

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

أ.د. عبد الرزاق ابراهيم الشихلي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث/ مهند عواد عبيد

المستخلص

يهدف البحث الى استكشاف أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) في أساليب اتخاذ القرار المتمثلة بـ (العقلاني، والحدسي(البديهي)، والمعتمد، والعفوي(التلقائي) والمتجنب). لعينة من القيادات الادارية في ديوان وزارة الاعمار والاسكان وبعض تشكيلاتها في شركات(سعد، والمنصور، والفاروق، وآشور، والمعتم، والرشد، والهيئة العامة للإسكان)، ولبلوغ أهداف البحث ولأجل اختبار فرضياته، فقد تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبانة بوصفها أداة أساسية، فضلا عن الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية، ووزعت الاستبانة على عينة البحث البالغ عددهم (١٠٤) من متخذي القرار في المنظمات المذكورة وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة (٧٧) استمارة، وقد خضعت للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) وبالاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية المنتقاة لدراسة العلاقة، والأثر بين المتغيرات والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي (Mean)، الانحراف المعياري (Standard deviation)، معامل الاختلاف (Coefficient of Variation)، الارتباط الخطي البسيط (Pearson)، الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Coefficient).

وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الذكاء الاستراتيجي على المستوى العام وابعاده الفرعية (ما عدا بعد المشاركة) وأساليب اتخاذ القرار، باستثناء الأسلوب المتجنب، في حين لم تؤثر تلك النتائج فروق في مستوى ادراك الذكاء الاستراتيجي و أساليب اتخاذ القرار بين ديوان الوزارة وتشكيلاتها المبحوثة.

واستناداً الى ما توصل اليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها جعل الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمات المبحوثة عن طريق استثمار استيعاب المديرين لبعض تفاصيله والعمل على نشرها في ارجاء المنظمة كافة، والتشجيع على تقديم الافكار الابداعية والخلاقة والتي تسهم في استثمار مدركات الذكاء الاستراتيجي لدى القادة في تبني اساليب قرارات فاعلة.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الذكاء الاستراتيجي - اتخاذ القرار - اساليب اتخاذ القرار.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢١ العدد ٨٥
الصفحات ١-٢٨

*بحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة:



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

تشكل التغيرات المتسارعة التي باتت سمة العقد الاخير من القرن الماضي وبداية القرن الحالي أولى التحديات التي تجابهها المنظمات وتفرض عليها اتباع اساليب مختلفة للمناورة اذا ما ارادت الحفاظ على استمراريته وديمومة نجاحها، ولم تعد ما تملكه تلك المنظمات من موارد وموجودات ضخمة كافيا لضمان ذلك النجاح والتفوق، وانما ما تملكه من عقول ذكية لها القدرة على استشعار الفرص والتهديدات واستثمارها او تجنبها بشكل مسبق، عن طريق تبني أساليب مختلفة في اتخاذ القرارات وبما يتلائم والظروف المحيطة والامكانيات المتوفرة. فكانت اساليب اتخاذ القرار احد المواضيع القديمة الحديثة التي برزت لمحاولة اكتشاف كيف يتخذ القرار عبر مواقف مختلفة، وكيف ترتبط تلك الاساليب بالخصائص الشخصية لمتخذ القرار وما دامت ترتبط بشخصية متخذ القرار فلا بد انها تتأثر بذكائه وتطلعه نحو المستقبل. فكانت فكرة البحث الجمع بين هذين المدخلين لمعرفة الاثر الذي يتركه الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار. ولتحقيق هذا الهدف قسم البحث على اربعة محاور، تناول المحور الاول منها منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة فيما جاء المحور الثاني ليعرض الجانب النظري للبحث المتمثل بالذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار، أما المحور الثالث فقد اختص بعرض الجانب الميداني والمتعلق بتشخيص واقع المتغيرات المبحوثة واختبار الفرضيات التي قام عليها البحث، وجاء المحور الرابع والاخير ليعرض ما تم التوصل اليه من استنتاجات من خلال تحليل اجابات المبحوثين واختبار فرضيات الارتباط والتأثير وتقديم التوصيات التي وجدت بانها ملائمة وقابلة للتطبيق في المنظمات المبحوثة.

المحور الاول منهجية البحث والدراسات السابقة.

أولاً: منهجية البحث:

١. مشكلة البحث:

يعد الذكاء الاستراتيجي احد الاستجابات التي ظهرت حديثاً نتيجة لتطور وتعقد البيئة التي تعمل فيها المنظمات بصورة عامة، ويفرض عليها باستمرار ان تحرص على مواكبة ما يستجد من مفاهيم وممارسات ادارية اذا ما ارادت التفوق والنجاح، وقادة المنظمات المبحوثة كونهم اداريين وليسوا اكاديميين لايمتلكون تصورات واضحة حول الذكاء الاستراتيجي ومدى تأثيره في اساليب القرارات التي يتخذونها. فضلاً عن ذلك فقد لاحظ الباحث وجود عوز لدى قيادات المنظمات المبحوثة فيما يخص ادراكهم لاساليب اتخاذ القرار. لذلك فقد تم صياغة مشكلة البحث حول سؤال مفاده: ما مدى ادراك القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في اساليب اتخاذ القرار؟ ومن هنا تبرز التساؤلات الآتية:

أ. ما هو تصور قيادات المنظمات المبحوثة عن الذكاء الاستراتيجي؟ وما هو تصورها عن أساليب اتخاذ القرار؟

ب. ماهي طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين كل من الذكاء الاستراتيجي واساليب اتخاذ القرار بالنسبة للعينة المبحوثة؟ .

٢. أهمية البحث:



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

يمكن أبراز اهم ما يمثله البحث الحالي في الجوانب الآتية .

١ - يسلط البحث الحالي الضوء على مواضيع حيوية وحديثة في الفكر الاداري وهي كل من الذكاء الاستراتيجي واساليب اتخاذ القرار.

٢ - قلة الدراسات التي تناولت متغيري البحث ولا سيما الدراسات العربية.

٣ - كما تكمن اهمية البحث الحالي بوصفه يحاكي مصدرا مهما من مصادر رفاهية المجتمع وهي ديوان وزارة الاعمار وتشكيلاتها المبحوثة، كونها محط انظار المجتمع للنهوض بواقع البنى التحتية واستيعاب التغيرات الديموغرافية المتزايدة.

٣. اهداف البحث:

ان الهدف الاساسي من البحث هو الاجابة عن تساؤلات المشكلة البحثية وقياس مدى ادراك القيادات في المنظمات المبحوثة لأهمية الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في أساليب اتخاذ القرارات. كما يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

أ. تسليط الضوء على أهمية الذكاء الاستراتيجي كأحد المداخل الحديثة في الفكر الاستراتيجي.

ب. تتبع مسارات التطور واخر ما توصلت اليه اسهامات الكتاب والباحثين في اتخاذ القرار واساليبه.

ت. تعميق المعرفة التنظيمية والإدارية في موضوع حيوي لكي يمكن إفادة السادة المديرين العاميين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في المنظمات المبحوثة لبيان أهمية الذكاء الاستراتيجي في بناء تصور واضح عن المستقبل وكيفية انعكاس ذلك التصور على اسلوبهم في اتخاذ القرار، وليتسنى لهم كذلك معرفة قدراتهم وامكانياتهم التي قد تتوارى عن انظارهم تحت مسميات اخرى غير المتغيرات المطروقة.

٤. فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث وبما يراعي تحقيق اهدافه تمت صياغة الفرضيتين الآتيتين:

أ. فرضية الارتباط: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار على المستوى العام وابعادهما الفرعية .

ب. فرضية التأثير: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار على المستوى العام للمتغيرين وابعادهما الفرعية.

٥. منهج البحث:

لكل دراسة علمية أسس منهجية يبني عليها الباحث إنطلاقته في عملية البحث والدراسة، ويختلف منهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة، ويعد المنهج الوصفي التحليلي مناسبا للبحث الحالي، فمن خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

٦. عينة البحث:

أ. عينة مكانية : نظراً لكون المجتمع المكاني للبحث الحالي يضم جميع تشكيلات وزارة الاعمار والإسكان، وكونها تضم شركات وهيئات ودوائر ومراكز متعددة، أختار الباحث عينة مكانية تضم (٤٤.٤%) من أصل المجتمع المكاني تضمنت ديوان الوزارة وشركات (سعد، المنصور، الفاروق، آشور، الرشيد، المعتمصم، والهيئة العامة للإسكان) .

ب. العينة البشرية: لغرض تحقيق الدقة، في النتائج التي سيتم التوصل إليها ولضمان الوصول الى متخذي القرار الفعليين اختار الباحث عينة قصدية من ديوان الوزارة (ست رؤساء اقسام من اصل عشرون رئيس قسم الى جانب جميع المديرين العاميين ومعاونيهم ووكلاء الوزارة)، فضلا عن اختيار جميع المديرين العاميين ومعاونيهم ورؤساء الاقسام في التشكيلات الأخرى المذكورة.

٧. أدوات جمع البيانات والمعلومات :

اعتمد البحث على عدد من الادوات وكالاتي :

أ- المصادر العلمية المختلفة : تم الاطلاع على مجموعة من الادبيات العربية والاجنبية من كتب ودوريات ورسائل ماجستير واطارح دكتوراه وبحوث ومقالات في مجال ذات العلاقة بمتغيرات البحث ، فضلا عن ما توفره شبكة المعلومات العالمية من مصادر اغنت الجانب النظري للبحث.

ب- الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية :

تم اجراء عدد من الزيارات الميدانية للمنظمات مجتمع البحث بقصد جمع المعلومات وتم اجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من المديرين ورؤساء الاقسام في تلك المنظمات بغرض ايضاح ماورد في الاستبانة وللجابة على استفساراتهم بشأن بعض المتغيرات الوارد ذكرها.

ج - الاستبانة : جرى تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث والتي هي اداة القياس الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث من خلال الاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات القريبة من موضوع البحث والدراسات السابقة التي عُرِضت في المبحث السابق واختيار المقاييس المناسبة لمتغيرات البحث فضلاً عن القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بناءً على اتجاهات البحث الحالي. وقد أجريت عدد من الاختبارات على الاستبانة التي تتضمن ما يأتي:

١- قياس الصدق الظاهري: لغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث فقد اختبر الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد إعدادها وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية ، للتأكد من صحة الفقرات وملائمتها لفرضيات البحث وأهدافه وتم استطلاع آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث، وحصلت الاستبانة على رأي الأكثرية من المحكمين في صحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه.

٢- ثبات الإستبانة(الاتساق الداخلي): وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج ذاتها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين:

أ- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة .



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

وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.72) ، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي ذات النتائج .

ب- معامل (ألفا) للاتساق الداخلي و باستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الإستبانة بشكل اكبر ، فقد بلغت قيمته لفقرات الإستبانة الكلية (0.76) ، وهذا يشير و بوضوح على درجة جيدة من ثبات الإستبانة ، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في اوقات مختلفة.

ثانياً:- الدراسات السابقة:

١. دراسة العزاوي(2008): "أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي".

هدفت الدراسة الى بناء إطار معرفي لفلسفة مواضيع (الذكاء الإستراتيجي، وقرارات عمليات الخدمة، والنجاح الإستراتيجي)، تناولت الدراسة الذكاء الاستراتيجي المتمثل بعناصره (الرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والابداع) وشملت الدراسة (٩) كليات تابعة لجامعة بغداد، وشكلت (٣٨%) من مجموع كليات الجامعة، أما بيانات الدراسة فجمعت من (٨٠) رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات باعتماد الاستبانة فضلاً عن المقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها محدودية رصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة على اثر تمتع (٢٥ %) فقط من افراد العينة بالذكاء المبحوث، وتوافر بعض مقوماته في (٧٥ %) منهم.

٢. دراسة (Kruger (2010 : "دراسة الذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الاستراتيجية في صناعة التأمين في الامد البعيد في جنوب افريقيا".

هدف الدراسة هو الى اي مدى يمكن ان يستخدم ويستغل الذكاء الاستراتيجي على المدى البعيد في قطاع صناعة التأمين في جنوب أفريقيا لتحسين قدرتها التنافسية أزاء المنافسين الاخرين، وتوضيح الى اي مدى يوفر الذكاء الاستراتيجي احتياجات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال صناعة التأمين، وتناولت الدراسة الذكاء الاستراتيجي من خلال (ذكاء الاعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة) ووزعت الاستبانة على عينة البحث المكونة من 82 موظفاً من موظفي شركات صناعة التأمين طويل الاجل في جنوب افريقيا. وتوصلت الدراسة الى ان المنظمات المبحوثة لم تعتق بعد وبشكل كامل نموذج لنظام تعاوني عالمي داخلي للشركات للذكاء الاستراتيجي.

٣. دراسة (الهومندي،2013): "دور الذكاء الشعوري في تفوق الأداء الجامعي في إطار أساليب اتخاذ القرارات".

هدفت الدراسة الى قياس اثر الذكاء الشعوري في تفوق الأداء الجامعي عبر توسط أساليب اتخاذ القرارات، وتناولت الدراسة اساليب اتخاذ القرار المتمثلة بـ(العقلاني ، الحدسي، المعتمد، العفوي والمتجنب)



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

واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية إذ شملت العينة (130) فرد ممن يشغلون منصب عميد او رئيس قسم في الجامعة المستنصرية فضلا عن المقابلات الشخصية. ان الذكاء الشعوري يسهم في تحقيق التفوق في الأداء عبر توسيط أساليب اتخاذ القرارات الخمس المشار إليها وامتلاك القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة تلك الأساليب واستخدامها في العمل وفي الوقت المناسب. واوصت الدراسة ب وضع آليات تعزز مساهمة الذكاء الشعوري في أحداث التأثيرات الايجابية بتفوق الأداء الجامعي.

٤.دراسة (Hariri,2011): " أساليب القيادة،الساليب اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للمدرس: سياق المدرسة الاندونوسية"

فحص العلاقات بين اساليب المديرين في القيادة، أساليبهم في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للمدرسين وإمكانية استعمالها كمؤشر لتوقع الرضا الوظيفي في سياق المدارس الثانوية العامة الصغرى في محافظة لامبونغ في اندونوسيا. تمثلت أساليب اتخاذ القرار بـ(العقلاني،الحدسي،المعتمد،المتجنب، العفوي) وجمعت البيانات باعتماد الاستبانة من أفراد العينة والبالغ 36 مديرا و 475 مدرس موزعين على 36 مدرسة في ست مناطق مختلفة. وتوصلت الدراسة الى ان المديرين غالباً ما يظهرون اسلوب القيادة التحويلية والأسلوب العقلاني في اتخاذ القرار، واطهرت علاقات الارتباط انهما الاسلوبان الاكثر قدرة على التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

أ- مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، ووظف لتحقيق الهدف الإستراتيجي على وفق (صن تزو Sun Tzu) أحد أبرز الإستراتيجيين العسكريين في العالم بقوله "إن ما يمكّن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة"(العزاوي،2008:12) ، فظهر بذلك "الذكاء الدفاعي الإستراتيجي" الذي يعتمد في تخطيط العمليات العسكرية وتخصيص الموارد اللازمة لها، ويهيئ مصادر متعددة لتوفير المعلومات المتعلقة بأمن الدول وعلاقتها بالدول الأخرى (Russell,2002:1-3). ويرتبط الذكاء الإستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الإستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها مما يستوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن السبل والإمكانات التي توفر استحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الآخرين (النعي، 2008 ، 170).



أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار "بحث ميداني تحليلي في وزارة الأعمار والإسكان"

ويعد أداة هامة في توفير المعلومات ودعم الإدارة الإستراتيجية في مراحل مختلفة من تطوير الإستراتيجية. ولكون هذا النوع من الذكاء حديث عهد في الفكر الإداري فقد انبرى له عدد محدود من الكتاب بالتعريف والتوضيح ويعرض الجدول التالي عينة مختارة من هذه التعريفات

جدول رقم (١) تعريفات الذكاء الاستراتيجي

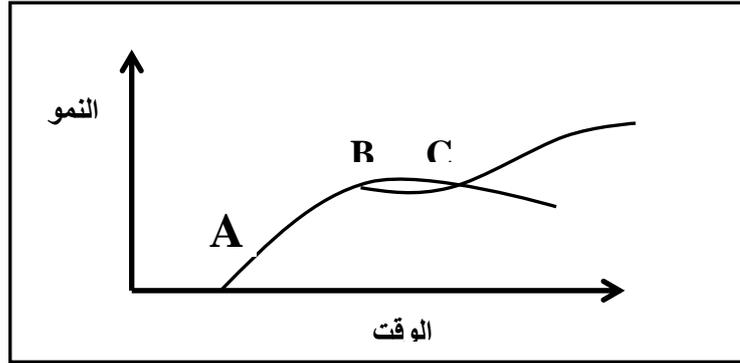
ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	التعريف
١	Maccoby , 2001, 1-4 , 1-5, 2004	ذكاء يتسم به قادة المنظمة عناصره (الاستشراف- تفكير النظم – الرؤية المستقبلية – الشراكة – القدرة على تحفيز العاملين).
٢	Quarmby, 2003, 6	الذكاء الذي يحتاجه كبار المسؤولين التنفيذيين وصانعي السياسات من أجل وضع الإستراتيجية والسياسات على المدى الطويل .
٣	Museux et al, 0 6:1	عملية لزيادة الميزة التنافسية الأعمال من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة في صنع القرار
٤	Clar et al, 2008:10	مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.
٥	صالح وآخرون, 2010:142	ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية ، الشراكة، القدرة على التحفيز، والحدس، والابداع، ويرتكزون الى نظام معلوماتي يمكنهم من توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.
٦	Blanding, 2012:1	القدرة على التكيف لتغير الظروف، بدلا من الاستمرار على ذات الطريق بصورة عمياء عندما تقترح كل الاشارات في البيئة التنافسية بانك تحتاج لتغيير مسار العمل

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى الادبيات الواردة فيه.

ب- اهمية الذكاء الاستراتيجي:

اشار (Liebowitz,2006: 22) الى ان الذكاء الاستراتيجي يجعل المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية والفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها. وباستخدام الذكاء الاستراتيجي خلال عملية الإدارة الاستراتيجية، يمكن للمنظمة تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، يمكن أن يسمح لها صناعة قرارات فعالة أكثر اطلاقاً ليكون من شأنها أن تساعد المنظمات على الحصول على حصة أكبر في السوق وعلى المنافسة بنجاح ضد المنافسين المحليين والدوليين (Kruger,2010:7). كما يعد جزءاً من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات (Tham & Kim, 2002: 2-3). ويسهم في تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة (المسؤولين في الإدارات المختلفة والمرووسين) للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الإمكانيات المناسبة (المشاركة الوجدانية والفعالية في العمل ، الأحوال والمعلومات والأجهزة والمعدات وغيرها) باتجاه تدعيم ما تصبو إليه المنظمة في حاضرها ومستقبلها (النعيمي ،2008: 172).

ان أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات يمكن توضيحها من خلال الشكل (1) ، فقد تطلق المنظمة منتج او خدمة جديدة ومن ثم يمر بفترة من النمو السريع حتى ينضج في السوق، إذا كانت المنظمة قادرة على اطلاق منتج جديد او خدمة اخرى للوصول الى اسواق جديدة وعملاء جدد لبدء رحلة جديدة من النمو والربحية على طول المنحنى السيني، وعدا ذلك فإن مركزها التنافسي سوف يعاني ونجاحها سوف ينخفض (Marchand & Hykes, 2008:2).



شكل (1) يوضح أهمية الذكاء الاستراتيجي

Source: Marchand, D. & Hykes, A. (2008) Leveraging What Your Company Really Knows: A Process View of Strategic Intelligence, IGI Global, Toronto, p:3 ((بتصرف من الباحث))

لذلك فإن الهدف الرئيس للذكاء الاستراتيجي هو تجنب الوضع عند النقطة C فقد ترى المنظمة المستقبل بشكل واضح ولكن لا يمكنها الاستجابة بالسرعة الكافية، او ان تستخدم موجات متكررة من اعادة الهيكلة وتقليص حجمها لجلب قدراتها ومواردها بما يتماشى مع التحول نحو اسواق او منتجات جديدة والمتمثلة بالمنحنى B . والقصد من ذلك هو استخدام الفترة الواقعة بين A و B لايجاد قدرة للذكاء الاستراتيجي والتي يمكن ان تطور مدى من المدخلات عن التغيرات المعقدة والديناميكية التي تعاني منها المنظمة وتوقع الموجة المقبلة من التغيير والفرص السوقية قبل المنافسة.

ت- مداخل الذكاء الاستراتيجي:

حدد كل من Marchand & Hykes و Tham & Kim مدخلين هما من اكثر المداخل شيوعا للذكاء الاستراتيجي وهما:

1. المدخل الوظيفي :

ويظهر هذا المدخل في الشركات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات أي أن مسؤولية اتخاذ القرار تتركز على الإدارة العليا للمنظمة، لذلك فإن الذكاء الاستراتيجي يوجه نحو دعم عملية اتخاذهم للقرارات وذلك لانفرادهم بهذه المسؤولية، أما بقية أقسام الشركة الأخرى فتسعى جاهدة إلى جمع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى في المنظمة ، مما يؤدي إلى أن عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية التي يقومون بها سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي مع محدودية استعمال المعرفة التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي (Tham & Kim, 2002:2).

٢. مدخل العملية :

على النقيض من المدخل الأول، إذ لا تتركز المعرفة ولا مسؤولية صناعة القرارات في يد النخبة من مديري الإدارة العليا، ويوجه الذكاء الإستراتيجي للإيفاء بمتطلبات مديري الأقسام بشكل عام من المعلومات، وبما يجعل العاملين في كل قسم يساهمون بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال صناعة القرارات (لاسيما في ظل التغيرات الحاسمة في (الصناعة، والتكنولوجيا، والأسواق، والزبائن))، وبشكل يصعب فيه على كبار المديرين التنفيذيين أن يواكبوا بمفردهم الكم الهائل من مؤشرات التغيير، ويقوموا بتحليلها ثم تضمينها في إستراتيجيات وفرص الأعمال المستقبلية، وكل ذلك جعل هذا الذكاء (على وفق هذا المدخل) جزءاً من ثقافة المنظمة ويعزز ثقافة (العمل الجماعي، والمشاركة في المعلومات والذكاء لعموم أقسام المنظمة وإداراتها، وتمكين Empowerment العاملين على اختلاف مستوياتهم) فيها (العزاوي، 2008:24).

ث- عناصر الذكاء الاستراتيجي :

١. الاستشراف Foresight :

مصطلح الاستشراف استخدم لأول مرة في إذاعة (BBC) الامريكية من قبل المؤلف النبوي H. G. Wells الذي دعا الى ايجاد مؤسسات "اقسام وأساذة للإستشراف" والذي يشير عملية التوقع، التي تحاول قول شيء ما حول الاحتمالات والخيارات المستقبلية للأنشطة (Kuosa, 2011:9) . ويعبر الاستشراف كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي عن قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل (Maccoby, 2001:2). كما يشير الى بصيرة الفرد ونظره في عواقب الامور، او رؤيته للاتجاهات البيئية عبر رصد (فحص) scanning العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر (Maccoby, 2004:1-4). كما عبر عن الاستشراف كعملية تحاول توسيع حدود الادراك باربعة طرائق (Kuosa, 2011:10):

- أ. بتقييم نتائج الأنشطة الحالية، القرارات... الخ (التقييم المستمر) و؛
- ب. باكتشاف وتجنب المشكلات قبل حدوثها (التوجيه والانذار المبكر) و؛
- ت. اخذ النتائج الحالية عن للاحداث المستقبلية المحتملة بنظر العناية (صياغة استراتيجية استباقية)
- ث. تصور سمات المستقبل المرغوب (اعداد السيناريوهات).

٢. التفكير النظامي System thinking :

يرجع ظهور مصطلح تفكير النظم إلى منتصف القرن العشرين إذ ارتبط أنموذج النظم مع بحوث العمليات، تحليل الأنظمة، وهندسة النظام، والنجاح الذي حققه تفكير النظم في هذا المجال أدى إلى نقله لبيئة النظم الاجتماعية (Banathy, 2005:158-159). وقد أطلق (Senge, 1990:43) على هذا المدخل بـ"التفكير النظامي" ويقول في هذا الصدد "يجب علينا النظر الى ما وراء الشخصيات والاحداث، ولا بد من النظر في الهياكل الاساسية، تلك التي تشكل أفعال الفرد وتخلق الظروف، إذ تصبح فيها الاحداث بأنواعها شيء محتمل . ويعبر عن القدرة على توليف (دمج) العناصر اكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها (Maccoby, 2001:1).



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

ويعرف تفكير النظم بأنه "دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Maccoby,2004:1) . وهو سياق لرؤية الكل، وهو اطار لرؤية العلاقات الداخلية بدلا من الاشياء ذاتها، ورؤية انماط التغيير بدلا من لقاطات "ساكنة" (Senge,1990:68-69).

٣. الرؤيا المستقبلية: Vision:

عرفت الرؤية بأنها نقطة البداية لبناء الهيكل الهرمي لاهداف المنظمة كما ان الرؤية تمثل اتجاه مقاد من قبل العاطفة وقد تنجح الرؤية وقد لا تنجح وهذا يعتمد على استراتيجية المنظمة (Dess,et al:2007:29)

كما عرفت بأنها(مفهوم معين لحقيقة مستقبلية جديدة ومرغوبة يمكن ايصالها الى كل ارجاء المنظمة) (O'Rourke:2010:14) ويرى (Betz:2001:197) بان جودة الاستراتيجية تعتمد على رؤية الاستراتيجي اولا وخبرته ثانيا. والرؤية هي الثروة الاهم للرجل الريادي وعلى الرجل الريادي ان يتصور الحقائق على انها لم توجد لحد الان وهذا من الممكن ان يتضمن منتوجا جديدا او خدمة فريدة وقد يحتوي على هدف تنافسي (Dess,et al:2007:490).

٤. الدافعية: Motivation:

عرفت الدافعية او التحفيز بأنها ممارسة ادارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة(العامري والغالبي،2011:491). وعرفها(جرينبيرج وبارون،2009): بأنها عملية إثارة السلوك الانساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين.

وكنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي تتركز المقدره على " التحفيز" في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف(النعيمة،2008:173). ولكسب متعاونين متحمسين، أكد Maccoby على ضرورة العمل بـ الرءاءات الاربع four Rs وهي(Maccoby,2011,10)، (Maccoby et al, 2004: 5) :

أ-المسؤوليات Responsibilities: فنحن محفزون متى ما كانت مسؤولياتنا ذات مغزى من خلال تشغيل كل قدراتنا وقيمتنا، وخصوصاً عندما تتوسع وتتطور هذه القدرات والقيم.
ب- العلاقات Relationships: نحن مدفوعون(محفزين) بالعلاقات الجيدة مع الرؤساء، زملاء العمل، الشركاء، الزبائن والمجهزين . فشخصيتنا تلونها او تؤثر فيها الطريقة التي نكون معها محفزين عن طريق العلاقات مع الاخرين.

ت- المكافآت Rewards: المكافآت يمكن ان تكون محفزة ولكنها وفي ذات الوقت يمكن ان تكون ليست

ذات قيمة، فهي يمكن ان تقوي سلطة القائد بمكافة التابع لاتباعه الأوامر حتى عندما لا تكون هذه الاوامر فهمومة، وعندما لايشعر الناس انهم مكافئين مقارنة بالآخرين حافز الاجر يصبح غير محفز .
ث- الاسباب **Reasons**: الاسباب يمكن ان تكون المحفز الاقوى عندما تصنف ضمن الغرض اوالمغزى لعمال المعرفة وحتى العمال الذين يقومون بأعمال روتينية كالعاملين في خطوط التجميع يمكن ان يكونوا محفزين بشكل عال عن طريق السبب اذا اعتقدوا بأن المنتجات التي يقدمونها مهمة للناس.

5. الشراكة Partnership:

تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الاهداف المشتركة(النعيمة، 2008:173-174).
وقد عرف **porter 1990** التحالفات الاستراتيجية بأنها اتفاقيات تعاونية طويلة الاجل بين اثنين او اكثر من الشركات والتي تتجاوز صفقات السوق العادية ولكنها لا تصل إلى الاندماج، تشمل هذه التحالفات، المشاريع المشتركة، الترخيص، اتفاقيات التجهيز طويل الاجل وانواع اخرى من العلاقات بين الشركات (Isoraite, 2009:40).

ويقع تحت دخول المنظمات في تحالفات استراتيجية دوافع عديدة منها ما يتعلق بالاسواق الجديدة او الانتاج او تقاسم المعرفة والخبرة المشتركة واهم هذه الدوافع والمنافع (Mowla,2012:4-5):
أ. الدوافع المتعلقة بكفاءة استخدام الموارد: أ- لخفض تكاليف التصنيع. ب- خفض تكاليف التسويق.
ب. الدوافع المتعلقة بتعزيز المهارات: أ- مهارات جديدة للفريق من الشركاء في التحالف. ب- لتحسين المهارات الحالية من خلال العمل مع الشركاء في التحالف.
ت. المعرفة والخبرة المشتركة: فمعظم الشركات مؤهلة في بعض المجالات وتنقصها الخبرة في مجالات اخرى وتشكيل التحالف الاستراتيجي يمكن ان يسهل الوصول الى المعرفة والخبرة في المجال الذي تفتقر له الشركة، وهذه المعلومات والمعرفة يمكن ان تستخدمها الشركة ليس فقط في المشروع المشترك وانما في الاغراض والمشاريع الأخرى (Isoraite, 2009:42).

ثانياً: أساليب اتخاذ القرار:

أ- مفهوم اتخاذ القرار :

قرر الأمر رضي عنه و أمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر (عبد الله، 2012:22). وتعني كلمة قرار فصل أو حكم في مسألة أو خلاف، أي أنه تصرف شعوري يصدر من الفرد أو المجموعة، والمقصود بالتصرف الشعوري هو ذلك التصرف الصادر من الأفراد بعد تفكير وتأمل (السكرانة، 2010:273).

وعرف عالم الادارة الكبير Peter Drucker القرار (Decision) بأنه: حكم و اختيار من بين البدائل،



أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار "بحث ميداني تحليلي في وزارة الأعمار والإسكان"

ونادرا ما يكون اختيار بين الصواب والخطأ. وقد ذهب Drucker ابعد من ذلك ليصفه بأنه: في أحسن الأحوال اختيار بين ارجحية الصواب واحتمالية الخطأ - وفي كثير من الأحيان الاختيار بين مساري عمل لا يمكن اثبات ايهما اقرب للصواب من الاخر (Toit,2011:10).

وغالبا ما يرتبط القرار بعملية حل المشكلة او اقتناص فرصة، وفي هذا الاتجاه عرفه (Daft,2010:298) بأنه: عملية تحديد وحل المشكلة. وفي ذات الاتجاه عرفه (Schermerhorn et. al., 2010: 206): عملية اختيار مسار عمل للتعامل مع المشكلة او الفرصة.

ومن خلال تعريفات صناعة واتخاذ القرار، فإنه يمكن ملاحظة وجود ثلاثة اركان أساسية للقرار ولا يمكن ان يكون كذلك اذا غاب اي منها وهي (العامري والغالبي، 2011:302-301):

١- وجود البدائل: فعندما يكون هناك بديل واحد او طريق واحد لابد من سلوكه نكون مجبرين على ذلك ولا قرار هنا.

٢- حرية الاختيار: ان وجود البدائل لوحده لا يكفي بل لابد من وجود حرية في اختيار اي منها، وإذا لم توجد هذه الحرية فنكون مجبرين على بديل معين وايضا لن يكون هناك قرار.

٣- وجود الهدف: ان وراء كل قرار هدف نسعى الى تحقيقه وإن عدم وجود الهدف يجعل القرار عملا عبثياً

ب - أهمية اتخاذ القرار: يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار من خلال:-

١. شدد (McLaughlin 1995) على ان القرارات هي جوهر التعاملات في المنظمات، فالمنظمات الناجحة تتفوق على منافسيها في ثلاث طرائق على الاقل : انها تتخذ قرارات افضل، أسرع، وتنفذ قرارات اكثر .

(Khasawneh et al,2011:310)

٢ . يرى (Keirtner&Kinicki,2007:372) أن إتخاذ القرار هو احد المسؤوليات الاساسية لكون الشخص مديرا ، وان نوعية قرارات المديرين مهمة لسببين اساسيين هما:
الأول- ان نوعية قرارات المدير تؤثر بشكل مباشر على فرصه الوظيفية، المكافآت، والرضا الوظيفي.
والثاني- هو ان القرارات الادارية تسهم في نجاح او فشل المنظمات.

٣. نظرا للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في تحليل السلوك الاداري لأجهزة الدوائر الحكومية فقد اعتبر سايمون Herbert A. Simon ان الادارة هي اتخاذ القرارات، اذ يرى أن السلوك الاداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في المنظمة، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به، يقتضيان دراسة كيفية اتخاذ القرارات، وما هي المؤثرات التي تحدها (ياغي، 2011:84).

يتضح من وجهات النظر السابقة أهمية اتخاذ القرارات كعملية حرجة يتوقف عليها نجاح المنظمات أو فشلها، فضلا عن ذلك غالبا ما ترتبط فاعلية القيادة أو الفاعلية التنظيمية بالقدرة على اتخاذ القرارات الجديدة. وفي هذا الصدد يقول عالم الادارة الكبير Peter Drucker: إن الفاعلية الادارية ليست قدرة فطرية ولكنها قدرة يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها، ومن اهم القدرات التي يمكن للقائد ان يتعلمها وينميها لتجعل منه قائدا فعّالاً هي الفاعلية في اتخاذ القرارات (كنعان، 2009:388).

ج. اساليب اتخاذ القرار

يرى الكاتبان Scott & Bruce ان الاختلافات الفردية بين الافراد تعكس تباين اساليبهم في اتخاذ

القرار وقد اقترح الباحثان بناء على ذلك خمس اساليب لاتخاذ اقرار وهي:

١- الاسلوب العقلاني Rational style : ويتمثل هذا الاسلوب في ميل متخذ القرار الى تحديد جميع الحلول الممكنة، وتحليل نتائج كل منها من وجهات نظر مختلفة، ومن ثم اختيار افضل طريقة عند مواجهة ظروف صناعة القرار (Hosseini, et al, 2013: 154).

واوضح العالم Harren 1979 بأن الأفراد الذين يقررون بطريقة عقلانية وذهنية هم يجمعون معلومات وحقائق عن أنفسهم والبيئة المحيطة بهم للوصول للقرار وهؤلاء الأفراد يجمعون المعلومات بشكل نظامي من مصادر داخلية وخارجية (Singh & Greenhous, 2004: 205). ويتصرف متخذ القرار في هذا الأسلوب بصورة منطقية لانه يفترض الإلمام بكافة جوانب المشكلة موضوع القرار والبدائل المتاحة تكون معروفة ونتائجها واضحة، وبناءً عليه يتم اختيار البديل الأمثل للمشكلة (Moghadam et al., 2011:1020).

٢- الاسلوب الحدسي Intuitive style :

عرف (Daft, 2003: 279) الحدس بأنه: ادراك عقلي سريع لظروف القرار بالاستناد الى الخبرات السابقة دون الرجوع أو التركيز على التفكير المحسوس بطبيعة الموضوع المطلوب إتخاذ القرار بصدده. ويتميز انصار هذا النمط بالاعتماد على الحس الداخلي والمشاعر والانطباعات في اتخاذ قراراتهم، وهذه الاستراتيجية عادة ما يوظفها أناس لهم خبرة واسعة في مجال معين، ويرى هذا النمط ان المعلومات حساسة و تعتمد صحتها على الحدس والانتباه للتفاصيل أثناء تدفق المعلومات وتحليلها تحليلًا منهجيًا، كما يميل للانفتاح على كل الخيارات، لذلك يعد هذا النمط مناقضًا للنمط العقلي الذي يعتمد على التعلم من الخبرات السابقة (Khasawneh et al, 2011: 310).

فمتخذ القرار في هذا النمط يدرك المشكلة من خلال الحدس والبديهة ويقوم ما يدركه من البدائل من خلال من خلال الشعور والعاطفة ومن مميزات هذا النمط (الصيرفي، 2008: 77):

- الاحتفاظ المستمر بالمشكلة ككل في عقل الفرد.
- اعادة تحديد جوانب المشكلة بصفة متكررة.
- الابتعاد عن المبررات المكتوبة والكلامية.
- الاعتماد على الخبرات المتراكمة والممارسات السابقة في التقييم.

٣- الاسلوب المعتمد Dependent Style :

وتتميز عملية صنع القرار على وفق هذا الاسلوب بالحاجة الى المعونة من الاخرين عند مواجهة حالة قرار، وطريقة دلفي هو مثال على عمليات صناعة القرارات المعتمدة (Chermack & Nimon, 2008: 358). وأسلوب دلفي هو طريقة طورت اساسا من قبل شركة Rand Corporation لاتخاذ القرار تقوم من خلال المقارنة بين الاحكام المجهولة حول جانب معين بالإفادة من مجموعة من الأسئلة (استبيان)، وبالتالي فإن هذا الاسلوب يمثل عملية جماعية لتوليد الافكار او الاحكام المجهولة عبر اللجوء الى خبراء متبايعين مكانيا، وان دور المدير في هذه العملية هو تحديد الموضوع الذي يراد التحري عنه لاغير (جلاب، 2011: 592-591)

إن المدراء الذين يمتلكون هذا النوع من الأساليب أثناء مواجهتهم لمشكلة معينة دائماً ما يكونون

بحاجة إلى شخص يكون بجانبهم ليوصلهم إلى الحل المناسب، إذ يعتمد اتخاذ القرار على أمور أخرى تتمثل في مساعدة الآخرين باتخاذ القرار وتحفيزه باللحظات الأخير (Spicer & Smith, 2005: 140).

٤- الأسلوب المتجنب Avoidant style :

صانع القرار ببساطة لا يرغب باتخاذ القرار، وهذا الأسلوب مميز باستخدام استراتيجيات تتمحور حول عدم اتخاذ قرارات كاملة، والأسلوب التجنبي في اتخاذ القرار قد ينتج "من انعدام الثقة في قدرة المرء على اتخاذ القرار، على غرار اصحاب التوجه الخارجي الذين يؤمنون بعدم السيطرة على أحداث الحياة (Chermack & Nimon, 2008: 357). و هذا النوع من الأساليب يتمثل بمحاولات لتلافي اتخاذ القرار أو اتخاذ القرار متى ما يكون الأمر ممكناً فهو مترابط بشكل متبادل مع التوجيه للإشراف والرقابة الداخلية إذ أن متخذي القرار المتجنبيين يميلون إلى معالجة الأزمات بأسلوب تجنبي (Thunholm, 2004: 935).

إن إدراك المخاطر في عملية اتخاذ القرار مرتبط أيضاً بالمخاطر المتعلقة بعمليات اتخاذ خيارات معينة مع احتمال حدوث نتائج ايجابية أو سلبية ، لذلك تشير الأبحاث مجموعة كبيرة ومستقرة من الاختلافات الفردية في الميل للبحث عن خيارات لتجنب المخاطرة، وعمليات اتخاذ القرارات ذات الصلة والتي تعكس نوعيات التصرف الكامنة التي تختلف عبر الأفراد (Hablemitoglu & Yildirim, 2008: 216).

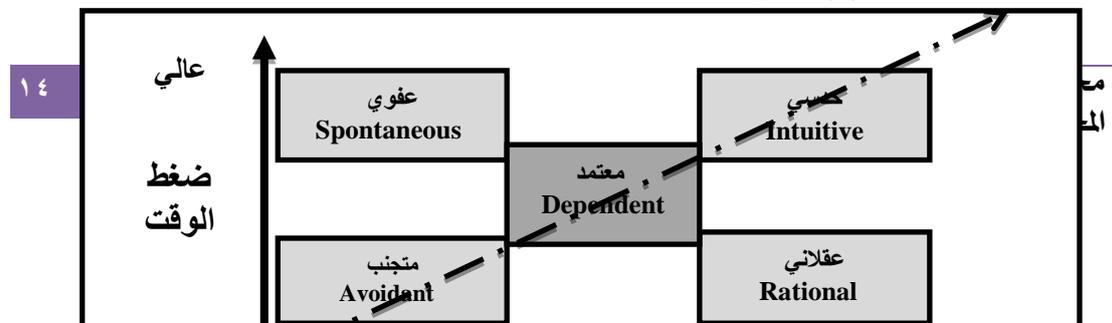
٥- الأسلوب العفوي Spontaneous Style :

يتمثل هذا الأسلوب حاجة متخذ القرار الى اتخاذ القرار النهائي في اقل وقت ممكن Hosseini et al (2013: 154).

فالمدير عندما يواجه مشكلة في لحظة معينة ودون أي مقدمات فوراً يتخذ القرار بنفسه، وهذا يعني التسرع والتعرض لاتخاذ القرار المفاجئ ، وهذا الأسلوب يتميز بالشعور الملح والرغبة في اتخاذ القرار في أسرع وقت ممكن (Moghadam et. al, 2011: 1020). والأسلوب العفوي (التلقائي) هو آنية الحس القوي عبر عملية اتخاذ القرار بالسرعة الممكنة ففي هذا النمط والمتمثل بالشعور بالسرعة والرغبة في الدخول في عملية اتخاذ القرار بالسرعة الممكنة يكون ضعيفاً وسلبياً في ترابطه وصلته المتبادلة في التوجيه للإشراف والرقابة الداخلية (الهموندي، 2013: 103-102). ويوضح الشكل (٢) هذه الأساليب إستناداً إلى بعدين هما:

أ. المعلومات: مدى وفرة المعلومات المحيطة بالقرار والتي تتراوح من عالية إلى منخفضة وتكون إما على شكل معلومات ملموسة (فعلية) أو على شكل خبرات سابقة لدى متخذ القرار.
ب. الوقت: الى اي مدى يكون فيه الوقت عاملاً حرجاً لإتخاذ القرار ويتراوح من الحالة التي كون فيها ضغط الوقت عال إلى منخفض.

شكل (٢) نموذج أساليب اتخاذ القرار عند Scott & Bruce 1995



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

1-Scott ,**Susanne G.** and Bruce ,**Reginald A.** ,1995),"Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure",Sage Journals, Educational and Psychological Measurement , Vol. 55,No.5.

المحور الثالث الجانب الميداني:

أولاً وصف عينة البحث: يوضح الجدول الآتي وصفا لخصائص عينة البحث على وفق ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي لإستمارات الاستبانة.

جدول (٢) وصف خصائص عينة البحث

المعلومات التعريفية	المؤشرات	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٦٤	٨٣.١%
	انثى	١٣	١٦.٩%
	المجموع	٧٧	١٠٠%
العمر	٣٠ سنة فما دون	٠	٠%
	٣١-٣٥	٢	٢.٦%
	٣٦-٤٠	٢	٢.٦%
	٤١-٤٥	٢٥	٣٢.٥%
	٤٦ فأكثر	٤٨	٦٢.٣%
الحالة الاجتماعية	المجموع	٧٧	١٠٠%
	اعزب	٤	٥%
	متزوج	٧٣	٩٥%
المؤهل العلمي	المجموع	٧٧	١٠٠%
	بكالوريوس	٧٠	٩٠.٩%
	دبلوم عالي	٢	٢.٦%
	ماجستير	٢	٢.٦%
	دكتوراه	٣	٣.٩%
المنصب الوظيفي	المجموع	٧٧	١٠٠%
	مدير قسم	٦١	٧٩.٢%
	معاون مدير عام	٧	٩.١%
	مدير عام	٨	١٠.٤%
	وكيل وزير	١	١.٣%
سنوات الخدمة	المجموع	٧٧	١٠٠%
	أقل من ١٠ سنوات	١	١.٣%
	١٠ - ١٥	٢	٢.٦%
	١٦ - ٢٠	٣	٣.٩%
	٢١ - ٢٥	١٦	٢٠.٨%
٢٦ فأكثر	٥٥	٧١.٤%	
المجموع	٧٧	١٠٠%	

ثانياً: عرض واقع متغيرات البحث ومستوياتها لدى العينة المبحوثة.

أ. عرض واقع الذكاء الاستراتيجي: يوضح الجدول (٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الذكاء الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية وكالاتي:

١- حصل بعد الاستشراق على اعلى وسط حسابي بين ابعاد هذا المتغير بوسط حسابي (3.98) بمستوى جيد جداً وبنحراف معياري (0.77) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة حول بعد الاستشراق وتأكيدهم على ان الادارة العليا في وزارة الأعمار و الإسكان وتشكيلاتها لها دور قوي و فاعل في عملية الاستشراق والاستثمار للإحداث المستقبلية من خلال استقراء المستقبل و متابعة الاحداث والاتجاهات الخارجية ذات العلاقة بعمل الوزارة مما يسهم اجمالاً في مواجهة اغلبيّة التعقيدات والتغيرات المستقبلية وتجنبها أو استثمارها في اتخاذ القرارات المناسبة.

٢- جاء بعد الدافعية كثاني اعلى وسط حسابي بعد عنصر الاستشراق بوسط حسابي (3.80) وبمستوى جيد وبنحراف معياري (0.84) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة وايمانهم بأهمية تحفيز العاملين انطلاقاً من مبدأ ان المحرك الاساسي لأية منظمة هو الموارد البشرية و لا يمكن تفعيل تلك الموارد بدون تحفيزهم بحوافز مادية و معنوية وتكون لهم دافع قوي لتحقيق اهداف و رؤية الوزارة وتشكيلاتها المبحوثة.

٣- اما ادنى وسط حسابي فقد حققه بعد الشراكة بوسط حسابي (3.43) وبمستوى مقبول وانحراف معياري (1.05) وهذا يشير الى اتباع اسلوب الشراكة في العمل الاداري من اجل تنفيذ رؤيتها و تحقيق اهدافها وكما انها غالباً ما تسعى لأقامة تحالفات مع منظمات اخرى للاستفادة من مواردها وخبرتها في العمل ، وذلك انطلاقاً من مبدأ ان العمل بصورة منفردة قد يخلق نوعاً من التخبط و الفشل في اتخاذ القرارات الصحيحة ولاسيما اذا ما اخذنا بنظر الاعتبار الشركات الكبيرة التابعة للوزارة و حجم عملها يحتم عليها ان تستشير و تشارك في قراراتها.

٤- حصلت الفقرة رقم (١٦) على اعلى وسط حسابي على مستوى فقرات الذكاء الاستراتيجي ككل وبوسط حسابي (4.06) وبمستوى جيد جداً وبنحراف معياري (0.67) مما يشير الى قلة تشتت اجابات العينة و اتفاقهم على ان الادارة العليا غالباً ما تسعى الى اثاره روح المنافسة بين العاملين من اجل تحفيزهم على تحقيق نسب انجاز عالية.

٥- اما ادنى وسط حسابي فقد جاء للفقرة رقم (٢٥) " اشعر ان صعوبة ادارة العلاقة مع الشركاء تقلل من فرص التحالف مع المنظمات الاخرى " بوسط حسابي (3.10) وبمستوى متوسط و بأحرف معياري (1.25) مما يدل على انه في بعض الاحيان لا تشعر الادارة العليا في الوزارة المبحوثة بوجود صعوبة مع الشركاء تقلل من فرص التحالف مع المنظمات الاخرى.

٦- وبصورة عامة ومن خلال مستوى اجابات عينة البحث عن (الذكاء الاستراتيجي) حقق هذا المتغير لدى عينة البحث في وزارة الأعمار و الإسكان و الشركات التابعة لها المبحوثة وسطاً حسابياً بلغ (3.67) وبنحراف معياري (0.88) وهو فوق الوسط الفرضي (3) و بمستوى (جيد) مما يدل على وجود سمة الذكاء الاستراتيجي لدى الادارة العليا و بنسب مقبولة حيث تساعد على تحقيق النجاح في عمل الوزارة لانه لا تستطيع أية منظمة من النجاح ما لم يكن هناك قيادة عليا كفوة و فاعلة تتميز بالذكاء الاستراتيجي. وكما نلاحظ ان الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة ، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية.

جدول (٣) واقع الذكاء الاستراتيجي لدى عينة البحث



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

الرقم الاحصائي	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										الفقرات	
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.71	4.03	0	0	2.6	2	15.6	12	58.4	45	23.4	18	١- استقرىء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المنظمة	الاستشراف
0.79	3.97	1.3	1	3.9	3	13.0	10	59.7	46	22.1	17	٢- اتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم اعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في المنظمة	
0.75	3.96	0	0	1.3	1	26.0	20	48.1	37	24.7	19	٣- الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات و المتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار	
0.79	3.91	0	0	6.5	5	16.9	13	55.8	43	20.8	16	٤- اشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها في تحقيق اهداف المنظمة	
0.83	4.05	0	0	6.5	5	11.7	9	51.9	40	29.9	23	٥- لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية و الامكانات الذاتية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية	
0.77	3.98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											
1.06	3.47	0	0	24.7	19	22.1	17	35.1	27	18.2	14	٦- اتصور المنظمة في صورة نظام مترابط و متناسق الاجزاء	التفكير النظري
0.81	3.66	1.3	1	7.8	6	23.4	18	58.4	45	9.1	7	٧- اعدم الى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الامد البعيد	
0.86	3.69	1.3	1	9.1	7	22.1	17	54.5	42	13.0	10	٨- احلل المشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها	
0.73	3.69	0	0	6.5	5	27.3	21	57.1	44	9.1	7	٩- التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الاحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة اكثر وضوحا	
0.84	3.48	0	0	14.3	11	31.2	24	46.8	36	7.8	6	١٠- امتلك القدرة على دمج العناصر و الاحداث المختلفة في عمل المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	
0.86	3.60	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											
0.73	3.74	0	0	2.6	2	35.1	27	48.1	37	14.3	11	١١- امتلك رؤية ذات ابعاد شمولية احدد من خلالها اتجاه الاعمال	الرؤية المستقبلية
0.85	3.82	0	0	10.4	8	15.6	12	55.8	43	18.2	14	١٢- استخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه اغراض المنظمة	
1.04	3.40	3.9	3	15.6	12	31.2	24	35.1	27	14.3	11	١٣- اعتمد على رؤيتي في اتخاذ القرارات التي اعتقد انها صائبة	
1.03	3.12	5.2	4	20.8	16	41.6	32	22.1	17	10.4	8	١٤- اشعر ان لدي القدرة على رؤية الاشياء غير المنظورة و التعامل مع المجهول	
0.82	3.58	0	0	7.8	6	39.0	30	40.3	31	13.0	10	١٥- امتلك القدرة على تحويل الرؤية الى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة واهدافها	
0.89	3.53	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											
0.67	4.06	0	0	2.6	2	11.7	9	62.3	48	23.4	18	١٦- اعمل على اشارة التنافس بين العاملين لحفزهم على الانجاز	الدافعية
1.03	3.61	2.6	2	13.0	10	24.7	19	40.3	31	19.5	15	١٧- اميل لجعل العاملين يؤدون مهماتهم حتى وان كانت نظير حوافز مؤجلة	
0.79	3.69	0	0	6.5	5	32.5	25	46.8	36	14.3	11	١٨- احث العمل العاملين على تفضيل العمل الفرقي على غيره من اساليب العمل	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.89	3.75	2.6	2	5.2	4	23.4	18	51.9	40	16.9	13	١٩ - اكافىء العاملين في المنظمة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لاعمالهم و انجازاتهم
0.82	3.90	0	0	6.5	5	19.5	15	51.6	40	22.1	17	٢٠ - احفز افراد العاملين على التصرف بانسجام مع اهداف المنظمة
0.84	3.80	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										
0.99	3.55	2.6	2	13.0	10	27.3	21	41.6	32	15.6	12	٢١ - ارى في الشركة اسلوبا يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها و تحقيق اهدافها
0.82	3.57	0	0	10.4	8	32.5	25	46.8	36	10.4	8	٢٢ - تزداد قوة القرار عندما ينتج عن منظمات متحالفة
0.95	3.42	1.3	1	16.9	13	32.5	25	37.7	29	11.7	9	٢٣ - اسعى دائما لإقامة تحالفات مع منظمات اخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية او غير مادية و الاستفادة من تجربتها و خبرتها في العمل
0.97	3.52	1.3	1	15.6	12	27.3	21	41.6	32	14.3	11	٢٤ - ارى في الشركة مع المنظمات الاخرى الشبيهة حلا جيدا للخروج من الازمة التي تواجهها المنظمة
1.25	3.10	13.0	10	20.8	16	22.1	17	31.2	24	13.0	10	٢٥ - اشعر ان صعوبة ادارة العلاقة مع الشركاء تقلل من فرص التحالف مع المنظمات الاخرى
1.05	3.43	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										
0.88	3.67	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمتغير الذكاء الاستراتيجي ككل										

ب. عرض واقع أساليب اتخاذ القرار:

يبين الجدول (٣) التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب اتخاذ القرار وقد ظهرت هذه النتائج على النحو الاتي:

١. حقق الاسلوب العقلاني اعلى وسط حسابي بين اساليب اتخاذ القرار بوسط حسابي (3.82) وبمستوى جيد ويانحراف معياري (0.87) مما يدل على اتباع القيادة العليا في وزارة الاعمار و الاسكان و الشركات المبحوثة التابعة لها للاسلوب العقلاني في اتخاذها للقرارات، من خلال تبني الاسلوب المنطقي في اتخاذ القرارات، ولكن هذا الاسلوب قد يؤدي في بعض الاحيان الى نتائج سلبية تتعلق بالحاجة في بعض الظروف الى اتخاذ قرارات الانية وضرورية وهذا مما قد يؤدي الى التأخر في حل المشكلات التي قد تواجههم وعدم حلها بصورة سريعة ففي بعض الاحيان يحتاج الامر وجود قيادة غير مترددة لها ثقة عالية و تتخذ القرارات الانية و الاضطرارية بدون تردد .

٢. جاء الاسلوب المتجنب كأدنى وسط حسابي بين أساليب اتخاذ القرار بوسط حسابي (2.38) وبمستوى ضعيف ويانحراف معياري (1.04) مما يدل على ان الادارة العليا في وزارة الاعمار و الاسكان و الشركات التابعة لها المبحوثة لا تتجنب اتخاذ القرارات المهمة ولا تتأنا في اتخاذها الى جانب عدم وجود الامتناع او التأخير في اتخاذ القرارات أي ان الادارة العليا في الوزارة المبحوثة لا تعمل بالاسلوب المتجنب او غير المتأكد في اتخاذ القرارات الادارية في الوزارة.

٣. حققت الفقرة (٢٦) أعلى وسط حسابي بين الفقرات الكلية لأساليب اتخاذ القرار، وبوسط حسابي (4.12)



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

وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.84) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة و اتفاقهم على ان الادارة العليا في الوزارة المبحوثة و الشركات التابعة لها غالبا ما تسعى الى فحص مصادر المعلومات المتاحة امامها قبل اتخاذ اي قرار.

٤. اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (٤٤) "أخذ أغلب القرارات دون اعتبار للقرارات السابقة أو المشكلات الناتجة عن تلك القرارات" بوسط حسابي (2.06) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.82) مما يدل على ان القرارات التي تتخذ في الوزارة لا تتخذ بمعزل عن القرارات السابقة او المشكلات الناتجة عن تلك القرارات وانما يتم اتخاذ اغلبية القرارات بعد دراسة تحليلية للقرارات السابقة وإذا كانت اثارها على الوزارة وهذا ما يجب ان يكون لانه من غير الممكن ان يتم العمل بصورة عشوائية وعدم الاستفادة من التجارب السابقة

٥. وبصورة عامة ومن خلال مستوى اجابات عينة البحث عن (اساليب اتخاذ القرار) حقق هذا المتغير لدى عينة البحث في وزارة الاعمار و الإسكان و الشركات المبحوثة التابعة للوزارة وسطا حسابيا بلغ (3.16) وبمستوى مقارب للمتوسط و بانحراف معياري (0.97). مما يدل على ان أساليب اتخاذ القرار في الوزارة قد جاءت بنسب متراجعة اذ نلاحظ ان للأسلوب العقلاني و الأسلوب البديهي الحدسي قد جاء بمستوى جيد في الوزارة ، اما الأساليب الأخرى (كالمعتمد و التلقائي العفوي و الأسلوب المتجنب) قد جاء بمستوى متوسط و ضعيف.

جدول (٤) واقع اساليب اتخاذ القرار لدى العينة المبحوثة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										الفقرات
		لا أتفق تماما		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أفق تماما		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.84	4.12	1.3	1	5.2	4	6.5	5	54.5	42	32.5	25	٢٦ - اتفحص مصادر معلوماتي للتأكد من ان لدي الحقائق الصحيحة قبل اتخاذ القرار
0.76	3.95	0	0	3.9	3	19.5	15	54.5	42	22.1	17	٢٧ - اتبنى الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرارات كافة
0.95	3.69	1.3	1	13.0	10	18.2	14	50.6	39	16.9	13	٢٨ - احتاج الى التفكير كثيرا عند اتخاذ القرارات الاتية و الاضطرارية
0.91	3.60	2.6	2	10.4	8	22.1	17	54.5	42	10.4	8	٢٩ - استطع البحث في الخيارات المختلفة عندما اتخذ القرارات بمفردتي
0.91	3.75	1.3	1	7.8	6	24.7	19	46.8	36	19.5	15	٣٠ - احاول ان اكون عقلانيا بدرجة كبيرة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمجابهة الازمات
0.87	3.82	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										
1.18	3.06	7.6	6	31.2	24	19.5	15	29.9	23	11.7	9	٣١ - احيانا عندما اقرر اشعر ان صحة قراري اهم من امتلاك دليل منطقي يثبت صحة القرار
1.15	3.08	10.4	8	22.1	17	26.0	20	32.5	25	9.1	7	٣٢ - اضع بنظر الاعتبار الرؤية الشخصية عند اتخاذ القرارات
0.89	3.48	0	0	16.9	13	28.6	22	44.2	34	10.4	8	٣٣ - اعتمد على الاحساس و الثقة بالذات عند اتخاذ القرار



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

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		أفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.93	3.52	2.6	2	13.0	10	23.4	18	51.9	40	9.1	7	٣٤ - اتخذ بعض القرارات بالاعتماد على ادراكي القوي للموقف	
0.83	3.97	1.3	1	3.9	3	15.6	12	54.5	42	24.7	19	٣٥ - بشكل عام اتخذ القرارات التي اشعر بأنها صحيحة	
0.99	3.42	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											
1.25	3.44	9.1	7	15.6	12	19.5	15	33.8	26	22.1	17	٣٦ - لا يهمني تعليق الآخرين عند اتخاذ القرارات المهمة.	
0.74	3.62	0	0	6.5	5	33.8	26	50.6	39	9.1	7	٣٧ - ألجأ الى نصيحة الآخرين في اتخاذ القرارات الهامة	
1.01	3.32	5.2	4	18.2	14	22.1	17	48.1	37	6.5	5	٣٨ - أحتاج الى شخص يشاركني القرار عندما أواجه موقف او مشكلات مهمة.	
1.09	3.09	7.8	6	31.2	24	11.7	9	42.9	33	6.5	5	٣٩ - غالباً ما اشارك الآخرين عند اتخاذ قراراتي.	
1.18	2.43	24.7	19	36.4	28	14.3	11	20.8	16	3.9	3	٤٠ - أشعر بعدم القدرة على اتخاذ القرار من دون استشارة الآخرين .	
1.06	3.18	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											
0.80	3.65	2.6	2	5.2	4	22.1	17	62.3	48	7.8	6	٤١ - عندما أنتهي من اتخاذ القرار أعتقد أن عملي صحيح.	
0.83	3.82	1.3	1	5.2	4	22.1	17	53.2	41	18.2	14	٤٢ - يتملكني شعور بأنني واضح في اتخاذ القرارات.	
1.04	2.16	27.3	21	46.8	36	11.7	9	11.7	9	2.6	2	٤٣ - غالباً ما اتخذ القرار دون أن تكن لي معلومات سابقة.	
0.81	2.06	26.0	20	45.5	35	24.7	19	3.9	3	0	0	٤٤ - اتخذ أغلب القرارات دون اعتبار للقرارات السابقة أو المشاكل الناتجة عن تلك القرارات .	
1.15	3.36	6.5	5	19.5	15	20.8	16	37.7	29	15.6	12	٤٥ - اتخذ القرارات التي اعتقدتها مناسبة بسرعة .	
0.93	3.02	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											
1.22	2.52	16.9	13	48.1	37	11.7	9	13.0	10	10.4	8	٤٦ - أتجنب التفكير في القرارات المهمة لأنها تعرضني للاضطراب .	
0.81	2.76	15.6	12	54.5	42	22.1	17	7.8	6	0	0	٤٧ - أمتنع اتخاذ القرارات الهامة إلى حين أن يكون عليّ ضغط لاتخاذها.	
1.22	2.56	13.0	10	44.2	34	18.2	14	23.4	18	1.3	1	٤٨ - أحاول تأجيل اتخاذ بعض القرارات قدر الامكان.	
1.05	2.27	24.7	19	41.6	32	18.2	14	13.0	10	2.6	2	٤٩ - غالباً ما أتجنب اتخاذ القرارات المهمة.	
1.07	2.32	22.1	17	42.9	33	19.5	15	11.7	9	3.9	3	٥٠ - اتخذ القرارات المهمة في اللحظات الاخيرة بصورة عامة .	
1.04	2.38	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											
0.97	3.16	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمتغير اساليب اتخاذ القرار ككل											

ثانياً اختبار الفرضيات:

أ. فرضيات الارتباط:

يتضح من خلال معطيات الجدول (٥) نتائج قيم معامل الارتباط (سبيرمان) بين الذكاء الاستراتيجي بإبعاده (الاستشراف- التفكير النظمي- الرؤية المستقبلية-الدافعية - الشراكة) و بين اساليب اتخاذ القرار

جدول(٥) تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

العلاقة المعنوية	المتغيرات	الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	التفكير النظمي	الرؤية المستقبلية	الدافعية	الشراكة	الأهمية	
								المتغيرات	الأهمية
								6	83.3%
	اساليب اتخاذ القرار	0.482** P(0.01)	0.442** P(0.01)	0.408** P(0.01)	0.394** P(0.01)	0.339** P(0.01)	0.143 P(0.214)		
	الأهمية	83.3%	83.3%	83.3%	83.3%	83.3%	0%		

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01 وعند درجة حرية (75)
(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

وقد جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كآتي:

١. بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين مجمل الذكاء الاستراتيجي و اساليب اتخاذ القرار (0,482) عند مستوى دلالة (0,01)، وهو ارتباط معنوي وقوي و فاعل، مما يدل على ان لمستوى الذكاء الاستراتيجي عند الادارة العليا في الوزارة المبحوثة علاقة مباشرة و مرتبطة بالأساليب المتخذة في اتخاذ القرار وهذا ما تؤكدته اغلبية الدراسات و البحوث الادارية بأن للقيادات العليا في اية منظمة سوف يكون لها دور اساسي و فاعل في تحديد نوع الاساليب التي تتخذ في اتخاذ القرار و خاصة اذا كان هناك قيادات لها نسبة جيدة من الذكاء الاستراتيجي فإنه سوف يسهم ومن ثم في نجاح و تحديد نمط اساليب القرار في الوزارة.

٢. من خلال الجدول (٥) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين الاستشراف و اساليب اتخاذ القرار (0,442) عند مستوى دلالة (0,01)، وهذا ما يدل على ان مستوى الاستشراف الذي تسير عليه الادارة العليا في وزارة الاعمار والاسكان و الشركات التابعة لها له علاقة مباشرة و مرتبطة بأساليب اتخاذ القرار المنفذة عند الوزارة المبحوثة .

٣. جاءت قيمة معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين التفكير النظمي و اساليب اتخاذ القرار (0,408) عند مستوى دلالة (0,01)، وهذا يدل على ان للتفكير النظمي الذي تنتهجه وزارة الاعمار والاسكان له دور قوي و فاعل في اساليب اتخاذ القرار في الوزارة.

٤. جاءت قيمة معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين الرؤية المستقبلية و اساليب اتخاذ القرار (0,394) عند مستوى دلالة (0,01)، وهذا يدل على ان للرؤية المستقبلية التي تسير عليها الوزارة المبحوثة له دور معنوي وقوي في نمط اساليب اتخاذ القرار للوزارة .

٥. كما في الجدول (٥) فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين الدافعية و مجمل اساليب

اتخاذ القرار (0,339) عند مستوى دلالة (0,01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ما بين هذا المتغير و مجمل اساليب اتخاذ القرار اي ان الدافعية لها دور قوي و فاعل في تحديد اساليب اتخاذ القرار للوزارة المبحوثة .
٦. يتبين لنا من خلال الجدول (٥) ان قيمة معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين الشراكة و مجمل اساليب اتخاذ القرار (0,143) عند مستوى دلالة (0,214)، وهو اكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على ضعف علاقة الارتباط ما بين الشراكة و مجمل اساليب اتخاذ القرار اي ان مبدأ الشراكة ليس لها دور قوي و فاعل في تحديد نمط اساليب اتخاذ القرار للوزارة المبحوثة.

وقد نتج عن عرض النتائج المذكورة انفا وتحليلها قبول فرضية الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وعناصره ما عدا (الشراكة) و بين و اساليب اتخاذ القرار.

ب. فرضيات التأثير: سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار البسيط :

$$a = Y + \beta 1X1 + \beta 2X2 + \beta 3X3 + \beta 4X4 + \beta 5X5$$

و تمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني ان اساليب اتخاذ القرار (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (X1,X2,X3,X4,X5) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (77) لعينة الإدارة العليا في وزارة الاعمار و الإسكان و الشركات التابعة لها المبحوثة و سيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات باعتماد المؤشرات الواردة في الجدول (٦) و كالآتي:

في ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت لعينة البحث في الإدارة العليا (a) قيمة مقدارها (1.307) وهذا يعني إن هناك وجودا للذكاء الاستراتيجي مقداره (1.307) عندما تكون قيمة جميع إبعاد الذكاء الاستراتيجي (x1,x2,x3,x4,x5= صفر).

أ. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.97) وهي بطبيعة الحال اكبر من قيمة (F) الجدولية والتي قيمتها (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) . ومن خلال فرق قيم بين (F) المحسوبة و قيمة (F) الجدولية يمكن قبول الفرضية . وذلك يعني (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار) عند مستوى (5%) أي بدرجة ثقة تبلغ (95%). وهذا مما يدل على إن هناك تأثير مباشر من قبل الذكاء الاستراتيجي بأساليب اتخاذ القرار في وزارة الاعمار و الإسكان و الشركات التابعة لها المبحوثة.

ب. وجاءت قيمة معامل التحديد (R²) بين المتغيرين الرئيسيين قد بلغ (0.31) أي أن الذكاء الاستراتيجي قادر على تفسير (31%) من التغيرات التي تطرأ على اساليب اتخاذ القرار وهي نسبة جيدة وتؤشر على قوة نموذج الانحدار. أما الباقي وهو بنسبة (69%) فتعزى إلى اسهام متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ج. يتبين من خلال قيمة (β) معامل الميل الحدي البالغة (0.57). بان الزيادة في متغير الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي بالضرورة إلى زيادة اساليب اتخاذ القرار بنسبة (57%).

وبهذا تكون الفرضية الثانية قد قبلت وفقا للنتائج.

ومن خلال النتائج السابقة تدل النتائج على أن للذكاء الاستراتيجي إجمالاً التأثير في أساليب اتخاذ القرار مما يدل على أن مستوى الذكاء الاستراتيجي الموجود لدى الإدارة العليا قد أسهم وأثر على نمط ونوع أساليب اتخاذ القرار التي يتم تنفيذها في داخل وزارة الاعمار و الإسكان و الشركات التابعة لها ، وكما أنها قد حققت أعلى قيمة تأثير في الجدول (٦) وهذا مما يعطي دافع قوي إلى ضرورة استثمار الذكاء الاستراتيجي في وزارة الاعمار و الإسكان من أجل النهوض بمستوى ونوعية القرارات المتخذة في الوزارة المبحوثة بصورة أكثر فاعلية و انتاجية مما هي عليه الان

جدول (٦) تحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي وابعاده في اساليب اتخاذ القرار

المتغير المستجيب	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي (B)	معامل (R ²) التحديد	المتغير التفسيري وابعاده X
أساليب اتخاذ القرار Y	33.97	0.57	0.31	الذكاء الاستراتيجي
	8.37	0.19	0.10	الاستشراف
	22.49	0.30	0.23	التفكير النظامي
	17.91	0.31	0.19	الرؤية المستقبلية
	9.41	0.16	0.11	الدافعية
	0.31	0.05	0.01	الشراكة

وبشكل عام تبين من خلال تحليل معادلات الانحدار الخطي البسيط ان الذكاء الاستراتيجي وعناصره يؤثر معنويًا في أساليب اتخاذ القرار ما عدا عنصر الشراكة فقد أظهرت النتائج أن هذا العنصر لا يؤثر في أساليب اتخاذ القرار بالنسبة للعينة المبحوثة. ومن ثم قبول فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية ما عدا الفرضية الفرعية المتعلقة ببعيد الشراكة.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات



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

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- ان الذكاء الاستراتيجي واساليب اتخاذ القرارات يرتبطان بشكل ايجابي وهذا يبين مسعى القيادات الإدارية في ديوان الوزارة والشركات المبحوثة التابعة- لها لتعزيز مستوى اساليب اتخاذ القرارات والذي يعتمد على مدى امتلاكهم لمقومات الذكاء الاستراتيجي.
- 2- ان الذكاء الاستراتيجي لدى عينة البحث يؤثر في أساليب اتخاذ القرار وهذا ما بينته نتائج البحث بحيث ان امكانية الوصول الى الاسلوب الانسب في اتخاذ القرار يعتمد على مدى امتلاك عينة البحث على مستوى مقبول على الاقل من الذكاء الاستراتيجي.
- 3- ان قدرة القادة على تحديد الاسلوب الانسب للقرار يعتمد على مدى ادراك هذه القيادات للاتجاهات المستقبلية والفرص الكامنة التي تحملها والتهديدات التي تنذر بها ومدى قدرتهم على تحديد القرارات الحالية التي يمكن اتخاذها بصدد هذه الاتجاهات لاستثمارها او تجنبها مستقبلاً، وهذا ما اظهرته نتائج البحث بوجود دور معنوي وفاعل للاستشراف في اساليب اتخاذ القرار.
- 4- على الرغم من ادراك العينة المبحوثة لاهمية الشراكة كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز قدرات منظماتهم والافادة من الموارد والخبرات والمعرفة التي توفرها، الا ان النتائج اظهرت عدم وجود تأثير لبعء الشراكة في اساليب اتخاذ القرار.

ثانياً: التوصيات:

- 1- تنمية ما يمتلكه أفراد العينة في من مقومات الذكاء الاستراتيجي والتي تساعدهم على تبني الاساليب في اتخاذهم لقرارات تتناسب مع المواقف التي يواجهونها اخذين بنظر العناية كل المؤثرات البيئية المحيطة بهم.
- 2- جعل الذكاء الاستراتيجي جزء من ثقافة المنظمة عن طريق استثمار استيعاب المديرين لبعض تفاصيله والعمل على نشرها في كافة ارجاء المنظمة، والتشجيع على تقديم الافكار الابداعية والخلاقة والتي تسهم في استثمار مدركات الذكاء الاستراتيجي لدى القادة في تبني اساليب قرارات فاعلة.
- 3- تنمية مفهوم الشراكة لدى قادة المنظمات المبحوثة والسعي لاقامة شراكات استراتيجية واتفاقيات تعاونية مع منظمات محلية/اقليمية وعالمية تعمل في قطاعات مماثلة ولها خبرة طويلة في مجال العمل للاستفادة مما لديها من موارد وخبرات ولمساعدتها في مجابهة التحديات البيئية والتغيرات المفاجئة وبناء قدراتها التنظيمية.
- 4- ضرورة أن تعزز المنظمات المبحوثة من افتراضاتها الأساسية الموجهة نحو المستقبل وتحدد مجالات واتجاهات التغيير المطلوبة والمحتملة من خلال ادراك القادة لعملية الاستشراف كعملية مستمرة للتعلم من البيئة، والتي تفرض على متخذي القرار استخدام اساليب مختلفة لاتخاذ القرار في كل مرحلة من مراحل عملية التعلم وذلك لمواجهة البيئة بمعطياتها المتسارعة.

المصادر:

1. جلاب، إحسان دهش (2011)، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.



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

٢. السكارنة، بلال (2010) "القيادة الإدارية الفعالة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٣. صالح، أحمد علي، والعزاوي، بشرى هاشم، وابراهيم، خليل ابراهيم (2010)، "الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات" ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
٤. الصيرفي، محمد (2008)، "القرار الإداري ونظم دعمه"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر.
٥. العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2011)، "الإدارة والأعمال"، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
٦. عبدالله، رايح سرير (2012)، "القرار الإداري" ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
٧. العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008) ، "أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
٨. كنعان، نواف سالم (2009)، "القيادة الإدارية" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
٩. النعيمي، صلاح عبد القادر (2008) ، "المدير. القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
١٠. الهموندي، وردة عبدالخالق عبدالرحمن (2013)، "دور الذكاء الشعوري في تفوق الأداء الجامعي في إطار أساليب اتخاذ القرارات" رسالة ماجستير غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، قسم ادارة الاعمال.
١١. ياغي، محمد عبدالفتاح (2011)، "مبادئ الإدارة العامة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

1. Banathy, B.H. (2005) "Designing Social Systems In A Changing World" By Plenum Press, New York and London.
2. Betz, Frederick ,(2001) , "Executive strategy" 1st ed , John Wiley & sons , New York.
3. Chermack, Thomas J., Nimon, Kim,(2008), "The Effects of Scenario Planning
4. Daft, Richard, L.(2010). "Understanding the Theory and Design of Organization ", 10th edition, South-Western, New York, U.S.A.
5. Daft, Richerd, (2003), management, 6th ed, south western, Thomson learning, U.S.A.
6. Dess, Gregory & Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan, (2007) . "Strategic management" McGraw Hill ,Boston .
7. Hablemitoglu, Sengul& Yildirim, Filiz,(2008), "The Relationship Between Perception of Risk and Decision Making Styles of Turkish University Students: A Descriptive Study of Individual Differences, World Applied Sciences Journal 4 (2).
8. Hariri, Hasan, BA, MBA. (2011), "Leadership Style, Decision-Making Style, and Teachre Job Satisfaction: An Indonesian School Context" ,For Degree of



- Doctor of Philosophy School of Business, James Cook University.
9. Hosseini, H.S., Etebarian A., Zamani, N.Sh.(2013), The Relationship between Employes Style of thinking styles and Decision Making styles , International Journal of Information Technology and Business Management, Vol.15 No.1.
 10. Isoraite, M,(2009), "Importance of strategic alliances in company`s activity" , Mykolas Romeris University, Italy.
 11. Khasawneh, S., Alomari, A., Abu-tineh A., (2011). Decision-Making Styles of Department Chairs at Public Jordanian Universities: A high-expectancy workforce, Tertiary Education and Management, Vol. 17, No. 4.
 12. Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo (2007) "Organizational Behavior", Seventh Edition, Mc Graw. Hill , New York, U.S.A.
 13. Kruger, Jean-Pierre,(2010) "Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa" Unpublished thesis, University of South Africa.
 14. Kuosa, Tuomo,(2011), "Practising Strategic Foresight in Government ", S. Rajaratnam School of International Studies, Spine.
 15. Liebowitz, Jay,(2006), "Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management", Boca Raton New York, Taylor & Francis Group, Auerbach Publications.
 16. Maccoby, M., (2004), "Only the Brainiest Succeed", RTM", Vol. (44), No. (5), Sept.-Oct., <http://www.maccoby.com>, pp. (1-4).
 17. Maccoby, Michael & Scudder, Tim,(2011) "strategic intelligence definition: conceptual system of leadership for change", Performance Improvement, Vol. 50, No. 3.
 18. Maccoby, Michael, (2001), "Successful Leaders Employ Strategic Intelligence", Research Technology Management, Vol. 44, No. 3.
 19. Marchand, D. & Hykes, A. (2008) Leveraging What Your Company Really Knows: A Process View of Strategic Intelligence, IGI Global, Toronto.
 20. Moghadam, A. H., Tehrani, M. and Amin, F., (2011) , "Study of the Relationship Between Emotional Intelligence (EI) and Management Decision Making Styles", World Applied Sciences Journal, Vol. 12, NO. 7, pp. 1017-1025.
 21. Mowla, M.M. ,(2012), "An overview of strategic alliance: competative advantages in alliance constellation", journal of business management and corporate affairs, International Islamic University.
 22. O'Rourke, James, (2010), "Management communication" 4th ed , Prentice Hall , New York .
 23. Quarmby, Neil, (2003), "Futures work in strategic criminal intelligence", paper presented at the Evaluation in Crime and Justice: Trends and Methods



Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics ,Canberra, pp: 1-10,.

24. Rohrbeck, R. , Gemünden, H.G., (2007), "The road ahead for research on Strategic Foresight: Insights from the 1st European Conference on Strategic Foresight", 1st European Conference on Strategic Foresight, Berlin, Germany, Dec 13th-14th.

25. Russell-Jones, Neil, (2000) "The decision-making pocketbook", British, Management Pocketbooks Ltd.

26. Schermerhorn, John R. Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2010) "Organizational Behavior", John Wiley, Inc., U.S.A.

27. Scott, Susanne G. and Bruce, Reginald A. , (1995), "Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure", Sage Journals, Educational and Psychological Measurement , Vol. 55, No.5.

28. Senge, P. (1990), "The Fifth Discipline", Doubleday Currency, New York.

29. Tham, K. & Kim, M., (2002) "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", Proceedings of the International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, NV, October 7-11., Available from: <http://www.yorku.ca/hmkim/webpages/cv/cv.htm>.

30. Thunholm, Peter (2004), "Decision-Making Style :habit , style or both?" ,Journal personality and Individual Differences, vol.36. pp.931-944, www.elsevier.com.

31. Toit, Yolande du. (2011), "Incorporating a system approach to the decision making process," unpublished master thesis, University of Pretoria.

32. Xu, Mark, (2007), "Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies", United States of America & United Kingdom, IGI Global,

Web site

1. Blanding, Michael, (2012), "Strategic Intelligence: Adapt or Die."

2. Maccoby, Michael et al., "To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence", Factor in Talent, 2004. Available from: <http://www.factorintalent.com>

3. Museux, N. ,Mattioli, J., Laudy, C., Soubaras, H. (2006), "Complex Event Processing approach for Strategic Intelligence", THALES Research & Technology.

٤- عبد الحافظ ، حامد ، (٢٠٠٨)، برنامج تأهيل القيادات - القدرات المعرفية ، الذكاء الاستراتيجي للإدارة [www.moelp.org / forum / forum . post . dsp](http://www.moelp.org/forum/forum.post.dsp)

The Impact of Strategic Intelligence In Decision Making Styles An Analytical research in the Construction & Housing ministry



Abstract

This research aims to explore the impact of strategic intelligence by his dimensions (Foresight , system thinking, vision, motivation and partnership) on decision making styles which represented by (rational, intuitive, dependent, Spontaneous and Avoidant style) for a sample of the administrative leaders in the center of Reconstruction & Housing Ministry and Some its formations which are companies of (Sa'ad, Al Mansour, al Farouq, Assyria, al-Mu'tasim, al-Rasheed, and Public Authority for Housing). So to achieve the research objectives and to test hypotheses, it has been relying on data collection form questionnaire as an essential tool, as well as field visits and personal interviews, the questionnaire distributed to the research sample's (104) of the decision makers in the the mentioned organizations, the number of forms recovered and valid was (77) form. Its undergone of statistical analysis using the program (SPSS) based on a set of statistical tools selected for the study of the relationship, the impact, and the differences between the variables, like (arithmetic mean (Mean), standard deviation (Std), the coefficient of variation (C. V.), link simple linear (Pearson), simple linear regression (Simple Regression Coefficient.

The research found a set of results, most notably the presence significant of correlation and the effect between strategic intelligence at general level and subsidiary dimensions except partnership and between the decision-making styles , with the exception of avoided style , while not indicate those results are differences in the level of awareness of strategic intelligence and the decision-making style between the center of the ministry and its formations researched.

Based on the findings of the research results it has developed a set of recommendations was the most important to make strategic intelligence part of the organizations surveyed culture by investing realize the managers of some of the details and work on disseminate in all parts of the organization, and to encourage the submission of creative ideas and creativity and that contribute to the investment Perceptions strategic intelligence leaders have in adopting effective decisions

Keywords: Strategic intelligence - Decisions making - Decisions making.