,863	3,50
متوسط عبارات المحور الثاني											
									موافق	0,66372	3,7133

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (الاستشراف) 3,71 و الذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الرابعة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثانية هي الأكثر تجانسا.

- تحليل اتجاهات عبارات محور تفكير النظم:

جدول 10 اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور تفكير النظم

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة			موافق			غير موافق			غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
موافق	0,745	3,66	5,4	3	57,1	32	17,9	10	8,9	5	0	0	05	
موافق	0,868	3,68	17,9	10	28,6	16	41,4	23	0	0	1,8	1	06	
موافق	0,738	3,84	12,5	7	55,4	31	16,1	9	5,4	3	0	0	07	
موافق	0,885	3,54	12,5	7	33,9	19	32,1	18	10,7	6	0	0	08	
موافق	0,62278	3,6800	متوسط عبارات المحور الثاني											

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (تفكير النظم) هو 3,68 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الرابعة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثالثة هي الأكثر تجانسا.

- تحليل اتجاهات عبارات محور الرؤية المستقبلية:

جدول 11 اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الرؤية المستقبلية

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		الإنحراف المعياري	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
09	0	0	17,1	8	14,3	27	48,2	11	19,6	3,903	0,839	
10	0	0	10,7	9	16,1	25	44,6	10	17,9	3,78	0,910	
11	0	0	8,9	16	28,6	20	35,7	9	16,1	3,66	0,895	
12	0	0	7,1	15	26,8	24	42,9	7	12,5	3,68	0,819	
متوسط عبارات المحور الثاني											0,76514	3,7550

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (الرؤية المستقبلية) هو 3,75 والذي يتجه إلى درجة موافق وأنا لعبارة الثالثة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الأولى هي الأكثر تجانسا.

- تحليل اتجاهات عبارات الدافعية:

جدول 12 اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الدافعية

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبار ة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0,974	3,48	10,7	6	41,1	23	17,9	10	19,6	11	0	0	13
موافق	0,973	3,46	10,7	6	39,9	22	19,6	11	19,6	11	0	0	14
موافق	0,987	3,38	8,9	5	37,5	21	23,2	13	17,9	10	1,8	1	15
موافق	0,073	3,46	8,9	5	46,4	26	17,9	10	8,9	5	7,1	4	16
موافق	0,9010 9	3,4450	متوسط عبارات المحور الثاني										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (الدافعية) هو 3,44 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الثالثة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الأولى هي الأكثر تجانسا

1. تحليل اتجاهات عبارات اتخاذ القرارات:

جدول 13 اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات اتخاذ القرارات

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0,976	3,84	23,2	13	39,3	22	17,9	10	7,1	4	1,8	1	17
موافق	0,735	3,90	10,7	6	66,1	37	7,1	4	3,6	2	1,8	1	18
موافق	0,741	3,68	10,7	6	42,9	24	32,1	18	3,6	2	0	0	19
موافق	0,935	93,6	12,5	7	50	28	14,3	8	10,7	6	1,8	1	20
موافق	0,829	3,92	19,6	11	50	28	12,5	7	7,1	4	0	0	21
موافق	0,990	3,80	23,2	13	37,5	21	16,1	9	12,5	7	0	0	22
موافق	0,892	3,98	23,2	13	50	28	8,9	5	5,4	3	1,8	1	23
موافق	0,910	3,78	12,5	7	55,4	31	16,1	9	0	0	5,4	3	24
موافق	0,986	3,92	23,2	13	46,4	26	14,3	8	0	0	5,4	3	25
موافق	3,68	3,68	16,1	9	44,6	25	16,1	9	8,9	5	3,6	2	26
موافق	0,55868	3,8180	متوسط عبارات المحور الثالث										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (اتخاذ القرارات) هو 3,81 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبرة العاشرة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما السابعة هي الأكثر تجانسا

المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء

العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

المطلب الاول : اختبار ثبات نموذج الدراسة:

لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ،

بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

1. صدق التقارب

- معامل التشبع (Factor Loadings) FL، ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات

مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق

على الاقل 70 %

- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (Composite Reliability) CR ، حيث تشترط قيمة

أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على

معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيها الفا

كرونباخ بالاضافة انها مستحدثة.

- متوسط التباين المستخرج (average variance extracted) AVE وهو مؤشر القيم

المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق

التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على

النحو التالي:

جدول 14 قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity					
	constructs	items	Factor loading	CR	AVE
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	Q1	0,822	0,857	0,601
		Q2	0,764		
		Q3	0,747		
		Q4	0,766		
	تفكير النظم	Q5	0,640	0,851	0,591
		Q6	0,700		
		Q7	0,792		
		Q8	0,786		
	الرؤية المستقبلية	Q9	0,856	0,935	0,782
		Q10	0,748		
		Q11	0,887		
		Q12	0,921		
	الدافعية	Q13	0,795	0,945	,8120
		Q14	0,935		
		Q15	0,904		
		Q16	0,849		
دعم اتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات	Q17	حذف 0,404	0,905	0,583
		Q18	حذف 0,399		
		Q19	0,499		
		Q20	حذف 0,462		
		Q21	0,756		
		Q22	0,688		
		Q23	0,836		
		Q24	0,869		
		Q25	0,887		
		Q26	0,739		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items وهي : (17،18،20).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بانها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها. ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.05 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

2. الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

- ارتباط المتغير (variable correlation) هو مؤشر قياس مدى تتافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجها في الجدول التالي :

جدول 15 مؤشر ارتباط المتغير VC

	الذكاء الاستراتيجي	اتخاذ القرارات	الاستشراف	تفكير النظم	الرؤية المستقبلية	الدافعية
الذكاء الاستراتيجي	0,909					
اتخاذ القرارات	0,463	0,764				
الاستشراف	0,683	0,629	0,775			
تفكير النظم	0,872	0,297	0,465	0,869		
الرؤية المستقبلية	0,929	0,363	0,531	0,814	0,884	
الدافعية	0,869	0,341	0,454	0,661	0,730	0,901

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 64

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ AVE حيث اذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فاننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

- التحويلات المتقاطعة **Cross Loading** ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي:

جدول 16 مؤشر التحويلات المتقاطعة

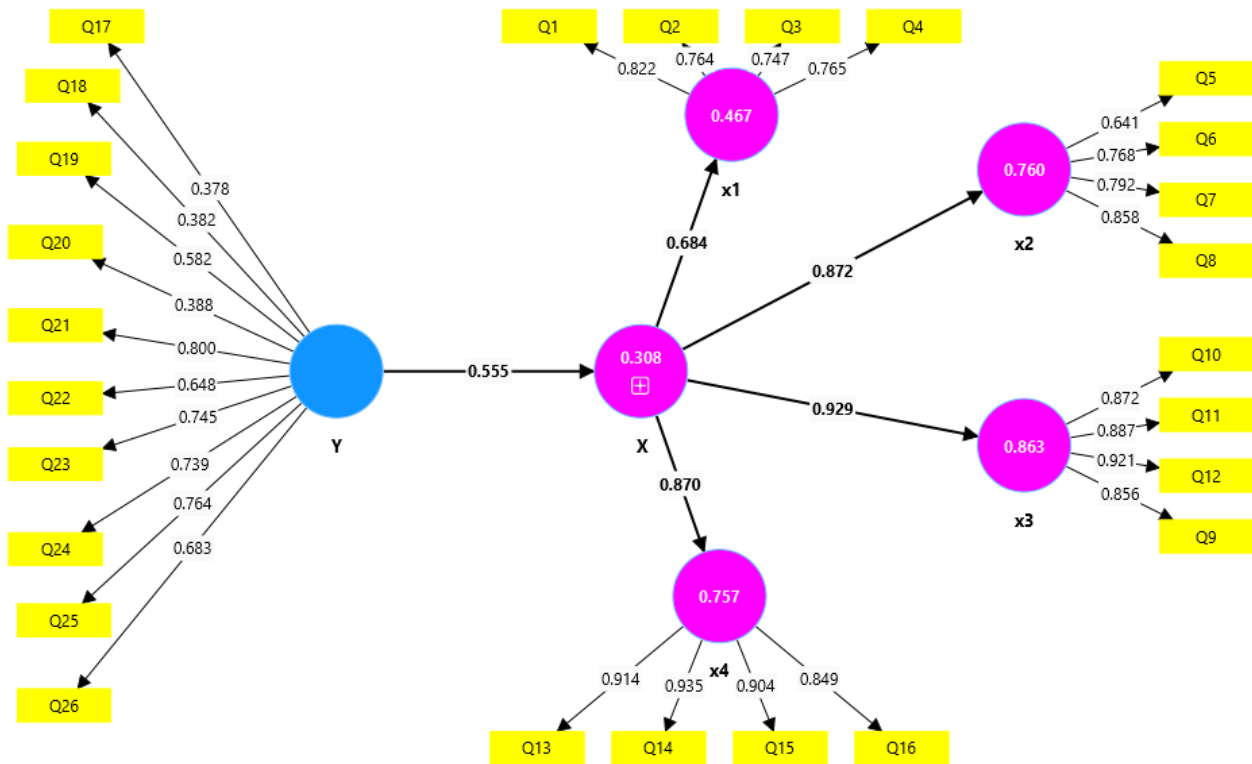
	الذكاء الاستراتيجي	اتخاذ القرارات	الاستشراف	تفكير النظم	الرؤية المستقبلية	الدافعية
Q1	0,528	0,657	0,822	0,343	0,426	0,309
Q10	0,784	0,194	0,516	0,606	0,872	0,609
Q11	0,837	0,239	0,438	0,710	0,887	0,718
Q11	0,837	0,239	0,438	0,710	0,887	0,718
Q12	0,856	0,501	0,531	0,756	0,921	0,638
Q13	0,795	0,250	0,378	0,603	0,694	0,914
Q14	0,789	0,307	0,368	0,593	0,668	0,935
Q15	0,799	0,468	0,568	0,598	0,594	0,904
Q16	0,749	0,195	0,314	0,589	0,678	0,849
Q19	0,331	0,499	0,232	0,106	0,226	0,502
Q2	0,493	0,330	0,764	0,330	0,441	0,248
Q21	0,400	0,756	0,599	0,292	0,262	0,289
Q22	0,290	0,688	0,479	0,193	0,151	0,234
Q23	0,338	0,836	0,519	0,193	0,278	0,215
Q24	0,381	0,869	0,522	0,269	0,341	0,214
Q25	0,269	0,887	0,538	0,179	0,232	0,057
Q26	0,387	0,739	0,419	0,293	0,376	0,247
Q3	0,492	0,403	0,747	0,312	0,367	0,347
Q4	0,592	0,538	0,766	0,440	0,412	0,480
Q5	0,517	0,033	0,292	0,640	0,441	0,394
Q6	0,700	0,234	0,481	0,768	0,573	0,570
Q6	0,700	0,234	0,481	0,768	0,573	0,570
Q7	0,615	0,242	0,272	0,792	0,620	0,388
Q8	0,807	0,346	0,367	0,858	0,813	0,636
Q9	0,807	0,338	0,394	0,803	0,856	0,616

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SmartPLS نسخة64

المطلب الثاني : تقييم صلاحية النموذج البنائي :

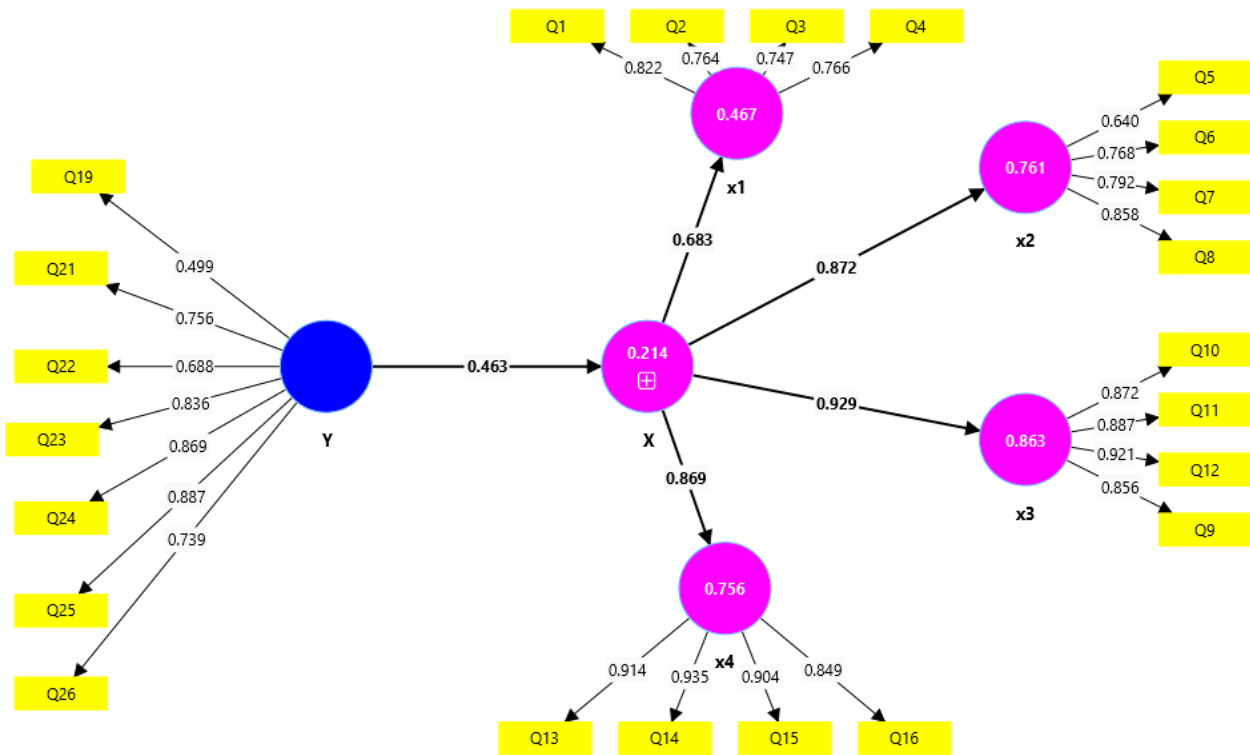
بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية ، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي :

شكل 9 النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من مخرجات Smart pls نسخة 64

شكل 10 النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من مخرجات Smart pls نسخة 64

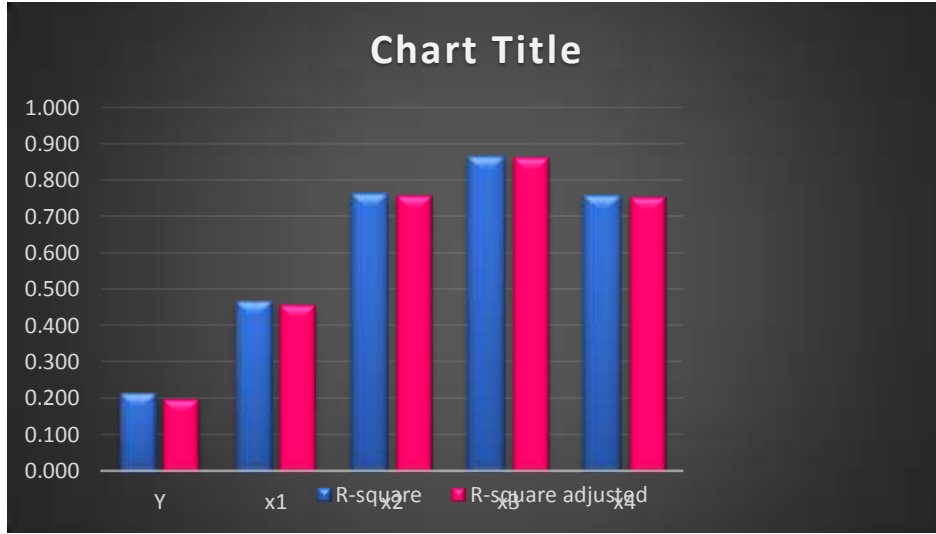
- معامل التحديد (R Square) وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحتها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

جدول 17 مؤشر معامل التحديد

	R-square	R-square adjusted
اتخاذ القرارات	0,214	0,199
الاستشراف	0,467	0,457
تفكير النظم	0,761	0,756
الرؤية المستقبلية	0,863	0,861
الدافعية	0,756	0,751

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart pls نسخة 64

شكل 11 مؤشر معامل التحديد



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart pls نسخة 64

حسب (chin 1998) ¹ فان قيمة معامل التحديد تكون عالية اذا تخطت 67% ومتوسط اذا كانت محصورة بين 33% و 67% ومنخفضة فيما عدا ذلك، ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin .

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة سونغاز التوزيع لاغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007، ص 56

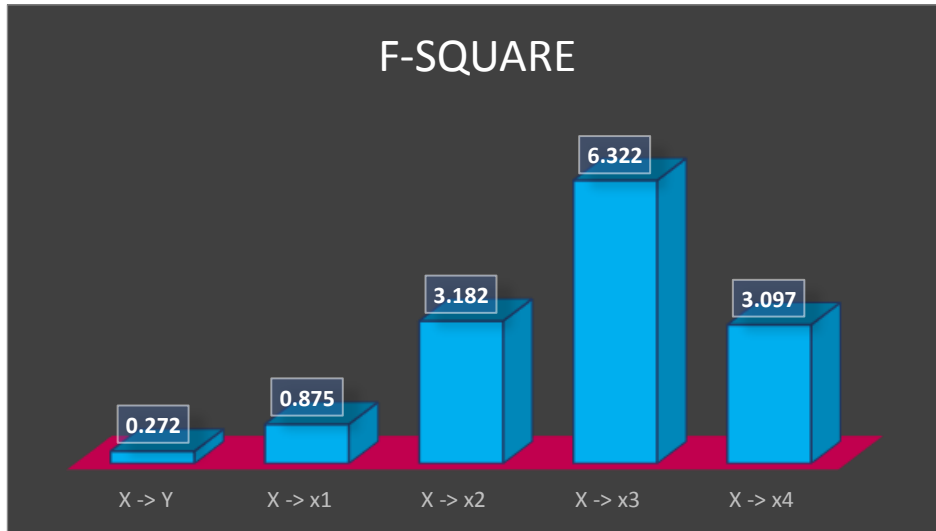
-مؤشر حجم التأثير F2 وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على تأثير اتخاذ القرارات، عكس معامل التحديد الذي يقيس تأثير الأبعاد ككل لى المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي: أكبر من 0.35 عالي
 من 0.15-0.35 متوسط
 من 0.02-0.35 ضعيف
 أقل من 0.02 لا يوجد

جدول 18 مؤشر حجم التأثير

الذكاء الاستراتيجي-اتخاذ القرارات	0,272
الذكاء الاستراتيجي- الاستشراف	0,875
- الذكاء الاستراتيجي < تفكير النظم	3,182
الذكاء الاستراتيجي -<الرؤية المستقبلية	6,322
الذكاء الاستراتيجي -<الدافعية	3,097

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart pls نسخة 64

شكل 12 مؤشر حجم التأثير



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart pls نسخة 64

- اختبار الصدق التمايزي: حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt: من خلاله نسعى الى التحقق بأن وجود المصادقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي متمايزين عن بعضهم البعض اذا كانت قيم htmt اقل من مستوى العتبة 0,9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس.¹

جدول 19 اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt

	الدافعية	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف	اتخاذ القرارات
اتخاذ القرارات					
الاستشراف				0,751	
تفكير النظم				0,590	0,393
الرؤية المستقبلية			0,955	0,632	0,398
الدافعية		0,799	0,770	0,525	0,376

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جل القيم HTMT لأبعاد الدراسة كانت ما بين مقبولة و جيدة

- مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية ، والعكس اذاكان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

¹ Hair,hult.G, a primer on partial least squares structural equation modeling ,2015 ,P56

جدول 20 مؤشر القدرة التنبؤية

	Q ² (=1-SSE/SSO)
اتخاذ القرارات	0.591
الاستشراف	0.509
تفكير النظم	0.352
الرؤية المستقبلية	0.334
الدافعية	0.553

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart pls نسخة 64

و من الجدول السابق يمكن القول ان قيم النموذج كلها اكبر من الصفر و منه النموذج له القدرة على التنبؤ

- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model

دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times \overline{R^2}$$

$$\overline{R^2} = \frac{0.214 + 0.467 + 0.761 + 0.863 + 0.756}{5} = 0.612$$

$$\overline{AVE} = \frac{0.601 + 0.519 + 0.782 + 0.583 + 0.812}{5} = 0.673$$

تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج:

$$=0.641 GOF = \sqrt{0.612 \times 0.673}$$

اذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف ما بين 0.36 و 0.25 متوسط اكبر من 0.36 عالي

بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة / عددها ، ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج $GOF=0.641$ وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

أولاً- الفرضية الرئيسية : الخطوة الأولى فهي اختبار الفرضية الرئيسية و تأثير كل من المتغير المستقل على التابع، و الجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار باستعمال طريقة Bootstrap نلاحظ ان قيمة pvalues اقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات الإدارية

جدول 21 اختبار الفرضية الرئيسية

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values
الذكاء الاستراتيجي- < الاستشراف	,6830	0,688	0,091	7,526	0,000
- الذكاء الاستراتيجي < تفكير النظم	0,872	0 ;878	0,034	25,997	0,000
الذكاء الاستراتيجي -< الرؤية المستقبلية	0,929	0,929	0,017	54,942	0,000
الذكاء الاستراتيجي -< الدافعية	0,869	0,871	0,034	25,264	0,000
الذكاء الاستراتيجي-< اتخاذ القرارات	0,463	0,506	0,107	4,331	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart pls نسخة 64

2. اختبار الفرضيات الفرعية :

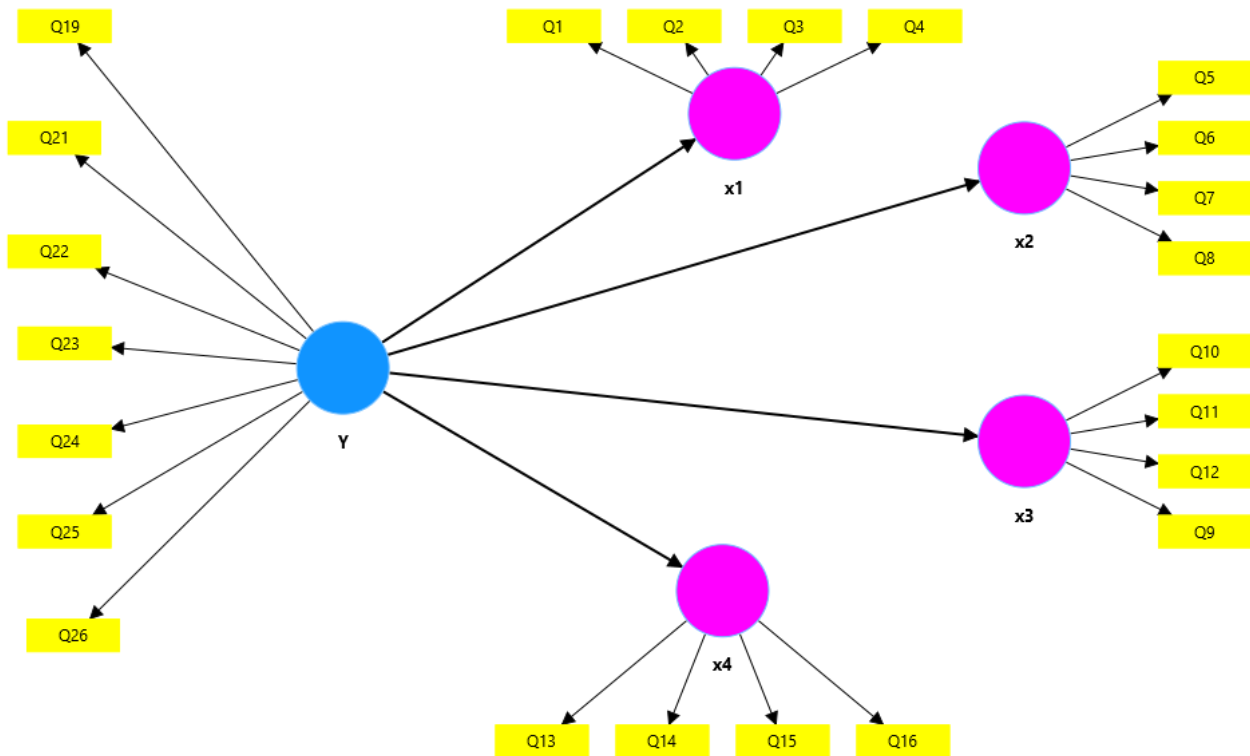
أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على التابع، و الجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار باستعمال طريقة Bootstrapping :

جدول 22 اختبار الفرضية الفرعية

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
اتخاذ القرارات -> الاستشراف	,6580	0,693	0,047	14,033	0.000
اتخاذ القرارات -> تفكير النظم	0,330	0,374	0,170	1,939	0.053
اتخاذ القرارات -> الرؤية المستقبلية	0,402	0,454	0,138	2,905	0.004
اتخاذ القرارات -> الدافعية	0,355	0,401	0,108	3,276	0.001

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart pls نسخة 64

شكل 13 النموذج البنائي للفرضيات الفرعية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart pls نسخة 64

ثالثا -تلخيص نتائج اختبار الفرضيات

من خلال الجدول و الشكل اعلاه يتبين لنا ان قيمة pvalues لثلاث فرضيات الأولى و الثالثة و الرابعة اقل من 0.05 هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف والرؤية المستقبلية و الدافعية مع اتخاذ القرارات الإدارية اي نقبل الفرضية البديلة H_1 اما الفرضية الثانية فهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم و اتخاذ القرارات الادارية أي نقبل الفرضية الصفرية H_0 .

جدول 23 تلخيص نتائج اختبار الفرضيات

الملاحظة	P Values	الفرضية	الرقم
قبول H_1	0.000	H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H_1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	الفرضية الرئيسية
قبول H_1	0.000	H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستشراف و اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H_1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستشراف و اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	الفرعية 1
قبول H_0	530.0	H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفكير النظم و اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H_1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفكير النظم و اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	الفرعية 2
قبول H_1	40.00	H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الادارية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H_1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	الفرعية 3
قبول H_1	10.00	H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافعية و اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H_1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافعية و اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	الفرعية 4

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج الدراسة

**المبحث الرابع : دراسة الفروق المعنوية
المطلب الاول : اختبار التوزيع الطبيعي**

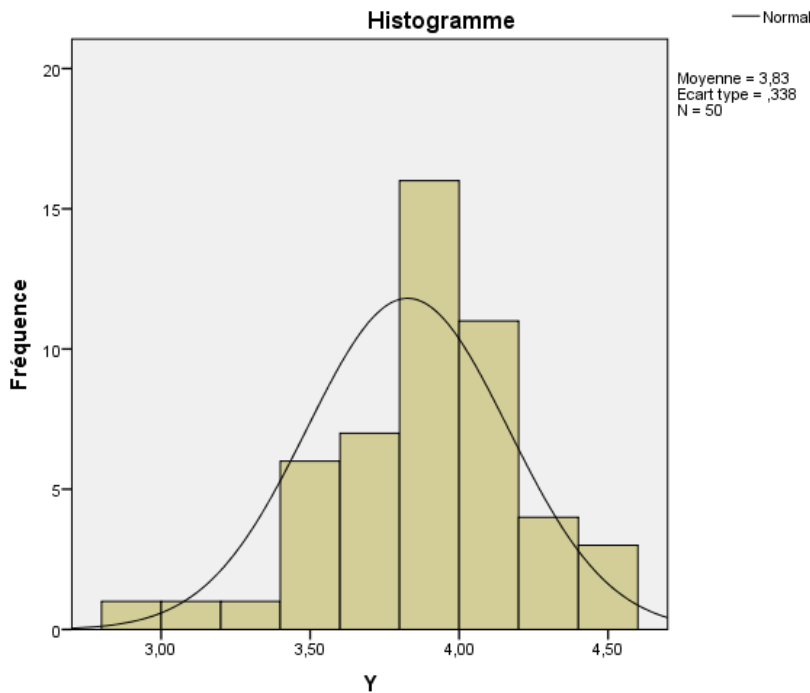
وحيث أن حجم العينة يفوق 50 مفرد، قمنا باستخدام إختبار كولمجراف-سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 24 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
اتخاذ القرارات	0.974	0.335

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss24.0** ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

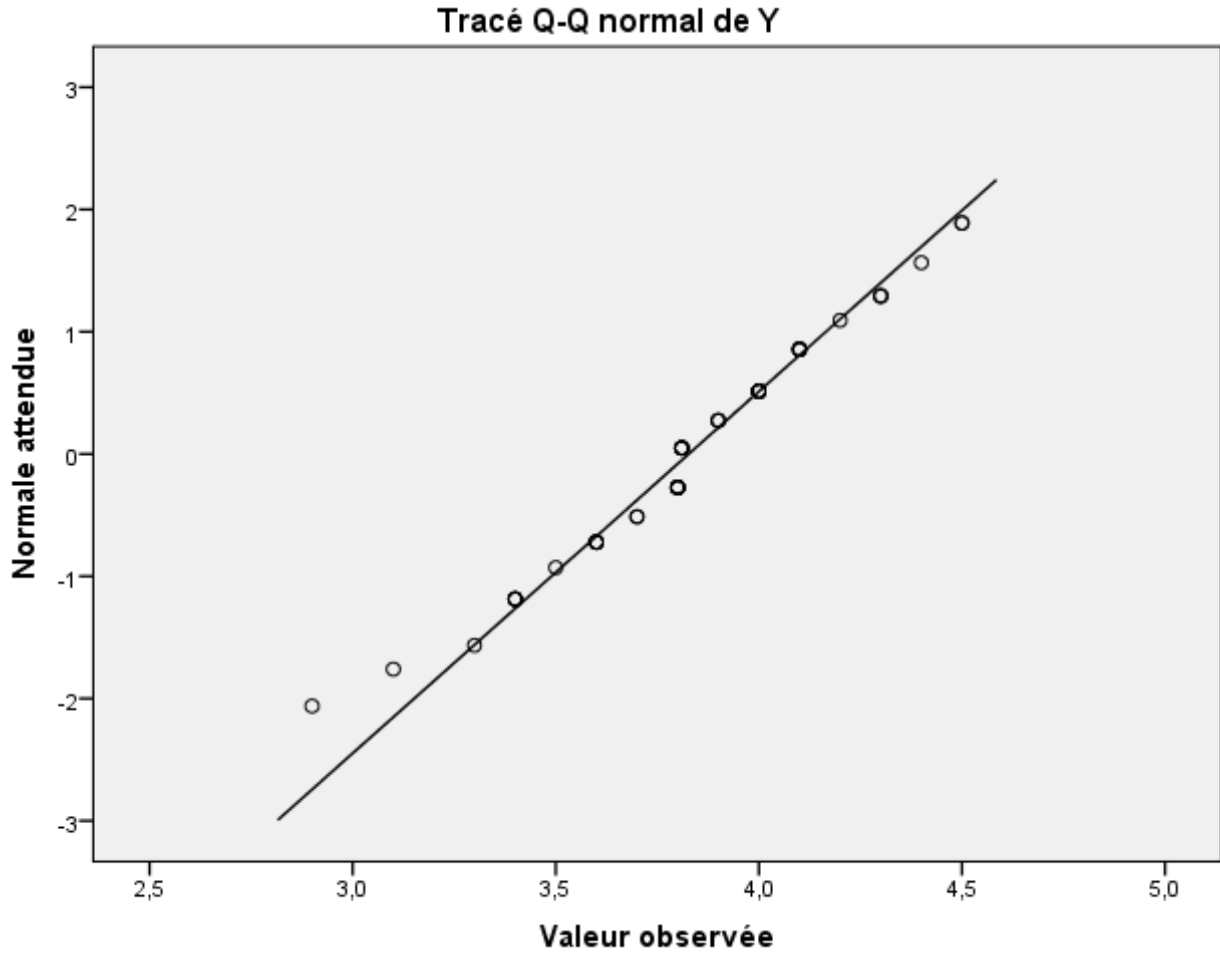
شكل 14 منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج **spss 24.0**

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على استخدام الإختبارات المعلمية.

شكل 15 مخطط الانتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبارالفرضيات الرئيسية الثانية

بالنسبة لمتغير الذكاء الاستراتيجي :

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول تأثير الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

-الجنس

-المستوى الوظيفي

-الرتبة

-سنوات الخدمة

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

الفرضية الفرعية الاولى :

1- بالنسبة للجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول تأثير الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- تعزى لمتغير الجنس.

H_0 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 -هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$

جدول 25 إختبار T-test بالنسبة للجنس

		إختبار (t)				إختبار ليفين		المحور X
%95		متوسط الفرق	القيمة الإحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الإحتمالية sig	F	
الدنيا	القصى							
-1,09049	1,79547	0,35249	0,626	48	0,491	0,095	2,901	
-1,02499	1,72997	0,35249	0,609	47,936	0,515			

المصدر : من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات أجابة الذكور و الإناث كانت متقاربة ، بالإضافة إلى قيمة **sig** كانت أكبر من (0.05)، في المحور X هو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

الفرضية الفرعية الثانية :

2- بالنسبة المستوى التعليمي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول الذكاء لاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_0 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.
 H_1 - هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول 26 إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,871	0,138	0,045	2	0,089	بين المجموعات	المحور X
		0,323	47	15,204	داخل المجموعات	
			49	15,294	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية بالنسبة لمحور X أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي نقبل الفرضية العدمية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الثالثة :

3- بالنسبة للرتبة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط - تعزى لمتغير الرتبة.

H_0 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 - توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

جدول 27 إختبار (ANOVA) بالنسبة للرتبة

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
		19,011	2	38,023	بين المجموعات	المحور X
0,043	3,377	5,630	47	264,61 1	داخل المجموعات	
			49	302,63 4	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ في محور X ان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة 0.05 أي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

- نظرا لوجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات عينات البحث وفق الرتبة فانه يلزم ضرورة اجراء اختبار اقل فروق معنوية لتحديد معنوية الفرق بين كل متوسطي عينتين على حدة (LSD)(least sinification difference)للابعاد ذات العنوية كما يلي :

جدول 28 اهم الفروق بين الرتبة

فاصل ثقة 95%		القيمة الاحتمالية	الفرق بين (I-G)	z(الرتبة)	I(الرتبة)
القصوى	الدنيا				
3,0441	-0,5580	0,172	1,24306	عون تحكم	اطار
0,1552	-3,4469	0,072	-1,64583	عون تنفيذ	
0,5580	-3,0441	0,172	-1,24306	اطار	عون تحكم
-0,6387	-5,1391	0,013	-2,88889	عون تنفيذ	
3,4469	-0,1552	0,072	1,64583	اطار	عون تنفيذ
5,1391	0,6387	0,013	2,88889	عون تحكم	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان :

القيمة الاحتمالية بالنسبة للرتبة (عون تحكم) مع رتبة (عون تنفيذ) تقدر ب **0.013** وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن العاملين الذين لديهم رتبة (عون تنفيذ) هم أكثر درجة تأثير بالذكاء الاستراتيجي من العاملين الذين لديهم رتبة (عون تحكم) ، ويمكن تفسير هذا الفرق ب(-2,88889)

الفرضية الفرعية الرابعة :

4- بالنسبة لسنوات الخدمة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر-الأغواط - تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

H_0 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تأثير الذكاء الاستراتيجي تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 - توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تأثير الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الادارية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول 29 إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,007	5,54 6	5,809	2	57,788	بين المجموعات	المحور X
			47	244,846	داخل المجموعات	
			49	302,634	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

- نلاحظ في محور X ان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة 0.05 أي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.
- نظرا لوجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات عينات البحث وفق لسنوات الخدمة فانه يلزم ضرورة اجراء اختبار اقل فروق معنوية لتحديد معنوية الفرق بين كل متوسطي عينتين على حدة (LSD)(least sinification difference) للابعد ذات العنوية كما يلي :

جدول 30 اهم الفروق بين سنوات الخدمة

فاصل ثقة 95%		القيمة الاحتمالية	الفرق بين (I-G)	G(الخدمة)	I(نا الخدمة)
الدنيا	القصى				
6,2941	1,4059	0,003	3,85000	من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
4,2227	-0,1843	0,072	2,01919	أكثر من 10 سنوات	
-1,4059	-6,2941	0,003	-3,85000	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات
-0,2830	-3,3787	0,021	-1,83081	أكثر من 10 سنوات	
0,1843	-4,2227	0,072	-2,01919	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
3,3787	0,2830	0,021	1,83081	من 5 الى 10 سنوات	

المصدر : من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان :

- القيمة الاحتمالية بالنسبة للخدمة لأقل (من 5 الى 10 سنوات) مع سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) تقدر ب **0.003** وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن العاملين الذين لديهم مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات) هم اكثر درجة تاثير بالذكاء الاستراتيجي من العاملين الذين لديهم (من 5 الى 10 سنوات) ويمكن تفسير هذا الفرق (-3,85000) .

- القيمة الاحتمالية بالنسبة للخدمة لأقل (من 5 الى 10 سنوات) مع سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) تقدر ب 0.021 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن العاملين الذين لديهم مدة الخدمة (أكثر من 10 سنوات) هم أكثر درجة تاثير بالذكاء الاستراتيجي من العاملين الذين لديهم (من 5 الى 10 سنوات) ويمكن تفسير هذا الفرق (-1,83081).

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

بالنسبة لمتغير اتخاذ القرارات الدارية

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

-الجنس

-المستوى التعليمي

-الرتبة

-سنوات الخدمة

الفرضية الفرعية الاولى :

3- بالنسبة للجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- تعزى لمتغير الجنس.

H_0 -لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو اتخاذ القرارات الادارية تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 - هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو اتخاذ القرارات الادارية تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$

جدول 31 إختبار T-test المتغير الجنس بالنسبة لاتخاذ القرارات

		إختبار (t)				إختبار ليفين		المحور
%95		متوسط الفرق	القيمة الإحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الإحتمالية sig	F	
الدنيا	القصى							
0,08766	0,69690	0,39228	0,13	48	2,589	0,942	0,005	المحور Y
0,08454	0,70002	0,39228	0,14	42,188	2,572			

المصدر : من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات أجابة الذكور و الإناث كانت متقاربة ، بالإضافة إلى قيمة sig كانت أكبر من (0.05)، في المحور Y و هو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

الفرضية الفرعية الثانية :

4- بالنسبة المستوى التعليمي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

H_0 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو عملية اتخاذ القرارات تعزى للرتبة الوظيفية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.
 H_1 - هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو عملية اتخاذ القرارات تعزى للرتبة الوظيفية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول 32 إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,083	2,621	15,184	2	30,368	بين المجموعات	المحور Y
		5,793	47	272,266	داخل المجموعات	
			49	306,634	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية بالنسبة لمحور Y أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي نقبل الفرضية العدمية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو اتخاذ القرارات الادارية تعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الثالثة :

3- بالنسبة للرتبة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- تعزى لمتغير الرتبة

H_0 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي و عملية اتخاذ القرارات الادارية تعزى للرتبة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.
 H_1 - توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات الادارية تعزى للرتبة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

جدول 33 إختبار (ANOVA) بالنسبة للرتبة

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,476	0,754	0,238	2	0,475	بين المجموعات	المحور Y
		0,315	47	14,819	داخل المجموعات	
			49	15,294	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية بالنسبة للمحور Y أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الرابعة :

5- بالنسبة لسنوات الخدمة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

H_0 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 - توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

جدول 34 إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,645	0,443	0,141	2	0,238	بين المجموعات	المحور Y
		0,319	47	15,011	داخل المجموعات	
		28,894	49	15,294	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية بالنسبة للمحور Y أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو اتخاذ القرارات الادارية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول تأثير الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الادارية، حيث تطرقنا إلي تقديم لمحة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- انطلاقا من تعريفها وكذا أبرز المهام و الخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلي الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما في ما يتعلق في دراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة (50) مفردة تم إلغاء (03) منها، تم التوصل إلي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي و عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وكذا فرضياتها الفرعية الثلاث و رفض فرضية فرعية واحدة لمتغير تفكير النظم .

خاتمة

الخاتمة :

في ختام هذه المذكرة، نكون قد استعرضنا بالتفصيل أهمية الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار في سياق الإدارة والتنظيم. في الفصل الأول، تم تقديم نظرة شاملة على المفاهيم النظرية للذكاء الاستراتيجي، مبيّنين ماهيته، أهدافه، أهميته، عناصره، وخصائص القائد الذكي استراتيجيا، بالإضافة إلى مراحل ومبادئ الذكاء الاستراتيجي. كما تطرقنا إلى عملية اتخاذ القرار، من حيث تعريفها، تطورها، أهميتها، أنواعها، والشروط اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة. الفصل الثاني قدم دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، حيث تناولنا البطاقة الفنية لمؤسسة اتصالات الجزائر، تعريفها، مهامها، هيكلها التنظيمي، وفروعها وأنشطتها. كما قمنا باستعراض منهجية الدراسة الميدانية وأداة القياس المستخدمة، متضمنين عرض خصائص مجتمع الدراسة والاتجاهات العامة للمحاور. من خلال تحليل البيانات باستخدام أدوات SPSS و Smart PLS، تم تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار. وأظهرت النتائج أهمية التأثيرين الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفاعلية الإدارية.

نتائج الدراسة :

فيما يلي عرض لاهم النتائج النظرية و الميدانية المتوصل اليها :

نتائج نظرية :

- من خلال دراستنا للموضوع المتعلق بتأثير الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية و من خلال مراجعة اهم ادبيات الدراسة يتبين لنا مايلي :
- يشير مفهوم الذكاء الاستراتيجي الى ابتكار خارطة الطريق التي توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات اكثر وعيا عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات و توفيرها في الوقت المناسب بالدقة و الكمية و الجودة للوصول الى قرارات عقلانية.
- تكمن فعالية الذكاء الاستراتيجي في ابعاده الأربعة (الاستشراف،تفكير النظم،الرؤية المستقبلية،الدافعية).
- القائد الذكي الاستراتيجي هو الذي يهتم اهتماما متوازنا و عاليا بكل من العمل و العاملين.

- يعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المؤسسة.

- من اهم مراحل عملية اتخاذ القرار (مرحلة تشخيص المشكلة ،مرحلة جمع البيانات و المعلومات، بلورة المعلومات و البيانات، وضع و تحديد البدائل، المفاضلة بين البدائل ،صياغة و اعلان القرار، التنفيذ و المتابعة).

- يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير ودورها في تحقيق اهداف المؤسسة .

- هناك علاقة تربط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات الناجحة.

أظهرت نتائج تحليل دراستنا الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -الاعواط- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الدارية بحيث :

-قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لتاثير الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -الاعواط-

-قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$. للاستشراق على عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - الاعواط- هذا يؤكد على تمتع العاملين في المؤسسة على رؤية الاتجاهات المستقبلية و مواجهة التحديات و الازمات التي تواجه المؤسسة و اتخاذ قرارات إيجابية تؤثر على خدمات المؤسسة.

-رفض الفرضية الفرعية الثانية و منه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$. لتفكيرالنظم على عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - الاعواط- وهذا يعني على عدم قدرة العاملين على ربط أجزاء النظام مع بعضها .

--قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للرؤية المستقبلية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -الاعواط- وهذه يؤكد ان العاملين يمتلكون عقلية متفتحة و افقا واسعا للنظرفي عواقب الامورو القدرة على تحديد خارطة الطريق للعاملين في المؤسسة وفهم التغييرات التي قد تؤثر على عملهم وهذا يمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة.

--قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بانه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للدافعية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط- يعني ان القادة في المؤسسة لديهم القدرة على تحفيز العاملين و دفع الافراد و حثهم على العمل بكفاءة و فعالية لتحقيق اهداف المؤسسة و اتخاذ قرارات مناسبة .

الفرضية الرئيسية الثانية

- رفض الفرضية الفرعية الأولى و الثانية بانه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تأثير الذكاء الاستراتيجي تعزى للجنس و المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$

- قبول الفرضية الفرعية الثالثة و الرابعة القائلة بانه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$. نحو تأثير الذكاء الاستراتيجي تعزى للرتبة و سنوات الخدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط-

الفرضية الرئيسية الثالثة

- رفض الفرضيات الفرعية الأربعة بانه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو عملية اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات للجنس و المستوى التعليمي والرتبة و سنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$

التوصيات و الاقتراحات:

- ضرورة تفعيل بعد تفكير النظم لما له من اهمية لترسيخ عناصر الذكاء الاستراتيجي لقادة المؤسسة محل الدراسة

- ضرورة تعزيز ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في المؤسسة لزيادة المنافع المتحققة منه.

- اللامركزية الادارية في اتخاذ القرار تساهم في سرعة اتخاذ القرار و الاستجابة السريعة

- دعم الذكاء الاستراتيجي بشكل اكبر في اتخاذ القرارات للمؤسسة من خلال انشاء وحدة او مركز الذكاء الاستراتيجي لتوفير معلومات استراتيجية داخليا وخارجيا.

- الحرص على المشاركة في دورات التكوينية لصالح متخذي القرارات لزيادة تفعيل ابعاد الذكاء الاستراتيجي ومواكبة كل جديد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية :

كتب :

- إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف الإسكندرية ، ط 1993 .
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)"، ط1، مكتبة العبيكات، الرياض، 2004.
- أحمد ماهر، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، ب.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2011.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، "إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات"، الإسكندرية، مصر، 2005.
- جمال الدين العويسات، "الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، دار هومه للنشر، الجزائر، 2005.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م.
- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م.
- سليمان محمد الطماوي،الوجيز في القانون الإداري،دار الفكر العربي ، مصر 1996 .
- سيد صابر تعلقب، "نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف . تنظيم و إدارة الأعمال . المكتب العربي الحديث . 1993 ..
- عبد الغني بسيوني عبد الله . أصول علم الإدارة العامة . الدار الجامعية الإسكندرية . ط 1992.

- علاء الدين عبد الغني محمود إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء ، عمان، الأردن، 2011.
- علي السلمي، التخطيط و المتابعة، مكتب غريب، القاهرة-مصر، 1978 م.
- علي حسين، "نظرية القرارات الادارية"، ب.ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- مازن راضي ليلو، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الخامسة، دار المطبوعات مصر، 2004.
- محمد الصيرفي، "القرار الإداري ونظم دعمه"، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- محمد سرحان المخلافي، " القيادة الفاعلة وإدارة التغيير"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- نواف كنعان . اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق . دار الثقافة عمان . ط 5 . 1998 .

مقالات:

- سعد محمود الكواز ، وآخرون إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي - دراسة حالة شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، مداخلة في الملتقى العلمي السنوي 11 حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، من 23 26 أبريل جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2012
- سعدون حمود جثير وآخرون صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5 ، العدد 10 جامعة الأنبار ، بغداد، العراق، 2013.
- علي فيصل أحمد أبو اصبع، دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، كلية التربية، قسم : الاصول والادارة التربوية، برنامج الدكتوراه، 2018.
- محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، " أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"،

مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 3 كلية الإدارة والاقتصاد،
جامعة كربلاء، العراق 2013 .

- مصنوعة أحمد، " أبعاد الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز القيادة الإدارية"، مداخلة ضمن
الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال
الحديثة، جامعة الشلف، نوفمبر ، 2012.
- نجم عبود نجم ومحمد عبد العال النعيمي، " الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية"،
مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة
الزيتونة الأردنية، - 23-26 افريل.
- هشام حمد شيخان، "أثر المعلومات في اتخاذ القرار"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية
والإدارية المجلد 4، العدد 7، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، الرمادي، العراق،
2011.
- وفاء عبد الهادي نجم، فاعلية تصميم تعليمي لاتخاذ القرار لحل المشكلات"، مجلة كلية
التربية الأساسية، المجلد 21، العدد 90، كلية التربية للعلوم الصرفة، جامعة بغداد، العراق،
2015.

أطروحات :

- آمنة مسغوني، سهيلة شوية آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء
الوظيفي - دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،
تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، (غير منشورة)، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية،
جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.
- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الغالية التنظيمية، رسالة ماجستير
،إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2009/2008.
- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة سونلغاز التوزيع
لاغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007.
- تامر حمدان عبد القادر مسلم، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات
الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في
إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال (غير منشورة) ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة
الأزهر، غزة، فلسطين 2015.

- الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان-، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير مؤسسات غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بالقائد، تلمسان، الجزائر 2011.
- صالح بن ناصر شغروود القحطاني، "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير في بالعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية، 2017.
- العلامية، أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية لمؤسسة فريتيال FERTIAL عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- قدور بن نافلة . دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية . رسالة ماجستير . معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . جامعة الجزائر . 2001 / 2000.
- لعلايمية محمد علي، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية لمؤسسة فريتيال، مذكرة ماستر في تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015 .

المراجع باللغات الأجنبية :

- Don Mc Dowell, Strategic Intelligence, A hand book for practitioners, Managers and users, Jean Goldman, United States of America, 2009
- Hair,hult.G, a primer on parttial least squares structural equation modeling ,2015 .
- K.Sharma, nursing research & statistics,2 edition, all indiainstute of midcal science india,2014.
- Mechael Maccoby, " Strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change", improvement, Vol 50, N° 3, March, 2011

- www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulté le: 12/03/2019

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

ملحق 1 الإستبيان

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم: التسيير
التخصص: ادارة اعمال



الموضوع : استمارة حول اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الادارية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط نضع بين يديكم هذه الأداة التي تهدف إلى التعرف اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات الادارية ، الرجاء منكم ان تقدموا اجاباتكم وان تكون اجابتم موضوعية و في مجال الدراسة.

وتكون طريقة الإجابة من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

تحت اشراف:

-الهاشمي بعاج

من اعداد الطالبة:

- بوداود صافية

المحور الاول: البيانات الوصفية والعامية.

الهدف من هذا المحور هو معرفة بعض البيانات التي تتعلق بالخصائص الديمغرافية للمستجوبين.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-الخبرة: أقل كم 5 سنوات من 5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

3-المستوى الوظيفي: عامل تحكم عون تنفيذ

إطار

4-المستوى التعليمي: ثالثة ليسانس

دراسات عليا

المحور الثاني: الذكار الاستراتيجي.

ادناه مجموعة فقرات يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظركم فيها؛ وذلك بوضع العلامة (×) امام الخيار المناسب.

X1 الاستشراف						
الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بمحاولة قنص الفرص واستثمارها بغية تحقيق أهدافها.					
02	تقوم المؤسسة بالمراقبة المستمرة وتحديث الخطط وفق لنتائجها.					
03	تمتلك المؤسسة القدرة على فهم القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى وتطور وجهات النظر الجديدة للمستقبل.					
04	تمتلك المؤسسة القدرة على التنبؤ بنتائج خاصة بالقضايا الاستراتيجية قبل حدوثها.					
X2 تفكير النظم						
05	المؤسسة عبارة عن نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.					

					06	تري المؤسسة المشكلات برؤية كامل عناصرها كرزمة واحدة ام تحللها الى أجزاء منفصلة
					07	تمتلك المؤسسة طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة.
					08	تقاوم المؤسسة بدراسة الافكار الجديدة مجتمعة بدلا من منفصلة للتمسك قيمتها في الامد البعيد.
X3 الرؤية المستقبلية						
					09	تمتلك المؤسسة رؤية ذات ابعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه اعمالها.
					10	تمتلك المؤسسة رؤية تحدد وتوجه بها جهود عاملها لتحقيق أهدافها.
					11	تتوافق القرارات العامة للمؤسسة مع رؤيتها الاستراتيجية المستقلة.
					12	تعمل المؤسسة على تحويل رؤيتها المستقبلية الى واقع ملموس
X4 الدافعية						
					13	تعمل المؤسسة على اقناع وتحفيز عاملها.
					14	للمؤسسة نظام تحفيز متكامل يعمل على تحسين اداء العاملين.
					15	المؤسسة تشجع العاملين على العمل كفريق واحد.
					16	تمتلك المؤسسة القدرة على توفير

					المناخ الملائم للزيادة للإنجازات.
--	--	--	--	--	-----------------------------------

المحور الثالث: دعم اتخاذ القرارات

1. ادناه مجموعة فقرات يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها؛ بوضع العالمة (×)

امام الخيار المناسب.

Y1 دعم اتخاذ القرارات						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
17	لدي القدرة على تحديد المشكلة التي تحيط بالمؤسسة.					
18	اعمل على جمع المعلومات الآزمة قبل اتخاذ القرار					
19	احاول وضع بدائل المتعلقة بالمشكلة لحلها.					
20	امتلك قدرة على اتخاذ قرارات حاسمة.					

					21	استخدم التحوار والنقاش ومشاركة المعلومات للوصول للقرارات الصائبة.
					22	اناقش القرارات المراد اتخاذها بصورة جماعية
					23	اعمل على تنفيذ القرارات على أكمل وجه.
					24	اتحقق من ان القرارات المتخذة تنفذ بالصورة المرسومة لها.
					25	استخدم وسائل الاتصال المناسبة لإعلام الجميع بالقرارات المتخذة.
					26	أحاول تصحيح القرارات في حالة وجود نتائج سلبية لها.

انتهى وشكرا

ملحق 2 نتائج SPSS

Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5,4	6,0	6,0
	موافق لحد ما	10	17,9	20,0	26,0
	موافق	28	50,0	56,0	82,0
	موافق بشدة	9	16,1	18,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Système	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,6	4,0	4,0
	موافق لحد ما	13	23,2	26,0	30,0
	موافق	25	44,6	50,0	80,0
	موافق بشدة	10	17,9	20,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Système	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,8	2,0	2,0
	غير موافق	3	5,4	6,1	8,2
	موافق لحد ما	10	17,9	20,4	28,6
	موافق	32	57,1	65,3	93,9
	موافق بشدة	3	5,4	6,1	100,0
	Total	49	87,5	100,0	

Manquant	Systeme	7	12,5		
	Total	56	100,0		

Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	12,5	14,0	14,0
	موافق لحد ما	16	28,6	32,0	46,0
	موافق	22	39,3	44,0	90,0
	موافق بشدة	5	8,9	10,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	8,9	10,0	10,0
	موافق لحد ما	10	17,9	20,0	30,0
	موافق	32	57,1	64,0	94,0
	موافق بشدة	3	5,4	6,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,8	2,0	2,0
	موافق لحد ما	23	41,1	46,0	48,0
	موافق	16	28,6	32,0	80,0
	موافق بشدة	10	17,9	20,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,4	6,0	6,0
	موافق لحد ما	9	16,1	18,0	24,0
	موافق	31	55,4	62,0	86,0
	موافق بشدة	7	12,5	14,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10,7	12,0	12,0
	موافق لحد ما	18	32,1	36,0	48,0
	موافق	19	33,9	38,0	86,0
	موافق بشدة	7	12,5	14,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,1	8,0	8,0
	موافق لحد ما	8	14,3	16,0	24,0
	موافق	27	48,2	54,0	78,0
	موافق بشدة	11	19,6	22,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10,7	12,0	12,0
	موافق لحد ما	9	16,1	18,0	30,0
	موافق	25	44,6	50,0	80,0
	موافق بشدة	10	17,9	20,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	

Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	8,9	10,0	10,0
	موافق لحد ما	16	28,6	32,0	42,0
	موافق	20	35,7	40,0	82,0
	موافق بشدة	9	16,1	18,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,1	8,0	8,0
	موافق لحد ما	15	26,8	30,0	38,0
	موافق	24	42,9	48,0	86,0
	موافق بشدة	7	12,5	14,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	19,6	22,0	22,0
	موافق لحد ما	10	17,9	20,0	42,0
	موافق	23	41,1	46,0	88,0
	موافق بشدة	6	10,7	12,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	19,6	22,0	22,0
	موافق لحد ما	11	19,6	22,0	44,0
	موافق	22	39,3	44,0	88,0
	موافق بشدة	6	10,7	12,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,8	2,0	2,0
	غير موافق	10	17,9	20,0	22,0
	موافق لحد ما	13	23,2	26,0	48,0
	موافق	21	37,5	42,0	90,0
	موافق بشدة	5	8,9	10,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	7,1	8,0	8,0
	غير موافق	5	8,9	10,0	18,0
	موافق لحد ما	10	17,9	20,0	38,0
	موافق	26	46,4	52,0	90,0
	موافق بشدة	5	8,9	10,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,8	2,0	2,0
	غير موافق	4	7,1	8,0	10,0
	موافق لحد ما	10	17,9	20,0	30,0

	موافق	22	39,3	44,0	74,0
	موافق بشدة	13	23,2	26,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,8	2,0	2,0
	غير موافق	2	3,6	4,0	6,0
	موافق لحد ما	4	7,1	8,0	14,0
	موافق	37	66,1	74,0	88,0
	موافق بشدة	6	10,7	12,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,6	4,0	4,0
	موافق لحد ما	18	32,1	36,0	40,0
	موافق	24	42,9	48,0	88,0
	موافق بشدة	6	10,7	12,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,8	2,0	2,0
	غير موافق	6	10,7	12,0	14,0
	موافق لحد ما	8	14,3	16,0	30,0

	موافق	28	50,0	56,0	86,0
	موافق بشدة	7	12,5	14,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,1	8,0	8,0
	موافق لحد ما	7	12,5	14,0	22,0
	موافق	28	50,0	56,0	78,0
	موافق بشدة	11	19,6	22,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	12,5	14,0	14,0
	موافق لحد ما	9	16,1	18,0	32,0
	موافق	21	37,5	42,0	74,0
	موافق بشدة	13	23,2	26,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,8	2,0	2,0
	غير موافق	3	5,4	6,0	8,0
	موافق لحد ما	5	8,9	10,0	18,0
	موافق	28	50,0	56,0	74,0
	موافق بشدة	13	23,2	26,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Systeme	6	10,7		

Total	56	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5,4	6,0	6,0
	موافق لحد ما	9	16,1	18,0	24,0
	موافق	31	55,4	62,0	86,0
	موافق بشدة	7	12,5	14,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Système	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5,4	6,0	6,0
	موافق لحد ما	8	14,3	16,0	22,0
	موافق	26	46,4	52,0	74,0
	موافق بشدة	13	23,2	26,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Système	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Q26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,6	4,0	4,0
	غير موافق	5	8,9	10,0	14,0
	موافق لحد ما	9	16,1	18,0	32,0
	موافق	25	44,6	50,0	82,0
	موافق بشدة	9	16,1	18,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Manquant	Système	6	10,7		
	Total	56	100,0		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	50	1	5	3,80	,948
Q2	50	2	5	3,86	,783
Q3	49	1	5	3,67	,774
Q4	50	2	5	3,50	,863

x1	50	1,75	5,00	3,7133	,66372
N valide (liste)	49				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q5	50	2	5	3,66	,745
Q6	50	1	5	3,68	,868
Q7	50	2	5	3,84	,738
Q8	50	2	5	3,54	,885
x2	50	2,00	5,00	3,6800	,62278
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q9	50	2	5	3,90	,839
Q10	50	2	5	3,78	,910
Q11	50	2	5	3,66	,895
Q12	50	2	5	3,68	,819
x3	50	2,00	5,00	3,7550	,76514
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q13	50	2	5	3,48	,974
Q14	50	2	5	3,46	,973
Q15	50	1	5	3,38	,987
Q16	50	1	5	3,46	1,073
x4	50	1,50	5,00	3,4450	,90109
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q17	50	1	5	3,84	,976
Q18	50	1	5	3,90	,735
Q19	50	2	5	3,68	,741
Q20	50	1	5	3,68	,935
Q21	50	2	5	3,92	,829
Q22	50	2	5	3,80	,990
Q23	50	1	5	3,98	,892
Q24	50	1	5	3,78	,910
Q25	50	1	5	3,92	,986

Q26	50	1	5	3,68	1,019
Y	50	2,40	5,00	3,8180	,55868
N valide (liste)	50				

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes			Intervalle de confiance de la différence à 95 %			
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
Y	Hypothèse de variances égales	,005	,942	2,589	48	,013	,39228	,15150	,08766	,69690
	Hypothèse de variances inégales			2,572	42,188	,014	,39228	,15251	,08454	,70002

المستوى

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,089	2	,045	,138	,871
Intragroupes	15,204	47	,323		
Total	15,294	49			

Y

الرتبة

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,475	2	,238	,754	,476
Intragroupes	14,819	47	,315		
Total	15,294	49			

Y

الخدمة

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,283	2	,141	,443	,645
Intragroupes	15,011	47	,319		
Total	15,294	49			

Y

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances					Test t pour égalité des moyennes		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
X	Hypothèse de variances égales	2,901	,095	,491	48	,626	,35249	,71767	-1,09049	1,79547
	Hypothèse de variances inégales			,515	47,936	,609	,35249	,68507	-1,02499	1,72997

المستوى

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	30,368	2	15,184	2,621	,083
Intragroupes	272,266	47	5,793		
Total	302,634	49			

X

الرتبة

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	38,023	2	19,011	3,377	,043
Intragroupes	264,611	47	5,630		
Total	302,634	49			

X

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: X

LSD

الرتبة(I)	الرتبة(J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
اطر	عون تحكم	1,24306	,89526	,172	-,5580	3,0441

عون تنفيذ	-1,64583	,89526	,072	-3,4469	,1552
عون تحكم	اطار -1,24306	,89526	,172	-3,0441	,5580
عون تنفيذ	-2,88889*	1,11853	,013	-5,1391	-,6387
عون تنفيذ	اطار 1,64583	,89526	,072	-,1552	3,4469
عون تحكم	2,88889*	1,11853	,013	,6387	5,1391

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الخدمة

ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	57,788	2	28,894	5,546	,007
Intragroupes	244,846	47	5,209		
Total	302,634	49			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: X

LSD

الخدمة(I)	الخدمة(J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	3,85000*	1,21492	,003	1,4059	6,2941
	اكثر من 10 سنوات	2,01919	1,09534	,072	-,1843	4,2227
من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-3,85000*	1,21492	,003	-6,2941	-1,4059
	اكثر من 10 سنوات	-1,83081*	,76941	,021	-3,3787	-,2830
اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-2,01919	1,09534	,072	-4,2227	,1843
	من 5 الى 10 سنوات	1,83081*	,76941	,021	,2830	3,3787

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations		Observations		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Y	50	89,3%	6	10,7%	56	100,0%

Caractéristiques

		Statistiques	Erreur standard
Y	Moyenne	3,8272	,04778
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure 3,7312	
		Borne supérieure 3,9232	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,8336	
	Médiane	3,8100	
	Variance	,114	
	Ecart type	,33787	
	Minimum	2,90	
	Maximum	4,50	
	Plage	1,60	
	Plage interquartile	,43	
	Asymétrie	-,285	,337
	Kurtosis	,361	,662

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Y	,148	50	,008	,974	50	,335

a. Correction de signification de Lilliefors