

دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار

فائزة احمد محمد بارود¹, عصام كريم اللافي²

كلية صرمان للعلوم والتقنية
faizolibya@gmail.com¹, esamthow@scst.edu.ly²

المستخلص

تُعد الدراسة بتحديد دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار في اغلب المنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز في أدائها لأعمالها، فقد هدفت الدراسة لمدي تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في الاستشراق والتفكير النظمي والرؤية الاستراتيجية والدافعية والشراكة في عملية اتخاذ القرار وكذلك هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد الفروق الإحصائية في مدى إدراك عينة الدراسة وبالغلة (40) مفردة لمدي تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة محل الدراسة وتمثلت أداة الدراسة في صحيفة الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إحصائي متمثل في كل أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار ، وعليه تم قبول جميع الفرضيات التي أثبتت الأثر الإحصائي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

مقدمة

يشهد العالم تغيراً كبيراً في الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، حيث تسعى المؤسسات لمواكبة آخر التطورات في عالم المعلومات والاتصالات من أجل تطبيق ذكاء الاعمال في كل المستويات، حيث يتم توظيف الطاقات وتطويرها لتحقيق ما يسمى "بالذكاء الاستراتيجي"، ويقصد به القدرة على فهم المواقف والعمل بواقعية تتلاءم مع المستجدات والظروف التي تمر بها المنظمة، ويتم توظيف هذه العملية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وتنمية استراتيجياتها، حيث تتسم أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالقدرة على الاستشراق وتوفير الرؤية الاستراتيجية للأمر بجانب التفكير بالمنطق.

إن هذا النمط من الذكاء يمتلك التوجه المستقبلي، ويشير إلى التأثير على المدى الطويل عبر الزمن، لتحقيق أهداف المنظمات، فهو يساعد متخذي القرار على التخطيط من خلال تقديم المعلومات اللازمة لتكوين نظرة استشرافية للمديرين، وبهذا يظهر دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار، فالذكاء الاستراتيجي هو حجر الأساس للتفكير الفعّال، والذي يُمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة، كما يؤثر الذكاء الاستراتيجي في توقع التغير وإدارته، واتخاذ القرارات الصائبة حول أي تغيير أو أزمة قد تواجه المؤسسة من هذا المنطلق كان لا بد لنا من دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

مشكلة الدراسة

يعد دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار الأبرز والاهم من بين أدواره، فهو أداة يستخدمها المدير في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، وفي عملية اتخاذ القرار حول المسائل المهمة والحساسة التي تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن هذا النمط من الذكاء الذي يمكنه من اتخاذ القرار من خلال تحليل وترتيب البيانات اللازمة، ويساعد متخذي القرار على التخطيط من خلال تقديم المعلومات اللازمة لتكوين نظرة استشرافية للمديرين، إذ ظهر دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار لدى المديرين في المنظمة من خلال توفير المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرار، ولا بد أن يكون القائمين على هذه المؤسسات وصناع القرار فيها من ذوي الخبرة والكفاءة والافتقار، الذين يتمتعون بالتفكير الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي. من كل ما سبق سنقوم بطرح السؤال التالي والذي يؤلف مشكلة الدراسة:

ما دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في كلية صرمان للعلوم والتقنية

فرضيات الدراسة

- الفرض الرئيسي:-** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار لدى كلية صرمان للعلوم التقنية .
وتنبثق من هذه الفرضية الفرعية التالية:-
- 1- الفرضية الفرعية الأولى :يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستشراف في عملية اتخاذ القرار لدى كلية صرمان للعلوم التقنية.
 - 2- الفرضية الفرعية الثانية :يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعدها التفكير النظمي في عملية اتخاذ القرار لدى كلية صرمان للعلوم التقنية .
 - 3- الفرضية الفرعية الثالثة :يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعدها الرؤية الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار لدى كلية صرمان للعلوم التقنية .
 - 4- الفرضية الفرعية الرابعة :يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعدها الدافعية في عملية اتخاذ القرار لدى كلية صرمان للعلوم التقنية .
 - 5- الفرضية الفرعية الخامسة :يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعدها الشراكة المنظمي في عملية اتخاذ القرار لدى كلية صرمان للعلوم التقنية .

أهمية الدراسة

تمثل هذه الدراسة أهمية كبيرة لعدد من الأطراف وهي كالتالي:

- 1- أهمية الدراسة بالنسبة للعلم:
تأتي أهمية الدراسة من الناحية العلمية فيما تضيفه من معلومات عن الذكاء الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات الإدارية.
- 2- أهمية الدراسة بالنسبة للمؤسسة:
تأتي أهمية الدراسة بالنسبة للمؤسسة من خلال تقديم توصيات ومقترحات للتأكيد على أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرارات.
- 3- أهمية الدراسة بالنسبة للباحثين:
إن هذه الدراسة تزيد من الحصيلة العلمية للباحثين وتعتبر حافزاً لرفع قدراتهم العلمية وإدراكهم لأهمية دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير مهارات قادة المستقبل.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات للقيادات الاستراتيجية بكلية صرمان للعلوم والتقنية.
- 2- التعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة) وتحديد علاقته باتخاذ القرارات.
- 3- التعرف على مدى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بكلية صرمان للعلوم التقنية
- 4- التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة بكلية صرمان للعلوم التقنية.
- 5- تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة اعتماداً على النتائج التي سيتم التوصل إليها من الدراسة، التي تسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية ودور الذكاء الاستراتيجي في هذه القرارات.
- 6- معرفة أي من أبعاد الذكاء الاستراتيجي الأكثر تأثيراً عند اتخاذ القرارات في كلية صرمان للعلوم التقنية

منهجية الدراسة

اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي حيث يتم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع والدوريات والدراسات السابقة والمنهج التحليلي وذلك لاختبار فروض الدراسة وهو الذي يعتمد بجمع البيانات والإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرارات وتحليلها وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر وعلاقتها بعضها ببعض ، وكانت الأداة الرئيسية هي استمارة استبيان تم توزيعها على مجتمع الدراسة والذي بلغ 40 مفردة وجمع آراء مجموعة من المبحوثين وتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) .

عينة الدراسة

تم اخذ عينة عشوائية منتظمة بلغت 40 مفردة تمكنا من الحصول على نتائج دقيقة.

أداة أدوات الدراسة تتمثل أدوات الدراسة في الآتي:

- 1-مصادر أولية :-تتمثل في استمارة استبيان تختص بمجموعة أسئلة عن المتغيرات الأساسية للدراسة، وتم تحليل هذه الاجابات باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) (للوصول إلى مجموعة من النتائج.
- 2-مصادر ثانوية :- تم تجميع البيانات من خلال الكتب و والمجلات العلمية المعتمدة والمحكمة والدوريات والرسائل العلمية وبحوث ودراسات سابقة ومواقع شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
- ثامنا: - متغيرات الدراسة:
 - 1- المتغير المستقل:الذكاء الاستراتيجي.
 - 2- المتغير التابع: عملية اتخاذ القرار.

حدود الدراسة

- 1-الحدود الموضوعية :تقتصر على دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات.
- 2-الحدود المكانية :اقتصرت على كلية صرمان للعلوم التقنية
- 3- الحدود الزمنية:-2025
- 4-الحدود البشرية أجريت الدراسة على عينة من القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام والإدارات بالكلية قيد الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

- 1-الذكاء الاستراتيجي :هو حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات. (أكرم محسن الياسري، 2015 : 253)
- 2-الاستشراق :الاستشراق هو ذلك الاجتهاد العلمي المنظم الذي يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة والمدرسة في فترة زمنية مستقبلية، ورصد التغيرات الأساسية التي تصاحب هذا التنبؤ، ولا يعني الاستشراق ضمان وقوع المستقبل، بقدر ما أنه يعطي قراءات تساعد في التحسب والتوقع.)(الهاشمي ربيعي، 2021 : 48)
- 3-التفكير النظمي:- ويجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكمية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه بهيئاً أطراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة (Davis, 2002: 6)
- 4-الرؤية الاستراتيجية :هي تصور للتوجه المستقبلي لنشاط الأعمال وما ينبغي أن يكون عليه ، كما ينظر إليها باعتبارها مفهوم ارشادي لما يحاول أن يفعله التنظيم أو يؤول اليه مستقبلاً. (عصام عبيد، 2009: 39)
- 5-الدافعية :حالة داخلية جسمية أو نفسية تدفع الفرد نحو سلوك في ظروف معينة وتوجهه نحو إشباع حاجة أو هدف محدد، أي أنها قوة محركة منشطة وموجهة في وقت واحد. (صالح وآخرون، 2010 : 190)

- 6- الشراكة:** هي اتفاق بين عدد من الأطراف لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة بواسطة إنجاز عدد من الأعمال المشتركة مع الأخذ بعين الاعتبار المصالح الخاصة لكل شريك، وهذا العمل الجماعي المشترك يتم على أساس تعاقد بين الأطراف المشاركة وان اختلفت دوافعهم ومصالحهم. (محمد الطائي، 2009: 258)
- 7- عملية اتخاذ القرار:** الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل، عن طريق توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البدائل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه. (ناصر العديلي، 1995: 476)
- 8- المنظمة:** تجمع بشري يعمل بشكل متضامن تجاه تحقيق هدف محدد، وذلك وفق دور كل فرد في التجمع، وحسب المهام المناطة بهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم (فاطمة بدر وآخرون، 2020: 2)

الدراسات السابقة

- 1-دراسة عبدالرزاق كمال نوري 2020 بعنوان دور الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمعاونين في المدارس الإعدادية في مركز المحافظة اربيل. تهدف الدراسة كشف دور الذكاء الإستراتيجي وابعاده) الاستشراف ، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية ، والإبداع (في إتخاذ القرارات الإدارية، وذلك لمحاولة معرفة مدى وجود رؤيا واضحة لدى المديرين ومعاونيهم في المدارس الإعدادية للذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية وإطار ميداني للتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين، وللوصول إلى أهداف هذا البحث اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في معالجة متغيراته. وتوصل البحث الي مجموعة من الإستنتاجات أهمها وجود أثر متوسط معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تأثيرا في اتخاذ القرارات الإدارية.
- 2-دراسة الشيماء خالد الزهران (2021 بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية) هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرار الإداري، باستخدام منهج المسح الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في ثلاث جهات حكومية (شركة المياه الوطنية ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وجامعة الملك سعود) بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد أظهرت النتائج الموافقة على المتطلبات المقترحة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي، ووجود أهمية للذكاء الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرار الإداري.
- 3- دراسة فاطمة محمد الشريف 2022 (بعنوان: الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل)، دراسة حالة شركات البترول بجمهورية مصر العربية، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي في دعم قادة المستقبل في قطاع البترول بالشركات قيد الدراسة، ودراسة وتحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية إعداد قادة المستقبل، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها هناك بعض العناصر الأساسية (الرؤية الاستراتيجية، التحفيز والدافعية، الشراكة) اللازمة لتفعيل دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل لدى شركات البترول بجمهورية مصر العربية، وأن هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية إعادة قادة المستقبل لدى شركات البترول قيد الدراسة.
- 4-دراسة جمال غوار وآخرون 2023 بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية (دراسة حالة جامعة الشهيد حمه الوادي بالجزائر، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الإبداع) في تحسين المرونة الاستراتيجية في الجامعة قيد الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في الجامعة.

أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

هناك العديد من إسهامات الباحثين التي أغنت المضمون العلمي للذكاء، فقد عرفته (Clara,et 10,2008) بأنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب ليتمكن من اتخاذ القرار الصائب. ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه العملية أو الأداة لجمع المعلومات التي تحدد صناع القرار بالمعرفة التي تدعهم

في صناعتهم لتلك القرارات وتمكنهم من الاستجابة للبيئة التي فيها المنظمة، ثم تحليل المعلومات لتعجيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغييرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى المسار الفكري إزاء ما يحدث الآن وما سيحدث مستقبلاً. (الغزوي، 2010: 140)

وعرف الذكاء بأنه "معلومات تساعد متلقيها والمستفيدين منها على اتخاذ قرارات مهمة، ويمكن أن تؤثر على العاملين في المراتب الدنيا في المنظمة، أو تظهر تأثيراً على أية قضايا أخرى بصرف النظر عن طبيعتها." (قاسم، 2012: 14)

ويعرف الذكاء الإستراتيجي على أن ما يجب أن تعرفه المؤسسة حول محيط أعمالها بما يكسبها المقدرة على تحقيق الربح، كما يمكنها من توقع التغيير الذي يمكن أن يحدث مستقبلاً في المحيط وإدارته؛ قصد تطبيق إستراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى تقديم قيمة مضافة بالنسبة للمستهلك، وتعظيم الأرباح في الأسواق الحالية والأسواق الجديدة. (Kori, 2020).

كما يعبر عن قدرة القيادة ومهاراتها على التعامل مع المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل، مع استعمال المعرفة التي يتيح من خلالها التنبؤ والتخطيط للمستقبل لصناعة القرار، فضلاً عن المعالجة والتكيف مع التغييرات البيئية. (قاسم، 2012: 15).

ثانياً: أهمية الذكاء الاستراتيجي

يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي من التعرف إلى الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، ومن هذه الأدوار هي كالاتي: (صالح وآخرون، 2010: 148-164)

- 1- دور الذكاء في ترسيخ السمات القيادية.
- 2- دوره في عمليات التغيير.
- 3- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.
- 4- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرار.
- 5-

ومن هذا الاتجاه يمكن استعراض أهمية الذكاء الاستراتيجي على النحو التالي (العدوان، 2013: 20)

- 1- يُعد الحجر الأساس الذي يساعد القائد في دعم القرارات الحاسمة واتخاذها، التي من شأنها أن تحدد مستقبل المنظمة من خلال ترسيخ السمات القيادية للمنظمة بوصفها سلاحاً تنافسياً لتأهيل المنظمات وعامل للتطوير والابتكار والمنافسة.

- 2- يساعد في جعل قادة المنظمات يتحولون من أداء عمل العمليات غير المنهجية إلى أداء عمل أكثر هيكلية وتنظيماً.
- 3- يقود المنظمة إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الاستراتيجية للمشكلات التي تواجه المنظمة في بيئتها.

- 4- له القدرة على حل مشكلات العمل وتوقع سلوك المنافسين وتحديد الاهداف المستقبلية والدخول إلى أسواق وصناعات جديدة.

ثالثاً: أهداف الذكاء الاستراتيجي

إن للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة حددها بما يلي: (صالح وآخرون، 2010، 148 – 164)

- 1- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية بإزائها.
- 2- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
- 3- تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى.
- 4- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
- 6- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
- 7- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً

ومستقبلاً.

رابعاً: خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات

1- **الاستشعار:** بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.

2- **الجمع:** للبيانات ذات المغزى.

3- **التنظيم:** للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.

4- **المعالجة:** للبيانات وتحويلها إلى معلومات.

5- **الاستخدام:** للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

خامساً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي حدد الباحثون عناصر الذكاء الاستراتيجي فيما يلي (العزوي، 2010: 152)

1- **الاستشراف:** (البصيرة) الاستشراف هو ذلك الاجتهاد العلمي المنظم الذي يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة والمدروسة في فترة زمنية مستقبلية، ورصد التغيرات الأساسية التي تصاحب هذا التنبؤ، ولا يعني الاستشراف ضمان وقوع المستقبل، بقدر ما أنه يعطي قراءات تساعد في التحسب والتوقع. كما أن الاستشراف يعكس قدرة القادة على التفكير والتخطيط المستقبلي بالاستناد إلى قوى غير مرئية، الذي يمددهم بالبصيرة والتفكير ويزيد من قدراتهم الإبداعية في تطوير استراتيجيات مبتكرة، ويساعد في توفير الدعم في عمليات اتخاذ القرارات وتطوير الخطط الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة. (اليساري، 2017: 47)

2- **التفكير المنظم:** يعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام. (Davis, 2002: 6) وأشار (عبيد، 2021: 33) إلى أن الاعتماد على التفكير المنظم كأحد أدوات الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يعزز سمات القادة الناجحين في المنظمات من خلال تكوين رؤية واضحة وتقييم دقيق عن مجريات الأحداث التي تحيط بها والعلاقات التي تنشأ بين الأنظمة السائدة فيها والنتائج المتحصلة عليها من تلك العلاقات.

3- **الرؤية الإستراتيجية:** إن الرؤية الإستراتيجية الواضحة والمغامرة عنصر ضروري في القيادة الإستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشركة التي تسعى لإنشائها وتطويرها وتحدد تخطيط مسار الشركة بإطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه، وان تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها لا يعتمد فقط على وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للشركة، بل انه يعد تدريباً على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على الشركة ان تتجه إليه لكي تحقق النجاح، ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات السوق التي يُشارك فيها، ووضع الشركة على المسار الاستراتيجي السليم، والالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف ويكون للمديون ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة إعداد مفيدة للمعمار الاستراتيجي.

4- **الدافعية:** تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهه نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض، كذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاء بين الاستراتيجي والشعوري في آن واحد، توظيف الذكاء الشعوري (فهم الذات، وضبط النفس، والتقمص العاطفي) مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لاسيما (الدافعية) لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم وتبني أفضل التصورات عنهم والارتقاء بفاعلية هذا العنصر. (صالح وآخرون، 2010: 190-191).

5- **الشراكة:** الشراكة هي إقامة المنظمة علاقات داخلية وخارجية على أساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاس المخاطر والكفاءات. تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إجادته في إقامة تحالفات إستراتيجية أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات او اندماجات مع شركات أخرى في صورة شبكات إستراتيجية، وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل الى تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهام وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم الى تعاون، وأحد آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص

النتيجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء. (العزاوي، 2010 : 152)

6- سادساً: تطوير الذكاء الاستراتيجي

إن عملية تطوير الذكاء الاستراتيجي ليس سهلة، والكثير من الافراد يسعون إلى تطوير ذكائهم الاستراتيجي، فهـ يجمعون بين الموهبة الفطرية عندهم مع الخبرة والتجربة لتطوير المواهب الاولية لديهم، وهناك عدة مبادئ لتطوير الذكاء الاستراتيجي وهي: (Xu, 2007: 6-7)

- 1- إن عناصر الذكاء الاستراتيجي تعمل كنظام واحد وتحتاج إلى أن يتم التعامل معها ككل، فهي مترابطة معاً ولا يمكن أن يفصل بينها، وهذا يدفع القادة إلى صياغة وإنجاز الاستراتيجيات، وتحقيق الابداع الاستراتيجي حيث يعمل قادة المنظمة كفريق فعال في اتجاه تحقيق المستقبل، وهذا يتطلب توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في قيادة المنظمة.
- 2- تحديد وتشخيص احتياجات المنظمة، والتحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة، ثم تنفيذ وعمل حلقات وحوارات لمناقشة هذه التحديات وإيجاد الحلول الملائمة لها، وهذ النقاشات تساعد في تطوير الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء، وتساعدهم في مواجهة كافة التحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة مهما كانت درجة تعقيدها.
- 3- معالجة تدفق المعلومات والمعرفة في المنظمة، وعليه أن يطوروا خطوط إرشادية ولغة مشتركة تساعد الموظفين في عملية جمع المعلومات والحفاظ عليها وتبادلها واستخدامها.
- 4- التركيز على سلوك الأفراد والعمليات في المنظمة، ومساعدة الموظفين على معرفة طريقة استخدام التكنولوجيا بفاعلية.
- 5- بناء مشاريع مراقبة نظام الحوافز لمكافئة وتشجيع الموظفين.
- 6- السعي إلى استخدام المعلومات بشكل منتظم كسلاح تنافسي.

سابعاً: شروط فعالية الذكاء الاستراتيجي

- لضمان فعالية الذكاء الاستراتيجي يتطلب توفر الشروط التالية: (عبدالله، 2015: 17)
- 1- يتطلب تنفيذ مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي مهارات عالية ويجب القيام بها من دون انقطاع، وبجدية وصرامة.
 - 2- يتطلب الذكاء الاستراتيجي ضرورة التحكم في الوقت.
 - 3- يتطلب الذكاء الاستراتيجي توفر الحد الأدنى من الهياكل التنظيمية والمستويات الادارية، فالمعلومة تأخذ قيمة أكبر عندما يكون للمنظمة تأطير مهيكلي ومبرمج من طرف إطارات ذات وظائف محددة بذاتها.
 - 4- تطلب الذكاء الاستراتيجي اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة تتطلب العمل الجماعي وليس الفردي.
 - 5- يتطلب الذكاء الاستراتيجي روح جماعية قوية متماسكة.

ثامناً: صفات القادة الأذكياء استراتيجياً

- حُدث صفات القادة الأذكياء استراتيجياً كما يلي: (صالح وآخرون، 2010 : 152)
- 1- يفكرون استراتيجياً ولديهم القدرة على وضع الخطط والاستراتيجيات.
 - 2- لديهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المنظمة.
 - 3- يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى.
 - 4- لديهم القدرة على تحفيز الموظفين، وتلبية احتياجات الزبائن.
 - 5- لديهم القدرة على التصور.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات

يعرف القرار على أنه "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال." (الفضل، 2004 : 14)

"والقرار بمفهومه البسيط يعني التوصل إلى نتيجة أو حل لمشكلة قائمة أو لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو لتحقيق أهداف مرسومة." (المحاسنة، 2016: 83)

ويعرف الشامي عملية اتخاذ القرارات بأنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لأبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" وهما أيضاً ميزوا بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو

البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل أو حلول وذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما اتخاذ القرار الإداري فهي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل. (الشامي، 2001: 287).

وعرفت عملية اتخاذ القرارات بأنها "الطريقة التي يتم بها الاختيار أو المفاضلة وتسمى سيرورة اتخاذ القرارات، وهذا القرار يمكن من الاختيار لفعل معين من بين الأفعال المتعددة وهو نتيجة لتحكيم يقوم به شخص معين أو مجموعة من الأشخاص حسب الحالة قد يكون أي أو قد يتطلب تفكير مسبق". (قرقور، 2010: 14). يعرف اتخاذ القرارات بأنه "عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يعتمد اختياراً يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غاياته. (كنعان، 2007: 85)

ثانياً: أنواع القرارات الإدارية

يمكن تصنيف القرارات الإدارية إلى ثلاث أنواع: (الطراونة، 2005: 98)(الحجازي، 2006: 117)

1- قرارات استراتيجية: وهي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، ووضع الأهداف والخطط الطويلة المدى، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة، والمعلومات المتوافرة قليلة، وتحتاج إلى جهد وتفكير إبداعي.

2- قرارات إدارية: وهي من صنع الإدارة الوسطى، وتتناول قرارات مبرمجة في كل مشكلات التنظيم، والإشراف، والتحفيز وتعلق بمشكلات روتينية متكررة، حيث المعلومات متوافرة، ولا يوجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقة يجب اتباعها، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة، وفي هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم التأكد النسبي أي المخاطرة.

3- قرارات تشغيلية: هي القرارات التي تصنع المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهي تتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد من قبل الإدارة الإشرافية، ويأخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف التأكد التام ونتائجها معروفة مسبقاً مثل تعطل في خط الإنتاج وما يحتاج تصليحه من إجراءات نمطية معينة.

ثالثاً: أهمية عملية اتخاذ القرارات

توصف عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات، وأن قدرات المدير على اتخاذ القرارات من واقع حقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري في المنظمات، ولهذا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية الرئيسية، وأصبح النجاح الذي لا يتحقق لأية منظمة، ويحقق الأهداف المأمولة يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة القيادات الإدارية في اتخاذ القرار الصحيح والمناسب، حيث أن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولذا فإن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التركيز على أسس وإجراءات تنفيذ هذه القرارات. (الشامي، 2001: 287)

رابعاً: عناصر اتخاذ القرار

تتكون عملية اتخاذ القرار من العناصر التالية: (الفضل، 2008: 17)

1- **متخذ القرار**: وهو العنصر الأول في عملية اتخاذ القرار وقد يكون فرداً أو جماعة، وهو الذي يقوم بالاختيار بين البدائل، وأياً كان متخذ القرار فهو يتمتع بالسلطة التي تمنح له بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي أو بالتفويض، وهذا يعني إن الحق في اتخاذ القرار ليس حكراً على مستوي معين أو فرد معين. ومتخذ القرار الجيد عليه إن يستغل كل قدراته ومهاراته التنظيمية عند اتخاذ القرار، وإن يتصف بروح المناقشة والاستماع للآخرين وإن يبتعد عن الصفات المكروهة.

2- **موضوع القرار**: هو المشكلة التي تستوجب الحل من قبل متخذ القرار وهو المبرر المنطقي لعملية اتخاذ القرار، فكلما كانت هذه المشكلة محددة بدقة كلما زادت فرصة متخذ القرار في الوصول إلى حلول سليمة وصحيحة، وهذا طبعاً مرتبط إلى حد كبير بمدى دقة المعلومات والمعارف حول المشكلة المطروحة.

3- **الأهداف والدوافع**: فلكل قرار هدف يسعى إلى تحقيقه، فكما هو متعارف عليه في مجال العلوم السلوكية وراء كل سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة يريد إشباعها، حيث إن تحقيق الهدف هو بمثابة إشباع لتلك الحاجة، فكلما زادت أهمية الإشباع كلما زادت أهمية الهدف.

4- **المعلومات والبيانات :** إن التحديد الجيد للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها يتطلب توفر معلومات وبيانات عن طبيعة هذه المشكلة، سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالماضي أو

الحاضر أو المستقبل، علي اعتبار إن الحاضر هو امتداد للماضي، والمستقبل ما هو إلا امتداد للحاضر، هذا ما دفع المنظمات الحديثة إلي إحداث نظام للمعلومات، يسمح بتقديم معلومات سريعة قبل اتخاذ القرار وكذلك يزود متخذ القرار بمعلومات عن القرارات الموضوعية حيز التنفيذ.

5- **التنبؤ :** وهو أمر مهم بالنسبة لمتخذ القرار خاصة وان بعض القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة ينبغي التنبؤ بانعكاساتها وتأثيراتها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار علي استطلاع المستقبل، وبالتالي إمكانية حل المشكلة التي تواجهه.

6- **البدائل أو الحلول المتاحة :** إن الأصل في وجود عملية اتخاذ القرار هو وجود أكثر من سبيل لمواجهة موقف معين، وهذه السبل تسمى بدائل الحل، إذن فوجود قرار إداري يتطلب وجود علي الأقل بديلين حتى يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بينهما، عن طريق دراسة تلك البدائل من النواحي المالية، السياسية، الاجتماعية، فوجود بديل واحد لا يجعل المدير بصدد اتخاذ قرار.

7- **القيود :** هي الظروف الداخلية والخارجية التي تشكل معوقات إمام متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار، ومن بين هذه القيود نذكر المعوقات المالية، والقانونية... الخ.

خامساً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

هناك الكثير من العوامل الإنسانية والاجتماعية، والبيئية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار منها: (عاشور، 2001 : 249)

1- المدير متخذ القرار نفسه من حيث عمره وخبرته السابقة، ومستوى التعليم، والنشأة الاجتماعية، وحب المغامرة، والابتكار، والقدرة على الاستفادة من القرارات المختلفة، والمعتقدات الدينية والأدبية والأخلاقية، وقدرته على الصبر.

2- التنظيم الذي يعمل ضمنه المدير من حيث موقع المدير في التنظيم، وحجم المنظمة ونوعها، والجماعات الرسمية وعلاقتها في القرار.

3- النظام الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي، والديني للمجتمع، والتقاليد والقيم الاجتماعية، والتقدم التكنولوجي السائد في المجتمع.

سادساً: مراحل عملية اتخاذ القرارات

إن خطوات عملية اتخاذ القرار التي أجمع عليها معظم الكتاب والباحثين مايلي:

1- تحديد المشكلة: تعد تحديد المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرارات، حيث لا تخلو المنظمات عادةً من المشكلات والمواقف التي تستلزم اتخاذ قرارات فورية أو لاحقة، وتأخذ هذه المشكلات عدة صور، إذ تكون هناك مشكلة في نقص الكفاءة الإدارية أو التوقف المفاجئ في العمليات الإدارية، فالتشخيص الخاطيء للمشكلة يؤدي إلى اتخاذ القرار الخاطيء، مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات، فلا يقتصر عمل المدير على اتخاذ القرارات في المشكلة المعروضة عليه؛ بل يجب عليه أولاً أن يقوم بالتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتحديد شكل دقيق. (عسكر، 1995: 143)

2- تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة: بعد أن يحدد المدير المشكلة والتعرف على أكثر من بديل لحل المشكلة، ويشترط وجود بديلين على الأقل حتى يتمكن المدير من اختيار أحدهما، فالاختيار بين البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار، وأن تلك البدائل يمكن أن تدخل في عملية اتخاذ القرار من دون المفاضلة بينهما، فهذه المرحلة هي تحديد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وذلك من أجل حل المشكلة من خلال إمكانية محتملة يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار في عملية التفاعل مع المشكلة، فوضع أكثر من بديل هو عمل مبدع و متميز للقادة الجديين. (الشامي، 2001 : 293)

4- تقييم البدائل: بعد أن تم تحديد البدائل، يبدأ متخذ القرار بمقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها ومساهماتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة، ومن حيث ملاءمتها للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تعد مرحلة تقييم البدائل بطبيعتها عملية التنبؤ بالمستقبل؛ لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل، ويرى البعض أن هناك معوقات تمنح أو تحد من التعرف علي نتائج كل بديل ومن أهم هذه المعوقات: نقص المعلومات، وطول الوقت، وتعلق النتائج بالمستقبل (ياغي، 2005: 110)

4-اختيار البديل الأمثل (اتخاذ القرار):- بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييم كل بديل يمكن بعد ذلك سهولة اختيار البديل الأمثل، أي البديل الذي يحقق أحسن من سواه الأهداف التي من أجلها اتخذ القرار. (الشامي، 2001: 294)

سابعاً: معوقات عملية اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى. فهناك تصورات غير سليمة من شأنها أن تعرقل اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة هي (الشامي، 2001: 296)

1- **التجنب المريح** : وفقاً لهذا التصور، فإن المدير يمتنع عن اتخاذ قرارا بفعل معين بعدما يدرك أن النتائج سوف لن تكون بذي شأن إذا ما عمد لاتخاذ ذلك القرار.

2- **التجنب الدفاعي**: قد يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على خبرته أو تجربته في الماضي، أنه يفكر بالهروب، وقد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو أنه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك .

3- **التغيير المريح** : يعتمد المدير وفقاً لهذا التصور إلى عمل فعل ما بعد إدراكه بأن عدم القيام بأي فعل ينطوي على نتائج سلبية. أي انه يدرك بأن عليه فعل شيء ما وإلا فالنتائج غير مريحة له أن لم يفعل شيئاً ولهذا فإن المدير بدلا من أن يحلل المشكلة والبدائل فانه سيكتفي باختيار أول بديل يحصل عليه أو يلوح له بأن مخاطرته قليلة.

4- **قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات** :- ويرجع عدم توفرها إلى أن يكون القائمون علي جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات.

5- **التردد (عدم الحسم)**:- وأسباب التردد ترجع إلى عدم المقدرة علي تحديد الأهداف بدقة، عدم المقدرة علي تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية علي تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها علي وجه غير مرضي، الضغوط والالتزامات الغير مقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

6- ضعف الثقة المتبادلة : بين المديرين والمرووسين سبب كافي لا يشجع علي اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.

7- **وقت القرار**: قد تفرض ضغوط معينة علي رجل الإدارة أن يتخذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم. (الشامي، 2001: 296)

ثامناً: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات:

للذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات في المؤسسات، فهناك علاقة تربط عناصر الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات وما له من أهمية في مساعدة القادة أو متخذ القرار في المؤسسة، حيث يلعب كل عنصر دور هام والذي يمكن إيجازه في الآتي: (العلايمية، 2015: 63-65)

1- **الاستشراق**: يلعب الاستشراق دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرارات فهو يساعد القادة على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وهو ما يقود القائد إلى اتخاذ القرارات المناسبة.

2- **تفكير النظم**: لتفكير النظم أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات فهي تعد بعد استراتيجي، إذ أنها متعلقة بتجسيد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها، فهو يهيئ أطر التفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة، وطرق تعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح، كما يوفر الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات الإيجابية تساهم في تفعيل العملية التيسيرية بالمؤسسة.

3- **الرؤية المستقبلية**: للرؤية المستقبلية أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات فهي تتمثل في وصف صورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات علاقة بإطار أو سياق معين، فالرؤية تساعد القادة عند تحديد وتحليل مواقع المنافسين وتمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة كرد فعل إزاء تغيرات المحيط والمنافسة التي تحكمه.

4- **الدافعية**: تلعب الدافعية دوراً مهماً في اتخاذ القرار لتحفيز العمال في المؤسسة، وكعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز في المقدرة على التحفيز ودفع الأفراد وحثهم على العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، وللذكاء الاستراتيجي دور مهم في نظام الحوافز بالمؤسسة ويصبح العمال أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار بأحسن وجه.

5- **الشراكة:** للشراكة أهمية بالغة في اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة، تتمثل مقدره الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، حيث يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شركات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال، فالقائد الذكي يقوم باتخاذ قرارات استراتيجية في اختيار الشريك الاستراتيجي الذي يزيد من كفاءة المؤسسة.

تحليل واختبار فرضية الدراسة

صدق وثبات الأداء

تم القيام بالعديد من الاجراءات للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وذلك عن طريق مراجعة الاستبيان، والتحقق من مدى سلامة عباراته، واختبار على عينة تجريبية من مجتمع الدراسة. كما تم عمل اختبار ثبات الدراسة باستخدام ألفا كورنباخ لكل محاور الدراسة مجتمعة كما هو مبين في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) يوضح نتائج اختبار ألفا كورنباخ للثبات والمصدقية

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كورنباخ
جميع محاور الدراسة	32	0.79

تبين من خلال الجدول الذي اعلاه ان قيمة (معامل ألفا كورنباخ) لمجموع فقرات المقياس والبالغة (32) فقرة بلغت (0.79%) وهو معامل ثبات مرتفع، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي جداً بين إجابات العينة حول الفقرات المكونة لهذا المقياس الكلي.

توزيع وتجميع الاستبيان:

مجتمع وعينة الدراسة:

بلغ مجتمع الدراسة تقريباً (40) موظف من المتعاملين في كلية صرمان للعلوم والتقنية صرمان وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (35)، وقد بلغت نسبة العينة (80%)، وتم ترجيع عدد (35) استمارة، أي بلغت نسبة الردود (100%) من حجم العينة، بينما بلغ عدد الاستمارات المفقودة (0) استمارة ومثلت نسبتها (0.0%)، وتعتبر هذه النسبة ممتازة ويعتمد على بياناتها عند تفرغها واستخلاص النتائج منها، حيث قام الباحثون بالإشراف على توزيعها وتجميعها ومتابعتها في المواقع قيد الدراسة، بالإضافة الى شرح بنود الاستبيان وتقديم تعريفات تتعلق بالفقرات التي يتضمنها الاستبيان لغالبية المشمولين بالدراسة.

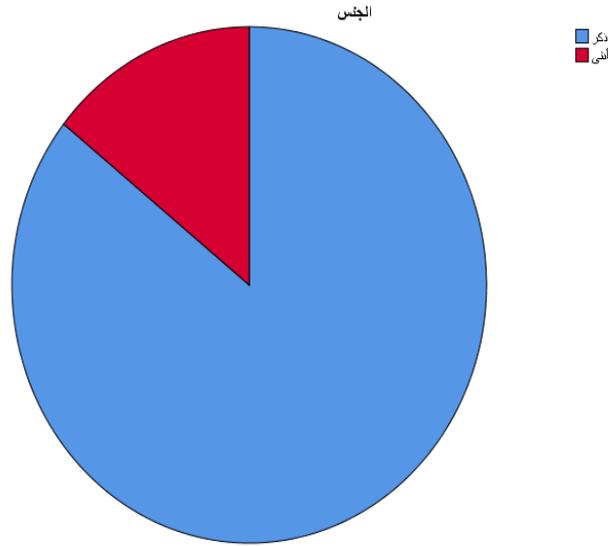
المحور الأول – تحليل المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

جدول رقم(2) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	30	85.7%
انثى	5	14.3%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول السابق تبين ان (85.7%) من عينة الدراسة ذكور في حين كانت نسب الإناث تمثل (14.3%) من عينة الدراسة.



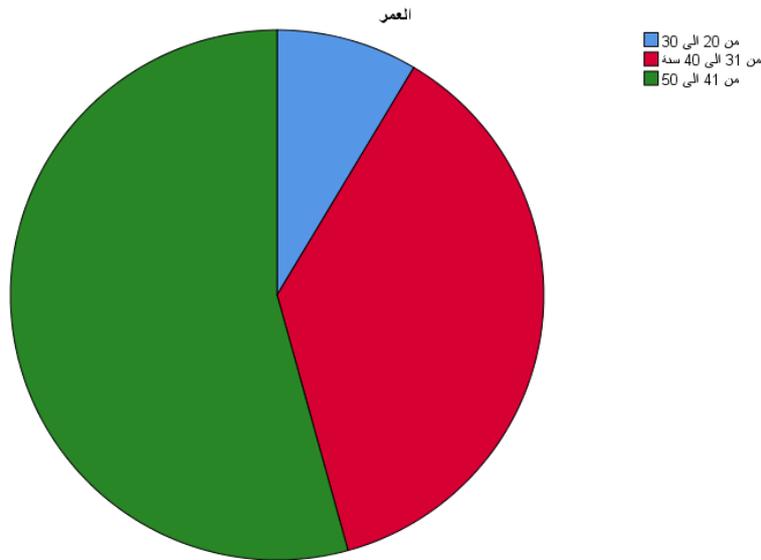
شكل رقم (2): توزيع العينة حسب الجنس

2. العمر:

جدول رقم (3) توزيع العينة حسب العمر

النسبة	العدد	العمر
%0.0	0	أقل من 20 سنة
%8.6	3	من 20-30 سنة
%37.1	13	من 31-40 سنة
%54.3	19	من 41-50 سنة
% 100	35	المجموع

تبين بيانات الجدول رقم (3) الى ان توزيع العينة حسب العمر الى ان من هم اعمارهم من (41-50 سنة) احتلت النسبة الاكبر من عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (54.3 %) في جاءت في المرتبة الثانية من هم اعمارهم من (31-40 سنة) بنسبة (37.1 %) وجاء في المرتبة الثالثة الذين اعمارهم من (20-30 سنة) بنسبة (8.6 %) وجاء في المرتبة الرابعة والاخيرة الذين اعمارهم من (أقل من 20 سنة) بنسبة (0.0 %).



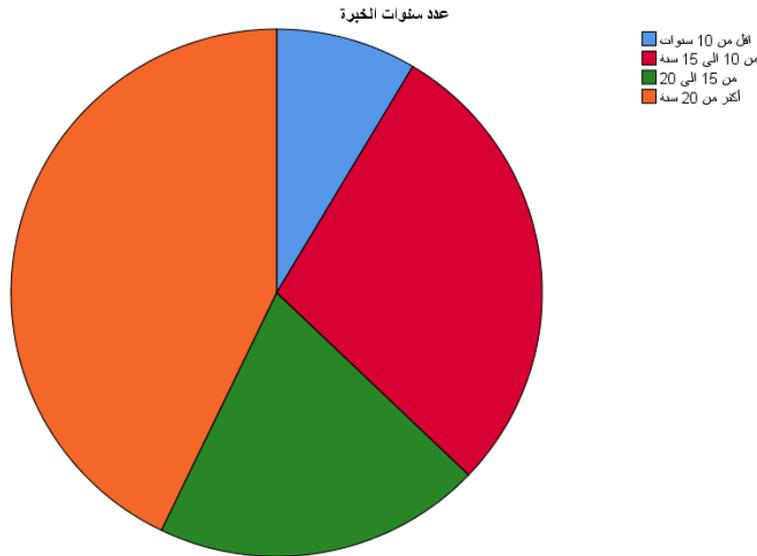
شكل رقم (3): توزيع العينة حسب العمر

3. سنوات الخبرة:

جدول رقم(4) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
% 0.0	0	أقل من ثلاث سنوات
% 8.6	3	أقل من 10 سنوات
% 28.5	10	من 10-15 سنة
% 20.0	7	من 15-20 سنة
% 42.9	15	من 20 سنة فأكثر
% 100	35	المجموع

تشير بيانات الجدول (4) الى ان توزيع العينة حسب سنوات الخبرة الى ان من لديهم (20 سنة فأكثر) احتلت النسبة الكبرى من العينة حيث بلغت نسبتهم (42.9%)، في حين جاء بالمرتبة الثانية من لديهم سنوات خدمة بين (10-15 سنة) بنسبة (28.5%)، وفي حين جاء بالمرتبة الثالثة من لديهم سنوات خدمة بين (15-20 سنة) بنسبة (20.0%)، وجاء في المرتبة الرابعة من لديه سنوات خدمة (أقل من 10 سنوات) بنسبة (8.6%)، واما الذين كانت مدة خدمتهم (أقل من 3 سنوات) جاءت بنسبة (0.0%)، بذلك تكون النسب المبينة في اعلاه تؤكد ان العينة تتمتع بسنوات خبرة مناسبة للإجابة على مضمون فقرات الاستبيان.



شكل رقم (4): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

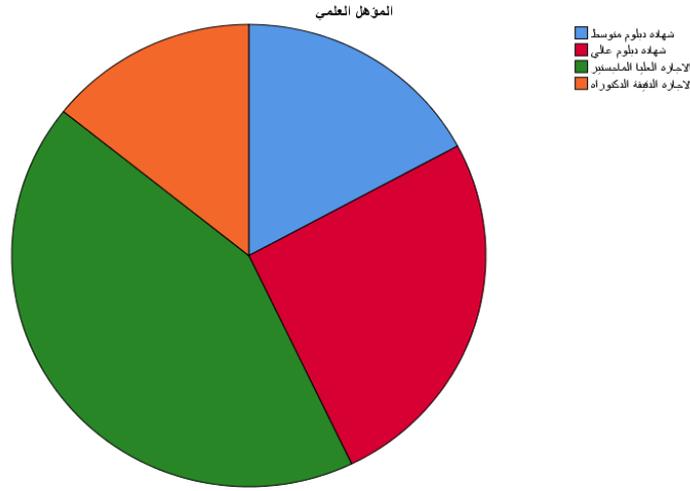
4. المؤهل العلمي:

جدول رقم(5) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
% 0.0	0	شهادة التعليم الأساسي
% 17.1	6	شهادة الدبلوم المتوسط
% 25.7	9	شهادة الدبلوم العالي
% 0.0	0	شهادة التعليم الجامعي
% 42.9	15	الاجازة العليا الماجستير
% 14.3	5	الاجازة الدقيقة الدكتوراه
% 100	35	المجموع

تشير بيانات الجدول (5) الى أن توزيع العينة حسب المؤهل العلمي توضح أن المؤهل العلمي لغالبية المبحوثين هي الاجازة العليا الماجستير حيث بلغت نسبتهم (42.9%)، من أجمالي العينة، وفي حين جاء حملة شهادة الدبلوم العالي في المرتبة الثانية وبنسبة (25.7%)، وجاء بالمرتبة الثالثة حملة شهادة الدبلوم المتوسط بنسبة (17.1%)،

وجاء بالمرتبة الرابعة حملة الاجازة الدقيقة الدكتوراه بنسبة (14.3 %)، وجاء في المرتبة الأخيرة كلا من حملة شهادة التعليم الاساسي وحملة شهادة التعليم الجامعي بنسبة (0.0 %).



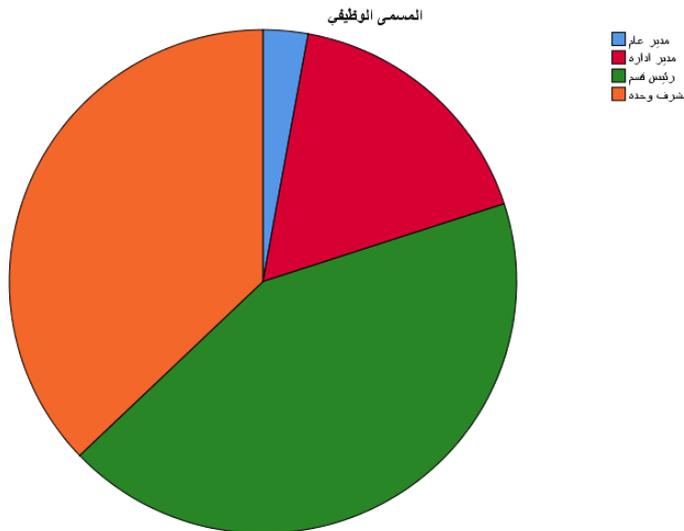
شكل رقم (5): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

5. المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
2.9 %	1	مدير عام
17.1 %	6	مدير إدارة
42.9 %	15	رئيس قسم
37.1 %	13	مشرف وحدة
0.0 %	0	مرؤوس
100 %	35	المجموع

تشير بيانات الجدول (6) الى أن توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي توضح أن وظيفة رئيس قسم هي أكثر نسبة حيث بلغت نسبتهم (42.9 %)، من إجمالي العينة، وفي حين جاءت وظيفة مشرف وحدة في المرتبة الثانية بنسبة (37.1 %)، وجاءت بالمرتبة الثالثة وظيفة مدير إدارة بنسبة (17.1 %)، وجاءت بالمرتبة الرابعة وظيفة مدير عام بنسبة (2.9 %)، وجاء في المرتبة الأخيرة وظيفة مرؤوس بنسبة (0.0 %).



شكل رقم (6): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المحور الثاني / تحليل المعلومات المتعلقة بالفرض الرئيسي للدراسة

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار لدى كلية صرمان للعلوم والتقنية.
جدول رقم (7): الذكاء الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق	محايد	وافق	العدد	النسبة	العبارات
0.73565	1.4000	5	4	26	العدد	%14.3	أومن بأهمية استقرار المستقبل في تحقيق التميز والريادة في الأجل الطويل
		%14.3	%11.4	%74.3	النسبة		
0.70651	1.8286	6	17	12	العدد	%17.1	تعمل ادارتنا على مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة
		%17.1	%48.6	%34.3	النسبة		
0.59832	1.3714	2	9	24	العدد	%5.7	أقوم بتشخيص الفرص بشكل يمكن من استثمارها في تحقيق اهداف المؤسسة
		%5.7	%25.7	%68.6	النسبة		
0.65465	1.4286	3	9	23	العدد	%8.6	امتلك الارادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة
		%8.6	%25.7	%65.7	النسبة		
0.68966	1.6286	4	14	17	العدد	%11.4	تستفيد إدارة المؤسسة من الخبرات الشخصية والامكانيات الذاتية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية
		%11.4	%40.0	%48.6	النسبة		
0.70174	1.4857	4	9	22	العدد	%11.4	التفكير بمنطق النظم يساعدي على رؤية الاحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة اكثر وضوحاً
		%11.4	%25.7	%62.9	النسبة		
0.52979	1.3143	1	9	25	العدد	%2.9	اعمل على تصميم وابتكار حلول ذكية غير منطقية لحل المشكلات المستعصية
		%2.9	%25.7	%71.4	النسبة		
0.42604	1.2286	0	8	27	العدد	%0.0	احرص على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من المصادر المختلفة
		%0.0	%22.9	%77.1	النسبة		
0.69814	1.5714	4	12	19	العدد	%11.4	أقوم بتحليل المشاكل بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها
		%11.4	%34.3	%54.3	النسبة		
0.69814	1.7429	4	18	13	العدد	%11.4	أتصور مؤسستنا في صورة نظام متناسق ومترابط الاجزاء
		%11.4	%51.4	%37.1	النسبة		
0.60391	1.4000	2	10	23	العدد	%5.7	أمتلك رؤية ذات ابعاد شمولية احدد من خلالها اتجاه الاعمال
		%5.7	%28.6	%65.7	النسبة		

0.58266	1.6857	2	20	13	العدد	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحويل الرؤية الى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها
		%5.7	%57.1	%37.1	النسبة	
0.50709	1.4857	0	17	18	العدد	نحدد الاتجاهات المستقبلية لمؤسستنا وفق معايير عالية للجودة
		%0.0	%48.6	%51.4	النسبة	
0.78000	1.7429	7	12	16	العدد	تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بالمشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية المشتركة مما يساعد على تنفيذها
		%20.0	%34.3	%45.7	النسبة	
0.55307	1.4000	1	12	22	العدد	يتحقق التوجه المستقبلي لمؤسستنا من خلال التكامل بين كل من اهدافها الداخلية والخارجية
		%2.9	%34.3	%62.9	النسبة	
0.56061	1.4571	1	14	20	العدد	امتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المؤسسة التي تم وضعها
		%2.9	%40.0	%57.1	النسبة	
0.73336	1.8571	7	16	12	العدد	تثير إدارة المؤسسة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات
		%20.0	%45.7	%34.3	النسبة	
0.80231	2.0571	12	13	10	العدد	تؤمن مؤسستنا بأهمية ربط المكافأة المناسبة بالأداء المتميز
		%34.3	%37.1	%28.6	النسبة	
0.61083	1.4571	2	12	21	العدد	أقوم بالتشجيع على تكوين فريق عمل يتحلى بالانسجام للاستفادة من تبادل الخبرات
		%5.7	%34.3	%60.0	النسبة	
0.74698	1.8286	7	15	13	العدد	تعتمد مؤسستنا على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافأة والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون
		%20.0	%42.9	%37.1	النسبة	
0.44344	1.2571	0	9	26	العدد	أرى أن الشراكة أسلوبا يفيد مؤسستنا في تنفيذ رؤيتنا وتحقيق أهدافها
		%0.0	%25.7	%74.3	النسبة	
0.49024	1.3714	0	13	22	العدد	تسعى لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المنافسة لها محليا وإقليميا للانفتاح على العالم الخارجي للاستفادة مما لديها من خبرات وتجارب في العمل
		%0.0	%37.1	%62.9	النسبة	
0.65849	1.4857	3	11	21	العدد	تميل إدارة مؤسستنا الى الاحتفاظ بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون واسعة مع مؤسسات اخرى
		%8.6	%31.4	%60.0	النسبة	
0.49705	1.4000	0	14	21	العدد	تعمل على إقامة تحالفات مع المؤسسات المتفوقة لانه يدعم موقفنا التنافسي ويفيدنا في تنفيذ رؤيتنا وتحقيق اهدافها وزيادة قدرتنا
		%0.0	%40.0	%60.0	النسبة	
0.65079	1.6000	3	15	17	العدد	أرى ان الشراكة حل مناسب لمعظم المشاكل التي تواجهها مؤسستنا
		%8.6	%42.9	%48.6	النسبة	

التحليل الإحصائي لجدول رقم (7): الذكاء الاستراتيجي

يتناول الجدول مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى أفراد العينة من خلال عدة عبارات تقيس جوانب متنوعة من الذكاء الاستراتيجي، مثل القدرة على استشراف المستقبل، ومراقبة بيئة العمل، والتفكير المنظومي، والقدرة على الابتكار، وأهمية الشراكة الاستراتيجية.

حيث كانت النسبة الأكبر من العبارات تظهر توافقاً عالياً بين المشاركين. مثلاً، وافق 77.1% من المشاركين على ضرورة تخصيص الوقت لجمع المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.23 والانحراف المعياري 0.43، ما يشير إلى تباين قليل في الآراء حول هذه العبارة. كذلك، وافق 74.3% من المشاركين على أهمية الشراكة كأداة فعالة لتحقيق الأهداف برؤية شمولية، كما يظهر تباين معتدل إلى منخفض بين آراء المشاركين، حيث تتراوح القيم بين 0.43 و 0.89. العبارة المتعلقة بعدم المساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية تسجل أعلى انحراف معياري (0.80)، مما يدل على تفاوت كبير بين المشاركين في آرائهم حول هذه العبارة، ويعكس ربما تبايناً في المشاركة بالقرارات بين المستويات المختلفة في المؤسسة.

جدول رقم (8) : اتخاذ القرارات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق	محايد	أوافق	العدد	النسبة	العبارات
0.40584	1.2000	0	7	28	العدد	80.0%	تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية
		0.0%	20.0%	80.0%	النسبة		
0.60807	1.4286	2	11	22	العدد	62.9%	تواجهني أحياناً بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة
		5.7%	31.4%	62.9%	النسبة		
0.66737	1.7143	4	17	14	العدد	40.0%	لدى قدرة محدودة لمعرفة الوقت والمكان الذي حصلت فيه المشكلة
		11.4%	48.6%	40.0%	النسبة		
0.55307	1.4000	1	12	22	العدد	62.9%	أحياناً لا تليي البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها
		2.9%	34.3%	62.9%	النسبة		
0.89066	2.1714	17	7	11	العدد	31.4%	لا استعين بأراء من بعض الرؤساء قبل اتخاذ القرارات الإدارية
		48.6%	20.0%	31.4%	النسبة		
0.47101	1.3143	0	11	24	العدد	68.6%	تواجهني بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة
		0.0%	31.4%	68.6%	النسبة		
0.56061	1.4571	1	14	20	العدد	57.1%	هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغاؤها
		2.9%	40.0%	57.1%	النسبة		

التحليل الإحصائي لجدول رقم (8): اتخاذ القرارات

يوضح الجدول آراء المشاركين حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ويتضمن عدة عبارات تتعلق بمدى وضوح المشكلات، ومعوقات اتخاذ القرار، وفعالية القرارات. يتفق المشاركون بشكل كبير على أن عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الإدارية، بنسبة 80% ومتوسط حسابي قدره 1.20 مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.41)، مما يشير إلى تماسك الآراء حول أهمية القرار الإداري، وأظهرت نسبة كبيرة من المشاركين (68.6%) بأنهم يواجهون صعوبات تعيق اتخاذ قرارات فعالة، بمتوسط 1.31 وانحراف معياري 0.47، مما يعكس تحديات شائعة تواجه الأفراد عند اتخاذ القرارات. وكذلك يوجد تباين واضح حول بعض العبارات، مثل الاعتماد على آراء الرؤساء قبل اتخاذ القرارات، حيث يظهر انحراف معياري أعلى (0.89)، مما يشير إلى اختلاف مستويات اعتماد المشاركين على مشورة الرؤساء في عملية اتخاذ القرار.

النتائج

- وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات في الكلية. تُظهر هذه النتيجة أن العناصر الأساسية للذكاء الاستراتيجي، مثل التخطيط والتفكير المستقبلي، تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزز قدرة الكلية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- وجود تأثير إيجابي للاستشراف على اتخاذ القرارات، حيث يساعد هذا البعد على توقع التحديات المستقبلية والاستعداد لمواجهتها بفعالية، مما يسهم في استقرار العملية الإدارية وتحقيق الاستدامة.

- 3- وجود رؤية استراتيجية واضحة يدعم القرارات ويساعد في تحقيق التميز، حيث تمنح الرؤية الاستراتيجية دافعاً قوياً نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد وتطوير خطط تتوافق مع طموحات الكلية المستقبلية.
- 4- الدافعية تلعب دوراً مؤثراً في دعم عملية اتخاذ القرار، من خلال تحفيز الأفراد داخل الكلية على تنفيذ خطط العمل والمساهمة في تحقيق أهدافها بشكل فعال، حيث يعزز هذا البعد الروح التنافسية ويدعم الالتزام بتنفيذ القرارات.

التوصيات

- 1- تعزيز برامج التدريب المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وتوجيهها نحو جميع المستويات الإدارية، بهدف رفع مستوى وعي الأفراد بأهمية هذا النوع من الذكاء في دعم عملية اتخاذ القرارات.
- 2- تشجيع تبني أبعاد الذكاء الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي للكلية، بما يشمل التفكير المستقبلي، التفكير النظمي، والرؤية الاستراتيجية، لضمان التكامل بين الجوانب المختلفة في عملية اتخاذ القرارات.
- 3- دعم بيئة العمل التشاركية التي تعزز مفهوم الشراكة التنظيمية، وذلك من خلال إقامة تحالفات مع مؤسسات تعليمية وتقنية أخرى، مما يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للكلية.
- 4- التركيز على بناء الدافعية الفردية والجماعية لدى العاملين في الكلية، من خلال ربط المكافآت بالأداء المتميز وتوفير فرص التقدم المهني، مما يساهم في تعزيز التزام الموظفين بتنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- 5- إنشاء آليات تقييم دورية لقياس تأثير الذكاء الاستراتيجي في قرارات الكلية ومدى تحقيقها لأهدافها طويلة الأمد، لضمان تحقيق التوجهات الاستراتيجية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً جوهرياً وذا دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرار في كلية صرمان للعلوم والتقنية، حيث أن الأبعاد المختلفة لهذا الذكاء – من الاستشراف والتفكير النظمي، إلى الرؤية الاستراتيجية والدافعية والشراكة التنظيمية – تدعم توجهات الكلية وتعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. توصي الدراسة بتعزيز هذه الأبعاد عبر استراتيجيات شاملة وتدريب مستمرة للعاملين، مما يساهم في تطوير أداء الكلية بشكل مستدام وفعال.

المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- احمد علي صالح واخرون، الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010
- 2- أكرم محسن اليساري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 3- حسين الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 4- سمير عسكر، أصول الإدارة، ط الثانية، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، م. 1995
- 5- فاطمة بدر واخرون، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 6- لبنان الشامي، الادارة المبادئ الاساسية، ط الأولى، المركز القومي للنشر، عمان، 2001م.
- 7 - محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المؤسسات، دار الوفاء، الاسكندرية، 2006.
- 8- محمد حسين الطائي واخرون، نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية، ط ، [دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 9- محمد عبدالفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط 3، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان ، الاردن، 2005.
- 10- مؤيد عبدالحسن الفضل، نظريات اتخاذ القرار، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2004.

67

- 11- ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995.
- 12- واف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 13- الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2021.
- 14- يوسف عاشور، مقدمة في بحوث العمليات، ط الثالثة، مكتبة الأمل التجارية، 2001، غزة
ثانياً: المجالات والدوريات:
 1. طارق الشمري، دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 2019، 24، العدد 11
 2. عبداللطيف عبداللطيف، ادارة الذكاء، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية الادارة والعلوم الادارية بعنوان، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الخاصة، عمان، الاردن، 2002.
 3. عصام عبيد، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، مجلة دراسات المعلومات، ع 4، 2021.
 4. محمد المحاسنة واخرون، الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، العدد(2)، 2016
ثالثاً: الرسائل العلمية:
 - 1- بشرى هاشم محمد العزاوي، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختيارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من الكليات جامعة بغداد، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد العراق، 2010.
 - 2- سعاد حرب قاسم، اثر الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2012.
 - 3- عباس الكندري عبدالله، الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية في شركات الاتصالات الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، 2015.
 - 4- العدوان، عبد العزيز، منصور عوض. دور الذكاء الاستراتيجي وجودة المعلومات على جودة المعلومات في البنوك التجارية الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013.
 - 5- موسى قرقور وآخرون، كيفية اتخاذ قرار استراتيجي داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2010.رابعاً: المراجع الانجليزية:
 - 1- Carla Sofia Silva, "Artificial Intelligence Can Predict Human's Learning and Attention", Universidad Nova of Lisbon, Portugal Submission: June 08, 2018; Published: June 22, 2018
 - 2- Davis, J., (2002), "Sherman Kent & The Profession of Intelligence Analysis", Sherman Kent School for Intelligence, Occasional Papers: Vol. (1), No. (5), Nov.
 - 3- Kori, B. W., Muathe, S. M., & Maina, S. M. (2020). Financial and Non-Financial Measures in Evaluating Performance: The Role of Strategic Intelligence in the Context of Commercial Banks in Kenya. International Business Research, 13.
 10. XU, M., (2007). "Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies". United States of America & United Kingdom: IGI Global