



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و العلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن استكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية و التسيير وعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال
بعنوان:

دور الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار

"دراسة عينة من العاملين لمؤسسة إتصالات الجزائر - ورقلة -"

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2022/06/11

إشراف الأستاذة:

❖ د.تلي سعيدة

من إعداد الطالبتين :

❖ شهيناز هيبته

❖ كوثر جلابي

أعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب الأستاذ
رئيساً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضرة قسم "أ"	- د.الهلة مُجد
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضرة قسم "أ"	- د. تلي سعيدة
مناقشاً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضرة قسم "ب"	- د.عوني بوجمعة

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و العلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن استكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية و التسيير وعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال
بعنوان:

دور الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار

"دراسة عينة من العاملين لمؤسسة إتصالات الجزائر - ورقلة - "

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2022/06/11

إشراف الأستاذة:

❖ د.تلي سعيدة

من إعداد الطالبتين :

❖ شهيناز هيبته

❖ كوثر جلابي

أعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب الأستاذ
رئيساً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضرة قسم "أ"	- د.الهلة مُجد
مشرفا ومقرا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضرة قسم "أ"	- د. تلي سعيدة
مناقشاً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضرة قسم "ب"	- د.عوني بوجمعة

السنة الجامعية: 2022/2021

إِهْدَاء



الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسوله الكريم عليه أفضل صلاة وسلام
أما بعد الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل وهذا يعود بفضل الله أولاً
ثم إلى من إرتبطا رضا الله برضاهم و قال فيهما عزجل " و إخفض لهما جناح الذل من الرحمة "
و قال أيضا: "ربي إرحمهما كما ربياني صغيراً "

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا و الذين لم يبخلوا عليا بشيء
طوال حياتهما إلى واليديا الحبيين حفظهما الله ورعاهما وأدامهما تاجا فوق رأسي و أخص بذكرهما
إلى نبع الحنان وسر سعادي "أمي الغالية" المرأة العظيمة التي غمرتني بحنانها وتذكرتني بدعائها
في كل حين و بفضلها توفقت في حياتي حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها
و إلى من فتح الأبواب في وجهي ومهدا لي سبيل النجاح ووضع أقدامي في مسلك العلم بجوده
وعطاءه وكرمه إلى " أبي الغالي " أدامه الله وأطال في عمره
وإلى من كان لي العون والسند بعد الله زوجي الغالي "رزاق بكرة جعفر" الذي شاركني سهر الليالي
وتحمل معي مشقة وعناء البحث والتحضير طوال هذه الفترة لإتمام هذه الأطروحة، وكان معي نعم الرفيق
والشريك والذي له الفضل في مسيرتي دراسية ربي يحفظه ويخليه لي
إلى فلذة كبدي و قرّة عيني أبي حبيبي مُحَمَّد وسيم حفظه الله و رعاه و جعله الله من حفظة كتاب الله
إلى إخوتي خديجة وزينب و لينة و منال و أخي رائد حفظهم الله
وأیضا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى كل من يعرفني من قريب أو البعيد وكانوا سندي في الحياة
إلى من زرعوا الأمل في قلبي وقاسموني أفراحي وأحزاني أصحاب الفضل الذين كنا بهم بعد الله نستعين الذين
ساعدوني في إنجاز هذا العمل المتواضع ، إلى كل من جمعني بهم دروب الأخوة والحب والصدقة أجباني
وأصدقائي و الزميلاتي في مشواري الدراسي و إلى كل طلاب قسم إدارة الأعمال ماستر 2 .

هبيته شهيناز



إِهْدَاء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات أما بعد

"ومن وثق بالله أغناه، ومن توكل عليه كفاه"

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا إلى أعز إنسان الذي علمني كيف
يكون الصبر طريقا للنجاح، السند والقدوة والذي الحبيب اطل الله في عمره

إلى من رضاها غايتي وطموحي فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر
إلى باعثة العزم والتصميم والإرادة أُمي الحبيبة اطل الله في عمرها
وكما أهدي تحياتي إلى أصحاب البصمة الصادقة في حياتي الأقراب
رفقاء البيت الطاهر الأنيق أشقائي وشقيقاتي حفظهم الله جميعا
إلى جميع الأصدقاء في المشوار الدراسي الذين جمعني بهم دروب
المحبة والصدافة وكل من قدم لي يد العون والمساعدة

في إنجاز هذه الأطروحة.

جلالي كوثر

شكر و تقدير

قال النبي ﷺ: (مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ) صدق رسول الله

الحمد والشكر لله رب العالمين على فضله وتوفيقه لنا نشكر الله عزوجل و نحمده حمدا كثيرا على أن وفقنا وأعاننا على إتمام هذه الأطروحة والذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي ويسر لنا سبل النجاح وتوفيقه فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى وسلام على حبيبك وخليتك الأمين عليه أزكى الصلاة والتسليم .
لنلك لا يسعدنا و قد اتبينا من إعداد هذا العمل إلا أن نتقدم بالخالص الشكر والتقدير والإمتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور الفاضل "مناصرية رشيد" على سعة صدره و حسن متابعته وتعاونه الكبير حيث منحنا الكثير من وقته و جهده بتقديم لنا النصائح و الإرشادات وتقديم المعلومات ولم يخل علينا بآرائه و توجيهاته السديدة طوال فترة إعداد هذه الأطروحة والذي غمرنا بأخلاقياته وبتعامله ورقة تواضعه اسأل الله أن يجزيه خير الجزاء.

و يشرفني أن أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة علينا "تلي سعيدة" على مجهوداتها و نصائحها وعلى ما قدمته لنا من المعلومات القيمة وتكرما بقبول الإشراف على إنجاز هذه المذكرة.
كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الأستاذة الذين ساهموا بتحكيم الإستبانة لما كان لإرشاداتهم من نفع و الفائدة في هذه الدراسة وعلى مساعدتهم لنا في جميع مراحل إعداد هذه الأطروحة.
كما ألافوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا أو ساهم في إتمام هذا العمل و مد لنا يد العون سواء من قريب أو بعيد كما أتوجه بالشكر إلى جميع المدراء و موظفي مكتب الاتصالات بورقلة دون استثناء على حسن استقبالهم و تعاونهم معنا لما وفروه لنا خلال فترة التريض. من تسهيلات والتوضيحات المقدمة من طرفهم التي أفادتني في دراستنا هذه و أيضا أخص بذكر السيد "يعقوبي عبد الرحمان" و السيد "سايب عبد القادر" بجزيل الشكر.
و في الأخير يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى أعضاء اللجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية المناقشة هذه المذكرة و تحملهم عناء القراءة و المراجعة و على ما سيقدمونه من ملاحظات و توجيهات القيمة و التي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاننا و جمالاً لهذه الدراسة كما نشكر كل أساتذة الأفاضل بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة على دعمهم و تشجيعهم لنا لكم منا جميعاً كل الإحترام و التقدير.
واخص بالذكر زوجي الذي ساندني السيد "رزاق بكرة جعفر" أشكرك كثيراً على طول وقته و معي طيلة هذيه الفترة صعبة بكل أنواع المساعدات والدعم الذي منحه لي في إنجاز هذه الأطروحة و جازاه الله خيراً و حفظه الله ورعاه.

شكرا جزيلاً

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار، بمؤسسة الاتصالات الجزائرية ورقلة، وهذا بالاعتماد على أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة في أبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة، الحدس) كمتغير مستقل وعملية اتخاذ القرار كمتغير تابع.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية لمعرفة آراء حيث وزعت على 60 عامل وتم إسترجاع 49 استبانة صالحة للتحليل والذين شكلوا عينة الدراسة، وحيث جرى تحليل النتائج بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-V.25 . وأظهرت الدراسة بأن توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي يساهم في عملية اتخاذ القرار، كما التوصل إلى النتائج توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة؛ ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التعليم...).

الكلمات المفتاحية: ذكاء استراتيجي، ابعاد ذكاء استراتيجي، استشراف، اتخاذ القرار، اتصالات الجزائر .

Abstract :

This study aims to identify the role of strategic intelligence in the decision-making process, at the Algeria Telecom Corporation of Ouargla, and this is based on the dimensions of strategic intelligence represented in its dimensions (foresight, systems thinking, future vision, motivation and partnership, intuition) as an independent variable and the decision-making process as a dependent variable.

The study relied on the descriptive approach in the theoretical aspect, and the analytical inferential approach in the practical aspect of it. The questionnaire tool was used to collect primary data to know the opinions of where it was distributed to 60 workers and 49 valid questionnaires were returned for analysis who formed the study sample, and where the results were analyzed using the program Statistical package for the social sciences. SPSS-V.25

The study showed that the availability of the dimensions of strategic intelligence contributes to the decision-making process, and in reaching the results, there is a moderate direct correlation between strategic intelligence in the decision-making process at Algeria Telecom, Ouargla, according to the study sample members; There are no statistically significant differences for the answers of the study sample members about the decision-making process in the institution according to the study sample members, due to personal variables (sex, education ...).

Key words: Strategic intelligence, dimensions of strategic intelligence, foresight, decision-making, Algeria Telecom.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء.....
V	الشكر و التقدير.....
VI	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار.....
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي.....
11	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول عملية إتخاذ القرار.....
16	المطلب الثالث: الذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار.....
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار.....
18	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
23	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
25	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار لمؤسسة إتصالات الجزائر ورقلة
26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية.....
27	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية.....
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية.....
33	المبحث الثاني: عرض النتائج الدراسة ومناقشتها.....
33	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
42	المطلب الثاني: تحليل مناقشة النتائج الدراسة.....
52	الخاتمة.....
56	المراجع.....
61	الملاحق.....
78	الفهرس.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	المتغيرات الدراسية	27
2-2	عينة الدراسة	29
3-2	توزيع الاستبانات ونسبة الاسترداد	29
4-2	إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	29
5-2	توزيع العاملين المؤطرين بالمؤسسة إتصالات على المسمى الوظيفي من حيث الجنس	29
6-2	توزيع فقرات الاستبيان على محاوره المكونة له	31
7-2	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي	31
8-2	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	32
9-2	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (دور الذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار)	32
10-2	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغير الجنس	34
11-2	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغير العمر	34
12-2	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغير المستوى التعليمي	35
13-2	توزيع افراد العينة الدراسة حسب المتغير المسمى الوظيفي	35
14-2	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغير عدد سنوات الخبرة	36
15-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين المؤسسة الإتصالات حول بعد الإستشراف	36
16-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين المؤسسة الإتصالات حول بعد التفكير النظم	37
17-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين المؤسسة الإتصالات حول بعد الرؤية المستقبلية	37
18-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين المؤسسة الإتصالات حول بعد الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	38
19-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين المؤسسة الإتصالات حول بعد الشراكة	39
20-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين المؤسسة الإتصالات حول بعد الحدس	39
21-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين المؤسسة حول إتخاذ القرار	40
22-2	عرض البيانات لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين المؤسسة الاتصالات المتعلقة بالابعاد الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرار	41
23-2	العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار	42
24-2	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	43
25-2	تحليل تباين خط الانحدار	43
26-2	قيم معاملات خط الانحدار اتخاذ القرار	44
27-2	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	45
28-2	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	45
29-2	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	46
30-2	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	46
31-2	المتغيرات المستتعدة التي تم حذفها	47
32-2	إحصائيات المتبقية للمتغيرات المقدمة	47
33-2	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار	48
34-2	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا للمتغيرات الشخصية على المتغير التابع	49

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	1 -1
6	مبادئ الذكاء الإستراتيجي	2 -1
7	خصائص الذكاء الإستراتيجي	3 -1
10	مقومات تعزيز دور الذكاء الإستراتيجي من خلال الشراكة	4 -1
11	أبعاد الذكاء الإستراتيجي	5 -1
14	مراحل عملية إتخاذ القرار	6 -1
16	أساليب إتخاذ القرارات و علاقتها بالوسائل و النتائج المطلوبة	7 -1
17	دور الذكاء الإستراتيجي في عملية صناعة القرار وإتخاذها	8 -1
44	مدى ملائمة خط الإنحدار	1 -2
48	مدى ملائمة للإنحدار المتبقي القياسي	2 -2

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	01
63	إستبيان الدراسة بصورتها النهائية	02
68	شعار المؤسسة الإتصالات الجزائر	03
68	الهيكل التنظيمي لمديرية بورقلة لإتصالات الجزائر	04
69	مخرجات نظام SPSS-V.25	05

المقدمة

أ- توطئة:

إن التطورات السريعة والتغيرات الكبيرة في جميع القطاعات العامة والخاصة، وظروف عدم التأكد التي تواجه المؤسسات بمختلف أشكالها؛ أدى لبروز الحاجة التنبؤ بمستقبل المؤسسات، الذي يؤثر على نشاطاتها وخططها وإستراتيجياتها، ما يفرض وجود قادة أذكياء يمتلكون مهارات وقدرات غير تقليدية تعتمد على تنمية المعرفة والخبرة وتكوين التصورات والرؤية المستقبلية وسبل لمواجهة الحاضر وهذا لضمان النجاح والتفوق والبقاء.

حيث برز الذكاء الاستراتيجي الذي ساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى والحفاظ على مكانتها وقراءة مستقبلها والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها؛ مما يؤدي لإتخاذ قرارات سليمة مبنية على أسس صحيحة. ومنه فإن المؤسسات الجزائرية هي لأخرى مطالبة بمواكبة التطورات والتأقلم معها لمواجهة التحديات وكسر الحواجز. لقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع الذكاء الاستراتيجي ومعرفة دوره في عملية إتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ب- طرح الإشكالية الدراسة:

من خلال ما تطرقنا إليه في التمهيد يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون يوفر لهم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، وبناء على هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:
ما مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة؟
وإنطلاقا من هذا الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالي:

1. ما هو مستوى عملية إتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة؟
2. ما هو مستوى الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول عملية إتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التعليم، ...).

ت- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بوضع الفرضيات التالية :

1. يوجد مستوى مرتفع لعملية إتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة؛
2. يوجد مستوى مرتفع لذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة؛
3. توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي وعملية إتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة؛
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند لإجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول عملية إتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التعليم، ...).

ث - مبررات إختيار الموضوع:

- ✓ يعود سبب إختيار الموضوع إلى الدوافع التالية :
- ✓ حداثة الموضوع، ونقص الدراسات المحلية والعربية المعالجة له، والميل الشخصي للبحث في المواضيع الحديثة؛
- ✓ له علاقة بالتخصص إدارة الأعمال، وتوفر المراجع والمصادر؛
- ✓ مدى أهمية الموضوع لمختلف المؤسسات، الرغبة في التعمق أكثر في دراسة الذكاء الإستراتيجي.

ج- أهداف الدراسة وأهمية الدراسة:

➤ أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى مايلي:
- ✓ دراسة واقع الذكاء لإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة؛
- ✓ دراسة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس) على عملية اتخاذ القرار في القطاع الاتصالات الجزائر؛
- ✓ معرفة الفروقات في استجابات الباحثين حول الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وبإختلاف العوامل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؛
- ✓ التعرف على الذكاء الاستراتيجي وعناصره المرافقة له؛
- ✓ التعرف على عملية اتخاذ القرار، وما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على فعاليته؛
- ✓ تقديم توصيات وإقتراحات تساعد المديرين والعاملين مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة لاتخاذ قرارات سليمة.

➤ أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في مايلي:
- ✓ التعرف على أهمية الذكاء لاستراتيجي ودراسة دوره في علية اتخاذ القرار؛
- ✓ تعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجي في إتخاذ القرار؛
- ✓ معرفة دور الذكاء الإستراتيجي في مساعدة المدير لتحقيق أهداف المؤسسة، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب؛
- ✓ مساعدة متخذي القرارات في إدارى أعمالهم؛
- ✓ الدراسة تركز على مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة التي لم تتناولها الدراسات السابقة، ومدى حرصها على التوجه نحو الذكاء الإستراتيجي، وأثره على عملية اتخاذ القرار.

ح- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على دراسة الذكاء الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرار.
- المتغير المستقل: يتمثل في أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الإستشراف، التفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس).
- المتغير التابع: يتمثل في عملية اتخاذ القرار.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على متخذي القرار (المدير، نائب المدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، وموظفين).
- الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة الموضوع على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة المكان (لاسليس).
- الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة النظرية وليميدانية خلال شهر مارس إلى شهر ماي من سنة 2022 الموسم الدراسي (2021-2022).

خ- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي في جانبه النظري، الذي يهتم بوصف الظاهرة محل الدراسة والتعريف بيها في الجانب النظري، المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرار، بالاعتماد على مراجع تناولت الموضوع المدروس لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي من خلال استعراض المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم استخدام تحليل البيانات المعطيات الإحصائية لتحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار في القطاع اتصالات الجزائر التي تضمنتها الاستبيان والتحليل عن طريق SPSS-V.25، ؛ للحصول على النتائج التي تثبت صدق أو نفي العلاقة بين متغيرات الدراسة باعتماد على اختبارات متعددة مثل: اختبار t لعينتين مستقلتين، إختبار تحليل التباين الأحادي Anova ، الاختبارات البعدية و غيرها.

د- مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمجالات والملتقيات العلمية الحديثة؛
- مذكرات وأطروحة الماجستير والدكتوراه؛
- المراجع باللغة الأجنبية؛
- مواقع الانترنت.

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، بمؤسسة الإتصالات الجزائر بورقلة محل الدراسة.

ذ- صعوبات الدراسة:

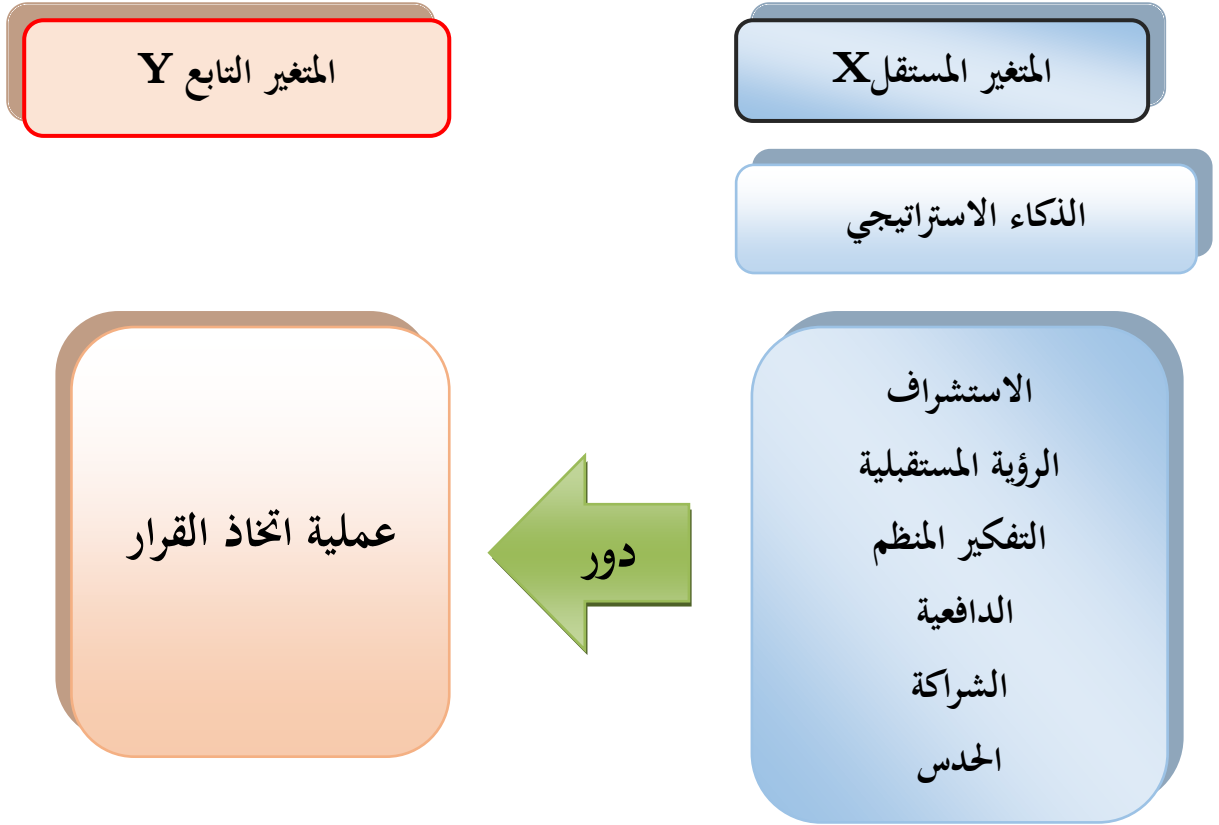
- ✓ صعوبة اقتناء الكتب التي توجد منها نسخة واحدة وعدم وجود المذكرات تخص موضوع الدراسة من المكتبة لعدم توفرها؛
- ✓ صعوبة تحديد المؤسسات محل الدراسة؛
- ✓ عدم جدية بعض أفراد العينة في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

ر- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هيكل البحث إلى فصلين على طريقة IMRAD، في الفصل الأول قمنا بعرض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للذكاء الإستراتيجي وعملية إتخاذ القرار؛ والذي يتكون من مبحثين المبحث الأول الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار، والمبحث الثاني به الدراسات السابقة. بالنسبة للفصل الثاني يحتوي على الدراسة الميدانية؛ ينقسم الى مبحثين المبحث الأول عالج الطريقة والأدوات المستخدمة، أما المبحث الثاني تم تخصيصه لعرض النتائج ومناقشتها.

ز- نموذج الدراسة

يمثل الشكل الموالي النموذج الافتراضي للبحث، ويتم من خلاله تحديد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويهدف الشكل الى رسم مسار العلاقة بين كل من الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار وذلك وفق نموذج دراسة تالية:



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات سابقة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار

تمهيد:

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

وهذا ما ألزم المسؤولين في هذه المؤسسات الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات في بيئة الأعمال من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وحتى يكونوا على علم بما يحدث في البيئة المحيطة بهم. ومن أجل الوصول إلى أهدافهم فيجب اتباع استراتيجيات جديدة لتحقيقها من أجل بلوغ أهدافهم، وكذلك الوصول لتخاذ قرارات صائبة من خلال الإعتماد على ما يسمى بالذكاء الاستراتيجي.

وهذا ما سيتناوله هذا الفصل الذي خصصناه للجانب النظري من هذه الدراسة حيث قسمناه إلى مبحثين يتناول المبحث الأول منه الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وعملية إتخاذ القرار، أما المبحث الثاني فيتناول الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للذكاء الاستراتيجي وإتخاذ القرار.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار

إن الذكاء الاستراتيجي من أهم الموضوعات في بيئة الأعمال اليوم، نظرا للمتغيرات المتسارعة التي أصبحت أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات والتي يرتبط بقاها أو زوالها لقدرة على مسايرة هذه التطورات، والتي تفرض عليها عملية إتخاذ القرار المناسبة وسليمة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء لاستراتيجي من المفاهيم المهمة لدي الباحثين، وهذا لإدراكهم لأهميته بالنسبة لتطور الدول وكذا المؤسسات، مما أدى لبروز عدة تعريفات لهذا المفهوم والتي سنتطرق إليها وذلك بعد إلقاء نظرة لمفهوم الذكاء ولحمة تاريخية للذكاء الاستراتيجي.

الفرع الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي من أهم وأحدث المواضيع التي تكفل للمؤسسات ضمان حجز مكانة لها في بيئة الأعمال، ولذلك لا بد من البداية التطرق إلى مفهوم الذكاء الذي يعتبر أساسي لمفهوم الذكاء لاستراتيجي.

أولاً: مفهوم الذكاء وانواعه

1/ مفهومه الذكاء: خلق الله الانسان وكرمه، وجعل له الخلافة في الأرض، وميزه عن بقية الكائنات التي سخرها جميعا لخدمته، وذلك من خلال العقل الذي وهبه إياه ليعطيه ميزة الاختيار بين البدائل.¹

- والذكاء في اللغة مصدره (ذكى) ويعني: "ذكاء الفتى أي كان متوقداً البصيرة وسريع الفهم، وذكى عقله أي اشتدت فطنته، وذكاء الإنسان أي قدرته على الفهم والاستنتاج والتحميل والتمييز بقوة فطرته وذكاء خاطره".²

ورغم دراسات العلماء والباحثين حول الذكاء، إلا انه لا يوجد اتفاق على مفهومه.

- ويعرف ابن القيم الذكاء بأنه الفطنة وسرعة الفهم، وعند أهل المنطق الذكاء هو التفكير المنظم في البحث المؤدي إلى المعرفة الاستدلالية (الاستنتاج والاستنباط والتمييز والتحليل والتركيب والتتابع)³؛
- وفي مجال العمل المنظمي، فإن الذكاء بمختلف أشكاله ومستوياته يمكن أن يحقق للمدير أو القائد الإداري فرص الوصول إلى النجاح وضمان إنجاز الأهداف بصورة أفضل⁴؛
- فالذكاء هو عبارة عن مجموعة من العمليات العقلية الناضجة التي تساعد الفرد على التكيف والتأقلم بشكل إيجابي مع بيئته، فالفرد الذكي هو الذي يستعمل مجموعة من الاستراتيجيات العقلية والمنطقية للتعامل مع بيئته، كما عرف الذكاء بأنه مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم الحقيقة أو ادراكها.⁵

2/ أنواعه: لم يقتصر الأمر على علماء النفس في تحديد أنواع الذكاء، فهناك العديد من الذكاءات التي ظهرت في حقل العمل الإداري التي سنذكرها، مثل الذكاء الاستراتيجي موضوع الدراسة الحالية، وذكاء السوق الذي يمكن من خلاله توفير للمدراء

¹ - مصباح عبد الهادي، "طريقك الى النبوغ والعبقرية"، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2010، ص10.

² - السويديان طارق، "صناعة الذكاء"، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 2008، ص19.

³ - السويديان طارق، المرجع السابق، ص15.

⁴ - النعيمي، صلاح عبد القادر، "المدير القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 171

⁵ - حازم عيد صالح العمرو، "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية_ دراسة حالة البنك العربي الإسلامي الدولي"، مذكره ماجستير في تخصص إدارة أعمال كلية الدراسات العليا، غير منشورة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2020، ص15.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

التنفيذيين عن المنظمة وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، وذكاء الاعمال التي تستطيع المنظمات من خلاله نشر وتحليل المعلومات الهامة لنشاطات أعمالها ولعملية إتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية، والذكاء التنافسي الذي يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المنظمة، كما يجعلها قادرة على صياغة استراتيجية جديدة للتنافس، والذكاء الوجداني أو الشعوري أو العاطفي الذي ظهر في نهاية القرن الماضي وله تأثير حاسم على إدارة الذات وإدارة العلاقات.¹

ثانياً: مفهوم الاستراتيجية: ظهر مفهوم الاستراتيجية في دراسة أدوات النجاح في المعارك والحروب والسيطرة عليها، وأصل هذه الكلمة إغريقي ويعني (قيادة الجيش)، وانتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى المجال الإداري بعد ازدياد اهتمام أصحاب القرارات في بالمنظمات بمفهوم الاستراتيجية.

الاستراتيجية تعتبر " خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوجهة مستقبلية الاستراتيجية.

ويمكن تعريف الاستراتيجية " على أنها اختيار طويل المدى تتخذه المؤسسة لتحقيق أهدافها، وأخذة بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في المحيط ونقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها بغية ضمان بقائها واستمراريتها في السوق".²

ثالثاً: لمحة تاريخية حول الذكاء الاستراتيجي ومراحل تطوره: تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفتقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له، ورغم المدى الزمني لممارسته تاريخياً إلا أنه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم، وكان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقاً لـ " Sun Tzu " أحد أبرز الاستراتيجيات في العالم، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله: " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، و إذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، و إذا لم نفسك وتعرف العدو فأنت أحق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة "، وهذا يدل على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو.³

لقد تطور الذكاء بشكل كبير، حيث أصبح من الصعب تصور عدم امتلاك أي حكومة الاستخبارات أو الذكاء، فعلى الرغم من أن وكالات الاستخبارات الأجنبية تمثل ظاهرة جديدة نسبياً، إلا أن بريطانيا قامت بتأسيس دائرة للأمن عام 1909 لتقوم بمهمة جمع أدلة عن تخطيط ألمانيا لغزوها، أما فرنسا فقد قامت بإنشاء وكالة لتقديم خدمات للوثائق الخارجية ومضادة للاستخبارات ثم حولتها إلى مديرية عامة للأمن الخارجي سنة 1946، أما وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية فقد أنشئت سنة 1947 للحد من عدم اليقين صانعي السياسة. والسؤال المطروح في المنظمات اليوم: هل يمكن للمدراء التنفيذيين وفرق العمل استخدام الذكاء والذكاء المضاد أو المكافح لتحسين معرفتهم وفهمهم للحقائق الراهنة عن البيئة الخارجية.⁴

¹ - حرب سعاد قاسم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات دراسة تطبيقية -على مدارء مكتب غزة الاونرو"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، (2011)، ص12.

² - صونيا كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية_ دراسة حالة صيدال لصناعة الادوية خلال فترة (2000-2005)", مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص. ص 3-5.

³ - حرب سعاد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص14.

⁴ - مقراش فوزية، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

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

كما أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد فقط، فقد تم توسيع الأفق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دوراً رئيساً في منظمات الأعمال التجارية، وبدأت المنظمات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء، و ظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء، فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة أرمادا من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات (الذكاء الاستراتيجي والاستشارات لشركات) البيع بالتجزئة، و النقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، و المرافق العامة. وتنامي اهتمام إدارة منظمات العمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج لـ "مجتمع الذكاء الاستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة (أصحاب المصالح خاصة الزبائن، والمنافسين، والمساهمين)، كما وأنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معاً. وفي هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي.¹

رابعاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

1/ تعرف الذكاء الاستراتيجي: تعددت التعارف للذكاء لاستراتيجي وهذا دليل لاهتمام الباحثون والكتاب بهذا النوع من الذكاء، ونذكر منها التعريفات التالية:

- الذكاء الاستراتيجي "يمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية"²؛
- الذكاء الاستراتيجي "يشكل أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التسيير من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل العقيدة"³؛
- الذكاء الاستراتيجي هو "ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرار نحو إتخاذ قرارات صائبة وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبال جودة والدقة والكمية المطلوبة لإتخاذ قرارات صائبة"؛
- الذكاء الاستراتيجي هو "أداة إدارية تستخدم في إتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة"⁴

¹ - حرب سعاد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص15

² - الطائي، محمد عبد حسين الخفاجي، نعمة عباس، "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية الاستراتيجية"، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص231.

³ - النعيمي، صلاح عبد القادر، "المدير القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص172.

⁴ - حرب سعاد قاسم مرجع سبق ذكره، ص16.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

- الذكاء الاستراتيجي هو " وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة والعملية حول مستقبل عمل المنظمة"¹

- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أنه "عملية وأداة جمع المعلومات التي تمد صناعات القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري تجاه ما حدث الآن وما سيحدث مستقبل".²

2/ مبادئه: وهناك أربع مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي:³

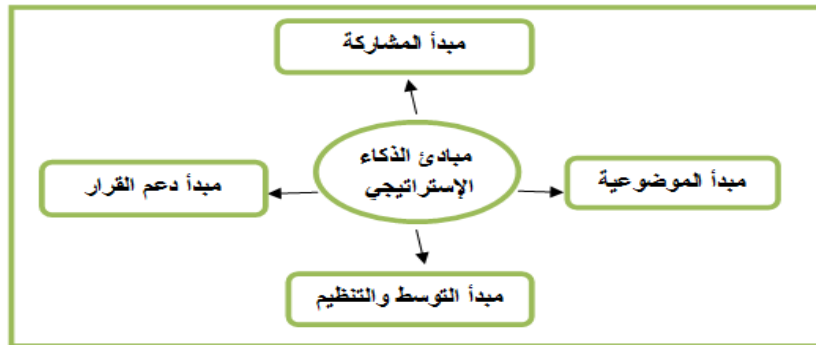
✓ **مبدأ المشاركة:** ينظم الذكاء الاستراتيجي عمليات التفاوض بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين؛

✓ **بدأ الموضوعية:** يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات؛

✓ **مبدأ التوسط والتنظيم:** يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول هذه التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المؤسسة، ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث فيها؛

✓ **مبدأ دعم القرار:** تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها.

الشكل (1-2): يوضح مبادئ الذكاء الاستراتيجي.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال ما تطرقنا له في مبادئ الذكاء الإستراتيجي

3/ خصائصه: يتسم الذكاء الاستراتيجي بعدة خصائص وهي:

✓ الإستشعار بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة؛

✓ اجمع البيانات ذات المغزى؛

✓ تنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات؛

✓ معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات؛

✓ استخدام المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.⁴

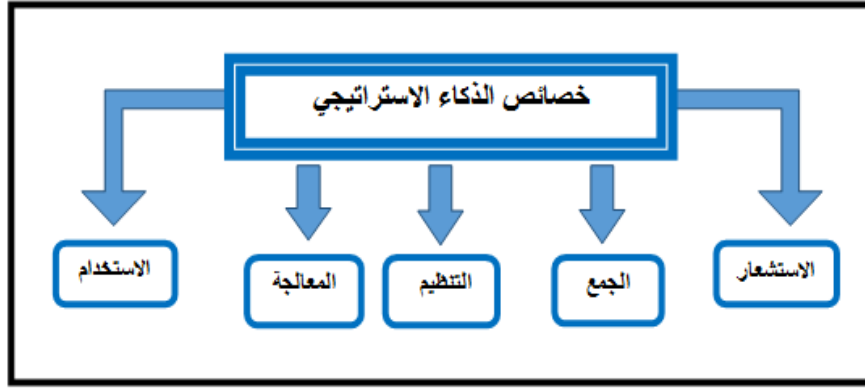
¹ - Xu, Mark ,**Managing Strategic Intelligence** :Techniques and Technologies United States of America & United Kingdom ,IGI.Global,2007, P1.

² - صالح وآخرون، " الادارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2010، ص.ص 139-140.

³ - حرب سعاد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص.27.

⁴ - نزال العبد الهادي عمران، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات"، مجلة جامعة بابل، العدد 3، المجلد 23، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، (2015)، ص. 282.

الشكل (1-3): يوضح خصائص الذكاء الاستراتيجي



المصدر: صالح وآخرون، "الادارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الاردن، 2010، ص174.

الفرع الثاني: أهمية و أهداف الذكاء الاستراتيجي

أولاً: أهميته: تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:

- 1) إعداد القادة ومساعدتهم في التكيف في قيادة المؤسسة من خلال التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفه لمعلومات الضرورية؛¹
 - 2) إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة؛²
 - 3) زيادة قدرة المؤسسات على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن؛³
 - 4) التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقه؛⁴
 - 5) تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق موقع تنافسي متقدم للمؤسسة؛⁵
 - 6) فهم التهديدات الناشئة وإعطاء قدرة على (الاستشراف) للسماح بتطوير الاستراتيجيات، وإدارة المخاطر التي تواجهها؛⁶
- ثانياً: أهدافه: يهدف الذكاء الاستراتيجي الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- 1) توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة واتخاذ الإجراءات الوقائية لذلك؛
- 2) تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها؛
- 3) تشكيل القناعات لدى صنّاع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات والسياسات الإبداعية؛
- 4) لنهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات (شراكات ذكية) في مجالات البحث والتطوير وغيرها؛
- 5) تقديم الأفكار الهادفة التي تحوّل الابتكارات والاختراعات إلى سلع / خدمات قابلة للتداول؛
- 6) تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات؛
- 7) توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً؛⁷

¹ - حرب سعاد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص28.

² - هنار إبراهيم أمين، "دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك"، كمية الإدارة والاقتصاد، مجلة العمل الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 77، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 186.

³ - هنار إبراهيم أمين، نفسه.

⁴ - مصطفى عطا خالدية، "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2015، ص 143.

⁵ - مبارك عثمان الشيخ بكر، محمد علي التاج محمد، "أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة"، نجران، مجلة جامعة الأثبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 19، 2017، ص 184.

⁶ - حرب سعاد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص28.

⁷ - نزال العبد الهادي عمران، مرجع سبق ذكره، ص282.

الفرع الثالث: أدوار الذكاء الاستراتيجي

تتحد أبرز أدوار الذكاء الاستراتيجي في ما يلي:

أولاً - دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير.

ثانياً - دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.

ثالثاً - دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية إتخاذ القرار، والذي يعد من الأدوار الأكثر أهمية، وهذا ما ركزت عليه الدراسة الحالية.

أولاً- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجحة عن التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة.¹ ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته أشار رجل الأعمال **هوبول** إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في توقع التغيير وإدارته في المقولة التالية: " في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى لمستقبل غير واضح فإن هذا يجعل استراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى استراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغييرات المستقبلية، الذكاء الاستراتيجي هو الإجابة الحاضر والمستقبل لا بلى إن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلنا ونرى النتائج.² وكما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات ويمكنه فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار التهديدات والفرص التي تواجه المنظمة ويوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور بالبيئة التي تعمل فيها وهذا يساعدنا في وضع الاستراتيجيات المناسبة لتكثيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغير مفاجئ قد يحدث، ويمكن المنظمات من الاستجابة لتغييرات البيئة الحالية والمستقبلية.³

ثانياً- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجاوب التحديات المحيطة بها.⁴ ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغييرات التي قد تحدث في السوق والتكنولوجيات الجديدة، وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية، والمنظمات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع إتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها.⁵

وفي مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أشار **ألدين تغلور** المدير التنفيذي لشركة الرؤية الاستراتيجية وهي شركة متخصصة في استشارات الذكاء الاستراتيجي، " إن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي بحماية موقع قيادتها قد تعرض ملايين الدولار للخطر، لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث فهم بحاجة إلى رؤية في دافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من تفادي التأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة و فهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم و ليتخذوا القرارات الاستراتيجية قبل الحدث التنافسي ،ويعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات.⁶

¹ - Xu, Mark. **Op. Cit.** P122-123.

² - حسام حضري، استشراف المستقبل(18)، إدارة الذكاء الاستراتيجي <https://ummah-futures.net.5/5/2022,pm> 8:38

³ - العبدلي، ضرغام، "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص74.

⁴ - صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص153

⁵ - Xu, Mark. **Op. Cit.** P2.

⁶ - العبدلي، ضرغام، مرجع سبق ذكره، ص. 56-55.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

ويركز الذكاء الاستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وفهم قدراتهم ورسم تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية والاستفادة من الشراكة الاستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية.¹

ثالثاً- دور الذكاء لاستراتيجي في دعم عملية إتخاذ القرار

يعد دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية إتخاذ القرار الأبرز والأهم من بين ادواره، حيث يدعم الذكاء لاستراتيجي عملية إتخاذ القرارات، ويوفر الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة ويدعم هذا الذكاء بشكل كبير القرارات الاستباقية التي تستبق فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهةها، كما يدعم إتخاذ القرارات من قبل مديري العمليات لاسيما في قرارات بعيدة الأمد مثل: (إندماج مع منظمات أخرى، وتقييم المنافسين، وتبني تكنولوجيا جديدة)، ويلعب دورا كبيرا في قرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية.

وأكد عدة باحثين على دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم عملية إتخاذ القرار وإرشاد قادة المنظمات إلى المخاطرة المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وتحديد الفرص المتاحة لكي تنهياً المنظمات لاقتناصها وبما يجعل هذا الذكاء يلعب دورا مهما وحاسما للمنظمات.²

الفرع الرابع: أبعاد الذكاء لاستراتيجي:

حيث يحددها Michael Maccoby ساهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، أبرزهم في خمسة أبعاد، والتي سنتناولها في بحثنا وهي: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة، الحدس. أولاً: الاستشراف: يعرف Maccoby الاستشراف على أنه: "القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر فهو إمكانية إتخاذ القرارات الحاضرة التي من شأنها أن توصل إلى المستقبل المرغوب".³ فهو إذن يمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإصدار التطورات المحتملة، وتمييز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه، ويكون الاستشراف من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي للقادة في المؤسسات.⁴

ثانياً: التفكير 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 ان تفكير النظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة، لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة.⁵

¹ - الطائي، محمد عبد حسين الخفاجي، نعيمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص231.

² - حرب سعد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص59

³ - زايدي سانية، خذيري صبرينة، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات Ooredoo الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، تخصص إدارة أعمال وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016، ص17

⁴ - سعد محمود الكواز وآخرون، "اسهامات المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، دراسة حالة في شركة أسيا سيل للاتصالات في العراق"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2012، ص180.

⁵ - النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص113

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

ثالثاً: الرؤية المستقبلية: الرؤية هي النجاح ووصفاً وموجزاً لما تريد أن تكون عليه المؤسسة والمجتمع بعد ان تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، وتحقيق كامل إمكانياتها، يأتي من خلال تحديد المجالات التي ينبغي الابتعاد عنها، من خلال تحديد رسالة المؤسسة ومضمونها والتخطيط الاستراتيجي الذي يجب ان يتبعه.¹

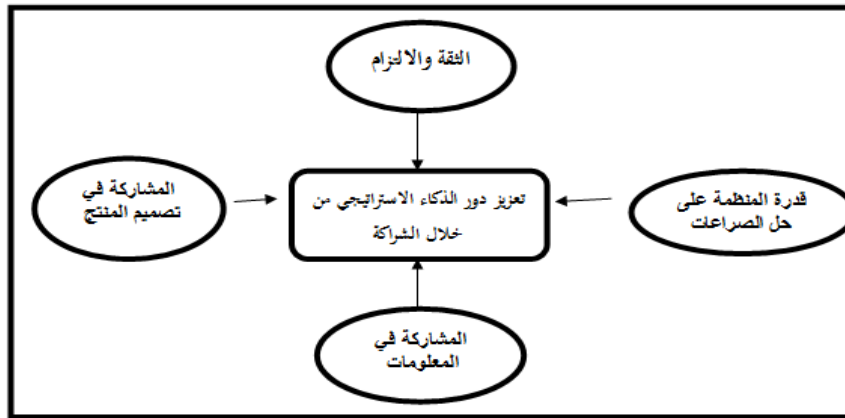
ويمكن تسميتها بالرؤية الاستراتيجية، وتعني الصورة المستقبلية التي يجب على المنظمة أن تكون عليها²، وهي التنبؤ بالأحداث أو الظروف المستقبلية، ولا تقف على عملية النظر إلى ما وراء الأحداث، بل تشمل الفهم والإدراك لهذه الأحداث أيضاً.³

رابعاً: الدافعية: يشير مفهوم الدافعية إلى القدرة على تحفيز الموظفين من خلال توفير أسباب المساعدة لهم، ودفعهم إلى تبني آلية العمل المناسبة المكلفون بها بإتقان.

وتعتبر الدافعية عن رغبة الموظف في تقديم المجهود المطلوب منه من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يستطيع الموظف إشباع حاجاته عن طريق هذا الجهد المبذول؛ فالدافعية هي محصلة تفاعل ثلاثة مكونات رئيسية وهي: المجهود، وحاجات الفرد، وأهداف المنظمة، وتمتاز الدافعية بالتطور والتغيير المستمر، وهي تحالف حسب طبيعة عمل الفرد، وحسب مستوى الإدارة.⁴

خامساً: الشراكة: تتمثل قدرة الشراكة على إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى، وأن تحالف المؤسسات وليس اندماجها مع بعضها هو الأقرب لمفهوم الشراكة، لأن التحالف يحفظ لكل مؤسسة شخصيتها، في حين أن الاندماج يجعلها تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز مؤسسة جديدة للوجود.⁵

الشكل: (1-4): مقومات تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة.



المصدر: صالح وآخرون، "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، دار

وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الاردن، 2010، ص189.

سادساً: الحدس: ويعرف الحدس: على انه " قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية ".⁶

¹ علي رازق زياد العابدي والباحث هشام مهدي هشام الموسوي، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد 8، العدد 31، العراق، 2014، ص 151.

² العبيدي، أردان حاتم، "تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص156.

³ الغالبي، طاهر محسن وادريس، أمل محمد، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص208.

⁴ عامر، سامح عبد المطلب، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص255.

⁵ فراس رحيم يونس العزاوي، "تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية- بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص313.

⁶ صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص193.

الشكل (1-5): أبعاد الذكاء الاستراتيجي



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

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار

يعيش العالم اليوم متغيرات متسارعة، تتطلب مسيرتها اتخاذ قرارات سليمة ورشيده التي تعكس نجاح الذي تحققة المؤسسة، من خلال كفاءة متخذي القرارات وفهم أساليب اتخاذها.

الفرع الأول: ماهية اتخاذ القرار: يعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي للعملية الإدارية، والتي تواجه بيها المشاكل والتعقيدات الإدارية، وقبل التطرق الى مفهوم عملية اتخاذ القرار لابد من معرف مفهوم القرار في حد ذاته.

أولاً: مفهوم القرار:

- كلمة قرار Decision كلمة ذات أصل لاتيني؛ وتعني القطع او الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر.¹
 - يرى **Simon**. 1997 ان صنع القرار هو قلب الادارة؛ فكل قرار ينطوي على اختيار الهدف والسلوك المتعلق به؛ والذي بدوره يكون وسيط للتحقيق هدف اخر يعد أكثر بعدا منه للتوصل للهدف النهائي؛ الذي لا يعد كاملا او مثاليا؛ ولكنه مجرد أفضل حل متاح في الاوضاع الراهنة، باعتبار البيئة تحدد لنا البدائل المتاحة للتحديد بذلك مستوى تحقيق الاهداف.
 - أما **Bernard** : ان القرار هو التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة للتدابير والحسابات والتفكير .
"أهمل هذا التصور دور القرار وهو اختيار البديل الانسب وكذا دور البيئة في تحديد ووضع البدائل المتاحة".
 - ويقول **Henry Mintzberg** القرار هو التزام في العمل ويكون الالتزام عادة في الموارد؛ بمعنى القرار يشير الى نية صريحة للتصرف.
 - "يعد تعريفا ناقصا نوعا ما حيث يركز صاحبه على وظيفة من وظائف القرار فقط هي التصرف في الموارد مع اهمال باقي المزايا واهما اختيار بين البدائل المتاحة الانسب منها".
 - وعليه يمكن القول ان القرار هو: " عملية اختيار انسب بديل من بين بدائل المتاحة ودراسة النتائج المتوقعة عن كل بديل بغرض تحقيق الاهداف المسطرة ".²
- ثانياً: مفهوم عملية اتخاذ القرار:** تعد عملية اتخاذ القرار أحد أكثر مجالات البحوث الإدارية الحيوية لما لها من بالغ الأثر و الأهمية سواء على المدى القصير أو الطويل .

¹ - بلايك جيمس متريس، "كيف تكون مديرا ناجحا"، ترجمة: عيد الحكيم ثابت، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص5

² - حفيظ فراح، "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار - مؤسسة Saniplast ام بواقى"، مذكرة ماستر اكايمي غير منشورة في تخصص إدارة اعمال، جامعة ام بواقى، الجزائر، 2020، ص. ص 22-23.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

1/ تعريف عملية إتخاذ القرار: تعددت تعريف الباحثين لعملية إتخاذ القرار فكل منه يعرفها حسب مجاله و وجهة نظره، ومن بينها نجد:

- تعريف **هربرت ألكسندر سايمون** في كتابه الإداري الملوك: "إن إتخاذ القرار هو القلب النابض للإدارة. وهو من مفاهيم نظرية الإدارة، ويجب أن يستند إلى منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني.¹
- تعريف **جيرون:** "إتخاذ القرار عملية فكرية مركزية تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة للفرد في موقف ما، من أجل الوصول إلى الهدف المرجو".²
- تعريف **هاريسون:** "اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بهدف، التي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات، جعله يتخذ اختياراً يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته.³
- تعريف **يونغ:** "إتخاذ القرار هو الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة، او مجموعة حالات محتملة في المؤسسة.⁴
- *وعليه يمكن القول ان إتخاذ القرار هو "عملية عقلية تهدف لحل مشكلة من خلال اختيار البديل الانسب بين البدائل المتاحة في ظل الظروف الممكنة لتحقيق الاهداف المرجوة".

2/ خصائص عملية إتخاذ القرار: تتوقف كفاءة الاختيار على كفاءة صنعه فيرى **بيتر دراكر** لكي تكون القرارات فعالة يجب أن تركز المؤسسة على القرارات الهامة وأن تكون مبنية على ثوابت واضحة ولا تكون سريعة وارتجالية، وأن تصدر في الوقت المناسب والمكان المناسب، فهي تتميز بما يلي:⁵

(1) عملية إدارية مرحلية انتقالية تتعلق بالمستقبل؛

(2) انها نمط مركب من نشاط فكري وإنساني؛

(3) انها أساس العملية الإدارية؛

(4) القرارات تصنع، تتخذ وتنفذ من طرف أشخاص مختلفين مما يتطلب وجود تعاون، فهي عملية جماعية؛

(5) انها تتخذ بطريقة وصفية وكمية.

3/ العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار: إن عملية إتخاذ القرار تتأثر سلبا وإيجابا ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية المتمثلة في:

➤ **العوامل البيئة الداخلية:** تتميز هذه العوامل بإمكانية السيطرة عليها إذ تقع داخل حدود المؤسسة وتتعلق بـ:⁶

• سياستها، حجمها ومنع نموها؛

• مدى وفرة المعلومات ودقتها وإمكانيتها المالية؛

• نوعية القوة البشرية المتاحة "كفاءة المدير والعمل"؛

➤ **العوامل الخارجية:** إن المؤسسة خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال عدة عوامل منها: البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتقنية، يضاف إليها جميع القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة أو حليف.⁷

¹ - فلاح الزعبي علي، بن بريكة عبد الوهاب، "مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص283.

² - خلاصي مراد، "إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل-دراسة حالة للشركة الوطنية للتبغ والكبريت-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص26.

³ - عباس خلق إيمان، "الذكاء الانفعالي للقائد"، دار المنهل، الأردن، 2013، ص327

⁴ - عبد الغفار عفيفي الدوبك، "إدارة الأزمات والكوارث وإتخاذ القرار"، دار حامد، دار الأكاديميون، طبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص227.

⁵ - دراكر بيتر، "فن الإدارة، ترجمة عبد الهادي الميداني"، مكتبته العبيكان، طبعة الأولى، الرياض السعودية، 2004، ص. ص55-56.

⁶ - خلفي اسمهان، "دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص. ص44.

⁷ - فتيحة بلحاج، "الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار"، مجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية، العدد7، 2016، ص 275.

الفرع الثاني: مراحل عملية إتخاذ القرار: إن عملية إتخاذ القرار تمر بعدة مراحل وخطوات من أجل تحقيق قرارات صائبة، والتي سنعرضها في ما يلي :

- 1/ مرحلة تحديد المشكلة:** أولى الخطوات لعملية دعم إتخاذ القرار ونقصد به تشخيص المشكلة أي الوقوف على طبيعتها وماهيتها وابعادها والنتائج التي تتسبب فيها اي اثارها واسبابها؛ وتكتسب اهميتها لكونها اول خطوة، واي خطأ فيها في تحديد المشكلة سوف يترتب عليه خطأ في بقية المراحل فتحديد الواضح للمشكلة يعتبر نصف حل مما يسهل عملية العلاج.¹
- 2/ مرحلة البحث عن البدائل:** بعد مرحلة تشخيص المشكلة تأتي مرحلة البحث عن حلول او قرارات بديلة؛ تقوم هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات يقوم بتقييمها جهاز إتخاذ القرار للتعرف على النتيجة المتوقعة وتتطلب المشاركة ثم الدراسة وتحليل كل حل من الحلول ومعرفة مزاياه وعيوبه ولنجاح المرحلة لا بد من اعتماد التفكير المبدع والخيال لابتكار بدائل مختلفة بالأخص في حال مواجهة مشكلات جديدة ومن ثم استبعاد البدائل الضعيفة²، وكل هذا باستشارة الخبراء والفنيين لابتكار البديل الأنسب.³
- 3/ مرحلة تقييم البدائل:** تقوم على تحديد السلبيات وفق معايير محدودة للتقييم ومثل هذه الخطوات تتطلب عملية تنبؤ فعالة بالنتائج المترتبة عن كل بديل من البدائل المتاحة⁴؛ فتعمل هذه الخطوات على تقليص عدد البدائل بإهمال التي لا تحقق الحد الأدنى الأدنى من المعايير الموضوعية مسبقاً⁵؛ ويجب تقييم البدائل لفهم الوصول للبديل الذي تصل به للنتائج أكثر قبولاً.⁶
- 4/ مرحلة اختيار البديل الأفضل:** تعتبر الخطوة القمة في عملية إتخاذ القرار؛ فيمارس فيها متخذ القرار المفاضلة بين البدائل في ضوء النتائج المتوقعة ومقارنتها بالأهداف أو المعايير الناتجة عنها ويعتمد في ذلك متخذ القرار على خبرته السابقة وكذا تجاربه وعمليات البحث والتحليل⁷؛ والاختيار بين البدائل يعتمد على مدى تحقيق أعلى ترتيب لتحقيق الاهداف.⁸
- 5/ مرحلة تنفيذ القرار:** اقرار القرار ليس هو كل ما في الامر وانما تنفيذه لا يقل اهمية ولا يقوم بتنفيذه متخذ القرار؛ وانما في العادة التنفيذ يعود الى المستوى الأول من الادارة وهم العاملون والفنيون، وبما انه يختلف المقر للقرار عن الاشخاص المنفذين له ما يعزز دور التعاون ووظيفة التنظيم وإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذه.
- 6/ مرحلة متابعة تطبيق القرار ومراقبته:** تقوم الادارة على متابعة تطبيق القرار والرقابة في عملية تطبيق المعرفة أي خلل او انحراف او اختلافات للقيام بتقومها قبل وقوعها إذا أمكن؛ والرقابة تكون قبلية وبعديّة للتأكد من انها تحقق ما تم التخطيط له؛ وهذا يكون بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت من جراء تطبيق هذا البديل وما إذا كانت ايجابية أو سلبية.⁹

¹ - تعلب سيد صابر، " نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية"، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، (2010)، ص292.

² - موسى شهرزاد محمد شهاب، "القدرة على إتخاذ القرارات وعلاقتها بمركز الضبط"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص55.

³ - عبودي زيد منير، "دور القيادة التنبؤية في إتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص242.

⁴ - جنان عبد الحق، "مساهمة لتحسين فعالية إتخاذ القرارات في تخطيط المشاريع والرقابة عليها باستخدام التحليل الشبكي دراسة حالة شركة كوسيدار"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بوضياف، المسيلة الجزائر، (2005)، ص70.

⁵ - المنصور، كاسر نصر، "نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)"، ط1، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص48.

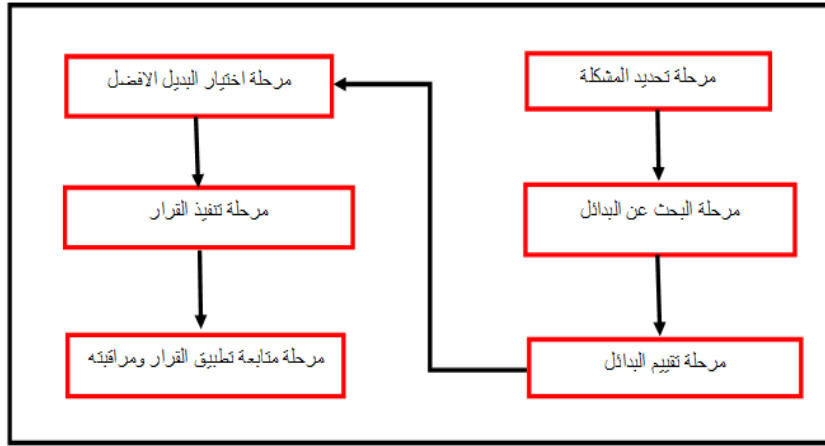
⁶ - Russell jomes neil. **the decision – making pocket book**. british . management pocketbooks. ltd. .2000.p30.

⁷ - موسى شهرزاد محمد شهاب، مرجع سبق ذكره، ص55.

⁸ - الحريري الرفدة عمر، "اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، (2007)، ص56.

⁹ - حسين علي وساعد، رشاد، "نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص24-25.

الشكل (1-6): يوضح مراحل عملية إتخاذ القرار.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال ما تطرقنا له في دراسة في مراحل إتخاذ القرار

الفرع الثالث: حالات إتخاذ القرار

إن مدى وجود المعلومات و مدى توفرها تنعكس بالسلب أو بالإيجاب على متخذي القرارات، مما يجعله يتخذ في ظروف تتراوح بين التأكد التام، عدم التأكد ودرجة المخاطرة ، وهناك ثلاث حالات لعملية إتخاذ القرار وهي:

أولاً: حالة التأكد التام: في هذه الحالة تكون المعلومات التي بنيت عليها البدائل التامة، وسميت بحالة التأكد التام لأن متخذ القرار يكون على دراية تامة بنتائج قراره¹، وأن متخذ القرار في هذه الحالة غالباً ما تكون خياراته نمطية متكررة تقدم استجابة لمشكلات محددة ومعروفة، وغير معقدة، وهو ما يطلق عليها بالقرارات الروتينية.²

ثانياً: حالة المخاطرة: يعرف فيها متخذ القرارات إحتمال حصول النتائج من خلال خبرته السابقة، أو من خلال البيانات التاريخية، وفيها يتم حساب القيمة المتوقعة لكل بديل من البدائل ويختار الذي يحقق أعلى قيمة في حالة تعظيم الأرباح واختيار الأدنى قيمة في حالة تقليل التكاليف³؛ وتكون قراراته تعديلية تكيفية تمتاز بالمرونة.⁴

ثالثاً: حالة عدم التأكد: يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أي بيانات سابقة، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً بمكانية حدوث الظروف المتوقع حدوثها بعد إتخاذ القرار⁵. وتكون في هذه الحالة القرارات تجديدية وابتكارية وبالتالي فهي قرارات استشرافية لتحقيق رؤية مستقبلية.⁶

¹ - بلقاسم مرغني، "نظام المعلومات ودوره في إتخاذ القرار، دراسة حالة اتصالات الجزائر الوادي"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2014، ص 74.

² - العلاق بشير، "القيادة الإدارية"، دار البازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 132.

³ - مصطفى الأسطل زند، "بحوث العمليات والأساليب الكمية في صنع القرارات الإدارية"، الطبعة السادسة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، 2014، فلسطين، ص 241.

⁴ - العلاق بشير، مرجع سبق ذكره، ص 133.

⁵ - عدنان عواد الشوابكة، "جودة المعلومات في تحقيق فاعلية إتخاذ القرار في مديرية الشؤون الصحية في محافظة الطائف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2017، ص 324.

⁶ - العلاق بشير، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الفرع الرابع: أساليب إتخاذ القرار: وهي في غالب قسمين وهي:

أولاً: الأساليب النظرية الغير كمية: يقصد بها الأساليب التقليدية والغير دقيقة ولا تستخدم المنهج العلمي فتتخذ القرارات وهي:

- ❖ **الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة في إتخاذ القرارات؛ وحين توفرها تصبح القرارات المتخذة ذات جذور قوية ومنطقية.¹
 - ❖ **البديهية والحكم الشخصي:** يعني هذا الاسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له؛ والتقدير السليم لأبعادها؛ وعند فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات والفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها.²
 - ❖ **الخبرة:** لا تقتصر الخبرة هنا على حيرة المدير فحسب أي متخذ القرار؛ ولكن يمكن له أن يستفيد من خبرة المدراء الاخرين ايضا من زملائه وتجاربهم في حل المشكلات الإدارية وإتخاذ القرارات الصائبة.³
 - ❖ **إجراء تجارب:** وتكون بتولي متخذ القرار بنفسه اجراء التجارب مع أخذ بعين الاعتبار كل العوامل الملموسة والغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل الدراسة؛ حيث يتوصل من خلال هاته التجارب إلى اختيار البديل الأنسب ولكن مع اشراك خبرته العلمية في ذلك.⁴
 - ❖ **الآراء:** ويعني أن يقوم المدير متخذ القرار بالبحث ودراسة الآراء ومختلف المقترحات التي تقدم حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الافضل⁵، وهذا يتطلب العديد من البيانات والاحصائيات لاستخراج المناسب منها.⁶
- ثانياً: الأساليب الكمية:** والتي يتم التطبيق فيها الطرق العلمية لحل المشاكل واهمها:
- ❖ **الاحتمالات:** حيث تعتبر من الاساليب الكمية التي تساهم في بناء النماذج الرياضية وتجربتها حيث تعمل على تخفيض من درجة عدم التأكيد أو المخاطرة حيث توفر معلومات كافية ونجاح القرار المتخذ يتوقف على قدرة الادارة في التنبؤ للحوادث المستقبلية؛ وتعتبر "نظرية باز" في الاحتمالات إحدى أهم الطرق المستخدمة في إتخاذ القرار الإداري.⁷
 - ❖ **المحاكاة (التماثل):** تقوم على صاغة نموذج بأسلوب المحاكاة وهي محاولة إيجاد صور طبق الأصل مصغرة لنظام ما دون محاولة الحصول على النظام الحقيقي نفسه؛ ويلعب الحاسوب دورا فعالا في ذلك واثبت الاسلوب كفاءته في معالجة مسائل معقدة يصعب وضع نموذج تحليلي لها او مسائل متعلقة بالزمن.⁸
 - ❖ **البحوث العلمية:** تعتمد على الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن إتخاذها إتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنهجية.⁹
 - ❖ **البرمجة الخطية:** يعتمد الاسلوب على تحديد الاستغلال الأمثل لإمكانات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتجان أو أكثر يتنافسان على الامكانيات المتاحة¹⁰؛ وهي عبارة عن مجموعة نماذج رياضية ورسوم بيانية.¹¹

¹ - موسى شهرزاد محمد شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² - كنعان، نواف، "إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 185.

³ - المرجع السابق، ص. ص 181-182.

⁴ - المرجع السابق، ص 184.

⁵ - المرجع السابق، ص 186.

⁶ - موسى شهرزاد محمد شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁷ - العبيدي، محمود، "بحوث العمليات وتطبيقها في إدارة الاعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 24.

⁸ - العاني محمد جاسم، "اساليب التحليل الكمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2006)، ص 14.

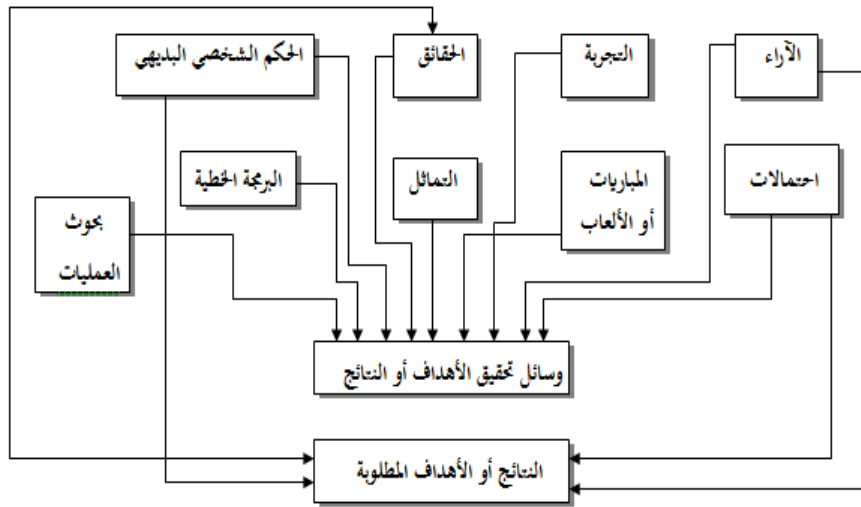
⁹ - موسى شهرزاد محمد شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 44.

¹⁰ - كنعان، نواف، مرجع سبق ذكره، ص 202.

¹¹ - موسى شهرزاد محمد شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 45.

❖ **نظرية المباريات:** تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى الاستراتيجية الأفضل،¹ وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث ثبت جدواها كأسلوب علمي في إتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة.² وكما يتضح من الشكل فإن الأساليب الأربعة الأولى وهي الآراء التجربة الحقائق و الحكم الشخصي البديهي (البديهية) يمكن أن تستخدم في إتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الأهداف و النتائج، وكذلك في إتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف. أما الأساليب المسه الأخرى وهي الاحتمالات، المباريات أو الألعاب، المرهجة الخطية و بحوث العمليات فيمكن إستخدامها في القرارات الإدارية الخاصة بتحديد الوسائل الموصلة لتحقيق النتائج أو الأهداف المطلوبة.³

الشكل (1-7): أساليب إتخاذ القرارات و علاقتها بالوسائل و النتائج المطلوبة



المصدر: جمال الدين لعويسات، "الإدارة و عملية إتخاذ القرار"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، بوزريعة- الجزائر، 2003، ص 72.

المطلب الثالث: الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار

يدعم الذكاء الاستراتيجي عملية اتخاذ القرار ويوفر الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة ويلعب دوراً جوهرياً في قرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية.⁴

الفرع الأول: أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار

وقد أكد **Pauker et al 2000** على أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات حيث اظهر حيثيات دعم الذكاء الاستراتيجي لمتطلبات اتخاذ القرار لدى كبار المديرين في المنظمة، وتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم ومدتهم برؤوس جديدة في صناعة القرارات واتخاذها على مستوى كل من:⁵

(1) **الاستراتيجية:** بحيث يعمل على تحديد فرص النمو الداخلية وكذا الخارجية للمنظمة.

(2) **المبيعات:** يعمل على تحديد نقاط البيع المتاحة.

(3) **البحث والتطوير:** يشخص التكنولوجيا والتطورات الجديدة والجوهريّة في الاقتصاد.

¹ - نفسه.

² - كنعان، نواف، مرجع سبق ذكره، ص 197.

³ - جمال الدين لعويسات، "الإدارة و عملية إتخاذ القرار"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، بوزريعة- الجزائر، 2003، ص 72.

⁴ - حفيظ فراح، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁵ - Pauker, Benjamin et al, **strategic Intelligence, Providing Critical Information for strategic Decisions**, Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August, 2000.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

- 4) المالية: يعمل على تحديد الفرص المتاحة في بيئة الاعمال للاستثمار الناجح.
- 5) التسويق: يضع ويوضح للمنظمة الاتجاهات الجديدة للزبائن.
- 6) الموارد البشرية: يعمل على توضيح المهارات التي وجب ان تكون لدى عاملين المنظمة.

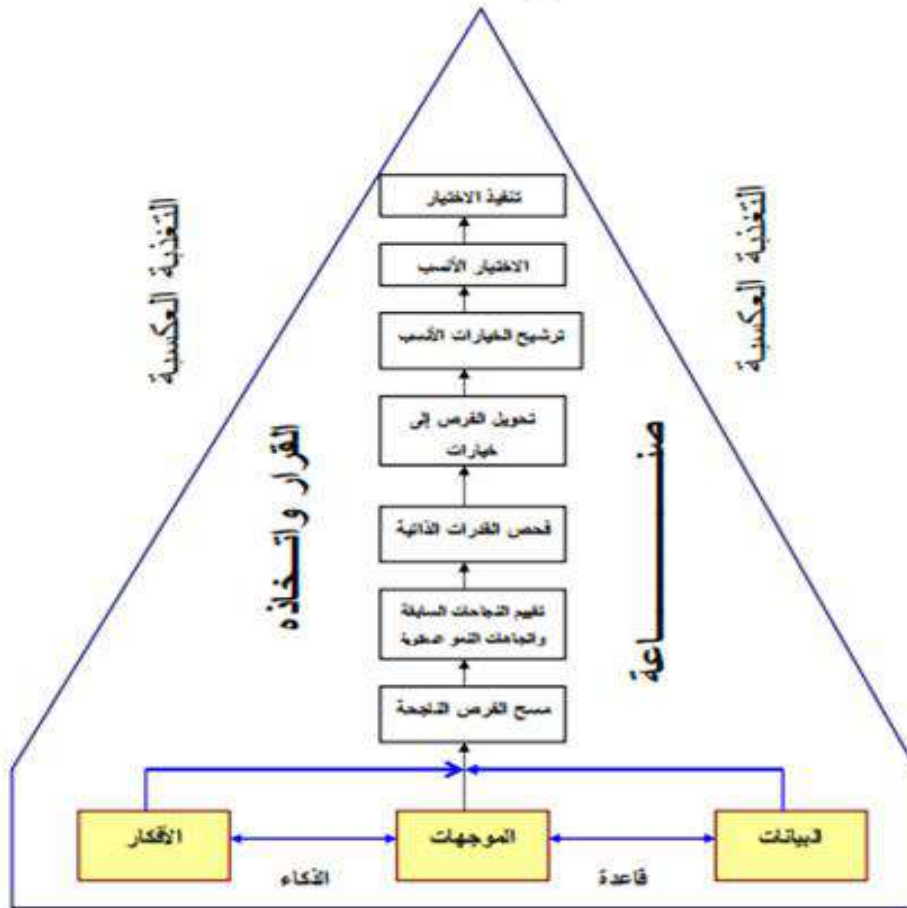
الفرع الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صناعة القرارات

وإضافة الى ما تم التطرق إليه في دور الذكاء الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرار (المطلب الأول، الفرع 3) يمكن القول ان الذكاء الاستراتيجي يلعب دور في عملية دعم وصناعة القرار من خلال:

- يمكن المؤسسة من بناء سمعتها وتبوءها موقعا يضمن لها التفوق.
- هذا الدور يضمن فعالية توفر المعلومات التي تمثل نقطة الانطلاق فيه بشرط توفرها في الوقت المناسب.¹

يوضح الشكل اسفله ان قاعدة الذكاء تزرخ بالأفكار والبيانات والخبرات العلمية ولأحكام وتشكل الاساس المعرفي لاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي حيال مستقبل المنظمة؛ وتعتمد في ذلك ثلاث مصادر للمعرفة هي (الأفكار البيانات موجهاة) التي توفر نظام ذكاء فاعلا ومصادر للأفكار الابداعية التي تسهم في حل المشكلات وبناء ذكاء استراتيجي وصناعتهم للقرارات الناجعة؛ واما مسار القرار فيكون بمجموعة مراحل وخطوات مذكورة اسفله من المسح للفرص إلى غاية تنفيذ للخيار الذي يوازي في اهميته اهمية صناعة القرار.

الشكل(1-8) : دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صناعة القرار و إتخاذها



المصدر: صالح، أحمد و آخرون، "الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي و الإجتماعي للمنظمات"، عمان، الأردن، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص163.

¹ - صالح و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص161.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

الفرع الثالث: علاقة الذكاء لاستراتيجي بعملية إتخاذ القرار: ويمكن ربط علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية إتخاذ القرار من

خلال ربط علاقة كل بعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي بعملية دعم القرار كالتالي:¹

أولاً: علاقة الاستشراف بعملية إتخاذ القرار: بما أن الاستشراف هو دراسة الماضي وفهم الحاضر لمعرفة المستقبل فهو يقود القائد

إلى استشراف المستقبل لإتخاذ القرارات المناسبة والتنبؤ بالفرص وكذا التهديدات ووضع القرارات المرجحة.

ثانياً: علاقة تفكير النظم بعملية إتخاذ القرار: يعد تفكير النظم أسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة واكتساب المعرفة وابتكار

استراتيجية لتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل دور المشاركة للأفراد في إتخاذ القرار داخل المنظمة؛ فالقائد الذي يتمتع بتفكير النظم

يصبح قادراً على ربط اجزاء النظام وفهم النظام وفهم المشكلة والتشخيص للسبب الحقيقي لها؛ وإتخاذ القرار المناسب لحلها.

ثالثاً: علاقة الرؤية المستقبلية بعملية إتخاذ القرار: تقوم الرؤيا المستقبلية على رؤية ما وراء الأحداث والفهم والادراك لها حيث تعمل

على وضع خارطة للمديرين وإتخاذ قرارات توجه بها سلوك موظفيهم فقرارات هنا تكون كرد فعل مقابل تغيرات المحيط والمنافسين.

رابعاً: علاقة الدافعية بعملية إتخاذ القرار: القائد الذكي من يعمل على اشباع حاجات ورغبات العاملين لديه فتمتعه بالدافعية

ومعرفة الكمائن الابداعية لديهم وتحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم التوصل اليها؛ ولتحسين جودة القرارات يجب وضع نظام تحفيز

فعال يزيد من فعالية العاملين.

خامساً: علاقة الشراكة بعملية إتخاذ القرار: يميل كل القادة الاذكياء إلى وضع تحالفات وشركات ويكون بإتخاذ قرارات واختيار

الشريك المناسب الذي تزيد به كفاءة المنظمة؛ وكذلك زيادة فعالية وجودة القرارات بها.

سادساً: علاقة الحدس بعملية إتخاذ القرار: إن للحدس أهمية ودور أساسي في عملية إتخاذ القرارات، خاصة فيما يخص السرعة

في إتخاذ القرارات، ويتمثل في قدرة متخذي القرارات في معرفة الحلول الصحيحة للمشكلات من خلال محاكاة عقلية، ومراجعة

واعية ومدروسة لمسارات العمل بناء على خبرتهم في المقارنة بين الخيارات، ثم تتم معالجة هذه المدخلات تلقائياً دون استخدام

العقل الواعي، وفي الاخير يأتي الناتج من هذه العملية وهو الشعور الذي يمكن أن يستخدم كأساس للقرارات.²

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للذكاء الاستراتيجي و إتخاذ القرار

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات التي تناولت هذا الموضوع ببعديه، لاحظ الباحث قلة الدراسات التي تناولت موضوع

(الذكاء الاستراتيجي وعملية إتخاذ القرار)، وقد استعان الباحث بالدراسات السابقة التالية:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة : في هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت

الموضوع سواء المحلية منها، العربية والاجنبية على مجموعة من الأطروحات، المذكرات والمقالات، التي تعتبر حديثة نسبياً، وتعددت

هذه الدراسات بين من تناولت المتغير المستقل، أو التابع، أو جمعت بين المتغيرين معاً، والتي نستعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1/ دراسة محمد ريب لله، بعنوان: "واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.

¹ - حفيظ فراح، مرجع سبق ذكره، ص. ص37-38.

² - دحاك عبد النور، "العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في إتخاذ القرارات الاستراتيجية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد2، جامعة مولود معمري_ تيزي وزو_ الجزائر، 2018، ص85.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 320 عضوا من هيئة التدريس منهم 130 من جامعة الجزائر، 96 من جامعة وهران و121 من جامعة قسنطينة، واتبع الباحث المنهج الوصفي للتعرف على الواقع، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى المشاركة في القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة تشكل مستوى متدني؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المشاركة في صنع القرار على أعضاء هيئة التدريس.¹
- 2/ دراسة فوزية مقراش، بعنوان: "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية" هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، إذ تم اختيار أبعاد الذكاء المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي وذلك من خلال التفصيل في أبعاد كل نوع من الذكاء.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 175 موظفا بشركة الخطوط الجوية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تمتلك الخطوط الجوية الجزائرية إدارة بالذكاءات عالية جدا، ولها أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي؛
- من بين أنواع الذكاءات التي تركز عليها الخطوط الجوية الجزائرية الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي بينما الذكاء التنافسي ليس له أثر على التوجه الاستراتيجي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، بما فيها الذكاء الاستراتيجي.²

3/ بن ام سعد فتحية: " دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية "

هدفت الدراسة إلى تبيان دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بمؤسسة اقتصادية من خلال التطبيق على مؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة؛ فاتبعت الباحثة المنهج الاستكشافي كما تم استخدام الاستبانة والتوصل الى النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين موارد نظم المعلومات ومراحل عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرار بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق؛
- يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقدير افراد العينة لدور نظم المعلومات في دعم مراحل عملية اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الجنس؛

¹ - محمد رريب الله، بعنوان: واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 11، المجلد 6، جامعة وهران، الجزائر، 2013.
² - فوزية مقراش، بعنوان: "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في تقدير أفراد العينة لدور نظم المعلومات في دعم مراحل عملية إتخاذ القرار تعزى الى متغير الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر والخبرة الوظيفية؛
- توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 في تقدير أفراد العينة لدور نظم المعلومات بجميع المجالات في دعم مراحل إتخاذ القرار فيما يخص عامل الدورات التدريبية¹.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

1/دراسة سعاد حرب قاسم، بعنوان: " أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المؤسسة مما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة، وكذلك التعرف على أثر كل من (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية وعدد المرؤوسين) على الذكاء الاستراتيجي وعملية إتخاذ القرار.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 94 مديرا، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تمتع المدراء بالأونروا بذكاء استراتيجي بمستوى جيد جدا؛

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية المستقبلية والشراكة) وعملية إتخاذ القرار؛

- أثبتت الدراسة أن عنصري الاستشراف والدافعية يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية إتخاذ القرارات للمدراء؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرار تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية)؛

- ضعف استجابة المدراء لعنصر الشراكة، كما يتضح ضعف العلاقة بين عنصر الشراكة وعملية إتخاذ القرار.²

2/ دراسة خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 185 موظفا، وتم استخدام أداة الاستبيان لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج لاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة والحدس) على فاعلية

¹ - بن ام سعد فتحية: " دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية "، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق. قسنطينة - الجزائر اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (L.M.D) في علوم التسيير. شعبة تسيير المنظمات. - جامعة باتنة 1 الحاج لخضر- الجزائر، 2016.

² - سعاد حرب قاسم، بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات-دراسة حالة على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا-، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

صنع القرارات بأبعاده (فاعلية تحديد المشكلة، فاعلية تطوير البدائل، فاعلية اختيار البديل المناسب وفاعلية التنفيذ والمتابعة).¹

3/دراسة عثمان بعنوان: "اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات"

وهدفت الدراسة إلى البحث في أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التحفيز، الشراكة، التفكير التنظيمي (على فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر في الدمام. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية وتطبيقها على عينة الدراسة المكوّنة من (55) موظفًا في الإدارة العليا والتنفيذية في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، وخضعت (52) استبانة صالحة للتحليل والدراسة. وتوصلت النتائج إلى:

- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وفاعلية إتخاذ القرارات.²

4/دراسة العبدلي، بعنوان: "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى تحقيق المواءمة بين استعمال الذكاء الاستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة لصياغة مخطط منهجي للمديرين على وفق الخصائص الشخصية للعينة، في مستوى كل من الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي. حيث اختار الباحث العينة من المدراء من فئتي مدير العام أو مدير قسم البالغ عددهم 100 مدير، وجرى اختيار الشركات الخاصة بمختلف اختصاصاتها (المقاولات العامة، التجارة العامة، صناعة المشروبات الغازية...) وتم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة. ومن أهم النتائج:

- يمكن المواءمة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي،

- يميل كبار السن من المديرين للارتجال أكثر من صغار السن الذين يفضلون وضع الخطط والاستراتيجيات طويلة المدى؛

- هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين (الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) في ابعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمع؛

- هناك اثر للخصائص الشخصية للمديرين(العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) في ابعاد الارتجال التنظيمي.³

5/دراسة صالح، بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي على جودة إتخاذ القرارات"

تهدف الدراسة على التعرف على دور الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في إتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية، وتكون المجتمع من جميع البنوك التجارية في الأردن وعددها 13 بنك، وتكونت عينة الدراسة من (102) مدير من المدراء في الفروع البنوك التجارية في الأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية. وكانت أهم النتائج:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وجودة إتخاذ القرارات الإدارية؛

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع كأحد تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة إتخاذ القرارات؛

- تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة النظام وبين جودة إتخاذ القرار.⁴

¹ خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار -دراسة ميدانية في شركات التأمين السعودية العاملة بجدة-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الاقتصادية، مجلد 2، العدد 5، جوان 2015.

² دراسة عثمان بعنوان: "اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات" -دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، الدمام، المملكة العربية السعودية - 2007.

³ العبدلي بعنوان: صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشراف، العراق" 2010.

⁴ صالح، بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي على جودة إتخاذ القرارات"

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

6/ غادة اسماعيل حسن عبيد، بعنوان: "ابعاد ادارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار "

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين ابعاد المعرفة (تكنولوجيا المعلومات. موارد بشرية. مشاركة تنظيمية. ثقافة تنظيمية) وعمليات اتخاذ القرارات لدى فئة الاداريين في البنوك التجارية في قطاع غزة؛ وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من 12 موظفا واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ وتم استخدام الاستبانة للتحقيق أهداف البحث وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. من أهم النتائج المتوصل إليها:

__اوضحت المتوسطات الحسابية ووعي كبير لأبعاد ادارة المعرفة في البنوك التجارية؛

__اوضحت المتوسطات الحسابية ووعي اف ا رد العينة لأهمية عملية اتخاذ القرار؛

__وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد ادارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار.¹

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة لورا كامبلا سيتوفيرتا 2011 (Laura Camilla Seitovirta) بعنوان:

"Decision making models and knowledge management preferences"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في المشاركة في صنع القرار، وذلك من خلال إظهار كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسات قيد الدراسة، وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء التنافسي في عملية صنع القرار. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 118 مديراً و20 مديرة من المديرين التنفيذيين في الشركة الاستثمارية التاي وانية في الصين، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة الأعمال، ومقارنة هذه الصورة بأعمال الشركات العاملة في نفس القطاع؛
- أن متخذي القرارات في الشركات يحتاجون إلى معلومات داخلية وخارجية، وهذه المعلومات تساعدهم في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.²

3/ دراسة René Pellissier and Jean Pierre Kruger بعنوان:

"Strategic Intelligence as a Strategic Management tool in the long- term Insurance Industry in South Africa"

هدفت الدراسة إلى الفهم والاستخدام الحالي للذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الاستراتيجية في التأمين الصناعي على المدى الطويل في جنوب إفريقيا، وذلك للتعرف على آراء المديرين في هذه الشركات، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي كمدخلات في عملية التسيير لإضافة إلى إظهار قيمة الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار، وأن الاستخدام الحالي للذكاء الاستراتيجي، في شركات التأمين الصناعي يهدف إلى تعزيز القدرة على الصمود أمام هجمات المنافسين العالمية، وتوسيع أعمالهم في إيجاد أسواق جديدة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

¹ - غادة اسماعيل حسن عبيد، بعنوان: "ابعاد ادارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار " دراسة ميدانية في البنوك التجارية في غزة؛ مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر ادارة اعمال قسم ادارة أعمال؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الادارة بجامعة الازهر غزة، فلسطين، 2015

² (Laura Camilla Seitovirta، "Decision making models and knowledge management preferences", Taiwanese expatriates in china, Australian journal of business and management research, vol 2, n 04, 01-11, July, 2012

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار

- هناك اختلاف في استخدام مكونات الذكاء الاستراتيجي في الشركات قيد الدراسة؛
- أن المؤسسات محل الدراسة لم تتبنى بعد نموذجاً لنظام الذكاء الاستراتيجي؛
- أن بعض المؤسسات التي شملتها الدراسة لم يكن لديها علم لفوائد التي يمكن أن يقدمها الذكاء الاستراتيجي؛
- استخدام أنشطة الذكاء الاستراتيجي تعزز عملية صنع القرارات في هذه الشركات.¹

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد عرضنا لأهم الدراسات السابقة، سنتناول في هذا المطلب أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وكذلك إضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفرع الأول: أوجه التشابه

✓ سعت الدراسة الحالية إلى معرفة دور أو أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، متفقة في ذلك مع بعض الدراسات مثل دراسة: (سعاد حرب قاسم)، (دراسة خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم)، (عثمان)، (صالح)، (Laura Camilla Seitovirta)؛

✓ استخدمت الدراسة الحالية، المنهج الوصفي التحليلي، متفقة مع معظم الدراسات السابقة؛
✓ تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS V.25 وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة؛

✓ أن أهم التوصيات التي تبنتها هذه الدراسات توصي بضرورة استخدام الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

✓ عرض العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة والتركيز على كيفية دعم الذكاء الاستراتيجي بكل بعد من ابعاده على عملية اتخاذ القرار والتي تغيب في الدراسات السابقة مثل: دراسة (سعاد حرب)؛

✓ طبقت الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وهي مؤسسة عمومية اقتصادية (ورقلة) غير باقي الدراسات التي بدورها طبقت في مؤسسات أخرى؛

✓ أن بعض الدراسات السابقة تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وأثره على عملية اتخاذ القرار لكن ليس بشكل مباشر ولم يكن هذا هو الهدف الأساسي من الدراسة، ولكن كان ذلك ضمن ما توصلت إليه من نتائج مثل دراسة: (René Pelissier et Jean pierre Kruger) ؛

✓ ميزت الدراسة عن الدراسات السابقة كونها الوحيدة في مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة)، ومن الدراسات القليلة التي تناولت موضوع دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار في الجزائر على حد علمنا .

الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- ✓ الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة؛
- ✓ الاستفادة من المراجع والكتب التي تناولتها الدراسات السابقة؛
- ✓ الربط والمقارنة بين نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع؛
- ✓ التعرف على أبعاد و مفاهيم جديدة لها علاقة بالذكاء الاستراتيجي، من خلال الاطلاع على الدراسات الأجنبية سابقة.

¹ René Pellissier and Jean Pierre Kruger, Strategic Intelligence as a Strategic Management tool in the long- term Insurance Industry in South Africa", Department of decision Sciences, University of South,Africa 2010.

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 الاستراتيجي وعملية 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 بهذه المعلومات المستمدة من بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، بعد تحليلها ومعالجتها لتصل في النهاية إلى أيدي متخذي القرارات والتي من شأنها أن تساعدهم للوصول إلى قرارات صائبة وسليمة .

أما المبحث الثاني من هذه الدراسة فقد تناولنا فيه مجموعة من الدراسات السابقة، التي قمنا بتحليلها ومناقشتها لمعرفة أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين موضوعنا الذي نحن بصدد معالجته، وكذلك ما يميز دراستنا عن سابقتها، لنصل في الأخير إلى الاستفادة المرجوة من الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي

وإتخاذ القرار لمؤسسة إتصالات

الجزائر ورقلة

تمهيد:

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

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين يتعلق:

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة المستخدمة في الدراسة.

- في المبحث الثاني فهو يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية

سنعرض في هذا المبحث إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية الميدانية، من خلال مطلبين ففي الأول سوف نتناول الطريقة المعتمدة بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة في إعداد هذا البحث، أما الثاني فيتضمن الأدوات التي استخدمت في الدراسة الميدانية في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية: سوف نتناول في هذا المطلب النموذج الافتراضي للبحث، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وذلك تمهيدا لما سنستعرضه في هذا الجانب التطبيقي.

الفرع الأول: منهج الدراسة: يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على مايلي:

1/ الاستبيان:

- **المنهج الإحصائي:** والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقيم دور الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار في مؤسسة الاتصالات الجزائر بورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من رؤساء المصالح والقسم والموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

2/ متغيرات الدراسة: الجدول رقم (2-1): يوضح المتغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع	دور الذكاء الإستراتيجي
المتغير المستقل	إتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة *

1/ تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر: اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، ورأسمال عمومي قدر ب : 115.000.000.000,00 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100%، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزيائتها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: الجودة و الفعالية و نوعية الخدمات .

رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت. لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

* المديرية العملية بورقلة للاتصالات ورقلة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

إلى أن جاء في بداية عام 2017 قرار الغاء مفوضيات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على أن يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة الى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى الى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة إلى دمج مراكز مع بعضها أو الغاءها نهائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتخلي مؤسسة على كوابل النحاسية واستبدالها بكوابل ألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة الى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للأترنتيت.

2/ تعريف بالمديرية العملية للاتصالات بورقلة*

- نشأة المديرية: وفق قرار المديرية العامة رقم 02 /15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

ثانياً: مجتمع دراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الرؤساء المصالح و الأقسام و الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الدائمين و البالغ عددهم الكلي 117 عامل مقسمين بين عاملين الوكالة التجارية و مديرية العمالية للإتصال وتم اعتمادنا في وضع عينة الدراسة على مختلف رتبهم الوظيفية سواء كانوا (المدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة) باعتبارهم متخذي القرارات فيها، وكذلك الموظفين للتزويد بمعلومات كافية ومزيد من المصادقية .
تم اختيارنا لهذه المؤسسة نظرا للأسباب التالية:

- ✓ تعبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين اهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات طابع خدماتي؛
- ✓ وجود بعض معالم الذكاء الاستراتيجي تظهر على هذا النوع من المؤسسات؛
- ✓ التأكد مما إذا كانت هذه المؤسسات تعتمد على الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ قرارات؛
- ✓ تسليط الضوء على اتصالات الجزائر، نظرا لقلة الدراسات التي اهتمت بهذا النوع من المؤسسات خاصة في مجال التخصص الذي ندرسه.

ثالثاً: عينة الدراسة: العينة هي جزء ممثل لمجتمع الدراسة الأصلي وكل هذا بهدف الحصول على المعلومات منها عن المجتمع

الاصلي للدراسة؛ و عليه فقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة وفق معادلة ستيفن ثامبسون**

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

N حجم المجتمع
Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
D نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P نسبة توفر الخاصية والمحايمة = 0.50

نظرا لصعوبة اشتمال الدراسة على كل المجتمع المدروس تم إعداد لاستبيان بغرض جمع البيانات حول هذه الدراسة، تم إستخدام المسح الإجتماعي لجميع مؤسسات الاتصالات الجزائر بورقلة حيث تم توزيع 60 استبياناً ورقيا، فقد تم اختيار و بشكل عشوائي لأقرب فرع لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، بحيث تم توزيع 60 استبانة مقسمة كالآتي :

- 20 استبياناً موزعة على الوكالة التجارية تابعة للاتصالات الجزائر بورقلة.
- 40 استبياناً موزعة على مديرية العمالية اتصالات الجزائر بورقلة.

* المديرية العملية بورقلة للاتصالات ورقلة

** بن سليمان فاطمة، "دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث"، دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الموارد البشرية، (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020، ص30.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

وقد تم استرجاع 57 استبياناً ورقياً صالحة للدراسة على مستوى الإدارتين، منها 8 ملغاة غير صالحة للدراسة و من ثم فإن العدد المسترد قدر ب 49 استبياناً قابلاً لتحليل من أصل 60 إستبانة موزعة.

و بذلك تكون نسبة الاستبيانات المستردة من إجمالي مجتمع الدراسة تعادل نسبة 41.88%، أما بالنسبة لعدد الاستبيانات الموزعة (60 استبياناً) فإن نسبة الاسترداد بلغت 82%.

وهذا ما يوضحه الجدولين التاليين :

الجدول رقم (2-2): عينة الدراسة

عدد العمال المؤسسة الاتصالات الجزائر ورقلة	العينة المطبقة في الدراسة	النسبة التمثيلية للعينة
117	49	41.88

المصدر: من اعداد طالبتين، بالإعتماد على ماتم التواصل إليه من عدد الاستبيانات الموزعة

الجدول رقم (2-3): توزيع الإستبانات ونسبة الإسترداد

مؤسسة اتصالات الجزائر	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانة المستردة والصالحة للدراسة	نسبة الإسترداد
ورقلة	60	49	82

المصدر: من اعداد طالبتين، بالإعتماد على ماتم التواصل إليه من عدد الاستبيانات الموزعة

ومن أجل مجتمع البحث يساوي 117 العاملين، وبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوبة هو 57 العاملين، وبعد القيام بفرز وتصفية استمارات الاستبيانات الموزعة، حصلنا على الاستمارات التالية الموضحة في الجدول التالي الذي يبين عينة الدراسة:

الجدول رقم (2-4): إحصائيات الإستبانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبانات الموزعة	60	100
عدد الاستبانات المسترجعة	57	95
عدد الاستبانات الغير المسترجعة	3	5
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	49	81.66
عدد الاستبانات الملغاة	8	13.33

المصدر: من اعداد طالبتين، بالإعتماد على ماتم التواصل إليه من عدد الاستبيانات الموزعة

• كما يمكننا توضيح توزيع العاملين المؤطرين على المسمى الوظيفي على النحو التالي:

الجدول رقم (2-5): توزيع العاملين المؤطرين بالمؤسسة إتصالات على المسمى الوظيفي من حيث الجنس

المسمى الوظيفي	عدد الموظفين		المجموع
	ذكور	إيئات	
مدير	01	00	01
نائب مدير	05	00	05
رئيس القسم	06	01	07
رئيس المصلحة	18	04	22
موظف	02	12	14
المجموع	32	17	49

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعطيات للإستبيانات الموزعة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، و المتمثلة أساسا في أداة الاستبيان بالإضافة إلى أدوات و أساليب إحصائية أخرى .

الفرع الأول: اعداد الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد وبشكل أساسي على استبيان من نوع ليكرت الخماسي تم إعداده كأداة لقياس متغيري الدراسة حيث أن آراء المجيبين عليه تكون مقسمة إلى خمسة اتجاهات كما يلي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة)، وتمثلت خطوات الاستبيان ومحتوياته و مراحلها في ما يلي:

أولاً: خطوات بناء الاستبيان:

اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

✓ الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته؛

✓ تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان وتحديد الفقرات التي تندرج تحت كل محور؛

✓ عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة من أجل تقييمه واختبار مدى ملاءمته للبحث موضوع الدراسة؛

✓ تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب الأستاذة المشرفة؛

✓ عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، الذين قاموا بتصحيح بعض فقراته من حيث الحذف أو إضافة أو التعديل في الإستبيان*؛

✓ تم تصميم الاستبيان ليستقر في صورته النهائية على 49 فقرة**؛

✓ توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة في انتظار ردودهم.

ثانياً: محتويات الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل من دور الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتمكن من إخراجها في شكله النهائي (الملحق رقم 01) وقد تم تقسيمه إلى جزئين كمايلي:

➤ الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة)***.

➤ الجزء الثاني: يشمل محورين أساسيان هما:

الخور الأول: يتمثل في المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) و يحتوي على 31 عبارة موزعة على 6 فقرات، لمعرفة مدى إدراك افراد العينة له وخاصة متخذي القرار.

الخور الثاني: يتمثل في المتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) و يحتوي على 18 عبارة ، كما هو موضح في الجدول التالي:

* الملحق رقم (01) بين قائمة أسماء الأساتذة المحكمين.

** الملحق رقم (02) إستبيان

*** الملحق رقم (02) إستبيان الجزء الأول (البيانات الشخصية و الوظيفية)

الجدول (2-6): توزيع فقرات الاستبيان على محاوره المكونة له

عدد الفقرات	البعد	المحاور	
5	الإستشراف	أبعاد الذكاء الإستراتيجي	المتغير المستقل
5	التفكير النظم		
5	الرؤية المستقبلية		
6	الدافعية(القدرة على تحفيز العاملين)		
5	الشراكة		
5	الحدس		
18	عملية إتخاذ القرار		المتغير التابع
49	المجموع الفقرات		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات إستبيانات الموزعة

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني، في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العاملين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

- أوافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛
- أوافق تعطى لها 4 درجات؛
- محايد تعطى لها 3 درجات؛
- لا أوافق تعطى لها درجتان؛
- لا أوافق بشدة تعطى لها درجة واحدة.

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-07): أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان

- بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح Y ، $Y = \text{Weighted Mean}$ تباع الخطوات التالية:

- حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي $(5-1=4)$.

- حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي: $0.80 = 5/4$ ، فتكون الفئة الأولى:

أي من 1 إلى 1.80 : $1.80 = 0.80 + 1$ وهكذا...

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

الجدول رقم (2-08):الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

مستوى الاتجاه العام	المتوسط الحسابي المرجح	الإستجابة
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.80	لا أوافق بشدة
لا أوافق	من 1.81 إلى 2.60	لا أوافق
محايد	من 2.61 إلى 3.40	محايد
أوافق	من 3.41 إلى 4.20	أوافق
أوافق بشدة	من 4.21 إلى 5	أوافق بشدة

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبيان

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابق حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.80 = 5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.80 لا أوافق ومن 1.81 إلى 2.60 لا أوافق ومن 2.61 إلى 3.40 محايد ومن 3.41 إلى 4.20 أوافق ومن 4.21 إلى 5 أوافق بشدة).

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة: لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات الاستبيان كالتالي:

أ/ صدق الإستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقة وهي:

● **الصدق الظاهري:** ونقصد به صدق المحكمين قمنا بعرض الاستبيان على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك نجبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة و تألف من 4 أساتذة محكمين متخصصين في مجال إدارة الأعمال، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات ، وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار و استجبنا لآرائهم لذا قمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف بعض العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا و بساطة في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية(الملحق رقم 01)*.

ب/ ثبات أداة الدراسة: يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج بإحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لإجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

الجدول (2-9): يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (دور الذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
49	0.969

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات SPSS V.25

* الملحق رقم (01) يبين قائمة أسماء الأساتذة المحكمين.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقة

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 96.9%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات و الثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير.

الفرع الثاني: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته 25 (Statistical Package for Social Sciences- SPSS V.25) عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وذلك من أجل معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان، وقد تم استخدام برنامج SPSS-V.25 للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك، لمعرفة مدى توفر ابعاد الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة، ومن بين أدوات والأساليب الإحصائية والوصفية والاستدلالية التي استخدمت للوصول الى أهداف الدراسة مايلي :

- التوزيعات التكرارية، النسب المئوية والمتوسط الحسابي (Mean)، وذلك بغرض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري Standard Deviation وهو واحد من أهم مقاييس التشتت يستخدم لمعرفة الفروق في إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان؛
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل الارتباط R ومعامل التحديد R²، لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات في معادلة الانحدار البسيط؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ؛ للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- اختبار t لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- مصفوفة الارتباطات سيرمان Pearson لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (اتخاذ القرار).

المبحث الثاني: عرض النتائج الدراسة ومناقشتها

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS-V.25، سنتطرق في هذا المبحث فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والتي توصلت إليها الدراسة والخاصة بالعينة المستجوبة، ثم مناقشة هذه النتائج، ولذلك تم تقسيمه إلى مطلبين رئيسيين، الأول يتم فيه عرض نتائج الاستبيان، أما الثاني فسيخصص لمناقشة هذه النتائج.

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال أداة الاستبيان عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-V.25 وباستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية.

الفرع الأول: عرض نتائج الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة الدراسة

سنستعرض في هذا العنصر خصائص العينة المستجوبة التي تم توزيع أفراد العينة المدروسة حسب البيانات المذكورة في القسم الأول من الاستبانة والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية من خلال المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) والتي يتم دراستها كما يلي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يبين الجدول رقم (2-10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث تكونت العينة المدروسة من 49 فرد من العاملين ، نلاحظ أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم 32 مستجوبا أي بنسبة قدرها 65.3%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغت عددهم 17 مستجوبة أي بنسبة قدرها 34.7%، وهذا راجع لارتفاع نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة والتي بلغت نسبة 69.93% من مجموع العاملين الدائمين.

الجدول (2-10): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
الذكر	32	65.3
انثى	17	34.7
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر: يبين الجدول رقم (2-11) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 0 يعني لا يوجد مستجوب ، بنسبة قدرها 0% ، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بلغ 7 مستجوبا، أي بنسبة 14.3% ، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى 49 سنة فبلغ عددهم 30 مستجوبا بنسبة 61.2% ، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم من 50 سنة فأكثر فقد بلغ 12 مستجوبين أي بنسبة 24.5%، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من 40 إلى 49 سنة بمعنى أن معظم الموظفين المؤسسة هم كبار في السن و يدل ذلك على عدم سعي المؤسسة محل الدراسة على توظيف الطاقات الشبابية والاستثمار بها.

الجدول (2-11): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	00	00
من 30 إلى 39 سنة	7	14.3
من 40 إلى 49 سنة	30	61.2
50 سنة فأكثر	12	24.5
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: يبين الجدول رقم (2-12) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة تقني سامي بلغ عددهم 17 مستجوب أي بنسبة 34.7% و هي تعد نسبة متوسطة نوعا ما و هذا يبين أن معظم العاملين مؤسسة الإتصال من حاملين لشهادة البكالوريا بالمراسلة أو غير حاصلين على شهادة البكالوريا يكونون من متخرجي المعهد تكويني، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة ليسانس بلغ عددهم 7 مستجوبا أي بنسبة 14.3% و هي نسبة أقل من حاملين شهادة ليسانس، أما عدد المستجوبين من فئة ماستر / مهندس فبلغ عددهم 22 مستجوبين أي بنسبة 44.9% وهذا يبين أن معظم النسبة العاملين في المؤسسة هم من خريجي الجامعة حاملين لشهادة ماستر و هندسة ، أما عدد المستجوبين من فئة دراسات العليا بلغ عددهم 3 مستجوبين أي بنسبة 6.1% وإذا ما قورنت بعدد مستوى ليسانس فهي تعد أضعف نسبة في هذا المستوى التعليمي، و هنا نستنتج أن أكثر نسبة المستجوبين العاملين هم من المستوى ماستر/ مهندس.

الجدول رقم(2-12): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

التكرار النسبي	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
34.7	17	تقني سامي
14.3	7	ليسانس
44.9	22	ماستر/ مهندس
6.1	3	دارسات عليا
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

رابعا: توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي: يبين الجدول رقم (2-13) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة رتبة موظف بلغ عددهم 14 مستجوبا أي بنسبة 28.6% وهذا لان معظم العمال في المؤسسة من رتبة موظفين ، في حين بلغ عدد المستجوبين من رتبة رئيس المصلحة فقد بلغ عددهم 22 مستجوبا أي بنسبة 44.9% وهذا لأن معظم الموظفين في مؤسسة الإتصال يتكونون من رؤساء مصلحة وهذا أمر طبيعي، أما عدد المستجوبين من رتبة رئيس القسم فقد بلغ عددهم 7 مستجوبين أي بنسبة 14.3%، و من حيث رتبة نائب المدير بلغ عددهم 5 مستجوبا أي بنسبة 10.2%، و في الاخير بلغ عدد المستجوبين من رتبة مدير بلغ عدده 1 مستجوب أي بنسبة 2.0%، فنستنتج أن عدد المستجوبين الأكثر في المستوى الوظيفي هم من رؤساء المصلحة.

الجدول رقم (2-13) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغير المسمى الوظيفي

التكرار النسبي	التكرار المطلق	المسمى الوظيفي
28.6	14	موظف
44.9	22	رئيس المصلحة
14.3	7	رئيس القسم
10.2	5	نائب مدير
2.0	1	مدير
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: يبين الجدول رقم (2-14) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 4 مستجوبا أي بنسبة 8.2%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة فيبلغ عددهم 7 مستجوبا أي بنسبة 14.3%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة فيبلغ عددهم 22 فرداً أي بنسبة مئوية تقدر بـ 44.9%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 20 سنة فأكثر فيبلغ عددهم 16 فرد أي بنسبة 32.7% فنستنتج أن اغلب فئة العاملين في المؤسسة حسب عدد الخبرة المهنية هم فئة الأقدمية.

الجدول رقم (2-14): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغير عدد سنوات الخبرة المهنية.

عدد سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	8.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	14.3
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	22	44.9
من 20 سنة فأكثر	16	32.7
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

الفرع الثاني: عرض و تحليل نتائج محاور الإستبيان :

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقا

المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي

يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى وواقع ذكاء الإستراتيجي من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت أبعاد الذكاء الاستراتيجي

• البعد الأول: الإستشراف

الجدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين لمؤسسة الاتصالات حول بعد الاستشراف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	أستقرىء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة في الأمد البعيد.	3.32	1.008	5	متوسط
02	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.	3.44	0.84	3	مرتفع
03	يساعدني توقع المستقبل في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية إتخاذ القرار.	3.42	1.13	4	مرتفع
04	أشخص الفرص بشكل يمكنني من إستثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.48	1.02	2	مرتفع
05	لدي القدرة على الإستفادة من الخبرة الشخصية و الإمكانيات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	3.77	1.10	1	مرتفع
	البعد الأول: الإستشراف	3.49	0.86	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (الاستشراف) جاءت كلها بمستوى مرتفع إلا العبارة رقم 1، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارة هذا البعد الذي بلغ (3.49) وانحراف معياري بلغ (0.86)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة من الذكاء الاستراتيجي في إتخاذ القرار للاستشراف بنسبة عالية وهذا من وجهة نظرهم، وأنهم يولونها أهمية كبيرة في مجال العمل والحياة عموماً، وقد احتلت العبارة رقم 5 (لدي القدرة على الإستفادة من الخبرة الشخصية و الإمكانيات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري بلغ (1.10) في حين جاءت العبارة رقم 1 (أستقرىء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة في الأمد البعيد) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري بلغ (1.008).

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

• البعد الثاني: تفكير النظم

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين لمؤسسة الاتصالات حول بعد التفكير النظم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
6	أتصور المؤسسة في صورة نظام مترابط و متناسق الأجزاء.	3.65	1.01	1	مرتفع
7	أعتمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادياً لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.	3.28	1.17	5	متوسط
8	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	3.51	1.19	3	مرتفع
9	يساعدني التفكير بالنظم على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً.	3.63	0.97	2	مرتفع
10	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المؤسسة لغرض تحليلها و فهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	3.51	1.15	4	مرتفع
	البعد الثاني: تفكير النظم	3.51	0.94	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (التفكير النظم) جاءت كلها بمستوى مرتفع إلا العبارة رقم 7، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارة هذا البعد الذي بلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.94)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة وهم العاملين للذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار لتفكير النظم بنسبة كبيرة من وجهة نظرهم كما يدل على موافقتهم على المجال وعبراته عموماً والفهم الجيد لها، وهذا نعزوه إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي لتفكير النظم لأنها تساعد على الإبداع وإيجاد حلول ابتكارية في مجال العمل عموماً ومجال الاتصالات خصوصاً، ويعكس ذلك رغبة متخذ القرار في تحفيز الموظفين على استخدام الذكاء الاستراتيجي للتفكير وطرح حلول إبداعية، والمناقشة المثمرة بينهم ، وذلك ما ذكرته كل من العبارتين رقم 6 ورقم 9 اللتان حظيتا بأعلى درجة موافقة، حيث احتلت العبارة رقم 6 (أتصور المؤسسة في صورة نظام مترابط و متناسق الأجزاء) بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ (1.01) المرتبة الأولى، في حين جاءت العبارة رقم 7 (أعتمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادياً لتلمس قيمتها في الأمد البعيد) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري بلغ (1.17)، وفيما يخص احتلال العبارة رقم 7 المرتبة الأخيرة فيمكن تفسيره بالتحفظ من قبل العاملين وإتباع أسلوب الحياد عموماً اتجاه خلافات ونزاعات العمل، وعدم الرغبة في التحيز لطرف على حساب طرف آخر.

البعد الثالث: الرؤية المستقبلية

الجدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين لمؤسسة الاتصالات حول بعد الرؤية المستقبلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
11	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها إتجاه الأعمال.	3.34	1.12	5	متوسط
12	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين بإتجاه أغراض المؤسسة.	3.44	1.06	4	مرتفع
13	أعتمد على رؤيتي في إتخاذ قرارات صائبة.	3.59	1.05	2	مرتفع
14	امتلك القدرة على رؤية الاشياء غير المنظورة و التعامل مع المجهول.	3.44	1.00	3	مرتفع
15	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة و أهدافها.	3.69	1.04	1	مرتفع
	البعد الثالث: الرؤية المستقبلية	3.50	0.89	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (الرؤية المستقبلية) جاءت كلها بمستوى مرتفع إلا العبارة رقم 11، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (0.89)، وقد احتلت العبارة رقم 15 (أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة و أهدافها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (1.04) في حين جاءت العبارة رقم 11 (أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها إتجاه الأعمال) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري بلغ (1.12)، أما العبارة رقم 11 التي جاءت بدرجة متوسطة فنعزو ذلك إلى عدم توفير المؤسسة لبرامج ودورات لصالح العمال الاتصال تساعدهم على تنظيم في الرؤية المستقبلية ، وأن كل ما يقومون في هذا المجال عبارة عن جهد فردي، لكن عموما نلاحظ امتلاك أفراد العينة لمهارة إدارة الوقت بنسبة جيدة من وجهة نظرهم أي لديهم نظرة إيجابية حولها، وذلك نظرا لأهميتها بالنسبة لعمل العمال مؤسسة، كما يعكس ذلك حرص العاملين على أمتلاك القدرة على تحويل الرؤية الى واقع ممكن وهذا ما ذكرته العبارة رقم 15 التي احتلت المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة، إلا أننا لاحظنا أنهم يرون أن هناك عدم تناسب بين حجم العمل وساعات العمل الرسمية أي عدم كفايته لتقديم البرنامج كاملا مما يضع العاملين معا تحت الضغط وهذا هو سبب احتلال العبارة رقم 12 المراتب الأخيرة من حيث موافقة أفراد العينة.

• البعد الرابع: الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)

الجدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين لمؤسسة الاتصالات حول بعد الدافعية

(القدرة على تحفيز العاملين)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
16	أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية و تصورات المؤسسة التي تم وضعها.	3.63	1.01	2	مرتفع
17	أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	3.51	1.02	5	مرتفع
18	أكافئ العاملين في المؤسسة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.	3.46	0.84	6	مرتفع
19	أشجع التفاعل بين العاملين في المؤسسة و تكوين فرق العمل بينهم.	3.71	0.84	1	مرتفع
20	أحث العاملين في المؤسسة على المشاركة في إتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية.	3.55	0.98	4	مرتفع
21	أحفز أفراد المؤسسة للتصرف بإنسجام مع أهداف المؤسسة.	3.61	0.95	3	مرتفع
	البعد الرابع : الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	3.58	0.71	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (الدافعية) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.58) وانحراف معياري بلغ (0.71)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة وهم متخذني القرار للذكاء الاستراتيجي بنسبة كبيرة من وجهة نظرهم، كما يدل على موافقتهم على المجال وعبراته عموما والفهم الجيد لها، وذلك نعزو إلى أهمية هذه المهارة في مجال عملهم ، وقد احتلت العبارة رقم 19 (أشجع التفاعل بين العاملين في المؤسسة و تكوين فرق العمل بينهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.84) في حين جاءت العبارة رقم 18 (أكافئ العاملين في المؤسسة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (0.84)، إلا أننا نلاحظ أن أفراد العينة لا يميلون إلى استشارة الطلبة في الأمور المتعلقة بهم وما يؤكد ذلك حصول العبارة رقم 18 على المرتبة الأخيرة وبالتالي درجة موافقة أقل من الباحثين، ونجد أن هذا يناقض رغبة أو حرص متخذني القرار على بناء علاقات تسودها الثقة مع الموظفين والزلاء الذي ذكر في العبارة رقم 19 التي حظيت بموافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويعود السبب في ذلك إلى عدم الإدراك بأن من مقومات القائد والقيادة الناجحة هي تقبل المشورة من التابعين والمحيطين.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

• البعد الخامس: الشراكة

الجدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين لمؤسسة الاتصالات حول بعد الشراكة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
22	أرى في الشراكة أسلوباً يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها و تحقيق أهدافها.	3.34	1.14	4	متوسط
23	تزداد قوة القرار عندما ينتج من مؤسسات متحالفة.	3.32	1.02	5	متوسط
24	دائماً ما اقترح إقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المناظرة محلياً و إقليمياً.	3.46	0.91	1	مرتفع
25	أسعى دائماً لإقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى للإستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية و الإستفادة من تجربتها في العمل.	3.42	0.86	2	مرتفع
26	أرى في الشراكة مع المؤسسات الأخرى الشبيهة حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي قد تواجهه مؤسستي.	3.40	0.88	3	متوسط
	البعد الخامس: الشراكة	3.43	0.65	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الخامس (الشراكة) جاءت كلها بمستوى إجابة مرتفع إلا العبارات رقم (22، 23، 26)، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ (0.65)، مما يدل على وجود نظرة إيجابية لهذا البعد وفهم جيد لعباراته، وقد احتلت العبارة رقم 24 (دائماً ما اقترح إقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المناظرة محلياً و إقليمياً) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (0.91) في حين جاءت العبارة رقم 23 (تزداد قوة القرار عندما ينتج من مؤسسات متحالفة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري بلغ (1.02)، ونعزو حصول العبارة رقم 23 على درجة متوسطة من حيث قبول أفراد العينة إلى عدم توفر تحالفات مع المؤسسات الأخرى، كما أن هناك تقصير من قبل مؤسسات الاتصال في عقد ندوات ومؤتمرات توعي لمدى أهمية الشراكة للمؤسسة وهذا ما توضح من العبارة رقم 22 التي لاقت درجة متوسطة أيضاً من حيث قبول العاملين، وقد لاحظنا أن هناك تقصير في الجانب التطوعي وعدم إقبال العمال على هذا النوع من العمل وفق ما ذكرته العبارة رقم 26 التي لاقت هي الأخرى درجة متوسطة من حيث القبول، إلا أن هناك سعي من قبل العمال إلى تطوير علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى، والحرص على تقديم صورة جيدة عن المؤسسة، مما يدل على وجود نظرة إيجابية وشعور بالانتماء والرضا عن مكان العمل أي المؤسسة محل الدراسة.

• البعد السادس: الحدس

الجدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين لمؤسسة الاتصالات حول بعد الحدس

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
27	تعتمد المؤسسة على تجارب المدراء الشخصية في تحليل الإتجاهات الحالية و المستقبلية للمؤسسة.	3.44	1.08	5	مرتفع
28	غالباً ما أكون منتبها جيداً عند تطوير حلولاً للمشكلات التي تواجه المؤسسة.	3.61	0.83	1	مرتفع
29	انسجم مع الأشخاص المبدعين بدرجة أكبر من غيرهم.	3.55	1.08	3	مرتفع
30	أتوقع التعقيدات و التغيرات المستقبلية و أحاول مواجهتها.	3.51	0.93	4	مرتفع
31	أتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية و إنعكاسات ذلك على تحركات المؤسسة المستقبلية.	3.57	0.95	2	مرتفع
	البعد السادس: الحدس	3.53	0.76	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد السادس (الحدس) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.53) وانحراف معياري بلغ (0.76)، وقد احتلت العبارة رقم 28 (غالباً ما أكون منتبها جيداً عند تطوير حلولاً للمشكلات التي تواجه المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري بلغ (0.83) في حين جاءت العبارة رقم 27 (تعتمد المؤسسة على تجارب المدراء الشخصية في تحليل الإتجاهات الحالية و المستقبلية للمؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري بلغ (1.08)، ونلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم يمتلكون مهارة الحدس بنسبة عالية، كما أنهم يولونها اهتمام كبير، ونعزو ذلك إلى كون النجاح في العمل خاصة بالنسبة لاتخاذ القرار يحتاج للحدس، سواء إجراء البحوث العلمية أو الاستفادة من خبرات العاملين آخرين في العمل وغيرها، فالحدس يؤدي إلى توطيد العلاقات الاجتماعية التي يسودها الاهتمام والاحترام المتبادل و المودة وهذا ما نوهت إليه العبارة رقم 28 التي حظيت بأعلى درجة موافقة من العاملين، كما أن الحدس يزيد من الثقة بالنفس، والشعور بتقدير الذات، ويحقق نتائج أفضل من العمل الفردي لذلك لاحظنا أن أغلب العمال يحرصون على تشجيع وتحفيز زملائهم على الحدس.

المحور الثاني: إتخاذ القرارات

يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى وواقع الذكاء الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرار من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت إتخاذ القرارات

الجدول رقم (2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين المؤسسة اتصالات حول إتخاذ القرار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
32	لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالمؤسسة.	3.48	0.89	17	مرتفع
33	أجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار.	3.89	0.74	1	مرتفع
34	أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار.	3.77	0.84	7	مرتفع
35	أبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار.	3.87	0.94	4	مرتفع
36	أطلع على التجارب السابقة قبل إتخاذ القرار.	3.89	0.89	2	مرتفع
37	أهيء الظروف المناسبة لإتخاذ القرار.	3.87	0.75	3	مرتفع
38	أمتلك القدرة على إتخاذ القرارات استباقياً لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.	3.65	0.90	14	مرتفع
39	أمتلك القدرة على إتخاذ القرارات حاسمة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.	3.42	0.93	18	مرتفع
40	أستخدم التفاوض و المناقشات مع الأعضاء المؤسسة للوصول إلى قرارات مناسبة إعتماًداً على الرؤية المستقبلية.	3.73	0.86	10	مرتفع
41	ترتبط القرارات التي أتخذها بأهداف المؤسسة.	3.73	0.78	9	مرتفع
42	أستند في إتخاذ القرارات إلى مبررات منطقية.	3.69	0.76	13	مرتفع
43	أناقش القرار المراد إتخاذه بصورة جماعية.	3.71	0.81	12	مرتفع
44	أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح و الأنظمة.	3.79	0.81	6	مرتفع
45	أستخدم وسائل الإتصال المناسبة للإعلان عن القرار.	3.81	0.69	5	مرتفع
46	أعطي الوقت الملائم و الفرصة الكافية لتنفيذ القرار.	3.71	0.73	11	مرتفع
47	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له.	3.63	0.90	16	مرتفع
48	أقوم بدراسة الآثار المترتبة على إتخاذ القرار.	3.65	0.94	15	مرتفع
49	أساعد العاملين في توضيح طرق تنفيذ القرار.	3.75	1.01	8	مرتفع
	المحور الثاني: إتخاذ القرار	3.73	0.69	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالمحور الثاني (اتخاذ القرارات) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضح لنا المتوسط العام لعبارات هذا المحور الذي بلغ (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.69) وقد احتلت العبارة رقم 33 (أجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.74) في حين جاءت العبارة رقم 39 (أمتلك القدرة على إتخاذ القرارات حاسمة التي تؤثرعلى مستقبل المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري بلغ (0.93)، ويرجع ذلك إلى كون اتخاذ القرار بهذه الطريقة يحتاج توفر وسائل وإمكانيات معينة وعدم توفر هذه الإمكانيات يمنع من استخدامها، لكن عموما نلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم يمتلكون مهارة اتخاذ القرار بنسبة جيدة ومقبولة وأن لديهم نظرة إيجابية حولها، ونعزو ذلك إلى أهمية هذه المهارة في مجال عمل العاملين، كما أنها تحظى باهتمام كبير منهم حيث تعد السبيل والبداية لإنجاز المهام و تنفيذ ما تم تخطيطه.

• التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

الجدول رقم (2-22): عرض البيانات لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين المؤسسة الاتصالات

المتعلقة بالأبعاد الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	البعد الأول: الإستشراف	3.49	0.86	5	مرتفع
02	البعد الثاني: تفكير النظم	3.51	0.94	3	مرتفع
03	البعد الثالث: الرؤية المستقبلية	3.50	0.89	4	مرتفع
04	البعد الرابع : الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	3.58	0.71	1	مرتفع
05	البعد الخامس: الشراكة	3.43	0.65	6	مرتفع
06	البعد السادس: الحدس	3.53	0.76	2	مرتفع
	المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي	3.51	0.66	-	مرتفع
	المتغير تابع لإتخاذ القرار	3.73	0.69	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

من خلال الجدول (2-22) يتضح لنا أن إجابات العمال الاتصال حول محور الأول لأبعاد الذكاء الإستراتيجي كانت كالتالي:أحتل البعد الرابع الدافعية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.58 و بإنحراف معياري بلغ 0.71 فكانت مستوى الإجابة مرتفع، ثم يليه البعد السادس الحدس الذي أحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.53 و بإنحراف معياري 0.76 فكانت مستوى الإجابة مرتفع، ثم البعد الثاني تفكير النظم الذي أحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.51 و بإنحراف معياري 0.94 فكانت مستوى الإجابة مرتفع ، في حين أحتل البعد الثالث الرؤية المستقبلية المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي 3.50 و بإنحراف المعياري 0.89 فكانت مستوى الإجابة مرتفع، و ثم يليه البعد الأول الإستشراف الذي أحتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.49 و بإنحراف المعياري 0.86 فكانت مستوى الإجابة مرتفع، و في الأخير يأتي البعد الخامس الشراكة بمتوسط الحسابي 3.43 و بإنحراف معياري 0.65 فكانت مستوى الإجابة مرتفع، وقد أخذت إجابات العمال لجميع هذه الأبعاد بما فيها المحور المتغير المستقل للذكاء الإستراتيجي بمتوسط حسابي 3.51 و بإنحراف المعياري 0.66 ككل فكانت المستوى العام للإجابة "مرتفع"، مما يدل على توفر هذه الأبعاد في المؤسسات محل الدراسة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

و من حيث المتعلق بال محور الثاني من الاستبيان و المتمثل في عملية اتخاذ القرار، وجدنا المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر ب 3.73 والذي يقابله الإتجاه "موافق بشدة" في مقياس ليكرت الخماسي ،و بانحراف معياري بقدر 0.69، حيث يتكون هذا المحور من 18 عبارة فكانت المستوى العام للإجابة "مرتفع".

المطلب الثاني : تحليل مناقشة النتائج الدراسة:

في هذا المطلب سنقوم بمناقشة ما تم التطرق إليه في المطلب الأول من هذا المبحث، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.
الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها: سيتم تحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية المتوصل إليها من خلال أداة الاستبيان كما يلي:

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم (2-23): يوضح العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار

		المتغير التابع اتخاذ القرارات
البعد الأول : الاستشراف	Corrélation de Pearson	.473
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	49
البعد الثاني : تفكير النظم	Corrélation de Pearson	.483
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	49
البعد الثالث : الرؤية المستقبلية	Corrélation de Pearson	.530
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	49
البعد الرابع : الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	Corrélation de Pearson	.481
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	49
البعد الخامس : الشراكة	Corrélation de Pearson	.532
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	49
البعد السادس : الحدس	Corrélation de Pearson	.451
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	49
المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي	Corrélation de Pearson	.596
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	49

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي وهي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، الشراكة، الحدس) و اتخاذ القرار كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل للذكاء الاستراتيجي و المتغير تابع اتخاذ القرار نسبة (59.6%) وهي تعد قيمة إيجابية مرتفعة تؤكد على الدور الفاعل والتأثير الكبير دور الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار ، ونعزو ذلك إلى كون الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في العمل والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على القرار، وبذلك فإن الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرار من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتتقاطع في نتائجها وهو وجود علاقة طردية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرار ، وتختلف فقط من حيث أي الذكاء أكثر تأثير وارتباط القرار، وبما أن العلاقة طردية فمن الطبيعي أن تساعد هذه الذكاء في اتخاذ القرار ، وبالعودة إلى النتائج فقد كانت القيمة الارتباطية بين البعد الشراكة والمتغير التابع بنسبة (53.2%) مما جعلها تمثل أقوى العلاقات مع المتغير التابع ، ثم يليه مباشرة البعد الرؤية المستقبلية حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (53%)، ثم يأتي البعد تفكير النظم حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (48.3%)، ويليه البعد الدافعية بدرجة ارتباط مع المتغير التابع بلغت (48.1%)، ليأتي بعد ذلك البعد الاستشراف بدرجة ارتباط بلغت(47.3%)، وقد لاحظنا أن أضعف هذه

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

العلاقات كانت مع البعد الحدس بنسبة (45.1%)، وبالتالي أقوى العلاقات مع المتغير التابع كانت مع بعد الشراكة وأضعفها كانت مع بعد الحدس، رغم أن النسب كانت عموما متقاربة، وتختلف هذه النتائج مع دراسات السابقة التي وجدت أن أقوى علاقة ارتباط مع القرار كانت مع الحدس ، وهذا طبيعي ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة والقطاع وأيضا الفئة المستهدفة، لكنها تتفق مع دراستنا من حيث علاقة الارتباط المتوسطة بين ذكاء و الاستشراف و القرار .

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الأبعاد الذكاء الإستراتيجي) والمتغير التابع هو (اتخاذ القرار) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم (2-24): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.596 ^a	.356	.342	.56473

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجي الذكاء المستقل المتغير,
b. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

من الجدول رقم (2-24)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير دور الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصال محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي $R = 0.596$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 59.6%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين دور الذكاء الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة وبين اتخاذ القرار كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R-deux (35.6%)، والتي تبين مدى دقة الذكاء الاستراتيجي في تقدير اتخاذ القرار، أي أن (35.6%) من اتخاذ القرار يعود لذكاء الاستراتيجي ، والنسبة المتبقية (64.4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ثالثا: تباين خط الانحدار:

الجدول رقم (2-25): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.276	1	8.276	25.950	.000 ^a
	Résidu	14.989	47	.319		
	Total	23.265	48			

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجي الذكاء المستقل المتغير,
b. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

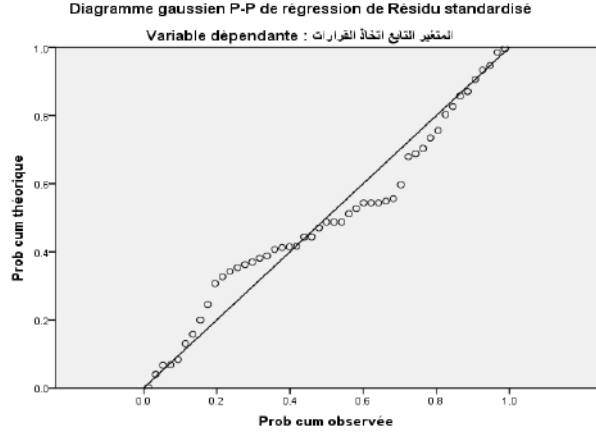
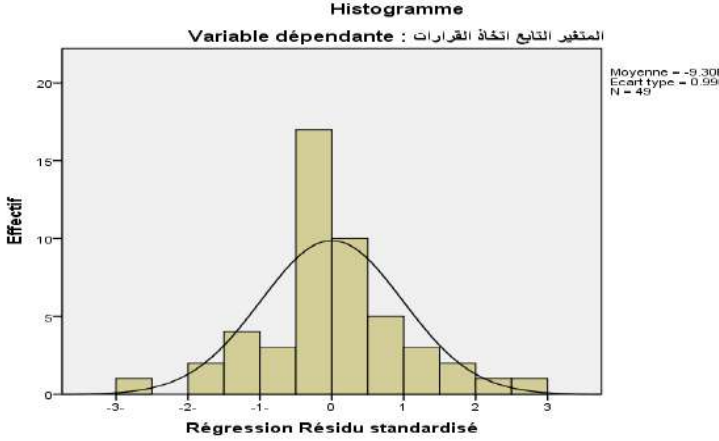
من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 8.276 ومجموع مربعات البواقي هو 14.989 ومجموع المربعات الكلي يساوي 23.265؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 47 بحيث المجموع كلي 48؛
- معدل مربعات الانحدار هو 8.276 ومعدل مربعات البواقي 0.319؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 25.950؛

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (2-1) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

رابعا: دراسة معاملات خط الانحدار:

• الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار اتخاذ القرار:

جدول رقم (2-26): يوضح قيم معاملات خط الانحدار اتخاذ القرار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.535	.438		3.503	.001
	المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي	.625	.123	.596	5.094	.000

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 1.535 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $Bêta$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرار، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي كلما زاد اتخاذ القرار أي أنها تؤثر بشكل إيجابي عليه .

معادلة خط الانحدار هي : $Y= 1.535 + 0.625 x$

وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى الأبعاد الأستراتيجي يزيد مستوى إتخاذ القرار ، لأنها تساعد بشكل كبير في تطويره وتحسينه.

خامسا :التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

(Stepwise Multiple Régression)

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

- الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :
الانحدار المتدرج:
الجدول رقم (2-27) : يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	الشراكة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	تفكير النظم	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقين في نموذج الدراسة النهائي هما الشراكة و تفكير النظم فقط.
- الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة :

الجدول رقم (2-28) : يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.532 ^a	.283	.268	.59583
2	.596 ^b	.355	.327	.57122

a. Valeurs prédites : (constantes), الشراكة

b. Valeurs prédites : (constantes), المنظم تفكير, الشراكة

c. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج أربعة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما الشراكة و التفكير النظم.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (الشراكة و التفكير المنظم) والمتغير التابع (اتخاذ القرار) نسبة (59.6%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي قوي بينها. حيث أن (35.5%) من اتخاذ القرار تعود إلى الشراكة و التفكير النظم والنسبة المتبقية (64.5%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل الشراكة لأنه لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (53.2%) مع المتغير التابع وقد حصل على مستوى مرتفع من حيث إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا وبالتالي هناك تقارب في نتائج التحليل.

• يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

الجدول رقم (2-29) : يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA ^c					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.580	1	6.580	18.533	.000 ^a
Résidu	16.686	47	.355		
Total	23.265	48			
2 Régression	8.256	2	4.128	12.652	.000 ^b
Résidu	15.009	46	.326		
Total	23.265	48			

a. Valeurs prédites : (constantes), الشراكة

b. Valeurs prédites : (constantes), الشراكة, النظم تفكير

c. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

من الجدول السابق نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 8.256 ومجموع مربعات البواقي هو 15.009 ومجموع المربعات الكلي يساوي 23.265.

. درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 46 مجموع المربعات الكلي يساوي 48.

. معدل مربعات الانحدار هو 4.128 ومعدل مربعات البواقي 0.326.

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 12.652.

. مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

الجدول رقم (2-30): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.788	.459		3.896	.000
الشراكة	.566	.131	.532	4.305	.000
2 (Constante)	1.512	.457		3.310	.002
الشراكة	.418	.142	.393	2.949	.005
تفكير النظم	.223	.098	.302	2.267	.028

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للشراكة وميل خط الانحدار بالنسبة لتفكير النظم وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2 \quad \text{ومنه معادلة خط الانحدار هي : } y = 1.788 + 0.418x_1 + 0.223x_2$$

وعند دراسة قسم Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ما عدا قيمة الثابت ونستنتج أن أهم الأساليب المؤدية إلى تحسين اتخاذ القرار هي تنمية مهارة الشراكة و تفكير النظم لدى اتخاذ القرار.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الإحصائية : بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (2-31): يوضح المتغيرات المستبعدة التي تم حذفها

Variables exclues ^c					
Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 الاستشراف	.263 ^a	1.838	.073	.262	.710
تفكير المنظم	.302 ^a	2.267	.028	.317	.789
الرؤية المستقبلية	.308 ^a	1.811	.077	.258	.503
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	.234 ^a	1.460	.151	.210	.579
الحدس	.282 ^a	2.162	.036	.304	.835
2 الاستشراف	.056 ^b	.261	.795	.039	.313
الرؤية المستقبلية	.187 ^b	1.026	.310	.151	.423
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	.111 ^b	.648	.520	.096	.486
الحدس	.174 ^b	1.140	.260	.168	.596

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الشراكة

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المنظم تفكير, الشراكة

c. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

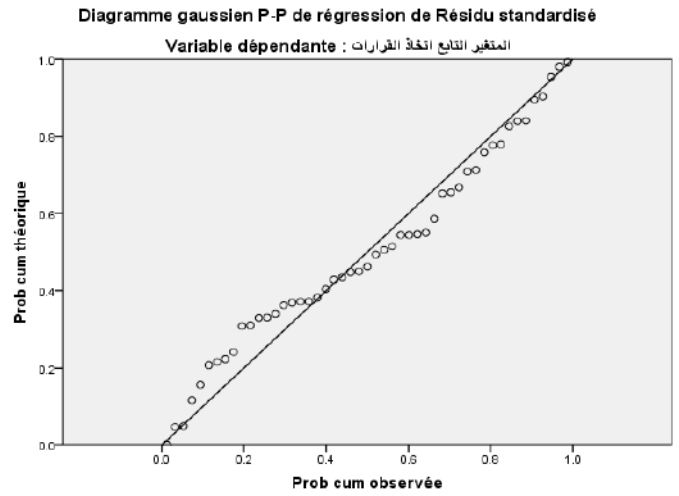
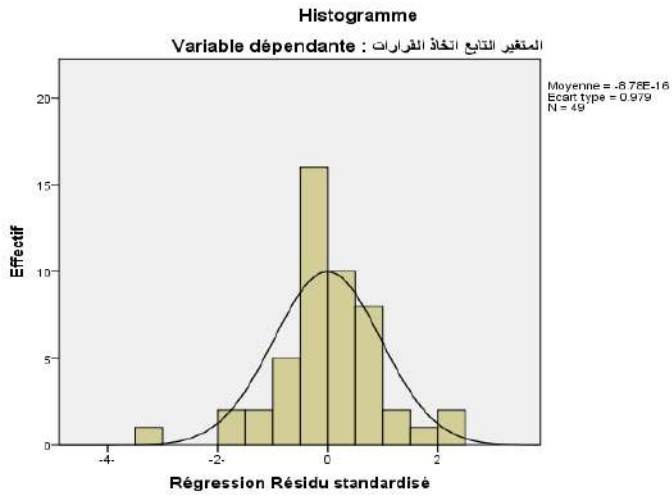
الجدول رقم (2-32): يوضح إحصائيات المتبقية للمتغيرات المقدمة

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.5649	4.6712	3.7302	.41473	49
Résidu	-1.98307-	1.37818	.00000	.55919	49
Erreur Prévision	-2.810-	2.269	.000	1.000	49
Erreur Résidu	-3.472-	2.413	.000	.979	49

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

شكل رقم (2-8): يوضح مدى ملائمة للإحدار المتبقي القياسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المخرجات نتائج Spss – v.25

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي الذكاء الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة و اتخاذ القرار كمتغير تابع.

الفرع الثالث: اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين بخصوص مساهمة أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار:

أولاً: تحليل اختبار T لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع

الجدول رقم (2-33): يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة

أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع اتخاذ القرارات	Hypothèse de variances égales	.258	.614	1.288	47	.204	.26736	.20752	-.15012-	.68485
	Hypothèse de variances inégales			1.246	29.846	.222	.26736	.21454	-.17088-	.70560

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه لاختبار T لـ $\text{Sig} \geq 0.05$ أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور-إناث) قد بلغ 0.614 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.258 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس حول إتخاذ القرار و بخصوص مساهمة أبعاد الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

ثانياً: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع:

الجدول رقم (2-34): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعاً للمتغيرات الشخصية على

المتغير التابع

أولاً: إختبار تي تاست أثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للجنس على المتغير التابع

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع اتخاذ القرارات	32	3.8229	.66509	.11757
ذكر	17	3.5556	.73990	.17945
انثى				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

يوضح الجدول نتيجة تحليل التباين للمتغير الجنس للعاملين بحيث كانت قيمة Sig تقدر أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة الإحصائية بين إجابات العمال تبعاً للمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار.

ثانياً: علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للعمر

ANOVA						
المتغير التابع اتخاذ القرارات						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
العمر	Inter-groupes	.311	2	.155	.311	.734
	Intra-groupes	22.955	46	.499		
	Total	23.265	48			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

يوضح الجدول نتيجة تحليل التباين للمتغير العمر للعاملين بحيث كانت قيمة Sig تقدر بـ 0.734 أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة الإحصائية بين إجابات العمال تبعاً للمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار.

● ثالثاً: علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للمستوى التعليمي

ANOVA						
المتغير التابع اتخاذ القرارات						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المستوى التعليمي	Inter-groupes	3.223	3	1.074	2.412	.079
	Intra-groupes	20.043	45	.445		
	Total	23.265	48			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

يوضح الجدول نتيجة تحليل التباين للمتغير بالمستوى التعليمي للعاملين كانت قيمة Sig تقدر بـ 0.079 أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العمال تبعا للمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمة أبعاد الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار.

- رابعاً: علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا لمسمى الوظيفي

ANOVA						
المتغير التابع اتخاذ القرارات						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المسمى الوظيفي	Inter-groupes	1.657	4	.414	.843	.505
	Intra-groupes	21.609	44	.491		
	Total	23.265	48			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

يوضح الجدول نتيجة تحليل التباين للمتغير الوظيفي للعاملين كانت قيمة Sig تقدر بـ 0.505 أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العمال تبعا للمتغير المسمى الوظيفي بخصوص مساهمة أبعاد الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار.

- خامساً: علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا لعدد سنوات الخبرة

ANOVA						
المتغير التابع اتخاذ القرارات						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
عدد سنوات الخبرة	Inter-groupes	1.110	3	.370	.752	.527
	Intra-groupes	22.155	45	.492		
	Total	23.265	48			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS-V.25

يوضح الجدول نتيجة تحليل التباين للمتغير الخبرة للعاملين كانت قيمة Sig تقدر بـ 0.527 أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العمال تبعا للمتغير لعدد سنوات الخبرة بخصوص مساهمة أبعاد الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار.

فنستنتج من جميع الجداول لنتيجة تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات للمتغيرات الشخصية للعاملين كانت قيم Sig أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعا للمتغيرات الشخصية بخصوص مساهمة ابعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد أهم الأساليب الحديثة نجاعة ناتجة في عملية اتخاذ القرار، لما له من أثر التقدم في عالم يسوده التغير المستمر والحركة السريعة، والذي يفرض على المؤسسات مواكبة هذا التطور.

وللوقوف على الأهمية البالغة للذكاء الاستراتيجي وأثره على عملية اتخاذ القرار، جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على عينة من مؤسسات اقتصادية خدمتية والمتمثلة في اتصالات الجزائر ورقلة.

وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما في المبحث الثاني فقد تم تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها، في هذا الفصل الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا، حيث قمنا بإعطاء فكرة عن مجتمع، عينة ونموذج الدراسة، وليكون للدراسة بعداً إحصائياً، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي صمم وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تم التعريف بمختلف الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج ومناقشتها، واختبار الفرضيات، للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية لها، حيث تم الاعتماد بشكل أساسي على SPSS-V.25 .

كما قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها من خلال أداة الاستبيان وتحليلها ومناقشتها مستخدمين في ذلك مجموعة من الاختبارات لنفي أو إثبات صحة الفرضيات الموضوعية للدراسة.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة نكون قد تمكنا من تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع المتداولة في عصر تكنولوجيا المعلومات، ألا وهو الذكاء الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرار، والذي أصبح فيه الحصول على المعلومة من الأمور بالغة الأهمية بالنسبة لمتخذي القرارات على مستوى المؤسسات، الذين يفترض أن تتوفر فيهم ميزة الذكاء الاستراتيجي، ولا تكفي هذه المزايا وحدها للوصول بالمؤسسة إلى المكانة المرموقة التي يهدف كل قائد استراتيجي إلى بلوغها، وإنما بتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وحسن تحليلها واستغلالها بطريقة ذكية، تمكنه في الأخير من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وهذا ما يكفله له الذكاء الاستراتيجي.

وبغية التعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم المعاصر في بيئة الأعمال التي نعيش فيها وفي محيطها، كانت وجهتنا إلى مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة الإشكالية الرئيسية التالية: ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة في مؤسسة محل الدراسة ومن خلال البحث في جوانب هذا الموضوع وقفنا على العديد من النتائج في جانبها النظري والتطبيقي، لنضع على ضوءها العديد من الحلول والمقترحات والمتمثلة في:

أولاً: إختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع في جانب النظري والتطبيقي التي قمنا ببيها فيما يلي سيتم اختبارها لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات توصلنا إلى النتائج التالية :

1. الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لعملية اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة؛ نعم يوجد مستوى مرتفع لعملية اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى حرص العاملين على تطوير وتحسين أدائهم باستمرار.

2. الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة؛ نعم يوجد مستوى مرتفع لذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة، والسبب وعي العاملين بأهمية هذه الذكاء في مجال عملهم لذلك يحرصون على استغلالها وتطويرها، كما أن المؤسسة محل الدراسة تراعي في عملية التوظيف اختيار الكفاءات وبعناية، حيث تجرى لهم اختبارات نفسية للتعرف على مستوى قدراتهم ومهاراتهم الشخصية ولا يتم التركيز فقط على المؤهلات العلمية.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية طردية بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة؛

هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الذكاء الاستراتيجي و عملية اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة، وأهم بعدين في تأثير على دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار هما: الشراكة والتفكير النظم.

4. الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول عملية إتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التعليم،...); نعم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول عملية إتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة حسب أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التعليم،...).

ثانيا: النتائج الدراسة

- النتائج النظرية: وقفنا على جملة من النتائج في الدراسة النظرية نذكر من أبرزها:
 - 1- يعتبر الذكاء الإستراتيجي أداة مهمة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات في الوقت المناسب؛
 - 2- يتحقق الذكاء الإستراتيجي بتوفر أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة، الحدس) الذكاء الإستراتيجي أسلوب من أساليب الحوكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الإستراتيجية؛
 - 3- تلعب القدرات الذهنية للقائد الإستراتيجي دورا هاما في استغلال الفرص لتحقيق الأهداف المسطرة، و تجنب التهديدات الطارئة أو المحتملة؛
 - 4- يلعب الذكاء الإستراتيجي دورا مهما في عملية اتخاذ القرار.

- النتائج التطبيقية: ومن خلال تحليل و مناقشة الاستبيان توصلنا إلى النتائج التطبيقية التالية :
 - (1) النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية:

- أ. الجنس الغالب هو جنس الذكور حيث تراوح عددهم 32 ذكر و 17 انثى، نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة موضوع الدراسة التي تتطلب التنقل المستمر.
- ب. الفئة العمرية الغالبة من 40 إلى 49 سنة، وهذا يفسر على أن أغلبية العينة المدروسة في سن النضج أي مرحلة منتصف العمر فهم قادرون على إتخاذ قرارات الصائبة و بحكمة خلال استخدامهم للذكاء الاستراتيجي.
- ت. المؤهل العلمي السائد هو المستوى جامعي وهم من حاملين شهادة ماستر / مهندس، مما يدل على أن المستوى التعليمي عالي الذي يتمتع به متخذي القرارات في هذه المؤسسة .
- ث. المسمى الوظيفي سائد هم رؤساء المصلحة حيث بلغ عددهم 22 عامل في مكتب رئيس مصلحة.
- ج. فئة الخبرة المهنية الغالبة هي الفئة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ، و هذا يدل على أقدمية العاملين في هذه المؤسسة حيث أنهم يتمتعون بالخبرة الجيدة في مجال عملهم و نشأت المؤسسة تعتبر قديمة.

- (2) النتائج المتعلقة بمحاور الاثنين: من خلال تحليل عبارات الاستبيان والمتمثلة في 49 عبارة، تحصلنا على النتائج التالية :

- أ. توفر الأبعاد الذكاء الاستراتيجي بدرجة كبيرة في مؤسسة الاتصالات الجزائر بورقلة حيث جاءت مرتبة تنازليا كما يلي :
 - الاستشراف: توصلنا إلى أن متخذي القرارات في هذه المؤسسات يقومون بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سوف يقع في المستقبل، ولتجنب الخسائر المحتملة والطارئة، كما أنهم يستخدمون قدراتهم و خبراتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية من أجل تقديمهم.
 - التفكير النظم: إن المسؤولين في المؤسسة قيد الدراسة يفكرون بطريقة شاملة، ويقومون بدمج الأفكار من أجل تحليلها و الإستفادة منها، كما يدرسون المشكلات بالبحث في جميع أسبابها، مما يساعدهم على حلها بطريقة ذكية و فهم ما يحدث خارج مؤسساتهم و ما يحيط بها.
 - الرؤية المستقبلية : وجدنا أن متخذي القرارات يمتلكون تصورا شاملا لوضعية مؤسساتهم في المستقبل، ولديهم القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع ملموس، كما يقومون بتوجيه جهود العاملين حسب الأهداف الإستراتيجية التي يأملون إلى تحقيقها.
 - الدافعية : يحرص مسؤولو هذه المؤسسة على إثارة التنافس بين العاملين و تقديم الحوافز المتنوعة لتشجيعهم على العمل، وتدريبهم لتطوير مهاراتهم، من أجل بلوغ الأهداف المرسومة.

- **الشراكة** : توصلنا إلى أن أغلبية هذه المؤسسات تعتمد على أسلوب الشراكة، ولديها شراكة مع مؤسسات أخرى تهدف من خلالها للاستفادة من خبراتها، كما تبحث عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها المستقبلية.
- **الحدس**: حيث تم التوصل إلى أن أغلبية متخذي القرار في هذه المؤسسة يعتمدون على أسلوب الحدس بشكل قليل مقارنة بالابعاد الأخرى.

ب. توفر محور عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الاتصالات الجزائر بورقلة بدرجة كبيرة، حيث يقوم مسؤولوها على تحديد المشكلات بدقة قبل اتخاذ أي قرار، من خلال جمع المعلومات المفيدة و المناسبة وفي الوقت المناسب، و بالإعتماد على مجموعة من الحلول، كما يقومون باستشارة العاملين قبل وضع أفضل الحلول و عند اتخاذ القرار المناسب فإنهم يحرصون على متابعة تنفيذه بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت و تفاديها مستقبلاً، من أجل أن تحقق القرارات المتخذة الأهداف المرجوة منها.

ثالثاً: التوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن أن نقدم التوصيات التالية المتخذي القرارات بمؤسسة الاتصالات الجزائر ورقلة محل الدراسة، من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم إقتراحات التالية :

- تفعيل بعد الشراكة و إقامة تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات لها دور بارز في الساحة المحلية و حتى دولياً من أجل الاستفادة من تجاربها و خبراتها؛
- تبني نظام جديد للحوافز لتحسين أداء العاملين و زيادة ولائهم و انتمائهم لمؤسسة اتصالات محل الدراسة؛
- الاهتمام بمختلف المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، لاغتنام الفرص و تجنب التهديدات؛
- العمل على إيجاد أساليب لتطوير العلاقات مع شخصيات بارزة في المجتمع للوصول إلى الأهداف المسطرة؛
- إشراك العاملين في إتخاذ القرارات لتنمية مهاراتهم و طريقة تفكيرهم؛
- الحرص على تدريب العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المراد بلوغها؛
- ضرورة المحافظة على الأبعاد الذكاء الإستراتيجي المتوفرة في المؤسسات محل الدراسة، و تفعيلها لتحقيق في عملية إتخاذ القرار؛
- ضرورة إستخدام أبعاد الذكاء الإستراتيجي لترسيخ السمات القيادية؛
- الحرص على المشاركة في الدورات التكوينية لصالح متخذي القرارات، لزيادة تفعيل أبعاد الذكاء الإستراتيجي و مسايرة كل جديد في المجال الذي ينشطون فيه؛
- إنشاء نظام للذكاء الاستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات بسهر على تطويرها؛
- إدخال تكنولوجيا الحديثة و داعمة لعملية اتخاذ القرار.

رابعاً: آفاق المستقبلية للبحث

وفي ختام هذه الدراسة فتحت دراستنا آفاقاً جديدة و ذلك وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث نجد أن جمع المعلومات و حسن تحليلها واستغلالها من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي، هي الوسيلة الفعالة للوصول إلى اتخاذ قرارات صائبة، مدروسة و متناسقة، وعليه يمكننا اقتراح المواضيع التالية كبحوث مستقبلية والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

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

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. الحريري الرفدة عمر، "اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2007).
2. السويدان طارق، "صناعة الذكاء"، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 2008.
3. الطائي، محمد عبد حسين الخفاجي، نعيمة عباس، "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية الاستراتيجية"، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
4. العاني محمد جاسم، "اساليب التحليل الكمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، (2006).
5. العبيدي، محمود، "بحوث العمليات وتطبيقها في إدارة الاعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
6. العلاق بشير، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
7. الغالي، طاهر محسن وادريس، أمل محمد، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. المنصور، كاسر نصر، "نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
9. النعيمي، صلاح عبد القادر، "المدير القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
10. بلايك جيمس متريس، "كيف تكون مديراً ناجحاً"، ترجمة: عبد الحكيم ثابت، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
11. تعلق سيد صابر، "نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية"، دار الفكر للنشر، (ط1)، عمان، (2011).
12. جمال الدين لعويصات، "الإدارة و عملية إتخاذ القرار"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، بوزريعة-جزائر، 2003.
13. حسين علي وساعد، رشاد، "نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
14. حمداوي، جميل، "نظريات التعلم بين أمس واليوم"، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المغرب، 2017.
15. دراكر بيتر، "فن الإدارة، ترجمة عبد الهادي الميادني"، مكتبته العبيكان، طبعة الأولى، الرياض السعودية، 2004.
16. صالح وآخرون، "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
17. عباس خلق إيمان، "الذكاء الانفعالي للقائد"، دار المنهل، الأردن، 2013.
18. عبودي زيد منير، "دور القيادة التنبؤية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
19. عبد الغفار عفيفي الدوبك، "إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار"، دار حامد، دار الأكاديميون، طبعة الأولى، عمان الأردن، 2014.
20. عامر، سامح عبد المطلب، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.

21. عباس، فيصل، "الذكاء والقياس النفسي في الطريقة العيادية"، دار المنهل اللبناني مكتبة رأس النبع، ط1، لبنان، 2002.
 22. فلاح الزعبي علي، بن بريكة عبد الوهاب، "مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
 23. كعنان، نواف، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
 24. موسي شهر ا زد مُجد شهاب، "القدرة على اتخاذ القرارات وعلاقتها بمركز الضبط"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، (2010).
 25. مصطفى الأسطل رند، "بحوث العمليات والأساليب الكمية في صنع القرارات الإدارية"، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، الطبعة السادسة، فلسطين، 2014.
 26. مصباح عبد الهادي، "طريقك الى النبوغ والعبقرية"، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2010.
- ب. المذكرات و الأطروحة ماجستير و دكتوراه:**
27. العبدلي، ضرغام، "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2010.
 28. العبيدي، أردان حاتم، "تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي - دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
 29. بلقاسم مرغني، "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، دراسة حالة اتصالات الجزائر الوادي"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2014.
 30. بن سليمان فاطمة، "دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث"، دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الموارد البشرية، (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر، 2020.
 31. جنان عبد الحق، "مساهمة لتحسين فعالية اتخاذ القرارات في تخطيط المشاريع والرقابة عليها باستخدام التحليل الشبكي دراسة حالة شركة كوسيدار"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بوضياف، المسيلة الجزائر، (2005).
 32. حازم عيد صالح العمرو، "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة البنك العربي الإسلامي الدولي"، مذكرة ماجستير غير منشورة في تخصص إدارة اعمال كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2020.
 33. حرب سعاد قاسم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية - على مدراء مكتب غزة الاونرو"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، (2011).
 34. حفيظ فراح، "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار - مؤسسة Saniplast ام بواقي"، مذكرة ماستر اكاديمي غير منشورة في تخصص إدارة اعمال، جامعة ام بواقي، الجزائر، 2020.

35. خلاصي مراد، "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل-دراسة حالة للشركة الوطنية للتبغ والكبريت"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
36. خلفي اسمهان، "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
37. زاويدي سانية، خديري صبرينة، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي - المستند دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات Ooredoo الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016.
38. صونيا كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية_ دراسة حالة صيدال لصناعة الادوية خلال فترة (2000-2005)", مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
39. مقراش فوزية، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- ت. المجالات :**
40. دحاك عبد النور، "العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد2، جامعة مولود معمري_ تيزي وزو_ الجزائر، 2018.
41. عدنان عواد الشوابكة، "جودة المعلومات في تحقيق فاعلية اتخاذ القرار في مديرية الشؤون الصحية في محافظة الطائف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2017.
42. علي رازق زياد العابدي والباحث هشام مهدي هشام الموسوي، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد 8، العدد31، العراق، 2014.
43. فتيحة بلحاج، "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، مجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية، العدد7، 2016.
44. فراس رحيم يونس العزاوي، "تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية - بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016.
45. مبارك عثمان الشيخ بكر، محمد علي التاج محمد، "أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد9، العدد19، 2017.

46. مصطفى عطا خالدية، "الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الإستراتيجي –دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43 ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2015.
47. نزال العبد الهادي عمران، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات"، مجلة جامعة بابل، العدد 3، المجلد 23، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، (2015).
48. هنار إبراهيم أمين، " دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك"، كمية الإدارة والاقتصاد، مجلة العمل الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 77، جامعة بغداد، العراق، 2014.

ث. الملتقيات العلمية

I – المؤتمرات:

49. سعد محمود الكواز وآخرون ، "اسهامات المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2012.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

I .Thesis:

Masters & PhD Theses EN:

50. Russell jomes neil. **the decision – making pocket book**. british . management pocketbooks. ltd.2000.

51. Xu, Mark, **Managing Strategic Intelligence** :Techniques and Technologies United States of America & United Kingdon ,IGI.Global,2007 .

FR:

52. Pauker, Benjamin et al, **strategic Intelligence,Providing Critical Information for strategic Decisions**, Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August,2000.

ثالثاً: مواقع الإنترنت

53. حسام حضري، إستشراق المستقبل(18)، إدارة الذكاء الاستراتيجي، 5/5/2022، 8:38 pm،

[/https://ummah-futures.net](https://ummah-futures.net)

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان:

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	القسم	الجامعة
01	أ.د مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	أ.د حجاج عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	د. تيشات سلوى	أستاذة محاضر " أ "	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
04	د. هتهات مهدي	أستاذ محاضر " أ "	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم (02) : الإستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

استبيان موجه للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - بورقلة -

بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

السادة المحترمين : مديري و إدارات المؤسسة
السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته
تحية طيبة و بعد

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها و التي تهدف إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار لمؤسسة الإتصالات ، وذلك في إطار الدراسة الميدانية لاستكمال متطلبات مذكرة التخرج و لنيل شهادة الماستر 2 الأكاديمي في "الإدارة الأعمال" ، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، بعنوان "دور الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار في مؤسسة الإتصالات الجزائر بورقلة" و نأمل منكم نحن طالبان التكرم بإجابة على الفقرات هذا الإستبيان المرفقة بوضع علامة (X) في الربع واختيارك الإجابة على ضوء الواقع الذي تعيشه مؤسستكم مقابل كل عبارة بموضوعية و جدية حيث أن صحة النتائج تعتمد على درجة كبيرة على صحة إجاباتكم فإن تعاونكم معنا و مشاركتكم مهمة و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها والذي يعزز البحث العلمي في الجزائر ويساعد في الإكتشاف مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لمفهوم الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار.

و نخطبكم علما بأن كافة المعلومات و جميع إجاباتكم التي تقدمونها والتي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، و أنه سيتم التعامل معها بكل أمانة و سرية تامة.

" و في الأخير لكم الشكر على تعاونكم و تقبلو منا فائق الإحترام و التقدير"

الطالبتين:

المشرف الأستاذة :

◆ هببته شهيناز chahinaze39@gmail.com

◆ تلي سعيدة

◆ جلابي كوثر

السنة الجامعية : 2022/2021

الجزء الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

الرجاء تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة :

الجنس : ذكر أنثى

العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي : تقني سامي ليسانس

ماستر / مهندس دراسات عليا

المسمى الوظيفي : موظف رئيس المصلحة رئيس القسم

نائب مدير مدير

عدد سنوات الخبرة : من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة أكثر 20 سنة فأكثر

ملاحق

الجزء الثاني : محاور الإستبيان

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الذكاء الإستراتيجي و إتخاذ القرارات يرجى قرأتها بتمعن و تحديد وجهة نظرك فيها، وذلك

بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب لكل عبارة :

المحور الأول : أبعاد الذكاء الإستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الأول: الإستشراف						
1	أستقرىء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة في الأمد البعيد.					
2	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.					
3	يساعدني توقع المستقبل في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية إتخاذ القرار.					
4	أشخص الفرص بشكل يمكنني من إستثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة.					
5	لدي القدرة على الإستفادة من الخبرة الشخصية و الإمكانيات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.					
البعد الثاني: تفكير النظم						
6	أتصور المؤسسة في صورة نظام مترابط و متناسق الأجزاء.					
7	أعتمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادياً لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.					
8	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.					
9	يساعدني التفكير بالنظم على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً.					
10	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المؤسسة لغرض تحليلها و فهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.					
البعد الثالث: الرؤية المستقبلية						
11	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها إتجاه الأعمال.					
12	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين بإتجاه أغراض المؤسسة.					
13	أعتمد على رؤيتي في إتخاذ قرارات صائبة.					
14	أمتلك القدرة على رؤية الاشياء غير المنظورة و التعامل مع المجهول.					
15	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة و أهدافها.					
البعد الرابع: الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)						
16	أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية و تصورات المؤسسة التي تم وضعها.					
17	أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.					
18	أكافئ العاملين في المؤسسة بإستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.					
19	أشجع التفاعل بين العاملين في المؤسسة و تكوين فرق العمل بينهم.					
20	أحث العاملين في المؤسسة على المشاركة في إتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية.					
21	أحفز أفراد المؤسسة للتصرف بإنسجام مع أهداف المؤسسة.					

البعد الخامس: الشراكة						
					أرى في الشراكة أسلوباً يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها و تحقيق أهدافها.	22
					تزداد قوة القرار عندما ينتج من مؤسسات متحالفة.	23
					دائماً ما اقترح إقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المناظرة محلياً و إقليمياً.	24
					أسعى دائماً لإقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى للإستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية و الإستفادة من تجربتها في العمل.	25
					أرى في الشراكة مع المؤسسات الأخرى الشبيهة حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي قد تواجهه مؤسستي.	26
البعد السادس: الحُدس						
					تعتمد المؤسسة على تجارب المدراء الشخصية في تحليل الإتجاهات الحالية و المستقبلية للمؤسسة.	27
					غالباً ما أكون منتبها جيداً عند تطوير حلولاً للمشكلات التي تواجه المؤسسة.	28
					انسجم مع الأشخاص المبدعين بدرجة أكبر من غيرهم.	29
					أتوقع التعقيدات و التغيرات المستقبلية و أحاول مواجهتها.	30
					أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية و إنعكاسات ذلك على تحركات المؤسسة المستقبلية.	31

المحور الثاني : إتخاذ القرارات

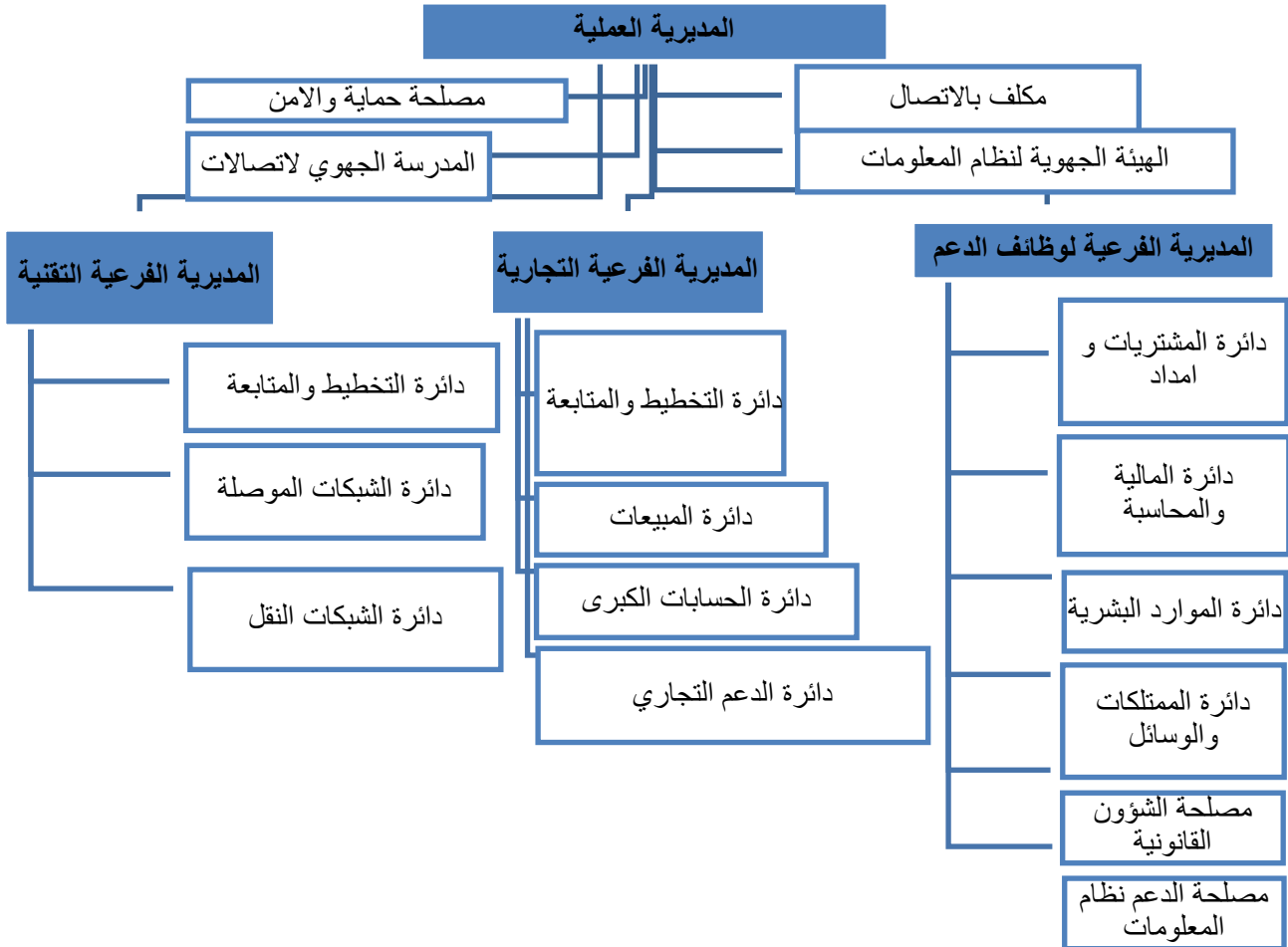
رقم العبارة	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
32	لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالمؤسسة.					
33	أجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار.					
34	أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار.					
35	أبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار.					
36	أطلع على التجارب السابقة قبل إتخاذ القرار.					
37	أهيمء الظروف المناسبة لإتخاذ القرار.					
38	أمتلك القدرة على إتخاذ القرارات استباقياً لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.					
39	أمتلك القدرة على إتخاذ القرارات حاسمة التي تؤثرعلى مستقبل المؤسسة.					
40	أستخدم التحوار و المناقشات مع الأعضاء المؤسسة للوصول إلى قرارات مناسبة إعتماًداً على الرؤية المستقبلية.					
41	ترتبط القرارات التي أتخذها بأهداف المؤسسة.					
42	أستند في إتخاذ القرارات إلى مبررات منطقية.					
43	أناقش القرار المراد إتخاذه بصورة جماعية.					
44	أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح و الأنظمة.					
45	أستخدم وسائل الإتصال المناسبة للإعلان عن القرار.					
46	أعطي الوقت الملائم و الفرصة الكافية لتنفيذ القرار.					
47	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له.					
48	أقوم بدراسة الآثار المترتبة على إتخاذ القرار.					
49	أساعد العاملين في توضيح طرق تنفيذ القرار.					

شكراً على حسن تعاونكم

الملحق رقم (03) : شعار المؤسسة الإتصالات الجزائرية



الملحق رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمديرية بورقلة لإتصالات الجزائر



المصدر: المديرية العملية بورقلة للاتصالات ورقلة

الملحق رقم (05) : مخرجات نظام SPSS-V.25

نتائج تحليل استبيان الذكاء الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرار

في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة

معام اتساق الفايكرونينخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.969	49

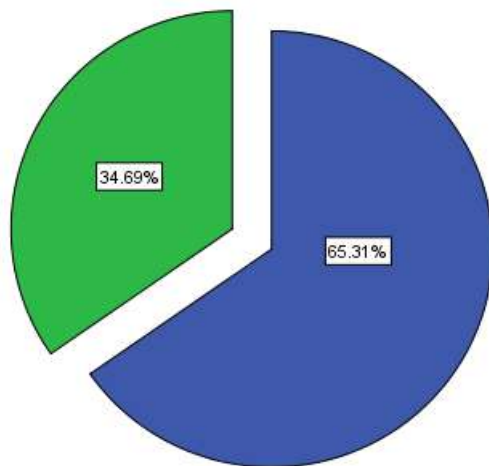
مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	32	65.3	65.3	65.3
انثى	17	34.7	34.7	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الجنس

ذكر
انثى

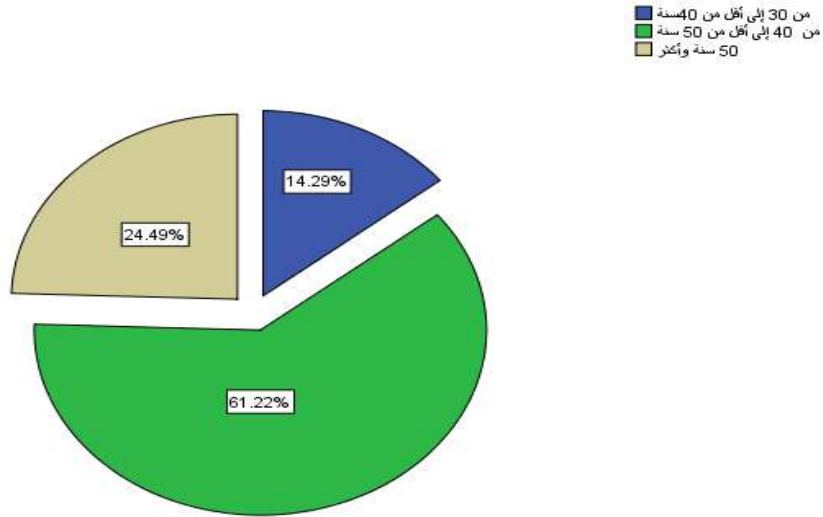


ملاحق

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	14.3	14.3	14.3
من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	61.2	61.2	75.5
50 سنة وأكثر	12	24.5	24.5	100.0
Total	49	100.0	100.0	

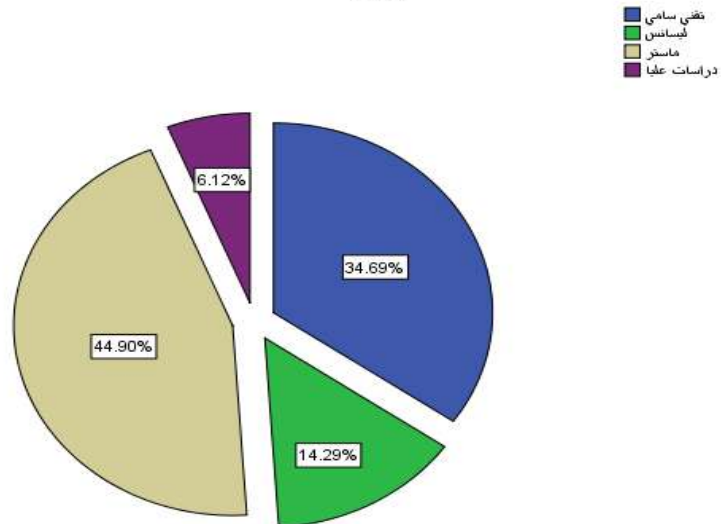
العمر



تعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تقني سامي	17	34.7	34.7	34.7
ليسانس	7	14.3	14.3	49.0
ماستر	22	44.9	44.9	93.9
دراسات عليا	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

تعليمي

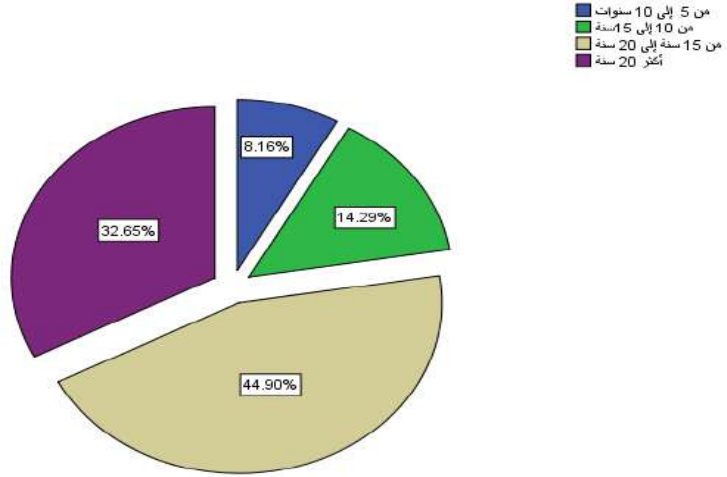


ملاحق

خبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 5 إلى 10 سنوات	4	8.2	8.2	8.2
من 10 إلى 15 سنة	7	14.3	14.3	22.4
من 15 سنة إلى 20 سنة	22	44.9	44.9	67.3
أكثر 20 سنة	16	32.7	32.7	100.0
Total	49	100.0	100.0	

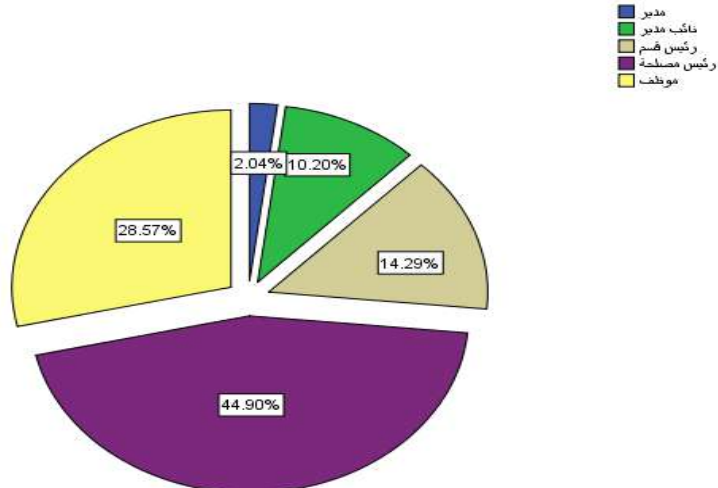
خبرة



وظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide مدير	1	2.0	2.0	2.0
نائب مدير	5	10.2	10.2	12.2
رئيس قسم	7	14.3	14.3	26.5
رئيس مصلحة	22	44.9	44.9	71.4
موظف	14	28.6	28.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

وظيفة



اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

	Statistiques descriptives		
	N	Moyenne	Ecart type
استقرىء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة في الأمد البعيد.	49	3.3265	1.00805
اتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتحاد القرار في المؤسسة.	49	3.4490	.84314
توقع المستقبل يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.	49	3.4286	1.13652
أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة.	49	3.4898	1.02312
لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية و الإمكانيات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	49	3.7755	1.10426
أتصور المؤسسة في صورة نظام مترابط و متناسق الأجزاء.	49	3.6531	1.01141
أعد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادياً لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.	49	3.2857	1.17260
أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	49	3.5102	1.19238
التفكير بالمنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً.	49	3.6327	.97241
أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المؤسسة لغرض تحليلها و فهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	49	3.5102	1.15691
أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	49	3.3469	1.12825
أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المؤسسة.	49	3.4490	1.06186
أعتمد على رؤيتي في إتخاذ قرارات صائبة.	49	3.5918	1.05906
أمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة و التعامل مع المجهول.	49	3.4490	1.00127
أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة و أهدافها.	49	3.6939	1.04491
أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية و تصورات المؤسسة التي تم وضعها.	49	3.6327	1.01435
أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	49	3.5102	1.02312
أكافئ العاملين في المؤسسة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم و إنجازاتهم.	49	3.4694	.84415
أشجع التفاعل بين العاملين في المؤسسة و تكوين فرق العمل بينهم.	49	3.7143	.84163
أحث العاملين في المؤسسة على المشاركة في إتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية.	49	3.5510	.98025
أحفز أفراد المؤسسة للتصرف بانسجام مع أهداف المؤسسة.	49	3.6122	.95342
أرى في الشراكة أسلوباً يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها و تحقيق أهدافها.	49	3.3469	1.14657
تزداد قوة القرار عندما ينتج من مؤسسات متحالفة.	49	3.3265	1.02851
دائماً ما أقترح إقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المناظرة محلياً و إقليمياً.	49	3.4694	.91520
أسعى دائماً لإقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى للإستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية و الإستفادة من تجربتها في العمل.	49	3.4286	.86603
أرى في الشراكة مع المؤسسات الأخرى الشبيهة حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي قد تواجهه مؤسستي.	49	3.4082	.88784
تعتمد المؤسسة على تجارب المدراء الشخصية في تحليل الإتجاهات الحالية و المستقبلية للمؤسسة.	49	3.4490	1.08130
غالباً ما أكون منتبهاً جيداً عند تطوير حلولاً للمشكلات التي تواجه المؤسسة.	49	3.6122	.83707
انسجم مع الأشخاص المبدعين بدرجة أكبر من غيرهم.	49	3.5510	1.08130
أتوقع التعقيدات و التغييرات المستقبلية و أحاول مواجهتها.	49	3.5102	.93814
أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية و إنعكاسات ذلك على تحركات المؤسسة المستقبلية.	49	3.5714	.95743
لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالمؤسسة.	49	3.4898	.89262
أجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار.	49	3.8980	.74288
أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار.	49	3.7755	.84817
أبتدل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار.	49	3.8776	.94940
أطلع على التجارب السابقة قبل إتخاذ القرار.	49	3.8980	.89547
أهيبء الظروف المناسبة لإتخاذ القرار.	49	3.8776	.75368
أمتلك القدرة على إتخاذ القرارات استباقية لمواجهة الأزمات قبل وقوعها	49	3.6531	.90257
أمتلك القدرة على إتخاذ القرارات حاسمة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.	49	3.4286	.93541
أستخدم الحوار و المناقشات مع الأعضاء المؤسسة للوصول إلى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية.	49	3.7347	.86061
ترتبط القرارات التي أتخذها بأهداف المؤسسة.	49	3.7347	.78463
أستند في إتخاذ القرارات إلى مبررات منطقية.	49	3.6939	.76931
أناقش القرار المراد إتخاذه بصورة جماعية.	49	3.7143	.81650
أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح و الأنظمة.	49	3.7959	.81598
أستخدم وسائل الإتصال المناسبة للإعلان عن القرار.	49	3.8163	.69742
أعطي الوقت الملائم و الفرصة الكافية لتنفيذ القرار.	49	3.7143	.73598
أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له.	49	3.6327	.90586
أقوم بدراسة الآثار المترتبة على إتخاذ القرار.	49	3.6531	.94761
أساعد العاملين في توضيح طرق تنفيذ القرار.	49	3.7551	1.01099
الإستشراف	49	3.4939	.86033
تفكير المنظم	49	3.5184	.94509
الرؤية المستقبلية	49	3.5061	.89824
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	49	3.5816	.71696
الشراكة	49	3.4320	.65433
الحس	49	3.5388	.76725
المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي	49	3.5118	.66441
المتغير التابع إتخاذ القرارات	49	3.7302	.69620
N valide (listwise)	49		

ملاحق

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (ابعاد الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع هو (اتخاذ القرار) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.596 ^a	.356	.342	.56473

- a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجي الذكاء المستقل المتغير,
b. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير :

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.276	1	8.276	25.950	.000 ^a
	Résidu	14.989	47	.319		
	Total	23.265	48			

- a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجي الذكاء المستقل المتغير,
b. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.535	.438		3.503	.001
	المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي	.625	.123	.596	5.094	.000

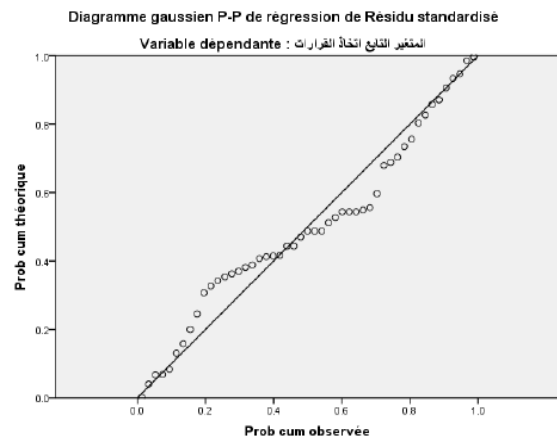
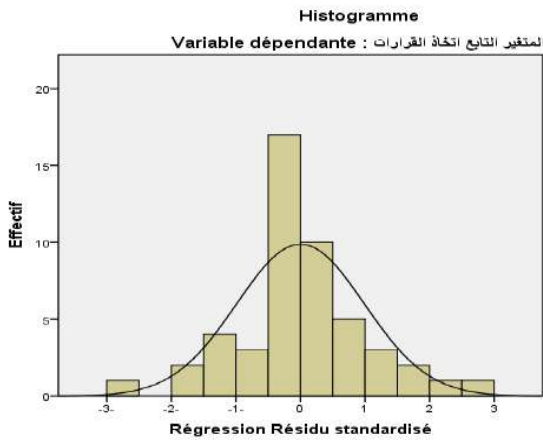
- a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.6013	4.5804	3.7302	.41523	49
Résidu	-1.63257-	1.50981	.00000	.55882	49
Erreur Prévision	-2.719-	2.048	.000	1.000	49
Erreur Résidu	-2.891-	2.673	.000	.990	49

- a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير :

Diagrammes



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الإختصار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الشراكة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	تفكير المنظم	.	

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.532 ^a	.283	.268	.59583
2	.596 ^b	.355	.327	.57122

a. Valeurs prédites : (constantes), الشراكة

b. Valeurs prédites : (constantes), المنظم تفكير, الشراكة

c. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

ANOVA^c

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1 Régression	6.580	1	6.580	18.533	.000 ^a	
	Résidu	16.686	47			.355
	Total	23.265	48			
2 Régression	8.256	2	4.128	12.652	.000 ^b	
	Résidu	15.009	46			.326
	Total	23.265	48			

a. Valeurs prédites : (constantes), الشراكة

b. Valeurs prédites : (constantes), المنظم تفكير, الشراكة

c. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.788	.459		3.896	.000
الشراكة	.566	.131	.532	4.305	.000
2 (Constante)	1.512	.457		3.310	.002
الشراكة	.418	.142	.393	2.949	.005
تفكير المنظم	.223	.098	.302	2.267	.028

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير :

Variables exclues^c

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	الاستشراف	.263 ^a	1.838	.073	.262	.710
	تفكير المنظم	.302 ^a	2.267	.028	.317	.789
	الرؤية المستقبلية	.308 ^a	1.811	.077	.258	.503
	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	.234 ^a	1.460	.151	.210	.579
	الحدس	.282 ^a	2.162	.036	.304	.835
2	الاستشراف	.056 ^b	.261	.795	.039	.313
	الرؤية المستقبلية	.187 ^b	1.026	.310	.151	.423
	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	.111 ^b	.648	.520	.096	.486
	الحدس	.174 ^b	1.140	.260	.168	.596

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الشراكة

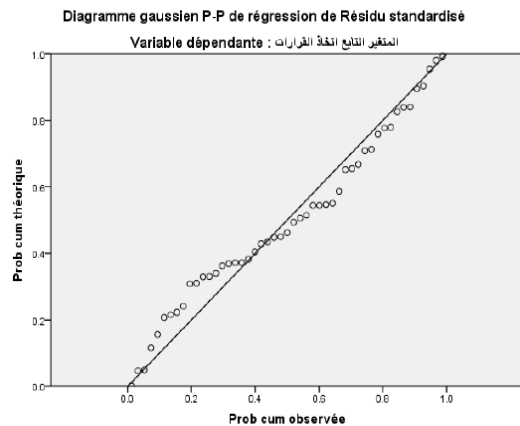
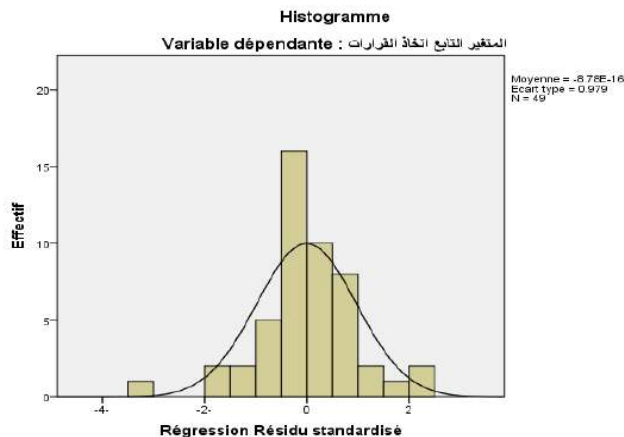
b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المنظم تفكير, الشراكة

c. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.5649	4.6712	3.7302	.41473	49
Résidu	-1.98307-	1.37818	.00000	.55919	49
Erreur Prévision	-2.810-	2.269	.000	1.000	49
Erreur Résidu	-3.472-	2.413	.000	.979	49

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ التابع المتغير :



		المتغير التابع اتخاذ القرارات
الاستشراف	Corrélation de Pearson	.473**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	49
تفكير المنظم	Corrélation de Pearson	.483**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	49
الرؤية المستقبلية	Corrélation de Pearson	.530**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	49
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	Corrélation de Pearson	.481**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	49
الشراكة	Corrélation de Pearson	.532**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	49
الحدس	Corrélation de Pearson	.451**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	49
المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي	Corrélation de Pearson	.596**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	49

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure		Supérieure
المتغير التابع اتخاذ القرارات	Hypothèse de variances égales	.258	.614	1.288	47	.204	.26736	.20752	-.15012-	.68485
	Hypothèse de variances inégales			1.246	29.846	.222	.26736	.21454	-.17088-	.70560

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

أولاً/ اختبار تي تاست اثر: الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس على المتغير التابع

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع اتخاذ القرارات				
ذكر	32	3.8229	.66509	.11757
انثى	17	3.5556	.73990	.17945

ملاحق

ثانيا/ علاقة : العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع اتخاذ القرارات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.311	2	.155	.311	.734
Intra-groupes	22.955	46	.499		
Total	23.265	48			

ثالثا/ علاقة: بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع اتخاذ القرارات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.223	3	1.074	2.412	.079
Intra-groupes	20.043	45	.445		
Total	23.265	48			

رابعا/ علاقة: الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع اتخاذ القرارات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.657	4	.414	.843	.505
Intra-groupes	21.609	44	.491		
Total	23.265	48			

خامسا / علاقة: بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع اتخاذ القرارات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.110	3	.370	.752	.527
Intra-groupes	22.155	45	.492		
Total	23.265	48			

الفهرس

فهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء.....
V	الشكر و التقدير.....
VI	الملخص الدراسة باللغة العربية.....
VI	الملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
VII	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للذكاء الإستراتيجي و إتخاذ القرار
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الإستراتيجي و إتخاذ القرار.....
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي.....
03	الفرع الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي.....
03	أولاً: مفهوم الذكاء و أنواعه.....
03	1- مفهوم الذكاء.....
03	2- أنواعه.....
04	ثانياً: مفهوم الإستراتيجية.....
04	ثالثاً: لمحة تاريخية حول الذكاء الإستراتيجي و مراحل تطوره.....
05	رابعاً: مفهوم الذكاء الإستراتيجي.....
05	1- تعريف الذكاء الإستراتيجي.....
06	2- مبادئه.....
06	3- خصائصه.....
07	الفرع الثاني: أهمية و الأهداف الذكاء الإستراتيجي.....
07	أولاً: أهميته.....
07	ثانياً: أهدافه.....
08	الفرع الثالث: أدوار الذكاء الإستراتيجي.....
08	أولاً: دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير.....
08	ثانياً: دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي.....
09	ثالثاً: دور الذكاء لإستراتيجي في دعم عملية إتخاذ القرار.....

09	الفرع الرابع: أبعاد الذكاء الإستراتيجي.....
09	أولاً: الإستشراف.....
09	ثانياً: تفكير النظم.....
11	ثالثاً: الرؤية المستقبلية.....
10	رابعاً: الدافعية.....
10	خامساً: الشراكة.....
10	سادساً: الحدس.....
11	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول عملية إتخاذ القرار.....
11	الفرع الأول: ماهية إتخاذ القرار.....
11	أولاً: مفهوم القرار.....
11	ثانياً: مفهوم عملية إتخاذ القرار.....
12	1- تعريف عملية إتخاذ القرار.....
12	2- خصائص عملية إتخاذ القرار.....
12	3- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار.....
13	الفرع الثاني: مراحل عملية إتخاذ القرار.....
14	الفرع الثالث: حالات إتخاذ القرار.....
14	أولاً: حالة التأكد التام.....
14	ثانياً: حالة المخاطر.....
14	ثالثاً: حالة عدم التأكد.....
15	الفرع الرابع: أساليب إتخاذ القرار.....
15	أولاً: الأساليب النظرية الغير كمية.....
15	ثانياً: الأساليب الكمية.....
16	المطلب الثالث: الذكاء الإستراتيجي و إتخاذ القرار.....
16	الفرع الأول: أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار.....
17	الفرع الثاني: دور الذكاء الإستراتيجي في عملية صناعة القرارات.....
18	الفرع الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي بعملية إتخاذ القرار.....
18	أولاً: علاقة الإستشراف بعملية إتخاذ القرار.....
18	ثانياً: علاقة تفكير النظم بعملية إتخاذ القرار.....
18	ثالثاً: علاقة الرؤية المستقبلية بعملية إتخاذ القرار.....
18	رابعاً: علاقة الدافعية بعملية إتخاذ القرار.....
18	خامساً: علاقة الشراكة بعملية إتخاذ القرار.....

18	سادساً: علاقة الحدس بعملية إتخاذ القرار.....
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للذكاء الاستراتيجي و إتخاذ القرار.....
18	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
18	الفرع الأول: الدراسات المحلية.....
20	الفرع الثاني: الدراسات العربية.....
22	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية.....
23	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
23	الفرع الأول: أوجه التشابه.....
23	الفرع الثاني: أوجه الإختلاف.....
23	الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....
24	خلاصة الفصل.....
25	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للذكاء الإستراتيجي و إتخاذ القرار لمؤسسة إتصالات الجزائر ورقلة
26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: الطريقة المعتمدة و الأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية.....
27	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية.....
27	الفرع الأول: منهج الدراسة.....
27	الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة.....
27	أولاً: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
28	ثانياً: مجتمع الدراسة.....
28	ثالثاً: عينة الدراسة.....
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية.....
30	الفرع الأول: إعداد الإستبيان.....
30	أولاً: خطوات بناء الإستبيان.....
30	ثانياً: محتويات الإستبيان.....
31	ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة.....
33	الفرع الثاني: الأساليب و البرامج الإحصائية المستخدمة.....
33	المبحث الثاني: عرض النتائج الدراسة و مناقشتها.....
33	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
33	الفرع الأول: عرض نتائج الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة الدراسة.....
34	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
34	ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر.....

34	ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....
35	رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....
35	خامساً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....
36	الفرع الثاني: عرض و تحليل نتائج محاور الإستبيان.....
42	المطلب الثاني: تحليل مناقشة النتائج الدراسة.....
42	الفرع الأول: ربط نتائج الفرضيات و تفسيرها
42	أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة
43	ثانياً: تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى.....
43	ثالثاً: تباين خط الإنحدار.....
44	رابعاً: دراسة معاملات خط الإنحدار.....
44	خامساً: التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي.....
47	الفرع الثاني: مناقشة النتائج الإحصائية.....
48	الفرع الثالث: اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين بخصوص مساهمة أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار.....
48	أولاً: تحليل اختبار T لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع.....
49	ثانياً: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع.....
51	خلاصة الفصل.....
52	الخاتمة.....
56	المراجع.....
61	الملاحق.....
78	الفهرس.....