



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار

- دراسة حالة لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة -

نوقشت وأجيزت يوم: 2018/05/29

إشراف الدكتور:

د. بوبكر نعرورة

من إعداد الطلبة:

سهيلة عباسي

ليله معلول

سيف الدين ترشة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
- د. محمد الباي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيساً
- د. بوبكر نعرورة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفاً ومقرراً
- د. إبراهيم قعيد	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2017/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار

- دراسة حالة لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة -

نوقشت وأجيزت يوم: 2018/05/29

إشراف الدكتور:

د. بوبكر نعرورة

من إعداد الطلبة:

سهيلة عباسي

ليله معلول

سيف الدين ترشة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. محمد الباي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيساً
د. بوبكر نعرورة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفاً ومقرراً
د. إبراهيم قعيد	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2017/2018

إهداء

إلى والدي الحبيبين حفظهما الله ورعاهما، وأدامهما تاجا فوق رأسي
إلى كل من علمني حرفا، إلى معلمي وأساتذتي الأفاضل
إلى كل من شجعني ودعمني
إلى كل من يحب العلم والتعلم
أهدي هذا العمل...

سهيلة

إهداء

إلى كل من زرع في روحي الأمل...

إهداء

إلى من قال الله في حقهما
(ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما)

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا
إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها
أمي الغالية

جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

إلى مدرستي الأولى في الحياة

أبي الغالي

أطال الله في عمره

إلى كل إخوتي....

أعزهم الله وحفظهم

إلى كل من ارتبطت بيني وبينهم مودة

إلى زملاء الدراسة....

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء

أخرى...

قال الله تعالى: " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"....

سورة الرعد الآية 11

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

...سيف الدين ترشدة...

شكر وتقدير

نشكر الله العليّ التقدير ونحمده الحمد الكثير على أن وفقنا لإتمام هذه المذكرة،

فلك الحمد يا ربنا كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص الثناء والعرفان للدكتور المشرف

" نعرورة بوبكر "

الذي استزدنا بعلمه ومنحننا الكثير من وقته وجهده ، وعلى جميل صبره، ولم يبخل علينا بأرائه

وتوجيهاته السديدة طوال فترة إنجاز هذا العمل، فجزاك الله منا كل خير.

كما نشكر وكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة على حسن استقبالهم

وتعاونهم معنا، دون أن ننسى مديرية السياحة التي أمدتنا بجميع المعلومات حول الوكالات

موضوع الدراسة.

الشكر موصول للأساتذة الأفاضل محكمي الاستبيان، وإلى كل من مد لنا يد العون داخل الكلية

وخارجها، وساهم من قريب أو بعيد في تذليل الصعوبات التي واجهتنا،

لكم منا جميعا كل الاحترام والتقدير.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، بوكالات السياحة والأسفار في ولايات الوادي، بسكرة وورقلة، بالاعتماد على مكونات الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة في الذكاء الاقتصادي (اليقظة الاستراتيجية، أمن وحماية المعلومات والتأثير) وإدارة المعرفة ، أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة) كمتغير وسيط و عملية اتخاذ القرار كمتغير مستقل.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه، بالاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي، وتم استخدام أداة الاستبيان لمعرفة آراء عينة الدراسة المكونة من 35 متخذ قرار بهذه الوكالات، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و SPSS Amos في نسختيهما 25 بالإضافة إلى برنامج Minitab في نسخته 17، وتم اختبار نتائج الدراسة باستعمال أساليب إحصائية متعددة مثل: اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار t لعينتين مستقلتين، والاختبارات البعدية في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وأظهرت الدراسة بأن توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي وأبعاده يساهم في عملية اتخاذ القرار، وأثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي تعزى لبعض البيانات الشخصية والوظيفية وكذلك بالنسبة لأبعاده، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (اليقظة الاستراتيجية، أمن وحماية المعلومات، التأثير، إدارة المعرفة)، وتم التوصل إلى نفس النتائج فيما يتعلق بأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة).

ومن خلال النتائج المتحصل عليها أوصى الطلبة بضرورة تفعيل بعد الشراكة، استخدام أبعاد الذكاء الإستراتيجي لترسيخ السمات القيادية، المحافظة على مكونات الذكاء الإستراتيجي المتوفرة في المؤسسات محل الدراسة وتفعيلها لتحقيق السبق على المنافسين، الحرص على المشاركة في الدورات التكوينية لصالح متخذي القرارات لزيادة تفعيل أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومسايرة كل جديد في المجال الذي ينشطون فيه، إنشاء نظام للذكاء الإستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات يسهر على تطويرها.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الإستراتيجي، الذكاء الاقتصادي، مكونات الذكاء الإستراتيجي، أبعاد الذكاء الإستراتيجي، اتخاذ القرار.

Abstract:

This Study aims to identify the impact of strategic intelligence on the decision-making process of tourism and travel agencies in the Wilaya of El-Oued, Biskra and Ouargla, based on the components of strategic intelligence: economic intelligence (Strategic Vigilance, security and protection of information, influence) and knowledge management as an independent variable, his dimensions (Foresight ,Future vision, systems thinking, motivation and partnership) as an intermediary variable and decision-making as an independent variable.

The study is based on the descriptive approach on the theoretical side and the analytical Explanatory approach in the case study, based on the method of social survey, using the questionnaire tool to determine the views of 35 decision makers. The results were analyzed using the SPSS and SPSS Amos programs in their versions 25 in addition to Minitab In its version 17, and the results of the study were tested by using several statistical methods such as: Anova test, two independent samples test-t, and the Post hoc tests if there are statistically significant differences.

The study showed that the availability of components of strategic intelligence and its dimensions contribute to the decision-making process, as well as there are statistically significant differences in the availability of the components of strategic intelligence due to some personal and functional data as well as its dimensions. The results also showed statistically significant differences in the reality of the components of strategic intelligence in institutions (Strategic Vigilance, security and protection of information, influence, knowledge management), and the same results were achieved with regard to the dimensions of strategic intelligence (Foresight, future vision, thinking systems, motivation and partnership).

Through the results achieved, the students recommended the need to activate after the partnership, use the dimensions of strategic intelligence to consolidate the leadership qualities, maintain the components of strategic intelligence available in the institutions under study and activate them to take precedence over competitors, taking care to participate in training courses for decision makers, The establishment of a system of strategic intelligence within this type of institution to ensure its development.

Key words: Strategic Intelligence, components of strategic intelligence, Economic Intelligence, dimensions of strategic intelligence, Decision Making.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ- و	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
3	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار.....
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي.....
16	المطلب الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار.....
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
22	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
29	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
34	المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة. في إجراء الدراسة الميدانية.....
34	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية.....
36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
48	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.....
48	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
75	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
106	الخاتمة.....
113	قائمة المصادر والمراجع.....
125	الملاحق.....
183	فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
36	عينة الدراسة	(1.2)
36	توزيع الاستبيانات على وكالات السياحة والأسفار ونسب الاسترداد	(2.2)
38	توزيع فقرات الاستبيان على المحاور المكونة له	(3.2)
39	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات مكونة اليقظة الإستراتيجية والدرجة الكلية له	(4.2)
40	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات مكونة أمن وحماية المعلومات ودرجته الكلية	(5.2)
40	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات مكونة التأثير والدرجة الكلية له	(6.2)
41	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات مكونة إدارة المعرفة والدرجة الكلية له	(7.2)
42	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستشراق والدرجة الكلية له	(8.2)
42	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستشراق والدرجة الكلية له	(9.2)
43	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تفكير النظم والدرجة الكلية له	(10.2)
43	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الدافعية والدرجة الكلية له	(11.2)
44	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الشراكة والدرجة الكلية له	(12.2)
44	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور عملية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له	(13.2)
45	درجة الارتباط بين الدرجة الكلية لفقرات للاستبيان ومحاور و(مكونات/أبعاد) الدراسة	(14.2)
46	اختبار ألفا كرونباخ	(15.2)
47	ثبات أداة البحث باستخدام طريقة التجزئة النصفية	(16.2)
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(17.2)
49	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(18.2)
49	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(19.2)
50	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(20.2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة	(21.2)
51	توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة	(22.2)
52	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي	(23.2)
50	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	(24.2)
53	عرض البيانات المتعلقة بمكون اليقظة الإستراتيجية	(25.2)
56	عرض البيانات المتعلقة بمكون أمن وحماية المعلومات	(26.2)
58	عرض البيانات المتعلقة بمكون التأثير	(27.2)

الصفحة	العنوان	الرقم
60	عرض البيانات المتعلقة بمكون إدارة المعرفة	(28.2)
62	عرض البيانات المتعلقة بمحور مكونات الذكاء الإستراتيجي	(29.2)
62	عرض البيانات المتعلقة ببعده الاستشراف	(30.2)
64	عرض البيانات المتعلقة ببعده الرؤية المستقبلية	(31.2)
65	عرض البيانات المتعلقة ببعده تفكير النظم	(32.2)
66	عرض البيانات المتعلقة ببعده الدافعية	(33.2)
68	عرض البيانات المتعلقة ببعده الشراكة	(34.2)
69	عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد الذكاء الإستراتيجي	(35.2)
70	عرض البيانات المتعلقة بمحور عملية اتخاذ القرار	(36.2)
72	اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة بمعامل Kolmogorov-Smirnov	(37.2)
81	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مكونات الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار	(38.2)
82	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مكونات الذكاء الإستراتيجي على أبعاده	(39.2)
83	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي المدعومة بمكوناته على عملية اتخاذ القرار	(40.2)
83	نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة.	(41.2)
85	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب عامل الجنس	(42.2)
86	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب عامل العمر	(43.2)
87	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب المؤهل العلمي	(44.2)
88	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب الخبرة المهنية	(45.2)
89	مقارنة متوسطات فئات سنوات الخبرة المهنية للمحور الأول	(46.2)
92	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب عامل الطبيعة القانونية للمؤسسة	(47.2)
93	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب عمر المؤسسة	(48.2)
94	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب عامل الجنس	(49.2)

الصفحة	العنوان	الرقم
95	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب عامل العمر	(50.2)
96	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب المؤهل العلمي	(51.2)
97	مقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي لمحور أبعاد الذكاء الإستراتيجي	(52.2)
99	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب الخبرة المهنية	(53.2)
100	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة.	(54.2)
101	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب عمر المؤسسة	(55.2)
102	واقع مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة حسب اختبار (Z)	(56.2)
103	واقع أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة حسب اختبار (Z)	(57.2)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	مراحل عملية الذكاء الإستراتيجي	(1.1)
7	مكونات الذكاء الإستراتيجي	(2.1)
8	مكونات الذكاء الاقتصادي	(3.1)
11	تلخيص لعناصر الذكاء الاقتصادي	(4.1)
13	عمليات إدارة المعرفة	(5.1)
18	مراحل عملية اتخاذ القرار	(6.1)
20	حالات اتخاذ القرار	(7.1)
34	نموذج الدراسة	(1.2)
73	التوزيع الطبيعي للمحور الأول حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov	(2.2)
73	التوزيع الطبيعي للمحور الثاني حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov	(3.2)
74	التوزيع الطبيعي للمحور الثالث حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov	(4.2)
74	التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov	(5.2)
75	التوزيع الطبيعي للقيمة المتبقية	(6.2)
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(7.2)
76	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(8.2)
77	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(9.2)
77	التوزيع حسب الخبرة المهنية	(10.2)
77	التوزيع حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة	(11.2)
78	التوزيع حسب عمر المؤسسة	(12.2)
84	اختبار صحة الفرضية الأولى باستخدام برنامج SPSS Amos	(13.2)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
125	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
126	استبيان الدراسة المقدم للأساتذة للمحكمين	02
136	استبيان الدراسة بعد التحكيم	03
141	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان	04
152	نتائج الصدق البنائي لعبارات الاستبيان	05
154	نتائج اختبار ثبات عبارات الاستبيان	06
156	نتائج البيانات الشخصية والوظيفية	07
158	التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها	08
159	التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية بفروعها	09
171	التحقق من الفرضية الرئيسية الثالثة بفروعها	10
181	التحقق من الفرضية الرئيسية الرابعة باستخدام برنامج Minitab 17	11
181	التحقق من الفرضية الرئيسية الخامسة باستخدام برنامج Minitab 17	12

مقدمة عامة

1. تمهيد:

إن التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تواجه المؤسسات بمختلف أشكالها، فرضت على المديرين والقادة إلى تبني استراتيجيات واتجاهات جديدة، لإدارتها وقيادتها بحنكة وذكاء شديدين، وذلك لتحقيق التميز والتفوق على منافسيهم في هذا المجال، غير أن هذا التفوق يتطلب امتلاك المديرين العديد من المهارات الفكرية والتحليلية تساعدهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ولمواجهة هذه الرهانات والتحديات التي تعصف بالمؤسسات، برزت إلى الوجود مصطلحات ومفاهيم حديثة، تتلاءم مع طبيعة العالم المعاصر الذي يتسم بالحركة والتطور السريع والمتجدد، ومن أهمها ظهور مصطلح الذكاء الإستراتيجي كأحد أهم الأدوات والوسائل نجاعة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتضع في أيدي قادتها موردا أساسيا وفعالا ليتمكنوا من خلاله من استشعار الفرص واغتنامها واكتشاف التهديدات وتجنبها، وتوسيع دائرة فهمهم لالتقاط كل ما يجد في بيئة الأعمال التي ينشطون بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى لاتخاذ قرارات سليمة مبنية على أسس صحيحة، لأن عملية اتخاذ القرار أحد أبرز المهام التي تؤثر على وضعية المؤسسة في السوق، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية.

والمؤسسات الجزائرية هي الأخرى مطالبة بمواكبة التطورات الحاصلة والتأقلم معها لكسر الحواجز ومواجهة التحديات.

ولهذا الغرض جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على موضوع الذكاء الإستراتيجي وقياس أثره على عملية اتخاذ القرار في وكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة، نظرا للانتشار الواسع لهذا النوع من المؤسسات في بيئة الأعمال على المستوى الوطني والدولي.

2. إشكالية الدراسة:

إن اتخاذ القرار في بيئة شديدة التقلب والتغير يتطلب الاستعداد التام لما يمكن أن يحدث، من خلال توفير الذكاء الإستراتيجي كأداة لتحقيق هذا المطلب، وبناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

"ماهو أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، في وكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة؟".

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم مكونات الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بواسطة أبعاده في المؤسسات محل الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الطبيعة القانونية للمؤسسة وعمرها)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الطبيعة القانونية للمؤسسة وعمرها)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (اليقظة الإستراتيجية، أمن وحماية المعلومات، التأثير، إدارة المعرفة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة)؟

3. فرضيات الدراسة:

لكي تحقق الدراسة أهدافها، وبناء على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

▪ **الفرضية الرئيسية الأولى:** تساهم مكونات الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بواسطة أبعاده في المؤسسات محل الدراسة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية ثلاثة (03) فرضيات فرعية كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تساهم مكونات الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يساهم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة في تعزيز أبعاده.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يساهم توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي المدعمة بمكوناته في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الطبيعة القانونية للمؤسسة وعمرها).

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية ستة (06) فرضيات فرعية كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة المهنية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الطبيعة القانونية.
- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعمر المؤسسة.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الطبيعة القانونية للمؤسسة وعمرها).

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية ستة (06) فرضيات فرعية كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة المهنية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الطبيعة القانونية.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعمر المؤسسة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (اليقظة الإستراتيجية، أمن وحماية المعلومات، التأثير، إدارة المعرفة).
- الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة).

4. مبررات اختيار الموضوع :

- الرغبة الذاتية في البحث في المواضيع الحديثة التي لها علاقة بمجال التخصص؛
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات المعالجة له، خاصة الدراسات العربية؛
- الاهتمام بالموضوع خاصة بعد دراسة مقياسي تشخيص المؤسسة واليقظة الإستراتيجية؛
- تدعيم المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة؛
- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة الذكاء الإستراتيجي؛
- الرغبة الذاتية في خلق إضافة من شأنها خدمة الوطن والمجتمع.

5. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي بالنسبة للقادة الإستراتيجيين الذين يسعون لتحقيق أهداف
- المؤسسة والوصول إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، خاصة في عصرنا الحالي الذي يتميز

بالتغير المستمر؛

- التعريف بمكونات الذكاء الإستراتيجي وأبعاده وأثرهما على اتخاذ القرار؛
- قلة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع؛
- أن هذه الدراسة تسلط الضوء على فئة معينة من المؤسسات والمتمثلة في وكالات السياحة والأسفار، التي لم تتناولها دراسات سابقة، لإظهار أثر الذكاء الإستراتيجي فيها على عملية اتخاذ القرار.
- مساعدة متخذي القرارات في إدارة أعمالهم؛
- تحسين الخدمات السياحية، وجلب العملة الصعبة.

6. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى ما يلي:

- دراسة واقع الذكاء الإستراتيجي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- دراسة أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة) على عملية اتخاذ القرار؛
- توضيح أثر مكونات الذكاء الإستراتيجي (الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة) على عملية اتخاذ القرار؛
- معرفة الفروقات في استجابات الباحثين حول الذكاء الإستراتيجي بأبعاده ومكوناته، باختلاف العوامل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الطبيعة القانونية للمؤسسة وعمرها)؛
- إبراز جوانب تميز هذا الموضوع عن الدراسات السابقة.

7. حدود الدراسة:

أ. الحدود الموضوعية: تتمثل متغيرات الدراسة في ما يلي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في مكونات الذكاء الإستراتيجي: الذكاء الاقتصادي (اليقظة الإستراتيجية، أمن وحماية المعلومات، التأثير)، وإدارة المعرفة.
- المتغير الوسيط: ويتمثل في أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة).

ب. المتغير التابع: ويتمثل في عملية اتخاذ القرار.

ج. الحدود الزمانية: بدأت الدراسة النظرية في الفترة الممتدة من شهر نوفمبر 2017 إلى شهر فيفري

2018، أما الدراسة الميدانية فكانت في الفترة الممتدة من 2018/02/05 إلى 2018/05/16، بينما فيما

يتعلق بتوزيع الاستبيان (ورقي وإلكتروني) فقد تم في الفترة من 2018/04/08 إلى 2018/04/16.

د. الحدود المكانية: تمت دراسة الموضوع على مستوى وكالات السياحة والأسفار لولايات الوادي، بسكرة وورقلة.

8. المنهج والأدوات المستخدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي في جانبه النظري، الذي يهتم بوصف الظاهرة محل الدراسة والتعريف بها والمتمثلة في الذكاء الإستراتيجي وأثره على عملية اتخاذ القرار، بالاعتماد على مختلف المراجع التي تناولت الظاهرة المدروسة، أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد أسلوب الإحصاء الاستدلالي، باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي من خلال توزيع استبيان ورقي والكتروني على عينة الدراسة والمتمثلة في متخذي القرارات بولايات الوادي، بسكرة وورقلة، وتم تحليل النتائج عن طريق برامج SPSS V.25، SPSS Amos V.25 و Minitab V.17، بالاعتماد على اختبارات متعددة مثل: اختبار t لعينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي Anova، الاختبارات البعدية، وغيرها.

9. صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة في:

- صعوبة اقتناء الكتب والمذكرات من المكتبة لعدم توفرها، مما جعلنا نشترك في موقع Fimaktabati الذي تتيحه اتصالات الجزائر؛
- صعوبة تحديد المؤسسات محل الدراسة،
- صعوبة توزيع الاستبيان الإلكتروني على عينة الدراسة في ولايتي بسكرة وورقلة، نظرا لبعدها المسافة وعدم فهم طريقة الإجابة على الاستبيان؛
- صعوبة الاتصال بالوكالات محل الدراسة بولايات بسكرة وورقلة.

10. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية قسمنا الدراسة إلى فصلين بالاعتماد على طريقة IMRAD، تناولنا في الفصل الأول منه الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، والذي يتكون من مبحثين، حيث خصص المبحث الأول للإطار النظري للذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار، أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، بينما تناول الفصل الثاني الدراسة الميدانية حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول عالج الطريقة والأدوات المستخدمة، أما المبحث الثاني تم تخصيصه لعرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات

السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

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.

ولذلك أصبح لزاما على المسؤولين في هذه المؤسسات الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات في بيئة الأعمال من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وحتى يكونوا على علم بما يحدث في البيئة المحيطة بهم.

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

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

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار

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

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي الذكاء الإستراتيجي

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

الفرع الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي

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

أولا : نشأة الذكاء الاستراتيجي

يرجع ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى عصور تاريخية قديمة، حيث بدأ استخدامه لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، من قبل Sun Tzu أحد أبرز الإستراتيجيين العسكريين في العالم في كتابه "فن الحرب" وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الإستراتيجية¹، وكانت وكالة الاستخبارات المركزية CIA أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح وصياغة السياسة بالذكاء الإستراتيجي، ثم انتقل استخدامه إلى المؤسسات التجارية والتي بدأت تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء، فقد بدأت العديد منها في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعة الذكاء الإستراتيجي لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء²، وبدأت بتكوين ما يعرف بفرق الذكاء الإستراتيجي وذلك من خلال الترويج لما يعرف بمجتمع الذكاء الإستراتيجي نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

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

² Don Mc Dowell, *Strategic Intelligence, A hand book for practitioners, Managers and users*, Jean Goldman, United States of America, 2009, P3.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

للمؤسسات¹.

ثانيا: تعريف الذكاء الإستراتيجي

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

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

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

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

تعريف K.Donald Tham & Henry.M.Kim: "الذكاء الإستراتيجي هو ما تحتاجه المؤسسة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتصنع تصورا إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيير، استعدادا للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبائن وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة"⁵.

تعريف Jean louis Monino: "الذكاء الإستراتيجي هو أسلوب من أساليب الحكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الإستراتيجية لكل الأعوان الاقتصاديين ويمكن أن يكون هجوميا عندما يقوم بجمع، تحليل ونشر المعلومات المفيدة إلى مختلف الأعوان الاقتصاديين، ودفاعيا عندما يقوم بحماية المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة من كل سوء استعمال وإهمال داخلي وخارجي"⁶.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الذكاء الإستراتيجي هو: الأداة التي تستهدف الحصول على

¹ تامر حمدان عبد القادر مسلم، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص14.

² Mechael Maccoby, " Strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change", Performance improvement, Vol 50, N° 3, March, 2011, P1.

³ Stefan Kuhlmann & al, Improving distributed intelligence in complex innovation systems, Final report of the advanced science and technology policy planning network, Karlsruhe, June,1999, P14.

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

⁵ K.Donald Tham & Henry M. Kim, Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modeling and ABC, proceedings of the international business and economics research conference, Las Vegas, NV, October 7-11, 2002, P2.

⁶ Jean Louis Monino, L'information au Cœur de l'Intelligence Economique et Stratégique, Réseau de Recherche sur l'Innovation, Document de Travail, N° 27, France, 2012, P7.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

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

وهناك أربع (04) مبادئ للذكاء الإستراتيجي الفعال وهي:¹

1. مبدأ المشاركة: ينظم الذكاء الإستراتيجي عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين؛
2. مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات؛
3. مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الإستراتيجي 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؛
4. مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها.

ثالثاً: أهمية الذكاء الإستراتيجي

تبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي في الجوانب الآتية:

1. إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة من خلال التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة وتزويدهم بالمعلومات الضرورية؛²
2. إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة؛
3. زيادة قدرة المؤسسات على الإبداع في صياغة إستراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن؛³
4. التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها؛⁴
5. تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة إستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق موقع تنافسي متقدم

¹ Stefan Kuhlmann, Strategic Intelligence for research policy, **First prime of excellence annual conference**, Munchester Business school, united kingdom, 2005, P7.

² سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص28.

³ هنار إبراهيم أمين، "دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص186.

⁴ خالدية مصطفى عطا، "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، ص143.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

للمؤسسة¹؛

6. فهم التهديدات الناشئة وإعطاء قدرة على (الاستشراف) للسماح بتطوير الإستراتيجيات، وإدارة المخاطر التي تواجهها².

ثالثاً: مراحل الذكاء الإستراتيجي

يمر الذكاء الإستراتيجي بمجموعة من المراحل يمكن تصنيفها إلى ستة (06) مراحل متتابعة كالتالي³:

1. مرحلة الاستشعار **Sensing**: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة.

2. مرحلة الجمع **Collecting**: تركز على جمع البيانات ذات الصلة والدلالة القوية.

3. مرحلة التنظيم **Organising**: هيكلية البيانات المجمعة ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات.

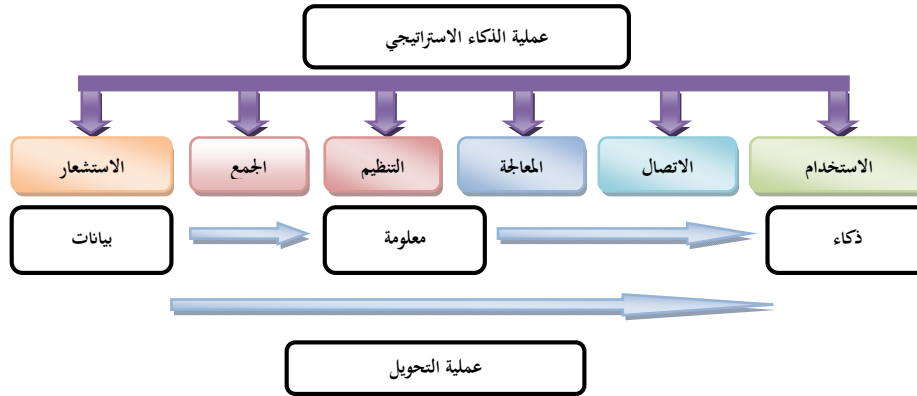
4. مرحلة المعالجة **Processing**: تركز على تحليل المعلومات بطرق وأدوات مناسبة.

5. مرحلة الاتصال **Communicating**: تجهيز وتسهيل وصول المعلومة إلى المستخدمين.

6. مرحلة الاستعمال **Using**: الاعتماد على المعلومة في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط وتنفيذها.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالعمل الجماعي بين المدراء والموظفين والخبراء المختصين والتنفيذيين والتي تساعد في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال التحويل المستمر للبيانات إلى ذكاء إستراتيجي، والشكل الموالي يوضح مختلف المراحل التي يمر بها الذكاء الإستراتيجي:

الشكل رقم (1.1): مراحل عملية الذكاء الإستراتيجي



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

¹ بابكر مبارك عثمان الشيخ، التاج مُجد مُجد علي، "أثر الذكاء الإستراتيجي في الإبداع المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران-"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 19، 2017، ص 284.

² سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص28.

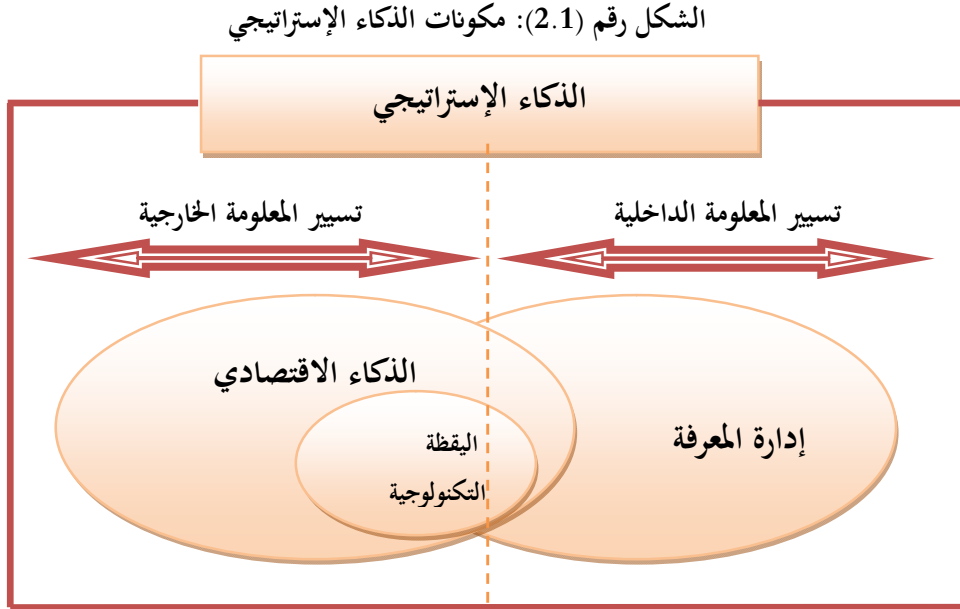
³ K. Donald Tham & Henry M. Kim, Op.cit, P3.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

الفرع الثاني: مكونات الذكاء الاستراتيجي

يتشكل الذكاء الإستراتيجي من مكونين رئيسيين هما الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة كما هو مبين في

الشكل التالي:



Source: Cetisme, Economic Intelligence, a guide for beginners and practitioners, European commission, 2002, P19.

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن الذكاء الإستراتيجي يهتم من جهة بدراسة البيئة الداخلية من خلال إدارة المعرفة، ومن جهة أخرى بالبيئة الخارجية عن طريق الذكاء الاقتصادي.

أولاً: الذكاء الاقتصادي

تأتي بدايات نشأة الذكاء الاقتصادي مع ظهور اقتصاديات السوق في عام 1967 من قبل Harold Wilensky في كتابه 'l'Intelligence organisationnelle' حيث يعرفه على أنه: "نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، المخزنة والمنتجة في إطار قانوني من خلال مصادر مفتوحة"¹.

عرفته المفتشية العامة للتخطيط برئاسة Henri Martre سنة 1994 على أنه: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث عن المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين، ومعالجتها واستغلالها وهذا بصفة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الضرورية من أجل المحافظة على ممتلكات المؤسسة في ظل أفضل ظروف الجودة، الوقت، والتكلفة، ويركز على كيفية استغلال المعلومة المفيدة، وهي المعلومات التي تعتبر ضرورية لمختلف مستويات القرار في المؤسسة من أجل التفعيل الجيد لاستراتيجية تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة لتحسين مكانتها في

¹ Jean Louis Monino, Op.cit, P5.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

بيئة تنافسية¹.

كما عرفته الجمعية الفرنسية لتنمية الذكاء الاقتصادي سنة 1996 على أنه: " ديناميكية بناء صناعية يقوم على اقتناع ومسؤولية الجميع ويتطلب الاعتماد على المعلومة الحالية والمستقبلية للنشاط الاقتصادي، ويرتكز على مبدأ التنسيق مرفوقا بتطوير عميق لثقافة المؤسسة والقدرة على بناء المستقبل في مواجهة ظروف عدم التأكد ويسمح بالاستفادة من الفرص الإستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية فعالة طويلة الأمد"².

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن الذكاء الاقتصادي هو نظام لمراقبة بيئة المؤسسة من خلال ارتكازه على جانبين: دفاعي وهجومي، فالجانب الدفاعي يهتم باكتشاف التهديدات وتجنبها، أما الجانب الهجومي هدفه معرفة الفرص و استغلالها، هذه العملية جماعية تتم من خلال البحث، جمع و معالجة المعلومات المفيدة الخاصة بمحيط المؤسسة بطرق شرعية و في ظروف ملائمة من حيث الجودة، الزمن والتكلفة وبتنسيق للأعوان الاقتصاديين من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المثلى التي تؤدي إلى تقليص حالات عدم التأكد وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و دعم مركزها التنافسي.

وحسب Levet & Patuere فإن للذكاء الاقتصادي أربع أدوار رئيسية:³

- اكتشاف التهديدات والفرص؛

- الاستخدام الأمثل للأصول العلمية والتكنولوجية؛

- تطوير استراتيجيات التأثير في خدمة المؤسسة؛

- ممارسة التأثير.

ولتجسيد هذه الأدوار بطريقة صحيحة فيجب أن يكون لدى المؤسسة نظام لليقظة الإستراتيجية، وحماية وأمن المعلومات، وممارسة أنشطة الضغط والتأثير، هذه العناصر تعد من مكونات الذكاء الاقتصادي والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1): مكونات الذكاء الاقتصادي



Source: <http://www.veille-ieand-co.com/intelligence-d-entreprise/747-veille-strategique-e-reputation-et-intelligence-economique.htm>

¹ Groupe présidé par Henri Martre, **Intelligence économique et Stratégique des entreprises**, Rapport Martre, France, Février 2014 .

² 3IE "Institut d'Innovation et Informatique d'entreprise", **La Veille Stratégique les yeux et les Oreilles de votre entreprise**, Etude 3IE, 2001, P4.

³ Ibid, P5.

1. اليقظة الإستراتيجية:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية المكون الأساسي لنظام الذكاء الاقتصادي فرغم ظهورها الحديث إلا أنها عرفت انتشارا كبيرا في جميع أنحاء العالم، وتناولها العديد من الباحثين سواء من الناحية التطبيقية من خلال البحث في مكونات جهاز اليقظة أو من الناحية النظرية من خلال البحث في تعريفها وخصائصها.

عرفها Humbert Lesca سنة 1997 على أنها: " عملية جماعية ومستمرة يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد، بالتتبع والبحث عن المعلومات بصفة تطوعية وإرادية، واستخدام المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل خلق فرص، والتقليل من الأخطار وحالات عدم التأكد، ومن بين هذه المعلومات تظهر ما يسمى بإشارات الإنذار المبكرة، والهدف منها هو القدرة على رد الفعل السريع وفي الوقت المناسب¹، ولقد اقترح لها Harmel Laurent مصطلح الاستماع المسبق للبيئة الاقتصادية².

عرفتها الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR* سنة 1998: "على أنها نشاط مستمر، يستهدف مراقبة نشاط المحيط التكنولوجي والتجاري والتنافسي، من أجل استباق التطورات"³.

تجدر الإشارة إلى أن لليقظة الإستراتيجية عدة خصائص من بينها أنها إستراتيجية، تطوعية، إبداعية توقعية، الذكاء الجماعي...^{*}، ويكون تطبيقها على المستوى الجزئي أي المؤسسة (...). كما أنها لا تغير ولا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ وتنبه المؤسسة (...)⁴.

¹ Humbert Lesca, **Veille Stratégique, concepts de démarche de mise en place dans l'entreprise**, Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education nationale de la recherche et de la technologie, P27

² Harmel Laurent, **Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Afnor, 2010, PP 16-17.

* AFNOR: Association Française de Normalisation.

³ Club Informatique des grandes entreprises françaises CIGREF, **Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'information au cœur de la démarche**, France, 2003, P19.

* لمزيد من الاطلاع انظر:

- Humbert Lesca, Op.cit., PP 27-28.

- أميرة محاط، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص6.

- خديجة بوخرصة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، مذكرة لنيل درجة الماجستير، تخصص إستراتيجية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص42.

⁴ عبد الفتاح بوخخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 8-9 نوفمبر، 2010، ص9.

2. أمن وحماية المعلومات:

يمكن تعريف أمن وحماية المعلومات على أنه: "مجموعة من الوسائل أو الإمكانيات النشطة والدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطاتها"¹، ومن بين أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي والمعلوماتي للمؤسسة²:

- العمل الإرادي في تهريب المعلومة: يتمثل في التجسس، اقتحام لنظم المعلومات، سرقة المجلدات الداعمة للمعلومة، اعتراض الاتصالات... إلخ؛
- الأخطار غير الإرادية: تتمثل في الكوارث الطبيعية (الزلازل، الفيضانات)، الحوادث التقنية (انفجار)، الأخطاء بسبب الإهمال أو عدم الكفاءة (إدخال الأخطاء، حذف البيانات).
وعليه يتوجب وضع إستراتيجية متكاملة تشمل كافة الإجراءات الأمنية والتقنية والقانونية ذات الصلة، وتقوم على:³

- التعرف على المعلومات الإستراتيجية الحساسة الواجب حمايتها؛
- وضع إستراتيجية مضادة لاستعلام المنافسين ووضع الإجراءات الكفيلة لمواجهتها؛
- إتباع إجراءات وقائية بسيطة تقوم على التكتم؛
- اللجوء إلى أساليب حماية حقوق الملكية الفكرية، الصناعية والاقتصادية من الاستغلال غير المشروع.

3. الضغط و التأثير:

تستخدم المؤسسة نظام التأثير لمعرفة أثر المعلومة في محيطها من خلال استخدام المعلومات النافعة بأسلوب يمكن المؤسسة من تغيير بيئتها وجعلها أكثر ملائمة لمواجهة التحديات وتحقيق أهدافها⁴ وللتأثير عدة وسائل أهمها التأثير عن طريق حملات الاتصال وهذا للتأثير على المستهلك، التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى بالتأثير على قادة الرأي، وأخيرا التأثير عن طريق جماعات الضغط أو ما يطلق عليه (Lobbying)⁵.

¹ محمد كنوش، "دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 13، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص96.

² شمس ضيات خلفلاوي، "الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10، جامعة عنابة، الجزائر، 2013، صص 235-236.

³ عيسى خليفي، نسرين مغمولي، حتمية تبنى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لآلية الذكاء الاقتصادي لدعم التنافسية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، المنتدى الوطني الرابع، 17-18 مارس، تحت عنوان نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014، صص 10-11.

⁴ شيرين بدري توفيق البارودي، "أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، بغداد، العراق، 2014، ص66.

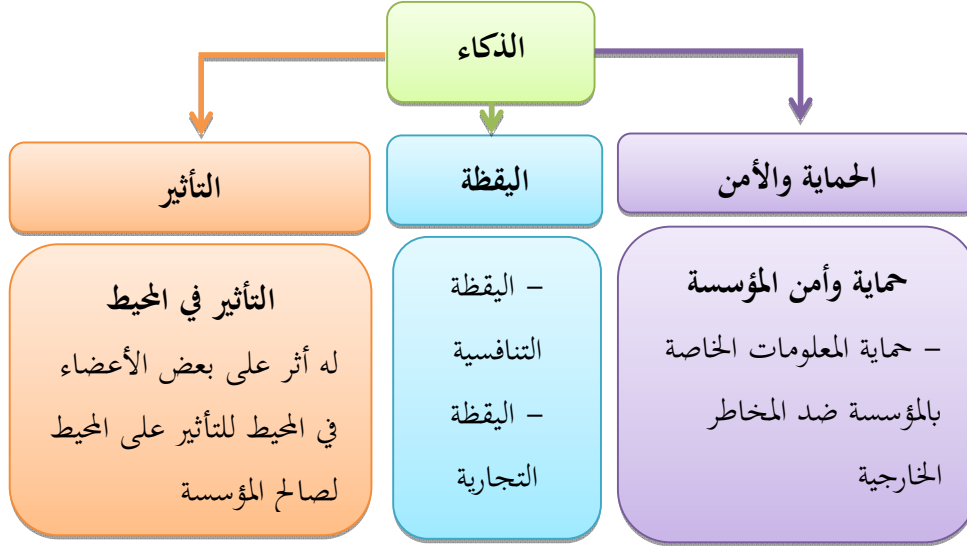
* محاولة التأثير على قادة الأعمال والقادة الحكوميين لإنشاء تشريع، أو إجراء نشاط يساعد مؤسسة معينة.

⁵ شمس ضيات خلفلاوي، مرجع سبق ذكره، ص236.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

ويمكن إجمال ما تقدم ذكره في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4.1): تلخيص لعناصر الذكاء الاقتصادي



المصدر: محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص95.

ثانيا: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة، إذ لم يتم استخدامها إلا في أواخر سنوات التسعينات من القرن الماضي عندما ظهرت الحاجة إلى مواجهة التغيرات البيئية السريعة.

1. تعريف إدارة المعرفة:

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية، لذلك نجد لها تعاريف مختلفة:

تعريف Rastogi.P.N: "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة"¹.

تعريف صلاح الدين الكبيسي: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وتخزين وتوزيع المعارف وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"².

¹ ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص25.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، العراق، 2005، ص52.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تعريف جامعة تكساس في أوستن بـ "و.م.أ": "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستيعابها وتنظيمها، وتقنينها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات العامل في المؤسسة في مجال عمله، وتساعد إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المؤسسة على استيعاب وحفظ واستخدام المعرفة للأشياء مثل حل المشكلات، التعلم الديناميكي، التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المؤسسة وتتيح مرونة أكبر¹.

وعلى ضوء التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي عملية منظمة، تستخدم كأداة للحصول على المعلومة ومعالجتها وتخزينها لاستخدامها فيما بعد لحل المشكلات واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

إن استخدام إدارة المعرفة في المؤسسة يحسن من مستوى الذكاء العام فيها، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، والحفاظ على الأصول الفكرية من الضياع*.

2. أهداف إدارة المعرفة:

- تهدف إدارة المعرفة حسب **holsapple & singh** إلى تحقيق ما يلي:²
- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
 - التأكد من أنه يتم تطوير وتحديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة؛
 - تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
 - التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
 - السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة على بناء وتطبيق إدارة المعرفة؛
 - تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.

3. عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، وأشار كل من **Heisig** و **Martins & al** إلى العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما

¹ مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص146.

* لمزيد من الاطلاع انظر:

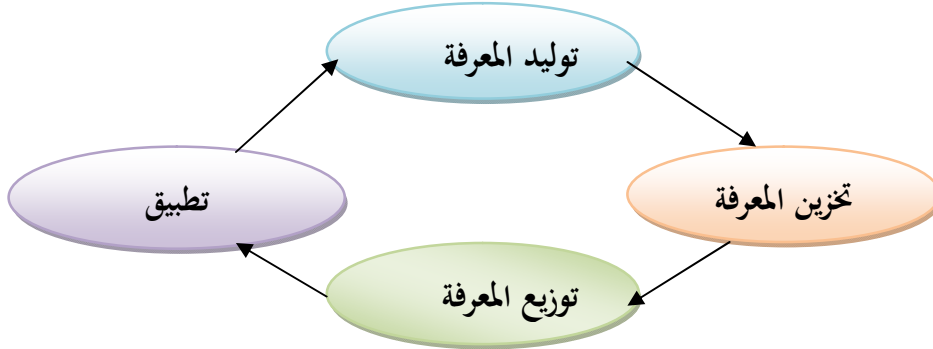
- انتظار أحمد جاسم الشمري، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 11، بغداد، العراق، 2006، ص 181-215.

- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعثر، عمان، الأردن، 2001، ص54.

² محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 61-62.

هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5.1): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: انتظار أحمد جاسم الشمري، معتر سلمان عبد الرزاق الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2004، ص12.

1. توليد المعرفة knowledge Generating:

إن عملية توليد المعرفة جهد بشري، ولقد أشار Nonaka أن توليد المعرفة يؤدي إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية، وتتحول المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي عن طريق التشارك¹، وهي تتطلب ثقافة تنظيمية عميقة وتحفيز لخلق دافعية للعمل، وكذا عملية اتصال جيدة في جميع الاتجاهات.

2. تخزين المعرفة knowledge Storage:

تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، البحث، الوصول، الاسترجاع والمكان، حيث يعرفها كل من Stein & Zwass بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"²، فهي بهذا الشكل جميع العمليات التي تشكل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل الحصول عليها في المستقبل لذا فهي بحاجة إلى بنية تحتية متجددة.

3. توزيع المعرفة knowledge Distribution:

تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، ويوضح كل من Conrad & Newman إلى أن نقل المعرفة يشير إلى النشاطات المشتركة مع تدفق المعرفة من جماعة لأخرى إذ تشمل الاتصالات والترجمة

¹ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص80.

² محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص124.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

والانتقال والتقنية والأداء، ويرى كل من Mc shame & Glinow إلى أن المؤسسة تستطيع إنجاز التشارك بالمعرفة من خلال التدريب الذي يعد الوسيلة الرئيسية للتشارك إلا أن أغلب عمليات التشارك بالمعرفة تتم من خلال عمليات الاتصال التي تعد الأسرع والأكثر مرونة وسهولة للانتقال عبر الحدود الداخلية للمؤسسة¹.

4. تطبيق المعرفة knowledge Application:

أي استخدام المعرفة، إذ لا فائدة منها إذا لم تطبق لتحقيق القيمة والمردود التي وجدت من أجله، وذلك من خلال اتخاذ قرارات إدارية ومن ثم العمل على تجسيدها وأن تجسيدها على أحسن وجه سوف يكسبها الميزة التنافسية، وإلا سوف يخلق فجوة بين المعرفة والعمل وأنه ليس بالضرورة أن تمتلك المعرفة حتى تمتلك الميزة التنافسية وإنما تطبيقها على أحسن وجه وعلى جميع أنشطة المؤسسة، والتطبيق الفعال يحتاج إلى التعلم والتجريب والدافعية².

وهناك من الباحثين والمفكرين من يضيف مراحل أخرى إضافة إلى المراحل الأربعة السابقة*.

الفرع الثاني : أبعاد الذكاء الإستراتيجي

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

أولاً: الاستشراف:

يعرف Maccoby الاستشراف على أنه: "القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، فهو إمكانية اتخاذ القرارات الحاضرة التي من شأنها أن توصل إلى المستقبل المرغوب"³.

فهو إذن يمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار التطورات المحتملة، وتمييز ما يمكن

¹ أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي- دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق 2013، ص245.

² عمر الشريف، حياة قمري، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة مجمع صيدال-"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، 2016، ص495، بتصرف.

* لمزيد من الاطلاع انظر:

- أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص245.

³ سانية زايد، صبرينة خديري، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستدام- دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات Ooredoo الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016، ص17.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه، ويكون الاستشراف من خلال توظيف الذكاء الإستراتيجي للقادة في المؤسسات¹.

ثانيا: الرؤية المستقبلية:

الرؤية هي النجاح ووصفا واضحا وموجزا لما تريد أن تكون عليه المؤسسة والمجتمع بعد أن تنفذ استراتيجياتها بنجاح، وتحقق كامل إمكاناتها، والنجاح يأتي من خلال تحديد المجالات التي ينبغي أن تركز عليها والتي ينبغي الابتعاد عنها²، من خلال تحديد رسالة المؤسسة ومضمونها والتخطيط الإستراتيجي الذي يجب أن تتبعه.

ثالثا: تفكير النظم:

هو القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها، لتشكيل نظام أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها، كما يرى Maccoby أن تفكير النظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة، لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة³.

رابعا: الدافعية:

عرفت الدافعية أو التحفيز بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين⁴، وتبرز هذه المقدرة في سياسات المؤسسة التي تعتمد في دفع مواردها البشرية نحو بذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ مهامهم، واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية بالشكل الذي يساعدها في التفوق على

¹ سعد محمود الكواز وآخرون، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي - دراسة حالة شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق-، مداخلة في الملتقى العلمي السنوي 11 حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، من 23- 26 أبريل، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2012، ص180.

² علي رزاق جبار العابدي، هاشم مهدي هاشم الموسوي، "تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة العراق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8، العدد 31، بغداد، العراق، 2014، ص151.

³ محمد جبار هادي الظالمي، "الذكاء الإستراتيجي وأثره في تدعيم سمعة المؤسسات التعليمية- دراسة حالة لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، القادسية، العراق، 2016، ص12.

⁴ عبد الرزاق إبراهيم الشيلحي، "أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار- بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 85، بغداد، العراق، 2017، ص10.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

منافسيها، كون أن الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة التي تمتاز بالندرة وعدم القدرة على محاكاتها أو نقلها¹، وحتى يتم تحفيز العاملين بشكل فعال ينبغي للقائد الإستراتيجي استخدام الرءاءات الأربعة: المسؤوليات، Responsibilities، العلاقات Relationships، المكافآت Rewards، الأسباب Reasons²، وهنا يبرز الدور الذي يقوم به الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمؤسسة من جهة ثانية³.

خامسا: الشراكة

تتمثل قدرة الشراكة على إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى، وأن تحالف المؤسسات وليس اندماجها مع بعضها هو الأقرب لمفهوم الشراكة، لأن التحالف يحفظ لكل مؤسسة شخصيتها وكيانها، في حين أن الاندماج يجعلها تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز مؤسسة جديدة للوجود⁴.

المطلب الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار

يعيش العالم اليوم متغيرات متسارعة، تتطلب مسيرتها اتخاذ قرارات سليمة ورشيده والتي تعكس مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة، والذي يظهر من خلال كفاءة متخذي القرارات وفهم أساليب اتخاذها.

الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار أحد أكثر مجالات البحوث الإدارية الحيوية لما لها من بالغ الأثر والأهمية سواء على المدى القصير أو الطويل.

أولا: تعريف عملية اتخاذ القرار

تعددت تعريف الباحثين لعملية اتخاذ القرار فكل منه يعرفها حسب مجاله ووجهة نظره، ومن بينها نجد: تعريف هربرت ألكسندر سايمون في كتابه الإداري الملوك: "إن اتخاذ القرار هو القلب النابض للإدارة وهو من مفاهيم نظرية الإدارة، ويجب أن يستند إلى منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني"⁵.

¹ حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، "الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة"، مجلة العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 4، بغداد، العراق، 2017، ص1481.

² Mechael Maccoby, Op.Cit, P10.

³ سعد محمود الكواز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص182.

⁴ فراس رحيم يونس العزاوي، "تعزيز الذكاء الإستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية- بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 90، المجلد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص313.

⁵ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص283.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تعريف جيرون: "اتخاذ القرار عملية فكرية مركزية تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة للفرد في موقف ما، من أجل الوصول إلى الهدف المرجو"¹.

تعريف هاريسون: "اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف، التي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات، جعله يتخذ اختيارا يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غاياته"².

تعريف يونغ: "اتخاذ القرار هو الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة، أو لمجموعة حالات محتملة في المؤسسة"³.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي عملية إدارية عقلانية رشيدة تتمثل في البحث عن البدائل والمقارنة بينها ومن ثم اختيار البديل الأمثل والذي يتناسب مع قدرات المؤسسة لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.

ثانيا: خصائص عملية اتخاذ 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، عملية براغماتية تراعي قدرات المنفذين له والإمكانيات المتاحة وغير ذلك يعتبر مجرد نوايا حسنة، فهي تتميز بما يلي⁴:

1. عملية إدارية مرحلية انتقالية تتعلق بالمستقبل؛
2. أنها نمط مركب من نشاط فكري و إنساني؛
3. أنها أساس العملية الإدارية؛
4. القرارات تصنع، تتخذ وتنفذ من طرف أشخاص مختلفين مما يتطلب وجود تعاون، فهي عملية جماعية؛
5. أنها تتخذ بطريقة وصفية وكمية.

¹ مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل - دراسة حالة للشركة الوطنية للتبغ والكبريت -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، (غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص26.

² إيمان عباس خلق، الذكاء الانفعالي للقائد، دار المنهل، الأردن، 2013، ص327.

³ عبد الغفار عفيفي الدوبك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، طبعة الأولى، دار حامد، دار الأكاديميون، عمان الأردن، 2014، ص227.

⁴ بيتر دراكر، فن الإدارة، ترجمة عبد الهادي الميداني، طبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004، ص ص55-56.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

ثالثا: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تتأثر سلبا وإيجابا ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية المتمثلة في:

1. عوامل البيئة الداخلية: تتميز هذه العوامل بإمكانية السيطرة عليها إذ تقع داخل حدود المؤسسة وتتعلق ب¹:

- سياستها، حجمها ومنع نموها؛

- مدى وفرة المعلومات ودقتها وإمكاناتها المالية؛

- نوعية القوة البشرية المتاحة "كفاءة المدير والعمل".

2. 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، ويضاف إليها جميع القرارات التي تتخذها

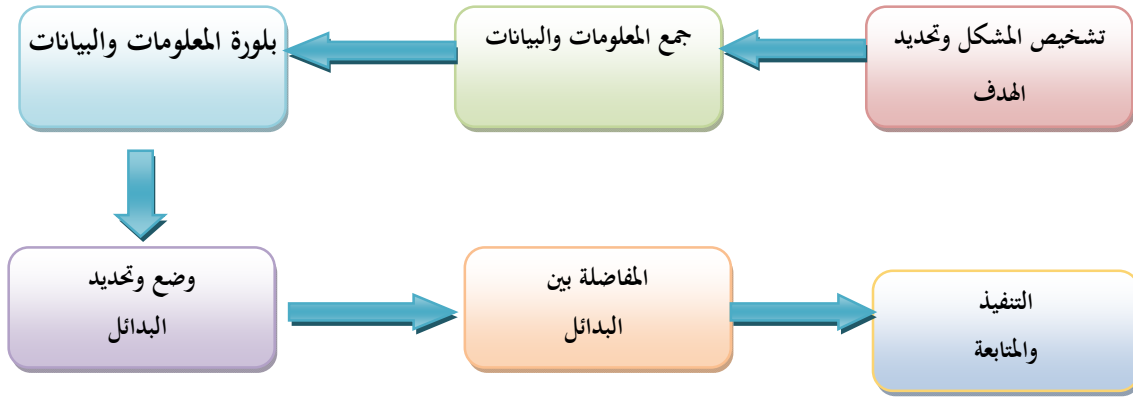
المؤسسات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة أو حليفة².

الفرع الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرار عملية منظمة ومتكاملة تمر بعدة مراحل، ولقد اختلف الباحثون والمفكرون في

تعداد هذه الخطوات ولكنها في معظمها تتمحور حول النقاط الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6.1): مراحل عملية اتخاذ القرار



. المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المراحل الواردة في المراجع.

أولا: مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف

التشخيص هو التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها وأسبابها الرئيسية والثانوية، وتعتبر هذه المرحلة من

¹ اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 47-44.

² فنيحة بلحاج، "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016، ص 275.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

أدق المراحل وعليها تتوقف جميعا، أما الهدف هو النهاية المرغوبة التي ترمي للوصول إليها¹، فالقرار لا يتعلق فقط بوجود مشكل إنما قد يرتبط بالهدف المراد الوصول له².

ثانيا: مرحلة جمع المعلومات والبيانات

البيانات هي مجموع المعارف والحقائق المتحصل عليها، والهدف من هذه المرحلة هو دراسة مسببات المشكلة والتعرف على العوامل الحقيقية التي أدت إلى حدوثها وتحليلها³.

ثالثا: مرحلة بلورة المعلومات والبيانات

وهي مرحلة معالجة المعلومات المجمعة ونقدها وتصنيفتها فهي ليست في نفس مستوى الدقة والموضوعية، فكلما كانت المعلومات أكثر دقة كانت القرارات صائبة⁴.

رابعا: مرحلة وضع وتحديد البدائل

أي وضع مجموعة من الحلول للمشاكل وهي عبارة على مجموعة من الاختيارات موصلة لتحقيق الهدف وبعد ذلك يتم استبعاد، أي بديل لا يتفق مع الأهداف المحددة المؤسسة⁵.

خامسا: مرحلة المفاضلة بين البدائل

يطلق عليها أيضا مرحلة المقارنة والتقييم، وتعتبر المرحلة الأصعب من بين جميع المراحل والأشد تعقيدا، حيث تتطلب درجة عالية من الدقة، الموضوعية، القدرة على التحليل، التعمق، التنبؤ بالمستقبل واستشراف ملامحه، فيجب على متخذي القرار في هذه المرحلة أن يقفوا على عيوب ومزايا كل بديل وتكلفته والعوائد المتوقعة منه⁶، وهي خاصة بمتخذي القرارات فقط.

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

² أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2011، ص ص115-118.

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

⁴ الشيخ ولد مجّد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان-، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير مؤسسات، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص119.

⁵ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011، ص180.

⁶ أمنة مسغوني، سهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء الوظيفي- دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، (غير منشورة)، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمة لحضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص47.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

سادسا: مرحلة صياغة وإعلان القرار

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

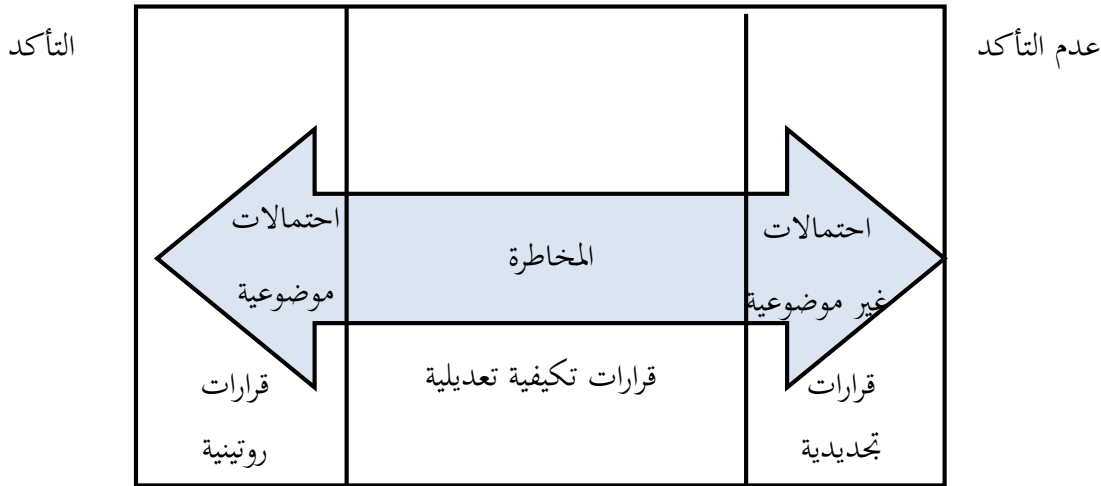
سابعا: مرحلة التنفيذ والمتابعة

يتطلب فهم العمال للقرار وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة والتمكين في أداء الأعمال، وبعد القيام بعملية تطبيقه يقوم متخذه القرار بمتابعته المستمرة للتعرف على أوجه القصور التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليل العقبات، وهذا ما يطلق عليه بعملية التغذية العكسية والتي يعتبرها البعض كآخر مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار، وهناك من يعتبرها مرحلة تتخلل جميع المراحل¹.

الفرع الثالث: حالات اتخاذ القرار

إن مدى جودة المعلومات ومدى توفرها تنعكس بالسلب أو بالإيجاب على متخذي القرارات، مما يجعله يتخذ في ظروف تتراوح بين التأكد التام، عدم التأكد ودرجة المخاطرة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(7.1): حالات وأنواع اتخاذ القرار



طبيعة ما يحيط بالمنظمة وأصناف القرارات

المصدر: بشير العلق، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016، ص132.

أولا: حالة التأكد التام

في هذه الحالة تكون المعلومات التي بنيت عليها البدائل تامة، وسميت بحالة التأكد التام لأن متخذ القرار

¹ أحمد عارف الكفارنة، "العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسة الخارجية"، مجلة دراسات الدولية، العدد 42، جامعة بغداد، بغداد، العراق، دس، ص20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

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 عليه بالقرارات الروتينية².

ثانياً: حالة المخاطرة

يعرف فيها متخذ القرارات احتمال 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 بالمرونة⁴.

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 بإمكانية حدوث الظروف المتوقع حدوثها بعد اتخاذ القرار⁵. وتكون في هذه الحالة القرارات تجديدية وابتكارية (...). وبالتالي فهي قرارات استشرافية لتحقيق رؤية مستقبلية⁶.

ومهما تنوعت القرارات وظروف اتخاذها، ومهما تعددت الأساليب والطرق المستخدمة في اتخاذها داخل المؤسسة فإن جميعها لا يمكن أن يكون إلا وصفاً وكمياً*.

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، 2014، ص74.

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص132.

³ رند مصطفى الأسطل، بحوث العمليات والأساليب الكمية في صنع القرارات الإدارية، الطبعة السادسة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، 2014، ص241.

⁴ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص133.

⁵ عدنان عواد الشوابكة، "جودة المعلومات في تحقيق فاعلية إتخاذ القرار في مديرية الشؤون الصحية في محافظة الطائف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 51، 2017، ص324.

⁶ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص134.

* لمزيد من الاطلاع انظر:

- حسن التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013، ص51.

- سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية- دراسة حالة المستشفى الجامعي مصطفى باشا وكالة التأمين والسلامة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير عمومي، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص20.

- ستار جاسم مجد، الأساليب الكمية ودورها في إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص20-21.

- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، الأردن، 2013، ص240-259.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض ما توصل إليه باحثون سابقون في مجال هذه الدراسة، سواء ما تعلق منها بالمتغير المستقل، التابع أو المتغيرين معاً، وهي عبارة عن مجموعة من الأطروحات، المذكرات والمقالات، التي تعتبر حديثة نسبياً، إذ لم تتجاوز في مجملها 10 سنوات وهذا ما سنستعرضه في المطلب الأول منه، أما المطلب الثاني فسيخصص لمناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية من حيث أوجه التشابه والاختلاف، وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

في هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء المحلية منها، العربية والأجنبية، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأطروحات، المذكرات والمقالات، التي تعتبر حديثة نسبياً، إذ لم تتجاوز في مجملها 10 سنوات، وتعددت هذه الدراسات بين من تناولت المتغير المستقل، أو التابع، أو جمعت بين المتغيرين معاً، والتي نستعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: الدراسات المحلية

أولاً: دراسة 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.

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

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 320 عضواً 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 الإستبانة 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.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

ثانيا: دراسة سانية زايدي وصبرينة خديري، بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم- دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات Ooredoo الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016.

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد التميز التنافسي، ومعرفة واقع الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الخدمائية في الجزائر، واتبعت الباحثين المنهجين الوصفي والتحليلي بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة في شركة المساهمة القطرية للاتصالات أوريدو فرع الجزائر. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يساهم الاستشراف في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال الاستعداد لكل المخاطر المحتملة، ومن خلال البناء الإستباقي.
- يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال دوره المزدوج الهجومي والدفاعي.
- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال توظيف المعرفة التي تمتلكها بكفاءة وفعالية في تشجيع الإبداع والارتقاء.
- تساهم المقارنة المرجعية في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال النظرة الخارجية التي تقود إلى تحسينات داخلية.

ثالثا: دراسة فوزية مقراش، بعنوان: أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي 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.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، إذ تم اختيار أبعاد الذكاء المتمثلة في الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي على التوجه الإستراتيجي 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، وتم استخدام الإستبانة 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 الإستراتيجي؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

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

رابعا: دراسة مُجَّد علي لعلايمية، بعنوان: أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات-دراسة دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال FERTIAL عنابة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، من خلال التطبيق على مؤسسة فرتيال وحدة عنابة. وتابع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، بالاعتماد على وجهة نظر مدير مديرية الإدارة بالمؤسسة، من خلال إجراء مقابلة معه.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الذكاء الإستراتيجي له أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة فرتيال، فهي تعتمد عليه بصورة مقبولة إلى حد بعيد؛
- هناك وعي لدى مدير الإدارة بمفهوم الذكاء الإستراتيجي وأبعاده، التي قلما تلمس في المؤسسات الجزائرية؛
- أن للشراكة دورا فعالا في مواكبة المؤسسة محل الدراسة للتطورات العلمية في المجال التنظيمي.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

أولا: سعاد حرب قاسم، بعنوان: أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ 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.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ 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 الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 94 مديرا، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة 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 بالأونورا بذكاء استراتيجي بمستوى جيد جدا؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية المستقبلية والشراكة) وعملية اتخاذ القرار؛
- أثبتت الدراسة أن عنصري الاستشراف والدافعية يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ 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 اتخاذ القرار.

ثانيا: دراسة هنار إبراهيم أمين، بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر- دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2014.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكانية تحديد دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، وذلك من أجل التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين الذكاء الإستراتيجي وعمليات التصنيع الأخضر.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من خمسة (05) مصانع، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v11.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وطردية بين الذكاء الإستراتيجي وعمليات التصنيع الأخضر، على المستوى الكلي للمصانع الممثلة لعينة الدراسة؛
- وجود أقوى علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الذكاء الإستراتيجي وعملية التقليل، على المستوى الكلي للمصانع الممثلة لعينة الدراسة، يأتي بعد ذلك عملية إعادة الاستعمال، ثم عملية التدوير على التوالي؛
- وجود اتفاق بين غالبية المبحوثين على أن الذكاء الإستراتيجي لمديري المصانع المبحوثة يحقق إمكانية التفوق على قرارات المنافسين، فضلا عن امتلاك القدرة للحكم على الفرص فيما إذا كانت ذات قيمة عالية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

ثالثاً: دراسة غادة إسماعيل حسن عبيد، بعنوان: أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية في البنوك التجارية في غزة، مذكرة مقدمة للحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين أبعاد المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، المشاركة التنظيمية، الثقافة التنظيمية) وعمليات اتخاذ القرارات لدى فئة الإداريين في البنوك التجارية في قطاع غزة. ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 120 موظفاً، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أوضحت المتوسطات الحسابية وعي كبير لأبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية؛
- أوضحت المتوسطات الحسابية وعي أفراد العينة لأهمية عملية اتخاذ القرار؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي، الخبرة) وعدم وجود هذه الفروق عند المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر وعمر المؤسسة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرار تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، عمر المؤسسة)، وعدم وجود هذه الفروق عند المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر والمستوى التعليمي).

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

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة.

حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 185 موظفاً، وتم استخدام أداة الإستبيان لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، تفكير النظم، المشاركة والحدس) على فاعلية صنع القرارات بأبعاده (فاعلية تحديد المشكلة، فاعلية تطوير البدائل، فاعلية اختيار البديل المناسب وفاعلية التنفيذ والمتابعة).

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

1. A Study of, René Pellissier and Jean Pierre Kruger, entitled: "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.

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

ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 82 شركة للتأمين الصناعي على المدى الطويل، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة الالكترونية لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v 16. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

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

2. A Study of Laura Camilla Seitovirta, entitled: The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making, Organization and Management Master's Thesis, Aalto University School of Economics, Finland, 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خدمات الذكاء الإستراتيجي 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.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

ولقد أجريت الدراسة على عينة من مديري الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم 14 مديرا، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلات الشخصية والملاحظة، بالإضافة إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة ومنشوراتها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الذكاء الإستراتيجي 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.

3. A Study of, Hsin Kao and al, entitled: "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.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة المحتملة بين أنماط صنع القرار وأفضليات إدارة المعرفة من المديرين التنفيذيين في الشركة التايوانية في الصين.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 118 مديرا و20 مديرة من المديرين التنفيذيين في الشركة الاستثمارية التايوانية في الصين، واتبع الباحثون المنهج الوصفي، وتم استخدام الإستبانة لتحقيق أهداف البحث. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج صنع القرار العقلاني ومجموع عمليات إدارة المعرفة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين باقي نماذج اتخاذ القرار (الحدس الاتكالي، التجنبي والعفوي) مع مجموع عمليات إدارة المعرفة؛
- وجود علاقة إيجابية بين نموذج عقلانية اتخاذ القرار ودرجة الرضا من المعرفة المتوفرة في المؤسسة.

4. A Study of, Fahim Baei & al, entitled: "The Relationship between manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran – Case study: Office of cooperatives Labor and Social Welfare-", International Review of Management and Marketing Vol 7, n° 2, Iran, 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء الإستراتيجي للمدير بتطوير المؤسسة، وعلى العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والشركات الحكومية في إيران سنة 2015.

ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 493 مؤسسة اختيرت بطريقة العينة العشوائية من بين 920 مؤسسة،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

واتبع الباحثون المنهج الوصفي والارتباطي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته 22. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين الذكاء الإستراتيجي للمدير وتطوير المؤسسة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الذكاء الإستراتيجي (المعرفة، الحكمة وذكاء الأعمال) وتطوير المؤسسة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الانفعالي، الإبداع والتجديد مع تطور المؤسسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الذكاء الإستراتيجي ومتوسط تطوير المؤسسة.

المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

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

الفرع الأول : أوجه التشابه

- سعت الدراسة الحالية إلى تشخيص أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، متفقة في ذلك مع بعض الدراسات مثل دراسة: (سعاد حرب قاسم)، دراسة (مُحَمَّد علي لعلايمية) ودراسة (Laura Camilla Ceitovera)؛
- استخدمت الدراسة الحالية، المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي، متفقة مع بعض الدراسات السابقة؛
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS، وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة.
- أن أهم التوصيات التي تبنتها هذه الدراسات توصي بضرورة استخدام الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات.

الفرع الثاني : أوجه الاختلاف

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في نوع المؤسسات التي تمت فيها الدراسة الميدانية، حيث أن دراستنا كانت على مستوى وكالات عديدة للسياحة والأسفار في ثلاث ولايات، بدلا من منظمة دولية إغاثية، مؤسسة اقتصادية واحدة، بنوك تجارية، شركات التأمين أو مؤسسات العلوم والتكنولوجيا؛
- أن بعض الدراسات السابقة تناولت موضوع الذكاء الإستراتيجي 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)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

- أن بعض الدراسات اعتمدت على المقابلة فجاءت النتائج نظرية ولم تتناول الجانب الإحصائي، على عكس دراستنا التي كان الجزء الأكبر منها مخصصا للجانب التطبيقي؛
- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في أبعاد الذكاء الإستراتيجي مثل دراسة (Fahim Baei & al)؛

- تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات المحلية كونها الدراسة الوحيدة في جامعة حمة لحضر بالوادي، ومن الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الذكاء الإستراتيجي في الجزائر على حد علمنا، إذ أننا لم نتحصل سوى على دراستين محليتين في هذا المجال وهي دراسة (مُجَّد علي لعلايمية) من جامعة بسكرة، وكانت على مستوى مؤسسة صناعية (فرتيال عنابة)، واعتمد فيها الطالب على المقابلة، فجاءت النتائج نظرية ولم تتناول الجانب الإحصائي، ودراسة (سانية زايدي وصبرينة خديري) من جامعة تبسة، وكانت على مستوى شركة المساهمة القطرية للاتصالات أوريدو فرع الجزائر، حيث اعتمدت فيها الطالبتين على المعلومات والوثائق المستقاة من الشركة محل الدراسة، في حين أن دراستنا هذه تناولت مجموعة من المؤسسات الخدمية تمثلت في وكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة؛
- أن الدراسة الحالية عالجت الموضوع بأساليب وأدوات إحصائية متعددة، من خلال استخدام برنامج SPSS و SPSS Amos في نسختها 25 وبرنامج Minitab v.17، بالإضافة إلى استخدام اختبارات متعددة مثل اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، واختبار t لعينتين مستقلتين، بالإضافة إلى الاختبارات البعدية.

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 ومفاهيم جديدة لها علاقة بالذكاء الإستراتيجي، من خلال الاطلاع على الدراسات الأجنبية السابقة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للجانب النظري من موضوع دراستنا هذه وفي المبحث الأول منه نكون قد سلطنا الضوء على المفاهيم الأساسية لكل من الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار حيث يعتبر الأول أحد أهم الأدوات الأساسية في عصرنا 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

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية لكل من الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار، يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تم دراسته نظريا على الجانب التطبيقي ومعالجته ميدانيا، من خلال الوقوف على مدى اعتماد وكالات السياحة والأسفار لكل من ولايات الوادي، بسكرة وورقلة على الذكاء الإستراتيجي كوسيلة حديثة أفرزتها التطورات المتسارعة في عالم اليوم، وتوضيح أثره على عملية اتخاذ القرار وهو الهدف المرجو من هذه الدراسة. ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين، يتعلق الأول بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، والثاني يتعلق بالنتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، من خلال مطلبين رئيسيين ففي المطلب الأول سوف نتناول الطريقة المعتمدة في إعداد هذا البحث، أما المطلب الثاني فيتضمن الأدوات التي استخدمت في الدراسة الميدانية.

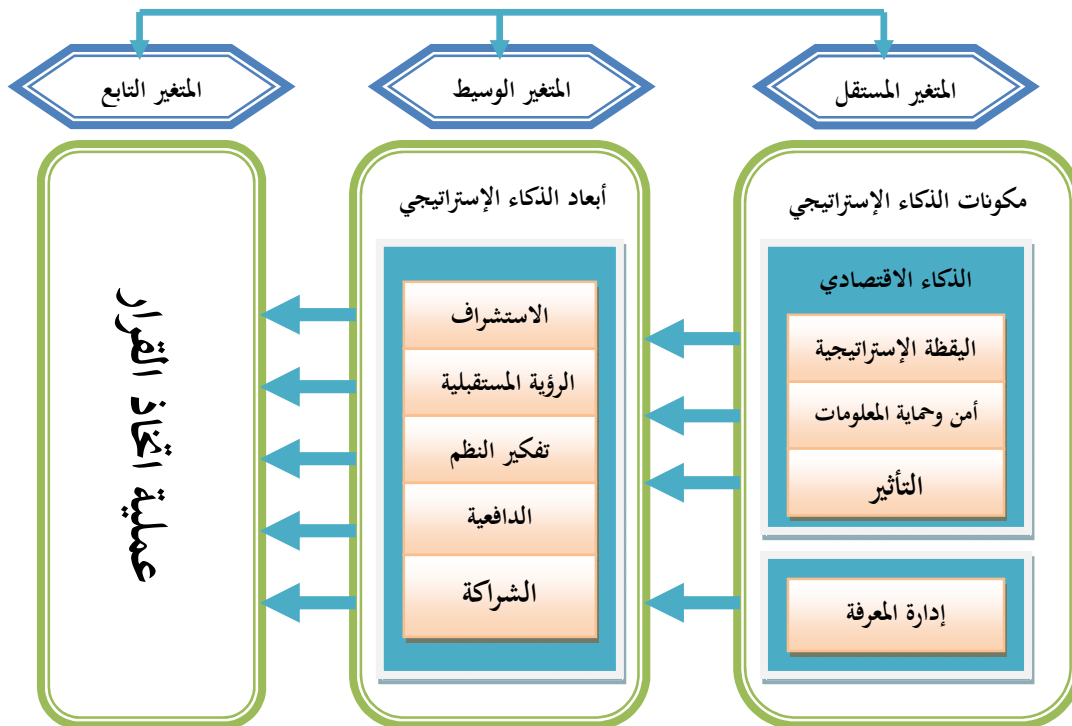
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية

سوف نتناول في هذا المطلب النموذج الافتراضي للبحث، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وذلك تمهيدا لما سنستعرضه في هذا الجانب التطبيقي.

الفرع الأول: نموذج الدراسة

يوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة، والذي يتم من خلاله تحديد المتغيرات المستقلة (مكونات الذكاء الإستراتيجي) والمتغير الوسيط (أبعاد الذكاء الإستراتيجي) والمتغير التابع، بهدف رسم مسار العلاقة بين كل من الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار.

الشكل رقم (1.2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

- يتمثل مجتمع الدراسة في وكالات السياحة والأسفار* لكل من ولايات الوادي، بسكرة وورقلة، والبالغ عددهم 66 وكالة مقسمة بالتساوي بين الولايات الثلاث، وقد اعتمدنا في وضع العينة على عدد من مديري الوكالات باعتبارهم متخذي القرارات فيها. حيث وقع اختيارنا على هذه المؤسسات نظرا للأسباب التالية:
- عدم توفر مؤسسات ذات حجم كبير في منطقة الوادي تسمح بتطبيق متطلبات الدراسة الميدانية عليها؛
 - الانتشار الواسع لهذه الوكالات عبر التراب الوطني؛
 - وجود بعض معالم الذكاء الإستراتيجي تظهر على هذا النوع من المؤسسات؛
 - التأكد مما إذا كانت هذه المؤسسات تعتمد على الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ قراراتها؛
 - تسليط الضوء على وكالات السياحة والأسفار، نظرا لقلّة الدراسات التي اهتمت بهذه الفئة من المؤسسات خاصة في مجال التخصص الذي ندرسه.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

- نظرا لصعوبة اشتغال الدراسة على كل المجتمع المدروس تم إعداد نوعين من الاستبيان بغرض جمع البيانات حول هذه الدراسة، ولذلك تم استخدام أسلوب المسح الإجتماعي لجميع وكالات السياحة والأسفار لولاية الوادي حيث تم توزيع 22 استبيانا ورقيا، ولعدم توفر المعلومات الكافية عن وكالات السياحة والأسفار لكل من ولايتي بسكرة وورقلة وبسبب بعد المسافة فقد تم اختيار وبشكل عشوائي عينة من الوكالات التي استطعنا الاتصال بها، وتم توزيع 20 استبيانا الكترونيا مقسما كالتالي:.
- 14 استبيانا الكترونيا موزعا على وكالات ولاية بسكرة؛
 - 06 استبيانا الكترونيا موزعا على وكالات ولاية ورقلة.
- وقد تم استرداد 19 استبيانا ورقيا على مستوى ولاية الوادي، و16 استبيانا الكترونيا على مستوى ولايتي بسكرة وورقلة، ومن ثم فإن العدد المسترد قدر بـ 35 استبيانا قابلا للتحليل من أصل 42 استبيانا موزعا. وبذلك تكون نسبة الاستبيانات المستردة من إجمالي مجتمع الدراسة تعادل نسبة 53%، أما بالنسبة لعدد الاستبيانات الموزعة (42 استبيانا) فإن نسبة الاسترداد بلغت 83%.
- وهذا ما يوضحه الجدولين التاليين:

* «يعتبر في مفهوم هذا القانون: وكالة سياحة وأسفار: كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشرة أو غير مباشرة رحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها (...). وتدعى وكالة السياحة والأسفار في صلب النص "الوكالة"» المادة 3 من القانون رقم 99-06 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، المؤرخ في 21 ذي الحجة عام 1419 الموافق 7 أبريل سنة 1999، ص 13.

الجدول رقم (1.2): عينة الدراسة

وكالات السياحة والأسفار	العينة المطبقة في الدراسة	النسبة التمثيلية للعينة
66	35	%53

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على ما تم التوصل إليه من عدد الاستبيانات.

الجدول رقم (2.2): توزيع الاستبيانات على وكالات السياحة والأسفار ونسب الاسترداد

الوكالات حسب الولايات	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	نسبة الاسترداد
ولاية الوادي	22	19	%86.36
ولاية بسكرة وورقلة	20	16	%80
المجموع	42	35	%83

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على ما تم التوصل إليه من عدد الاستبيانات.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية

سوف نتناول في هذا المطلب الأدوات المستعملة التي اعتمدنا عليها لإنجاز هذا البحث والمتمثلة أساسا في أداة الاستبيان بالإضافة إلى أدوات وأساليب إحصائية أخرى.

الفرع الأول: إعداد الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا وبشكل أساسي على استبيان من نوع ليكرت الخماسي تم إعداده كأداة لقياس متغيري الدراسة حيث أن آراء المجيبين عليه تكون مقسمة إلى خمس اتجاهات كما يلي (غير موافق بشدة، غير موافق، لا أدري، موافق، موافق بشدة)، تمثلت محتوياته ومراحل بنائه كالآتي:

أولا: 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 الأستاذ المشرف من أجل تقييمه واختبار مدى ملاءمته للبحث موضوع الدراسة؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما رآه الأستاذ المشرف؛

- عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، الذين قاموا بتصحيح بعض فقراته من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل*؛
- تم تصميم الاستبيان ليستقر في صورته النهائية على 45 فقرة**؛
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة في انتظار ردودهم، حيث تم توزيع عباراته بطريقة مشتتة لتجنب تأثير الإيحاء والتحيز.

1. محتويات الاستبيان

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

- الجزء الأول:** يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الطبيعة القانونية للمؤسسة، الصنف وعمر المؤسسة).
- الجزء الثاني:** يشتمل على ثلاث (03) محاور أساسية وتتمثل في:
- المحور الأول:** يشتمل على المتغير المستقل (مكونات الذكاء الإستراتيجي) ويتكون من (22) عبارة موزعة على (04) فقرات، وذلك لمعرفة مدى توفرها في الوكالات محل الدراسة.
- المحور الثاني:** يتمثل في المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الإستراتيجي) ويتكون من (16) عبارة موزعة على (05) فقرات، لمعرفة مدى إدراك متخذي القرارات له.
- المحور الثالث:** يتمثل في المتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) ويتكون من سبع (07) عبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

* الملحق رقم (02) يبين أسماء الأساتذة المحكمين.

** انظر الملحق رقم (01).

الجدول رقم (3.2): توزيع فقرات الاستبيان على المحاور المكونة له

عدد الفقرات	مكون / بعد	المحاور	
08	اليقظة الإستراتيجية	مكونات الذكاء الاستراتيجي	المتغير المستقل
05	أمن وحماية المعلومات		
04	التأثير		
05	إدارة المعرفة	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	
04	الاستشراف		
03	الرؤية المستقبلية		
03	تفكير النظم		
03	الدافعية		
03	الشراكة		
07	عملية اتخاذ القرار	عملية اتخاذ القرار	
45	مجموع الفقرات		

المصدر: من إعداد الطلبة.

2. صدق وثبات الاستبيان:

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

أ. صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا

الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

- الصدق الظاهري:

قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمّة لخضر بالوادي تألفت من 12 أستاذا محكما، وقد استجبنا لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

- **صدق المقياس:** تقاس درجة صدق المقياس من خلال قياس كل من:

• **الاتساق الداخلي Internal Validity:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور أو (المكون/البعد) الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور (المكون/البعد) نفسه كما يلي:

❖ **المحور الأول: مكونات الذكاء الإستراتيجي**

استخدمنا معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المكون والدرجة الكلية له كما يلي:

■ **البقطة الإستراتيجية:**

الجدول رقم (4.2): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات مكون البقطة الإستراتيجية والدرجة الكلية له.

المكون	رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
البقطة الإستراتيجية	01	تحتّم المؤسسة بالحصول على المعلومات حول المنافسين بصفة مستمرة.	*0.410	0.015
	02	تتابع المؤسسة الجديد في القوانين والتشريعات.	**0.627	0.000
	03	تراقب المؤسسة التطورات السياسية باستمرار.	**0.633	0.000
	04	تحتّم المؤسسة بالمعلومات الرسمية (التي تنشر في الجريدة الرسمية).	**0.587	0.000
	05	تأخذ المؤسسة المعلومات غير الرسمية بعين الاعتبار.	**0.587	0.000
	06	تراعي المؤسسة طلبات الزبائن ورغباتهم.	0.153	0.380
	07	يحرص الموظفون على تقديم معلومات من الخارج لصالح المؤسسة.	**0.700	0.000
	08	تساير المؤسسة التطور التكنولوجي.	**0.641	0.000
(*) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).				
(**) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$).				

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يوضح لنا الجدول رقم (4.2) أن معاملات الارتباط بين العبارات ومكون اليقظة الإستراتيجية تقريبا كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ أو $(\alpha \leq 0.01)$ ، وبذلك يعتبر مكون اليقظة الإستراتيجية صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

■ أمن وحماية المعلومات:

الجدول رقم (5.2): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات مكون أمن وحماية المعلومات ودرجته الكلية.

المكون	رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
أمن وحماية المعلومات	09	تعمل المؤسسة على تشفير بعض البيانات المهمة.	**0.836	0.000
	10	تستخدم المؤسسة التدابير اللازمة للمحافظة على معلوماتها.	**0.449	0.007
	11	لدى المؤسسة الوسائل الوقائية لحمايتها من كل المخاطر.	**0.738	0.000
	12	توظف المؤسسة أعوان أمن.	**0.603	0.000
	13	تحتوي المؤسسة على نظام داخلي يلتزم الجميع بتطبيقه.	**0.705	0.000
(**) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$.				

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

يبين الجدول رقم (5.2) أن معاملات الارتباط بين هذه العبارات ومكون أمن وحماية المعلومات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ ، وبذلك يعتبر هذا المكون صادقا لما وضع لقياسه.

■ التأثير:

الجدول رقم (6.2): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات مكون التأثير والدرجة الكلية له.

المكون	رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
التأثير	14	تقدم المؤسسة المساعدات للمجتمع.	**0.641	0.000
	15	تمتلك المؤسسة علاقات مع شخصيات سياسية بارزة في المجتمع.	**0.780	0.000
	16	تتعاون المؤسسة مع منظمات وهيئات على المستوى الوطني.	**0.766	0.000
	17	تجري المؤسسة حملات إعلانية مختلفة.	*0.386	0.022
(*) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.				
(**) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$.				

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يوضح لنا الجدول رقم (6.2) أن معاملات الارتباط بين هذه العبارات ومكون التأثير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يعتبر هذا المكون صادقاً لما وضع لقياسه.

■ إدارة المعرفة:

الجدول رقم (7.2): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات مكون إدارة المعرفة والدرجة الكلية له.

المكون	رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
إدارة المعرفة	18	تستخدم المؤسسة العمل الجماعي كوسيلة للاستفادة من أفكار العاملين.	**0.489	0.003
	19	تستخدم المؤسسة برامج الإعلام الآلي لحفظ المعلومات.	**0.493	0.003
	20	يستطيع الموظفون الوصول إلى المعلومات عن طريق وسائل الاتصال.	**0.690	0.000
	21	يعتمد المسؤولون على أفكار العاملين الجيدة لتطوير المؤسسة.	**0.495	0.002
	22	تحرص المؤسسة على توظيف عاملين ذوي خبرة في المجال الذي تنشط فيه.	**0.648	0.000
(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$).				

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

يبين الجدول رقم (7.2) أن معاملات الارتباط بين هذه العبارات ومكون إدارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$)، وبالتالي يعتبر هذا المكون صادقاً لما وضع لقياسه.

❖ المحور الثاني: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

تم استخدام معامل بيرسون للارتباط بين كل عبارة من عبارات هذا المحور والدرجة الكلية لكل بعد، فتحصلنا على النتائج التالية:

■ الاستشراف:

الجدول رقم (8.2): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستشراف والدرجة الكلية له.

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	العبارة	رقم العبارة	البعد
0.000	**0.809	يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث في المستقبل.	23	الاستشراف
0.000	**0.797	يستخدم مسؤولو المؤسسة قدراتهم وخبرتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية.	24	
0.000	**0.801	يعتمد متخذو القرار على التنبؤ بالمستقبل للتقدم على المنافسين.	25	
0.000	**0.648	تقوم إدارة المؤسسة بالتخطيط الجيد لتجنب الخسائر المحتملة أو الطارئة.	26	
(**) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$.				

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

من خلال الجدول رقم (8.2) يتضح لنا أن معاملات الارتباط بين هذه العبارات وبين بعد الاستشراف دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ ، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه.

■ الرؤية المستقبلية:

الجدول رقم (9.2): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الرؤية المستقبلية والدرجة الكلية له.

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	العبارة	رقم العبارة	البعد
0.000	**0.712	تمتلك متخذو القرارات تصورا شاملا لوضعية المؤسسة مستقبلا.	27	الرؤية المستقبلية
0.023	*0.385	لدى المسؤولين في المؤسسة القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه.	28	
0.000	**0.721	يتم توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات.	29	
(*) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.				
(**) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$.				

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

يظهر لنا الجدول رقم (9.2) أن معاملات الارتباط بين هذه العبارات وبين بعد الرؤية المستقبلية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ أو $(\alpha \leq 0.01)$ ، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه.

■ تفكير النظم:

الجدول رقم (10.2): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تفكير النظم والدرجة الكلية له.

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	العبارة	رقم العبارة	البعد
0.000	**0.752	يقوم المسؤولون في المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها.	30	تفكير النظم
0.023	**0.715	يدرس متخذو القرارات المشكلات بالبحث في جميع أسبابها.	31	
0.000	**0.730	التفكير بطريقة شاملة يساعد المسؤولين على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح.	32	
(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$.				

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

يبين الجدول رقم (10.2) أن معاملات الارتباط بين هذه العبارات وبين بعد تفكير النظم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ ، وبالتالي فإن هذا البعد يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

■ الدافعية:

الجدول رقم (11.2): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الدافعية والدرجة الكلية له.

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	العبارة	رقم العبارة	البعد
0.000	**0.848	يحرص المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات.	33	الدافعية
0.000	**0.730	يقدم المسؤولون مكافآت وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على العمل.	34	
0.000	**0.755	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير مهارات العاملين.	35	
(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$.				

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

يوضح الجدول رقم (11.2) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الدافعية والدرجة الكلية له، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يدل أن هذا البعد يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

■ الشراكة:

الجدول رقم (12.2): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الشراكة والدرجة الكلية له.

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	العبارة	رقم العبارة	البعد
0.000	**0.780	تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب الشراكة.	36	الشراكة
0.000	**0.914	لدى المؤسسة شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها.	37	
0.000	**0.870	تبحث المؤسسة عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها.	38	
(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$).				

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

يتبين من الجدول رقم (12.2) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الشراكة والدرجة الكلية له، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وبالتالي فإن هذا البعد يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

❖ المحور الثالث: عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم (13.2): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور عملية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له.

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	العبارة	رقم العبارة	المحور
0.006	**0.458	يقوم مسؤولو المؤسسة بتحديد المشكلات بدقة.	39	عملية اتخاذ القرار
0.001	**0.550	يعتمد المسؤولون في المؤسسة على المعلومات المناسبة والدقيقة في اتخاذ أي قرار.	40	
0.000	**0.685	الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية القرار.	41	
0.002	**0.508	عند اتخاذ القرارات يتم الاعتماد على مجموعة من البدائل.	42	
0.000	**0.627	يقوم متخذو القرار في المؤسسة باستشارة العاملين ذوي الخبرة قبل وضع أفضل البدائل الممكنة.	43	
0.000	**0.599	يتابع المسؤولون تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفادي حدوثها مستقبلاً.	44	
0.002	**0.515	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها.	45	
(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$).				

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (2. 13) نلاحظ أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات هذا محور عملية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وعليه فإن هذا المحور يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

وعموماً وحسب ما تشير إليه الجداول السابقة فإن معاملات الارتباط نجدها مرتفعة، ويدل ذلك على قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

• الصدق البنائي: Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور و(مكون/بعد) من محاور و(مكونات/أبعاد) الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، مثلما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2. 14): درجة الارتباط بين الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ومحاور و(مكونات/أبعاد) الدراسة.

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	عدد العبارات	المكون/البعد	المحور
0.000	**0.878	08	اليفظة الإستراتيجية	المحور الأول
0.000	**0.848	05	أمن وحماية المعلومات	
0.000	**0.663	04	التأثير	
0.000	**0.801	05	إدارة المعرفة	
0.000	**0.764	04	الاستشراف	المحور الثاني
0.001	**0.520	03	الرؤية المستقبلية	
0.000	**0.711	03	تفكير النظم	
0.000	**0.812	03	الدافعية	
0.001	**0.528	03	الشراكة	
0.000	**0.995	38	الذكاء الاستراتيجي ككل (بمكوناته وأبعاده)	
0.000	**0.733	07	عملية اتخاذ القرار	المحور الثالث
(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$).				

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

يبين الجدول رقم (2. 14) أن جميع معاملات الارتباط المتعلقة بمحاور ومكونات وأبعاد الاستبيان دالة إحصائية وقوية، وبذلك تعتبر جميع محاور الدراسة بما تحتويه صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. ثبات الاستبيان: Reliability

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا في هذا البحث على طريقتين في حساب ثبات الاستبيان:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛

- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient.

• اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): اختبار ثبات عبارات الاستبيان

الجدول رقم (2.15): اختبار ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول	22	0.863
المحور الثاني	16	0.828
المحور الثالث	07	0.616
مجموع المحاور	35	0.924

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

من خلال الجدول رقم (2.15) يتبين لنا أن عبارات الاستبيان في المحاور الثلاث تتميز بالثبات حسب ما يشير إليه معامل ألفا كرونباخ الذي تجاوز الدلالة الإحصائية 0.6 أي بنسبة 60%، حيث حقق المحور الأول نسبة ثبات تقدر بـ 86% بمجموع 22 عبارة، كما حقق المحور الثاني الذي يتكون من 16 عبارة نسبة تقدر بـ 83%، بينما حقق المحور الثالث الذي يحتوي على 07 عبارات نسبة 62%، أما النسبة الإجمالية للمحاور الثلاث فقد بلغت 92% بمجموع 45 عبارة حيث تعتبر نسبة ثبات جيدة.

• طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون r)، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة سبيرمان براون Spearman-Brown Coefficient، فإذا كان التباين متساوي للنصفين أو كان معامل ألفا كرونباخ متساوي لهما فهنا نعتمد معامل Spearman-Brown أما إذا لم يتحقق هذين الشرطين أو أحدهما فإننا نعتمد معامل Guttman للتجزئة النصفية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (16.2): ثبات أداة البحث باستخدام طريقة التجزئة النصفية

التباين		معامل غوتمان	معامل سبيرمان براون		الارتباط بين النصفين	معامل ألفا كرونباخ			
النصف الثاني	النصف الأول	0.904	الحد غير المتساوي	الحد المتساوي	0.838	النصف الثاني		النصف الأول	
77.457	110.222		0.912	0.912		عدد العبارات	القيمة	عدد العبارات	القيمة
						عدد العبارات	القيمة	عدد العبارات	القيمة
						22	0.848	23	0.871

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

من خلال الجدول رقم (16.2) نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للنصف الأول يختلف عن النصف الثاني، كما أن التباين يختلف بين النصفين، وبما أن شرط تساوي الثبات والتباين لم يتحقق فإننا نعتمد معامل Guttman للتجزئة النصفية، والذي يساوي 0.904، أي أن نسبة ثبات الاستبيان تقدر بـ 90% وهي نسبة جيدة.

الفرع الثاني: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في نسخته 25 (Statistical Package for Social Sciences- SPSS V.25)، وذلك من أجل معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان، كما تم استخدام برنامج SPSS Amos v.25 للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك برنامج Minitab 17 لمعرفة مدى توفر مكونات وأبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة ومن أهم الأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي استعملت للوصول إلى هدف الدراسة:

- 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؛
- طريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لدراسة صدق الاستبيان؛

- اختبار معامل كولموكروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من التوزيع الطبيعي للعينة؛
- معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 ، 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 بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات؛
- اختبار Z، لمعرفة مدى توفر مكونات وأبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؛
- اختبار t لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين؛
- الاختبارات البعدية اختبار غابريال (Gabriel test).

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة 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 نتائج الدراسة

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

الفرع الأول: عرض نتائج الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

سنستعرض في هذا العنصر توزيع أفراد العينة المدروسة حسب البيانات المذكورة في القسم الأول من الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الطبيعة القانونية للمؤسسة، التصنيف وعمر المؤسسة)، والتي سوف يتم دراستها تباعاً كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

تتكون العينة المدروسة من 35 فرداً حيث تزيد نسبة الذكور على نسبة الإناث، إذ نجد أن الذكور يمثلون 30 فرداً أي بنسبة 85.7% من عينة الدراسة، في حين أن عدد الإناث يتمثل في 05 أفراد بنسبة 14.3%، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (17.2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	30	85.7%
أنثى	05	14.3%
المجموع	35	100.0%

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

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى أربع فئات عمرية حيث نجد أن الفئة المحصورة بين 30 و 40 سنة تحتل المرتبة الأولى أي ما يعادل 12 فردا بنسبة 34.3%، تليها الفئتين أقل من 30 سنة وبين 41 و 50 سنة حيث احتلتا المرتبة الثانية بما يعادل 08 أفراد لكلا الفئتين أي بنسبة متعادلة تقدر بـ 22.9%، وفي الأخير تأتي الفئة أكبر من 50 سنة والتي تتضمن 07 أفراد بنسبة 20%، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (18.2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	08	22.9%
من 30 إلى 40 سنة	12	34.3%
من 41 إلى 50 سنة	08	22.9%
أكبر من 50 سنة	07	20.0%
المجموع	35	100.0%

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

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى أربع مستويات دراسية حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه، حيث نجد أن الفئة التي لديها مستوى جامعي تحتل المرتبة الأولى ما يعادل 25 فردا، تليها الفئة التي لديها مستوى ثانوي فأقل والتي تضمنت 06 أفراد بنسبة 17.1%، ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة المتحصلة على دبلوم مهني والمتكونة من 04 أفراد بنسبة تقدر بـ 11.4%، في حين لا يوجد أفراد لديهم مستوى دراسات عليا من بين العينة المدروسة، مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19.2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي فأقل	06	17.1%
دبلوم مهني	04	11.4%
جامعي	25	71.4%
دراسات عليا	00	0%
المجموع	35	100.0%

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

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

قسمت عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية إلى 04 فئات، حيث احتلت الفئة التي لديها خبرة مهنية أقل من 05 سنوات المرتبة الأولى بنسبة تقدر بـ 34.3%، ثم الفئة أقل من 10 سنوات بنسبة 25.7%، تليها الفئتين من 10 إلى 15 سنة وأكبر من 15 سنة حيث تعادلتا في النتيجة بنسبة تقدر بـ 20%، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (20.2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 05 سنوات	12	34.3%
أقل من 10 سنوات	09	25.7%
من 10 إلى 15 سنة	07	20.0%
أكبر من 15 سنة	07	20.0%
المجموع	35	100.0%

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

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة:

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة إلى فئتين: شخص طبيعي و شخص معنوي، حيث أنه من بين 35 وكالة للسياحة والأسفار نجد 22 منها تعتبر شخصاً طبيعياً أي بنسبة 62.9% في حين أن 13 وكالة تعتبر شخصاً معنوياً وهو ما يمثل النسبة المتبقية والتي تعادل 37.1%، مثل ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21.2): توزيع عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة

الطبيعة القانونية للمؤسسة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
شخص طبيعي	22	62.9%
شخص معنوي	13	37.1%
المجموع	35	100.0%

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

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب تصنيف المؤسسة:

قمنا بجمع البيانات حول تصنيف وكالات السياحة والأسفار، لكن مديرية السياحة أكدت لنا أن تصنيف الوكالات قد أُلغي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-161 المؤرخ في 15 مايو سنة 2017*.

سابعا: توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة:

قسمت العينة المدروسة إلى 04 فئات حسب عمر المؤسسة، حيث نجد أن الوكالات التي يقل عمرها عن 05 سنوات احتلت المرتبة الأولى وتمثلت في 15 وكالة للسياحة والأسفار أي بنسبة تقدر بـ 42.9%، ثم في المرتبة الثانية الوكالات السياحية التي يتراوح عمرها بين 10 و15 سنة وتمثلت في 09 وكالات أي ما يعادل نسبة 25.7%، تليها الوكالات السياحية التي يقل عمرها عن 10 سنوات وقدرت بـ 07 وكالات بنسبة 20%، وفي الأخير قدر عدد الوكالات التي يزيد عمرها عن 15 سنة بـ 04 وكالات أي بنسبة 11.4%، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2.22): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	عمر المؤسسة
42.9%	15	أقل من 05 سنوات
20.0%	07	أقل من 10 سنوات
25.7%	09	من 10 إلى 15 سنة
11.4%	04	أكبر من 15 سنة
100.0%	35	المجموع

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

* راجع المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 17-161 مؤرخ في 18 شعبان عام 1438 الموافق 15 مايو سنة 2017، يحدد شروط إنشاء وكالات السياحة والأسفار وكيفية استغلالها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 30، مؤرخة في 20 شعبان عام 1438 الموافق 17 مايو سنة 2017، ص 07.

راجع المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 10-186 مؤرخ في 02 شعبان عام 1431 الموافق 14 يوليو سنة 2010، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 2000-48 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1420 الموافق أول مارس سنة 2000، يحدد شروط وكيفية إنشاء وكالات السياحة والأسفار واستغلالها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، مؤرخة في 09 شعبان عام 1431 الموافق 21 يوليو سنة 2010، ص ص 6، 5.

راجع المرسوم التنفيذي رقم 2000-48 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1420 الموافق أول مارس سنة 2000، يحدد شروط وكيفية إنشاء وكالات السياحة والأسفار واستغلالها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، مؤرخة في 29 ذي القعدة عام 1420 الموافق 05 مارس سنة 2000، ص 9.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: عرض بيانات الاستبيان

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

أولا: عرض نتائج المحاور الثلاثة للاستبيان:

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

الجدول رقم (23.2): أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة.

- بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean، باتباع الخطوات التالية:
- حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي: $4=1-5$ ؛
- حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي: $0.80=5/4$ ، فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.80 أي: $1.80=0.80+1$ وهكذا...؛
- تحديد الاتجاه العام للإجابات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24.2).

الجدول رقم (24.2): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
عدم الموافقة بشدة	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
عدم الموافقة	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
المحايدة	من 2.61 إلى 3.40	لا أدري
الموافقة	من 3.41 إلى 4.20	موافق
الموافقة بشدة	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة.

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من المحاور الثلاثة لهذه الدراسة، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة حول الذكاء الإستراتيجي (بمكوناته وأبعاده) وأثره على اتخاذ القرار، كما توضحه الجداول التالية:

1. محور الأول: مكونات الذكاء الإستراتيجي

أ. اليقظة الإستراتيجية:

الجدول رقم (25.2): عرض البيانات المتعلقة بمكون اليقظة الإستراتيجية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المكون					
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة							
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد							
					%	%	%	%	%						
موافق	6	1.067	3.74	8	17	4	5	1	01	اليقظة الإستراتيجية	تتمتع المؤسسة بالحصول على المعلومات حول المنافسين بصفة مستمرة.				
				22.9	48.6	11.4	14.3	2.9							
موافق	3	0.707	4.17	11	20	3	1	0	02		تتابع المؤسسة الجديد في القوانين والتشريعات.				
				31.4	57.1	8.6	2.9	0							
موافق	7	1.008	3.57	6	15	7	7	0	03		تراقب المؤسسة التطورات السياسية باستمرار.				
				15	42.9	20.0	20.0	0							
موافق	4	0.951	3.91	10	16	5	4	0	04		تتمتع المؤسسة بالمعلومات الرسمية (التي تنشر في الجريدة الرسمية).				
				28.6	45.7	14.3	11.4	0							
لا أدري	8	1.110	2.66	1	10	4	16	4	05	تأخذ المؤسسة المعلومات غير الرسمية بعين الاعتبار.					
				9.	28.6	11.4	45.7	11.4							
موافق بشدة	1	0.497	4.60	21	14	0	0	0	06	تراعي المؤسسة طلبات الزبائن ورغباتهم.					
				60.0	40.0	0	0	0							
موافق	5	0.973	3.77	6	21	3	4	1	07	يحرص الموظفون على تقديم معلومات من الخارج لصالح المؤسسة.					
				17.1	60.0	8.6	11.4	2.9							
موافق بشدة	2	0.832	4.31	17	14	2	2	0	08	تساير المؤسسة التطور التكنولوجي.					
				48.6	40.0	5.7	5.7	0							

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

بالنظر إلى الجدول رقم (25.2) يتضح لنا أن مكون اليقظة الإستراتيجية يتضمن 08 عبارات نستعرضها فيما يلي:

• العبارة رقم 01: "تتمتع المؤسسة بالحصول على المعلومات حول المنافسين بصفة مستمرة"

حققت هذه العبارة من عبارات مكون اليقظة الإستراتيجية متوسطا حسابيا قدر بـ 3.74 وانحراف معياري كبير بلغ 1.067، حيث يبين الجدول رقم (25.2) أنه من بين 35 متخذ قرار في المؤسسات محل الدراسة نجد 17 منهم وافقوا على العبارة أي بنسبة 48.6%، و 8 منهم وافقوا عليها بشدة بنسبة 22.9%، مما يعني أنهم يهتمون بالحصول على المعلومات على المنافسين، وهذا مؤشر على وجود اليقظة التنافسية في هذه المؤسسات بنسبة 71.50%، وهي نسبة كبيرة جدا، في حين أن 6 منهم لم يوافقوا عليها من بينهم فرد

واحد لم يوافق بشدة أي بنسبة تقدر بـ 17.3% وهذا يرجع إلى الحصة السوقية الكبيرة التي يمتلكونها وبالتالي فهم مطمئنون من هذا الجانب، بينما هناك 4 منهم أجابوا بـ لا أدري بنسبة 11.4% فيمكن أن يكون قد تعسر عليهم فهم العبارة، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة في ترتيب عبارات اليقظة الإستراتيجية، وكان الاتجاه العام لها "موافق".

● العبارة رقم 02: "تتابع المؤسسة الجديد في القوانين والتشريعات"

أحرزت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر بـ 4.17 وانحراف معياري بلغ 0.707، إذ يظهر لنا الجدول رقم (25.2) أنه من بين 35 متخذ قرار نجد 33 منهم يتابعون الجديد في القوانين والتشريعات، حيث كان الاتجاه العام لإجابة 11 منهم بموافق، كما أن 20 منهم أجابوا بموافق بشدة أي بنسبة إجمالية تقدر بـ 88.5% وهي نسبة جد معتبرة، مما يدل على توفر جانبنا من اليقظة البيئية "المجتمعية" في هذه الوكالات، وهناك 03 منهم كانت إجاباتهم لا أدري أي بنسبة 8.6% وإجابة واحدة بـ غير موافق بنسبة 2.9% ويمكن أن يرجع ذلك إلى تهربهم من الإجابة أو عدم فهمهم للعبارة، في حين لم يجب أي أحد منهم بـ "غير موافق بشدة"، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة من بين عبارات اليقظة الإستراتيجية، باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 03: "تراقب المؤسسة التطورات السياسية باستمرار"

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا يقدر بـ 3.57 وانحرافا معياريا بلغ 1.008، إذ يتضح لنا من الجدول رقم (25.2) أن 21 فردا من العينة المدروسة يتابعون التطورات السياسية باستمرار حيث أجاب 15 منهم بـ "موافق"، كما أن 06 آخرين أجابوا بـ "موافق بشدة" ما نسبته 60%، مما يدل على وجود اليقظة السياسية في هذه الوكالات، أما 14 إجابة المتبقية فقد كانت إجابات أفرادها مقسمة بالتساوي حيث أن 07 منهم أجابوا بـ "غير موافق" بنسبة 20% و07 أفراد أجابوا بـ "لا أدري" بنسبة 20% وهذا يرجع حسب تقديرنا إلى عدم اهتمامهم بما يحدث في الساحة السياسية، في حين لم يجب أي أحد منهم بـ "غير موافق بشدة"، واحتلت هذه العبارة المرتبة السابعة من بين عبارات اليقظة الإستراتيجية، باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 04: "تهتم المؤسسة بالمعلومات الرسمية (التي تنشر في الجريدة الرسمية)"

تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر بـ 3.91 وانحراف معياري بلغ 0.951، وبالنظر إلى الجدول رقم (25.2) نجد أنه من بين 35 متخذ قرار نجد 26 منهم يهتمون بالمعلومات التي تنشر في الجريدة الرسمية أي بنسبة 74.3%، حيث توزعت إجاباتهم بين 16 إجابة بـ "موافق" بنسبة 45.7% و10 إجابات بـ "موافق بشدة" بنسبة 28.6%، وهذا يدل على حرصهم على متابعة الجديد فيما يتعلق بمجال نشاطهم، بينما 05 منهم كانت إجاباتهم "لا أدري" بنسبة 14.3% مما يدل على عدم مواكبتهم للأحداث التي تنشر في الجريدة الرسمية، لكن يمكن لهم أن يتحصلوا على هذه المعلومات من خلال احتكاكهم وتعاملهم مع

الوكالات الأخرى، بينما 04 من أفراد العينة أجابوا بـ "غير موافق" بنسبة 11.4% تحربا من الإجابة حسب تقديرنا، في حين لم يجب أي أحد منهم بـ "غير موافق بشدة"، واحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة من بين عبارات اليقظة الإستراتيجية، باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 05: "تأخذ المؤسسة المعلومات غير الرسمية بعين الاعتبار"

بالنسبة لهذه العبارة فقد حققت متوسطا حسابيا يقدر بـ 2.66 وانحرافا معياريا بلغ 1.110، وحسب الجدول رقم (25.2) يظهر لنا أن 20 من أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين "غير موافق" و "غير موافق بشدة" بنسبة 57.1%، وهذا يدل على عدم اهتمامهم بما أطلق عليه ANSOFF بالإشارات الضعيفة أي المعلومات غير المؤكدة، في حين نجد أن 11 منهم يهتمون بها بنسبة 31.5%، أما 04 منهم فقد أجابوا بـ لا "أدري" فهذا يرجع حسب رأينا لعدم التركيز في فحوى العبارة، واحتلت هذه الأخيرة المرتبة الثامنة من بين عبارات اليقظة الإستراتيجية، باتجاه عام "لا أدري".

● العبارة رقم 06: "تراعي المؤسسة طلبات الزبائن ورغباتهم"

لقد حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا يقدر بـ 4.60 وانحرافا معياريا بلغ 0.497 وهذا ما يبينه الجدول رقم (25.2)، حيث أن 21 من أفراد العينة أجابوا بـ "موافق بشدة" بنسبة 60%، و 14 منهم أجابوا بـ "موافق" بنسبة 40%، أي أن هذه المؤسسات بمجموعها تهتم بطلبات الزبائن ورغباتهم، مما يدل على وجود اليقظة التجارية في هذه الوكالات، واحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى من بين عبارات اليقظة الإستراتيجية، باتجاه عام "موافق بشدة".

● العبارة رقم 07: "يحرص الموظفون على تقديم معلومات من الخارج لصالح المؤسسة"

من خلال الجدول رقم (2.25) نجد أن هذه العبارة تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ 3.77 وانحراف معياري بلغ 0.973، وأن 21 من أفراد العينة أجابوا بـ "موافق" بنسبة 60%، و 6 منهم أجابوا بـ "موافق بشدة" بنسبة 17.1%، أي نسبة موافقة إجمالية تقدر بـ 77.1% وهذا يدل أن لدى معظم هذه المؤسسات ما أسماهم François Jakobiak بالمتيقظين أو شبكة الملاحظين، بينما كانت إجابة 04 منهم بـ "غير موافق" و إجابة واحدة بـ "غير موافق بشدة" و 03 إجابات بـ "لا أدري" أي بنسبة إجمالية تقدر بـ 22.9% تعزى في تقديرنا إلى تحربهم من الإجابة على اعتبار أنها من أسرار المهنة، ولقد احتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة من بين عبارات اليقظة الإستراتيجية، باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 08: "تساير المؤسسة التطور التكنولوجي"

بالاعتماد على الجدول رقم (25.2) نجد أن هذه العبارة حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 4.31 وانحرافا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

معياريًا بلغ 0.832، كما أن 17 من أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ "موافق بشدة" بنسبة 48.6%، و14 منهم كانت إجاباتهم بـ "موافق" بنسبة 40%، أي نسبة موافقة إجمالية تقدر بـ 88.6% مما يدل على وجود اليقظة التكنولوجية في معظم هذه الوكالات، وهناك 04 إجابات انقسمت بالتساوي بين "غير موافق" و"لا أدري" أي بنسبة إجمالية تقدر بـ 11.4% مردها في تقديرنا إلى نقص الإمكانيات المادية، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من بين عبارات اليقظة الإستراتيجية، باتجاه عام "موافق بشدة".

ب. أمن وحماية المعلومات:

الجدول رقم (26.2): عرض البيانات المتعلقة بمكون أمن وحماية المعلومات

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	أرقام العبارات	المكون
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%	%			
موافق	4	1.150	3.83	13	10	5	7	0	تعمل المؤسسة على تشفير بعض البيانات المهمة.	09	أمن وحماية المعلومات
				37.1	28.6	14.3	20.0	0			
موافق بشدة	1	0.507	4.51	18	17	0	0	0	تستخدم المؤسسة التدابير اللازمة للمحافظة على معلوماتها.	10	
				51.4	48.6	0	0	0			
موافق	3	0.840	4.00	9	20	3	3	0	لدى المؤسسة الوسائل الوقائية لحمايتها من كل المخاطر.	11	
				25.7	57.1	8.6	8.6	0			
غير موافق	5	1.119	2.43	1	8	2	18	6	توظف المؤسسة أعوان أمن.	12	
				2.9	22.9	5.7	51.4	17.1			
موافق بشدة	2	0.780	4.26	14	18	1	2	0	تحتوي المؤسسة على نظام داخلي يلتزم الجميع بتطبيقه.	13	
				40.0	51.4	2.9	5.7	0			

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

بالنظر إلى الجدول رقم (26.2) يتبين لنا أن مكون أمن وحماية المعلومات يحتوي على 05 عبارات نستعرضها فيما يلي:

● العبارة رقم 09: "تعمل المؤسسة على تشفير بعض البيانات المهمة"

باستقراء الجدول رقم (26.2) نجد أن هذه العبارة حققت متوسطًا حسابيًا قدر بـ 3.83 وانحراف معياري كبير بلغ 1.150 حيث أن 13 من أفراد العينة المبحوثة كانت إجاباتهم بـ "موافق بشدة"، و10 منهم أجابوا بـ "موافق" وبالتالي فإن النسبة الإجمالية للموافقة قدرت بـ 65.7%، مما يعني أن 23 من هذه المؤسسات تعمل على حماية معلوماتها من أشكال السرقة والقرصنة وغيرها، بينما 07 من أفراد هذه العينة

أجابوا بـ "غير موافق"، و05 أجابوا بـ "لا أدري" أي بنسبة إجمالية 34.3% ويرجع ذلك حسب رأينا إلى أن البعض منهم يعتبرونها من أسرار العمل، ومنهم من لم يركز في فهم هذه العبارة، واحتلت المرتبة الرابعة من بين عبارات مكون أمن وحماية المعلومات، باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 10: "تستخدم المؤسسة التدابير اللازمة للمحافظة على معلوماتها"

من خلال الجدول رقم (26.2) نلاحظ أن هذه العبارة تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ 4.51 وانحراف معياري بلغ 0.507، إذ نلاحظ أن 18 من أفراد العينة أجابوا بـ "موافق بشدة" بنسبة 51.4%، و17 منهم كانت إجاباتهم بـ "موافق" بنسبة 48.6%، أي بنسبة موافقة إجمالية تقدر بـ 100% مما يدل على أن هذه الوكالات في مجملها تستخدم التدابير اللازمة للمحافظة على معلوماتها، واحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى من بين عبارات أمن وحماية المعلومات، باتجاه عام "موافق بشدة".

● العبارة رقم 11: "لدى المؤسسة الوسائل الوقائية لحمايتها من كل المخاطر"

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدر بـ 4.00 وانحرافا معياريا بلغ 0.840، فبالنظر إلى الجدول رقم (26.2) نجد أن 20 من أفراد العينة المدروسة أجابوا بـ "موافق" بنسبة 57.1%، و09 منهم أجابوا بـ "موافق بشدة" بنسبة 25.7%، أي أن نسبة الموافقة الإجمالية على هذه العبارة قدرت بـ 82.8% وهذا يعني أن من بين 35 وكالة هناك 29 منها لديها الوسائل الوقائية لحمايتها من المخاطر الناجمة، أما الـ 06 وكالات المتبقية فقد انقسمت إجاباتهم بالتساوي بين "غير موافق" و"لا أدري" بنسبة إجمالية تقدر بـ 17.2%، وذلك راجع حسب رأينا إلى أن هذه الوكالات لا تريد أن تفصح عن هذه المعلومة باعتبارها من أسرار المهنة، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة من بين عبارات أمن وحماية المعلومات، باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 12: "توظف المؤسسة أعوان أمن"

لقد حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدر بـ 2.43 وانحرافا معياريا بلغ 1.119، فمن الجدول رقم (26.2) نجد أن 18 من أفراد العينة أجابوا بـ "غير موافق" بنسبة 51.4%، و06 آخرين كانت إجاباتهم بـ "غير موافق بشدة" بنسبة 17.1%، أي بنسبة عدم موافقة إجمالية بلغت 68.5% ويرجع ذلك حسب تقديراتنا إلى أن مساحة هذه الوكالات ليست بالحجم الكبير الذي يتطلب أعوان أمن، كما أنها تتوفر كما وجدنا في العبارة رقم 11 على الوسائل الوقائية لحمايتها، في حين نجد 08 منهم أجابوا بـ "موافق" وإجابة واحدة بـ "موافق بشدة" أي بنسبة موافقة إجمالية تقدر بـ 25.8% مما يدل على حرصهم على حماية وأمن المؤسسة بصفة عامة، بينما 02 منهم فقد أجابوا بـ "لا أدري" وهو في تقديرنا يرجع إلى اعتبار أن هذه المعلومة من أسرار المؤسسة أو لنقص الإمكانيات المادية التي لا تسمح لهم بتوظيف أعوان أمن، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة من بين عبارات أمن وحماية المعلومات، باتجاه عام "غير موافق".

• العبارة رقم 13: "تحتوي المؤسسة على نظام داخلي يلتزم الجميع بتطبيقه"

لقد حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا يقدر بـ 4.26 وانحرافا معياريا بلغ 0.780، حيث يبين الجدول رقم (26.2) أن 18 من المجيبين وافقوا بنسبة 51.4% على هذه العبارة، كما أن 14 منهم وافقوا عليها بشدة بنسبة 40%، وبالتالي فإن النسبة الإجمالية للموافقة بلغت 91.4% مما يعني أن جل الوكالات محل الدراسة لديها نظام داخلي يلتزم الجميع بتطبيقه، وهذا من شأنه أن يعزز حرص هذه المؤسسات على سلامة وحماية معلوماتها من أي محاولة للتجسس أو غيرها من الوسائل غير المشروعة، في حين من بين 35 إجابة، أجاب 02 منهم بـ "غير موافق" وأجاب فرد واحد من العينة بـ "لا أدري"، ويرجع ذلك في تقديرنا إلى عدم فهم هذه العبارة، حيث احتلت هذه الأخيرة المرتبة الثانية من بين عبارات أمن وحماية المعلومات، باتجاه عام "موافق بشدة".

ج. التأثير:

الجدول رقم (27.2): عرض البيانات المتعلقة بمكون التأثير

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	لا	غير	غير	العبارة	أرقام العبارات	المكون
				بشدة	أدري	موافق	موافق			
				العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%			
موافق	3	1.033	3.86	9	18	3	4	1	14	التأثير
				25.7	51.4	8.6	11.4	2.9	تقدم المؤسسة المساعدات للمجتمع.	
لا	4	1.039	3.26	4	10	14	5	2	15	
أدري				11.4	28.6	40.0	14.3	5.7	تمتلك المؤسسة علاقات مع شخصيات سياسية بارزة في المجتمع.	
موافق	2	0.767	4.00	8	21	4	2	0	16	
				22.9	60.0	11.4	5.7	0	تتعاون المؤسسة مع منظمات وهيئات على المستوى الوطني.	
موافق	1	0.502	4.43	15	20.0	0	0	0	17	
بشدة				42.9	57.1	0	0	0	تجري المؤسسة حملات إعلانية مختلفة.	

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

بالنظر إلى الجدول رقم (27.2) يتضح لنا أن مكون التأثير يحتوي على 04 عبارات نستعرضها فيما يلي:

• العبارة رقم 14: "تقدم المؤسسة المساعدات للمجتمع"

تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر بـ 3.86 وعلى انحراف معياري بلغ 1.033، حيث يظهر الجدول رقم (27.2) أن 18 من أفراد العينة كانت إجاباتهم بالموافقة بنسبة استجابة 51.4%، و 09 منهم وافقوا بشدة بنسبة قدرت بـ 25.7%، ومنه فإن النسبة الإجمالية للموافقة بلغت 77.1% هذا يدل على أن

معظم هذه الوكالات تقدم المساعدات للمجتمع، وبهذه الطريقة فهي تؤثر فيه من أجل اكتساب حصة سوقية أكبر، بينما باقي الإجابات فانقسمت بين 04 إجابات "غير موافق"، 03 إجابات "لا أدري" و إجابة واحدة "غير موافق بشدة"، ويرجع ذلك حسب تقديرنا إلى أنهم لا يريدون البوح بالأعمال الخيرية التي يقومون بها باعتبارها من واجبات المسلم، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة في ترتيب عبارات التأثير، باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 15: "تمتلك المؤسسة علاقات مع شخصيات سياسية بارزة في المجتمع"

يظهر لنا الجدول رقم (27.2) أن هذه العبارة قد حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.26 وانحرافا معياريا بلغ 1.039، أن 10 من أفراد العينة قيد الدراسة أجابوا بـ "موافق" على هذه العبارة بنسبة 28.6%، و 04 منهم أجابوا بـ "موافق بشدة" ما نسبته 11.4%، أي أن نسبة الإجابة بالموافقة بلغت 37% مما يعني أن هناك من الوكالات من يؤثرون على المجتمع عن طريق جماعة الضغط أو ما يعرف بـ LOBBYING، كما أن هناك 05 منهم من أجاب بـ "غير موافق" و 02 منهم أجابوا بـ "غير موافق بشدة" أي بنسبة إجمالية تقدر بـ 20% مما يدل على أنهم لا يستعملون هذه الطريقة في التأثير على المجتمع، في حين نجد 14 إجابة بـ "لا أدري" فحسب رأينا فإنهم يتهربون من الإجابة، واحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة في ترتيب عبارات التأثير، باتجاه عام "لا أدري".

● العبارة رقم 16: "تتعاون المؤسسة مع منظمات وهيئات على المستوى الوطني"

يتبين لنا من الجدول رقم (27.2) أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 4.00 والانحراف المعياري لها قد بلغ 0.767، حيث نلاحظ أن 21 فردا من العينة المدروسة أجابوا بـ "موافق"، و 08 منهم أجابوا بـ "موافق بشدة" أي أن نسبة الموافقة كانت 82.9%، مما يدل على أن هذه الوكالات تؤثر على المجتمع عن طريق المنظمات والهيئات، في حين أجاب 02 منهم بعدم الموافقة أي أنهم لا يستعملون هذا الأسلوب في التأثير، أما 04 منهم فقد أجابوا بـ "لا أدري" تهربا من الإجابة حسب تقديرنا، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في ترتيب عبارات التأثير، باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 17: "تجري المؤسسة حملات إعلانية مختلفة"

يتضح من الجدول رقم (27.2) أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 4.43 والانحراف المعياري لها بلغ 0.502، وأن إجابات المبحوثين انقسمت إلى 20 إجابة بـ "موافق"، و 15 إجابة بـ "موافق بشدة"، أي بنسبة موافقة إجمالية 100%، مما يعني أن جميع هذه الوكالات تؤثر على المجتمع وتستقطب الزبائن من خلال الحملات الإعلانية المختلفة لتوسيع حصتها السوقية، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى في ترتيب عبارات التأثير، باتجاه عام "موافق بشدة"

د. إدارة المعرفة:

الجدول رقم (28.2): عرض البيانات المتعلقة بمكون إدارة المعرفة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	لا	غير	غير	العبارات	أرقام العبارات	المكون
				بشدة	بشدة	أدري	موافق	موافق			
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%	%			
موافق	4	0.785	4.03	9	20	4	2	0	تستخدم المؤسسة العمل الجماعي كوسيلة للاستفادة من أفكار العاملين.	18	إدارة المعرفة
				25.7	57.1	11.4	5.7	0			
موافق	2	0.817	4.26	15	16	2	2	0	تستخدم المؤسسة برامج الإعلام الآلي لحفظ المعلومات.	19	
بشدة				42.9	45.7	5.7	5.7	0			
موافق	5	1.067	3.91	9	21	0	3	2	يستطيع الموظفون الوصول إلى المعلومات عن طريق وسائل الاتصال.	20	
				25.7	60.0	0	8.6	5.7			
موافق	1	0.547	4.37	14	20	1	0	0	يعتمد المسؤولون على أفكار العاملين الجيدة لتطوير المؤسسة.	21	
بشدة				40.0	57.1	2.9	0	0			
موافق	3	0.932	4.11	13	17	1	4	0	تحرص المؤسسة على توظيف عاملين ذوي خبرة في المجال الذي تنشط فيه.	22	
				37.1	48.6	2.9	11.4	0			

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

بالنظر إلى الجدول رقم (28.2) يتضح لنا أن مكون إدارة المعرفة يحتوي على 05 عبارات نستعرضها فيما يلي:

يلي:

● العبارة رقم 18: "تستخدم المؤسسة العمل الجماعي كوسيلة للاستفادة من أفكار العاملين"

يبين الجدول رقم (28.2) أن هذه العبارة حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 4.03 وانحرافا معياريا قدر بـ 0.785، وأن 20 من أفراد العينة أجابوا بـ "موافق"، و15 منهم بـ "موافق"، و 09 آخرين أجابوا بـ "موافق بشدة"، أي بنسبة موافقة إجمالية تقدر بـ 77.1%، في حين أن هناك 02 من أفرادها أجابوا بـ "غير موافق" و 04 آخرين أجابوا بـ "لا أدري"، وهذا مؤشر على أن الأغلبية ممن تم استقصاؤهم يهتمون باستخدام العمل الجماعي في تطوير عمل مؤسساتهم، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة في ترتيب عبارات إدارة المعرفة باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 19: "تستخدم المؤسسة برامج الإعلام الآلي لحفظ المعلومات"

باستقراء الجدول رقم (28.2) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 4.43 والانحراف المعياري لها بلغ 0.502، حيث نجد أن 31 وكالة من بين الوكالات المبحوثة تستخدم برامج الإعلام الآلي لتخزين

المعلومات بنسبة 88.6%، أما الـ 04 وكالات المتبقية انقسمت إجاباتها بالتساوي بين "غير موافق" و"لا أدري" بنسبة 11.4% وذلك تهرباً من الإجابة أو لعدم فهم العبارة لأن البعض منهم لا يحسن استخدام الإعلام الآلي، ولقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في ترتيب عبارات إدارة المعرفة باتجاه عام "موافق بشدة".

● العبارة رقم 20: "يستطيع الموظفون الوصول إلى المعلومات عن طريق وسائل الاتصال"

من الجدول رقم (28.2) يتبين لنا أن هذه العبارة قد حققت متوسطاً حسابياً يقدر بـ 3.91 وانحرافاً معيارياً يساوي 1.067، وأن 21 من أفراد العينة أجابوا بالموافقة على هذه العبارة بنسبة 60%، على هذه العبارة، و 09 منهم وافقوا عليها بشدة بنسبة 25.7%، ومنه فإن النسبة الإجمالية للموافقة بلغت 85.7% مما يعني أن معظم هذه المؤسسات تتيح وسائل الاتصال لموظفيها للحصول على المعلومات، في حين أجاب 03 آخرين بـ "غير موافق"، و 02 بـ "غير موافق بشدة" أي بنسبة إجمالية تساوي 14.3%، ونرجعه حسب تقديرنا إلى عدم التركيز لفهم محتوى العبارة، حيث احتلت المرتبة الخامسة من بين عبارات إدارة المعرفة، باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 21: "يعتمد المسؤولون على أفكار العاملين الجيدة لتطوير المؤسسة"

يتضح من الجدول رقم (28.2) أن هذه العبارة حققت متوسطاً حسابياً قدر بـ 4.37 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.547، وأن 20 من أفراد العينة كانت إجاباتهم بالموافقة عليها بنسبة استجابة 57.1%، و 14 منهم وافقوا بشدة بنسبة قدرت بـ 40%، أي أن نسبة الموافقة الإجمالية بلغت 97.1% هذا يدل على أن للعاملين دوراً هاماً في تطوير هذه المؤسسات، وهناك إجابة واحدة بـ "لا أدري" نرجعها حسب تقديرنا إلى التهرب من الإجابة، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى في ترتيب عبارات إدارة المعرفة، باتجاه عام "موافق بشدة".

● العبارة رقم 22: "تحرص المؤسسة على توظيف عاملين ذوي خبرة في المجال الذي تنشط فيه"

يبين الجدول رقم (28.2) أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قد بلغ 4.11 والانحراف المعياري لها قدر بـ 0.932، وأن من بين 35 وكالة نجد 30 منها تحرص على توظيف عاملين ذوي خبرة بنسبة موافقة تقدر بـ 85.7%، في حين أن 04 من الباحثين لم يوافقوا على هذه العبارة وكانت إجابة واحدة بـ "لا أدري" ترجع حسب تقديرنا إلى عدم الاهتمام بهذا الموضوع، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة في ترتيب عبارات إدارة المعرفة، باتجاه عام "موافق".

هـ. عرض بيانات المحور الأول (مكونات الذكاء الإستراتيجي):

الجدول رقم (29.2): عرض البيانات المتعلقة بمحور مكونات الذكاء الإستراتيجي.

الرقم	المكون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	البقطة الإستراتيجية	3.84	0.502	3	موافق
02	أمن وحماية المعلومات	3.81	0.607	4	موافق
03	التأثير	3.89	0.563	2	موافق
04	إدارة المعرفة	4.14	0.479	1	موافق
الاتجاه العام للمحور الأول		3.91	0.451	موافق	

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

من خلال الجدول رقم (29.2) يتضح لنا أن إجابات الباحثين حول مكونات الذكاء الإستراتيجي كانت كالتالي: احتل مكون إدارة المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.14 وانحراف معياري بلغ 0.497، يليه مكون التأثير الذي احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.563، ثم مكون البقطة الإستراتيجية الذي احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.607، في حين احتل مكون أمن وحماية المعلومات المركز الرابع بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.502، وقد أخذت إجابات الباحثين لجميع هذه المكونات بما فيها المحور ككل الاتجاه العام "موافق".

2. المحور الثاني: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

أ. الاستشراف:

الجدول رقم (30.2): عرض البيانات المتعلقة ببعد الاستشراف

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الموافقات					العبارات	أرقام العبارات	البعد
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة			
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
موافق	4	1.022	3.89	10	17	2	6	0	يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسباً لما سيحدث في المستقبل.	23	الاستشراف
				28.6	48.6	5.7	17.1	0			
موافق	3	0.747	3.97	7	22	4	2	0	يستخدم مسؤولو المؤسسة قدراتهم وخبرتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية.	24	
				20.0	62.9	11.4	5.7	0			
موافق	2	0.951	4.09	13	16	2	4	0	يعتمد متخذو القرار على التنبؤ بالمستقبل للتقدم على المنافسين.	25	
				37.1	45.7	5.7	11.4	0			
موافق	1	0.833	4.20	12	21	0	1	1	تقوم إدارة المؤسسة بالتحضير الجيد لتجنب الخسائر المحتملة أو الطارئة.	26	
				34.3	60.0	0	2.9	2.9			

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

بالنظر إلى الجدول رقم (30.2) يتضح لنا أن بعد الاستشراق يتكون من 04 عبارات كما يلي:

● العبارة رقم 23: "يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث في المستقبل"

أظهر لنا الجدول رقم (30.2) أن هذه العبارة سجلت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.89 وانحرافا معياريا بلغ 1.022، كما نلاحظ أن هناك 17 من متخذي القرارات في هذه المؤسسات وافقوا على العبارة بنسبة 48.6%، و10 منهم وافقوا عليها بشدة بنسبة 28.6%، وهذا يدل على أنهم يخططون للمستقبل بنسبة إجمالية 77.2%، في حين أن 06 منهم لم يوافقوا عليها ما يعني أنهم لا يمتلكون نظرة استشرافية، بينما هناك إجابتين بـ "لا أدري" نعتقد أنهم لم يركزوا في فحوى العبارة، ولقد احتلت هذه الأخيرة المرتبة الرابعة باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 24: "يستخدم مسؤولو المؤسسة قدراتهم وخبرتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية"

من الجدول رقم (30.2) يتبين لنا أن هذه العبارة حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.97 وانحرافا معياريا بلغ 0.747، كما نلاحظ أن 29 من مسؤولي هذه المؤسسات يستخدمون قدراتهم الذهنية وخبرتهم للتعرف على ما سيحدث مستقبلا، حيث أجاب 22 منهم بـ "موافق" و 07 منهم بـ "موافق بشدة" أي بنسبة إجمالية تقدر بـ 82.9%، و06 آخرين كانت إجابة 02 منهم بـ "غير موافق" نرجعها إلى أنهم بدؤوا في هذا العمل حديثا و04 منهم أجابوا بـ "لا أدري" فحسب تقديرنا أنهم لم يفهموا معنى العبارة لاختلاف المستوى التعليمي، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة في ترتيب عبارات الاستشراق، باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 25: "يعتمد متخذو القرار على التنبؤ بالمستقبل للتقدم على المنافسين"

باستقراء الجدول رقم (30.2) نجد أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 4.09 والانحراف المعياري لها وصل إلى 0.951، كما نلاحظ أن إجابات 29 من متخذي القرارات في هذه الوكالات كانت بالموافقة حيث أجاب 16 منهم، بـ "موافق" و 13 بـ "موافق بشدة" مما يعني أن 82.8% من مجموع هؤلاء المسؤولين يعتمدون على التنبؤ بالمستقبل لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، بينما كانت إجابة 04 آخرين بـ "غير موافق" نعتقد أن لديهم وجهة نظر أخرى، كما كانت الإجابتين المتبقيتين "لا أدري" نرجعها إلى عدم التركيز في فهم العبارة، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في ترتيب عبارات الاستشراق، باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 26: "تقوم إدارة المؤسسة بالتخطيط الجيد لتجنب الحسائر المحتملة أو الطارئة"

من خلال معطيات الجدول رقم (30.2) نجد أن هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي بـ 4.20 وانحرافها المعياري بـ 0.833، وأن من بين 35 إجابة وجدنا 33 من متخذي القرارات يقومون بالتخطيط الجيد لتجنب مختلف التهديدات، حيث انقسمت إجاباتهم بين 21 إجابة بـ "موافق" و 12 إجابة بـ "موافق بشدة" أي أن نسبة الموافقة قدرت بـ 94.3%، كما سجلنا وجود إجابة واحدة بـ "غير موافق بشدة" وإجابة أخرى

بـ "غير موافق" مردها حسب رأينا إلى التسرع في الإجابة، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى في ترتيب عبارات الاستشراق، باتجاه عام "موافق".

ب. الرؤية المستقبلية:

الجدول رقم (31.2): عرض البيانات المتعلقة بعبء الرؤية المستقبلية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	أرقام العبارات	العبء
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%	%			
موافق	3	0.785	3.97	8	20	5	2	0	يملك متخذو القرارات تصورا شاملا لوضعية المؤسسة مستقبلا.	27	الرؤية المستقبلية
				22.9	57.1	14.3	5.7	0			
موافق	2	0.542	4.00	4	28	2	1	0	لدى المسؤولين في المؤسسة القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه.	28	
				11.4	80.0	5.7	2.9	0			
موافق	1	0.891	3.83	5	24	2	3	1	يتم توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات.	29	
				14.3	68.6	5.7	8.6	2.9			

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

بالنظر إلى الجدول رقم (31.2) يتضح لنا أن بعد الرؤية المستقبلية يتكون من 03 عبارات كما يلي:

● العبارة رقم 27: "يملك متخذو القرارات تصورا شاملا لوضعية المؤسسة مستقبلا"

يبين الجدول رقم (31.2) أن هذه العبارة حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.97 وانحرافا معياريا قدره 0.785، إذ من بين 35 متخذ قرار وجدنا 28 منهم يمتلكون تصورا شاملا حول وضعية المؤسسة في المستقبل حيث توزعت إجاباتهم بين 20 إجابة بـ "موافق" و 8 إجابات بـ "موافق بشدة"، كما أن هناك من أجاب بعدم الموافقة وتجسدت في إجابتين اثنتين، وكذلك منهم من أجاب بـ "لا أدري" تمثلت في 05 إجابات مما يدل حسب رأينا أنهم لا يهتمون بما سيحدث في المستقبل، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في ترتيب عبارات الرؤية المستقبلية باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 28: "لدى المسؤولين في المؤسسة القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه"

باستقراء الجدول رقم (31.2) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 4.00 والانحراف المعياري لها بلغ 0.542، وأن 32 من المسؤولين موافقون عليها مما يدل على قدرتهم على تحويل تصوراتهم إلى واقع ملموس، وتجسدت في 28 إجابة بـ "موافق" و 04 إجابات بـ "موافق بشدة"، أي بنسبة موافقة تقدر بـ 91.4%، كما سجلت إجابتين بـ "لا أدري" و إجابة واحدة بـ "غير موافق" مردها في تقديرنا إلى أن

اهتمامهم منصب على الحاضر وعدم التفكير في المستقبل، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى في ترتيب عبارات الرؤية المستقبلية باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 29: " يتم توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات "

من خلال الجدول رقم (31.2) يتبين لنا أن هذه العبارة أحرزت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.83 وانحرافا معياريا بلغ 0.891، وأن 29 من إجابات المبحوثين انقسمت بين 24 إجابة بـ "موافق" و 05 إجابات بـ "موافق بشدة"، أي بنسبة موافقة إجمالية تعادل 82.9%، مما يدل على أن أغلبية المسؤولين في الوكالات محل الدراسة يقومون بتوجيه جهود العاملين حسب الأهداف الإستراتيجية المسطرة، كما نلاحظ أنه من بين الإجابات نجد 03 إجابات بـ "غير موافق"، إجابتين بـ "لا أدري" و إجابة واحدة بـ "غير موافق بشدة" مردها في تقديرنا إلى عدم التركيز في فهم هذه العبارة، وقد جاءت في المرتبة الثالثة في ترتيب عبارات الرؤية المستقبلية باتجاه عام "موافق".

ج. تفكير النظم:

الجدول رقم (32.2): عرض البيانات المتعلقة بعدد تفكير النظم

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	أرقام العبارات	البعد
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%	%			
موافق	2	0.742	3.91	6	22	5	2	0	يقوم المسؤولون في المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها.	30	تفكير النظم
				17.1	62.9	14.3	5.7	0			
موافق	1	0.707	4.17	11	20	3	1	0	يدرس متخذو القرارات المشكلات بالبحث في جميع أسبابها.	31	
				31.4	57.1	8.6	2.9	0			
موافق	3	0.631	3.89	4	24	6	1	0	التفكير بطريقة شاملة يساعد المسؤولين على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح.	32	
				11.4	68.6	17.1	2.9	0			

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

بالنظر إلى الجدول رقم (32.2) يتبين لنا أن بعد تفكير النظم يتكون من 03 عبارات كما يلي:

● العبارة رقم 30: " يقوم المسؤولون في المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها "

يوضح الجدول رقم (32.2) أن هذه العبارة قد حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.91 وانحراف معياري يعادل 0.742، كما نلاحظ أن 26 من أفراد العينة المدروسة موافقون على هذه العبارة، بين 22 إجابة بـ "موافق" و 06 إجابات بـ "موافق بشدة" أي بنسبة 81%، مما يعني أن جل المسؤولين في هذه الوكالات

يقومون بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها، كما نلاحظ وجود 05 إجابات بـ "لا أدري" وإجابتين بـ "غير موافق"، نرجعها إلى عدم التركيز في فهم هذه العبارة، واحتلت المرتبة الثانية في ترتيب عبارات تفكير النظم باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 31: " يدرس متخذو القرارات المشكلات بالبحث في جميع أسبابها"

باستقراء الجدول رقم (32.2) يتضح لنا أن هذه العبارة قد تحصلت، على متوسط حسابي قدر بـ 4.17 وعلى انحراف معياري قدره 0.707، وأن 31 من متخذي القرارات موافقون عليها مما يدل على أنهم يقومون بجمع المعلومات اللازمة قبل حل المشكلات التي تعترضهم، حيث أجاب 20 منهم بـ "موافق" و 11 فردا منهم بـ "موافق بشدة"، كما نلاحظ أن 03 منهم أجابوا بـ "لا أدري" وإجابة واحدة بـ "غير موافق"، مردها حسب تقديرنا إلى التسرع في الإجابة، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى في ترتيب عبارات تفكير النظم باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 32: "التفكير بطريقة شاملة يساعد المسؤولين على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح"

يبين لنا الجدول رقم (32.2) أن هذه العبارة حققت متوسطا حسابيا يقدر بـ 3.89 وبانحراف معياري قدره 0.631، وأن 28 من المجيبين وافقوا عليها حيث نجد 24 منهم أجابوا بـ "موافق" و 04 منهم أجابوا بـ "موافق بشدة" بنسبة إجمالية 80%، كما أن بقية أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين 06 إجابات بـ "لا أدري"، وإجابة واحدة بـ "غير موافق"، أي أنهم لا يفكرون بهذه الطريقة، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة في ترتيب عبارات تفكير النظم باتجاه عام "موافق".

د. الدافعية:

الجدول رقم (33.2): عرض البيانات المتعلقة بعدد الدافعية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الدافعية					العبارات	أرقام العبارات	العدد
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة			
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
موافق	2	0.867	4.11	12	18	2	3	0	يحرص المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات.	33	الدافعية
				34.3	51.4	5.7	8.6	0			
				%	%	%	%	%			
موافق	1	0.772	4.14	11	20	2	2	0	يقدم المسؤولون مكافآت وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على العمل.	34	الدافعية
				31.4	57.1	5.7	5.7	0			
				%	%	%	%	%			
موافق	3	1.023	3.80	8	19	1	7	0	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير مهارات العاملين.	35	الدافعية
				22.9	54.3	2.9	20.0	0			
				%	%	%	%	%			

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

من خلال الجدول رقم (33.2) يتبين لنا أن بعد الدافعية يتكون من 03 عبارات نستعرضها فيما يلي:

- العبارة رقم 33: " يحرص المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات "

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدر بـ 4.11 وانحراف معياري يعادل 0.867، وباستقراء الجدول رقم (33.2) يتضح لنا أن 30 من أفراد العينة المدروسة موافقون على هذه العبارة، حيث توزعت إجاباتهم بين 18 إجابة بـ "موافق" و 12 إجابة بـ "موافق بشدة" أي بنسبة موافقة تقدر بـ 85.7%، مما يدل على حرص المسؤولين في الوكالات محل الدراسة على إثارة التنافس بين العاملين، مع وجود 03 إجابات بـ "غير موافق"، وإجابتين بـ "لا أدري" مردها حسب تقديرنا إلى أنهم لا يسعون إلى تحفيز عمالهم، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى في ترتيب عبارات الدافعية باتجاه عام "موافق".

- العبارة رقم 34: " يقدم المسؤولون مكافآت وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على العمل "

بالنظر إلى الجدول رقم (33.2) نجد أن 31 من أفراد العينة موضوع الدراسة وافقوا على العبارة، حيث أجاب 20 منهم بـ "موافق" و 11 آخرين بـ "موافق بشدة" بنسبة إجمالية 77.1%، مما يعني أن غالبية متخذي القرارات في هذه المؤسسات يقدمون الحوافز المتنوعة للعاملين لتشجيعهم على العمل، أما بقية أفراد العينة فمن بينهم 02 أجابوا بـ "لا أدري"، و 02 بـ "غير موافق"، يمكن أن نرجعه إلى نقص الإمكانيات المادية، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى في ترتيب عبارات الدافعية باتجاه عام "موافق".

- العبارة رقم 35: " تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير مهارات العاملين "

من خلال الجدول رقم (33.2) نلاحظ أن هذه العبارة حققت متوسطا حسابيا يعادل 3.80 وانحراف معياري قدره 1.023، حيث نجد أن 27 فردا كانوا موافقين على هذه العبارة، إذ أن 19 منهم أجابوا بالموافقة و 08 منهم أجابوا بالموافقة بشدة، أي ما يمثل النسبة 77.2%، في حين أن 07 من المسؤولين أجابوا بعدم الموافقة، أي أنهم لا يعتمدون أسلوب التدريب في عملهم، بينما نجد إجابة واحدة بـ "لا أدري"، وفي تقديرنا هذا يرجع إلى التهرب من الإجابة، ولقد احتلت هذه العبارة في المرتبة الثالثة في ترتيب عبارات الدافعية باتجاه عام "موافق".

هـ. الشراكة:

الجدول رقم (34.2): عرض البيانات المتعلقة ببعء الشراكة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	أرقام العبارات	البعء
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%	%			
موافق	3	1.145	3.43	4	18	5	5	3	تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب الشراكة.	36	الشراكة
				18	51.4	14.3	14.3	8.6			
موافق	2	1.221	3.46	6	16	4	6	3	لدى المؤسسة شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها.	37	
				17.1	45.7	11.4	17.1	8.6			
موافق	1	1.120	3.54	4	21	3	4	3	تبحث المؤسسة عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها.	38	
				11.4	60.0	8.6	11.4	8.6			

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

يبين لنا الجدول رقم (34.2) أن بعد الشراكة يتضمن 03 عبارات نستعرضها فيما يلي:

● العبارة رقم 36: "تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب الشراكة"

باستقراء الجدول رقم (34.2) يتبين لنا أن هذه العبارة قد سجلت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.43 وانحراف معياري يقدر بـ 1.145، إذ نلاحظ أن 22 من أفراد عينة الدراسة وافقوا على هذه العبارة، وأن 18 منهم أجابوا بالموافقة و04 الموافقة بشدة بنسبة إجمالية تقدر بـ 62.8%، أي أنهم يعتمدون أسلوب الشراكة، بينما أجاب 05 من المسؤولين بـ "غير موافق" و 03 آخرين بـ "غير موافق بشدة" لأنهم حسب رأينا يخشون المخاطرة، في حين أجاب 05 أفراد بـ "لا أدري" وهذا في اعتقادنا يرجع إلى أنهم لا يفكرون في الشراكة، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة في ترتيب عبارات الشراكة باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 37: "لدى المؤسسة شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها"

بالنظر إلى الجدول رقم (34.2) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 3.46 والانحراف المعياري لها يساوي 1.221، وأن 22 من المبحوثين وافقوا على هذه العبارة، حيث نلاحظ أن 16 منهم أجابوا بـ "موافق" و06 بـ "موافق بشدة" مما يمثل نسبة إجمالية تقدر بـ 62.8%، مما يدل على أن معظم وكالات السياحة والأسفار موضوع الدراسة لديها شراكة مع مؤسسات أخرى تهدف من خلالها إلى الاستفادة من خبراتها، ولقد أجاب 06 من أفراد العينة بـ "غير موافق" و 03 آخرين بـ "غير موافق بشدة"، بينما أجاب 04 بـ "لا أدري" لأنهم حسب رأينا لديهم نظرة سلبية عن الشراكة، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في ترتيب عبارات الشراكة باتجاه عام "موافق".

• العبارة رقم 38: "تبحث المؤسسة عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها"

لقد حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.54 وانحرافاً معيارياً يساوي 1.120، وبالنظر إلى الجدول رقم (34.2) يتبين لنا أن 24 من عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على هذه العبارة، حيث أجاب 21 منهم بـ "موافق" و 04 بـ "موافق بشدة" مما يمثل نسبة إجمالية تقدر بـ 81%، مما يدل على أن جل هذه الوكالات تبحث عن شركاء لتحقيق أهدافها، في حين أجاب 04 من أفرادها بـ "غير موافق" و 03 آخرين بـ "غير موافق بشدة"، بينما أجاب 03 بـ "لا أدري" ونرجع ذلك إلى أنهم يستبعدون نهائياً فكرة الشراكة، حيث أحرزت هذه العبارة المرتبة الأولى في ترتيب عبارات الشراكة باتجاه عام "موافق".

و. عرض بيانات المحور الثاني (أبعاد الذكاء الإستراتيجي):

الجدول رقم (35.2): عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	الاستشراف	4.04	0.681	1	موافق
02	الرؤية المستقبلية	3.93	0.470	4	موافق
03	تفكير النظم	3.99	0.508	3	موافق
04	الدافعية	4.02	0.690	2	موافق
05	الشراكة	3.48	0.994	5	موافق
الاتجاه العام للمحور الثاني		3.90	0.472		موافق

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

من خلال الجدول (35.2) يتضح لنا أن إجابات المبحوثين حول أبعاد الذكاء الإستراتيجي كانت كالتالي: احتل بعد الاستشراف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.681، يليه بعد دافعية الذي احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.690، ثم بعد تفكير النظم الذي احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.508، في حين احتل بعد الرؤية المستقبلية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.470، وفي الأخير يأتي بعد الشراكة بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.994 وقد أخذت إجابات المبحوثين لجميع هذه الأبعاد بما فيها المحور ككل الاتجاه العام "موافق"، مما يدل على توفر هذه الأبعاد في المؤسسات محل الدراسة.

3. المحور الثالث: عملية اتخاذ القرار

4. الجدول رقم (36.2): عرض البيانات المتعلقة بمحور عملية اتخاذ القرار.

الأنحاء العام	التوزيع	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	لا	غير	غير	العبارات	أرقام العبارات	الفقرات
				بشدة	بشدة	أدري	موافق	موافق			
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%	%			
موافق	3	0.471	4.31	11	24	0	0	0	يقوم مسؤولو المؤسسة بتحديد المشكلات بدقة.	39	عملية اتخاذ القرار
بشدة				31.4	68.6	0	0	0			
موافق	4	0.886	4.26	16	15	1	3	0	يعتمد المسؤولون في المؤسسة على المعلومات المناسبة والدقيقة في اتخاذ أي قرار.	40	
بشدة				45.7	42.9	2.9	8.6	0			
موافق	5	0.910	4.23	15	16	2	1	1	الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية القرار.	41	
بشدة				42.9	45.7	5.7	2.9	2.9			
موافق	7	0.631	3.89	4	24	6	1	0	عند اتخاذ القرارات يتم الاعتماد على مجموعة من البدائل.	42	
بشدة				11.4	68.6	17.1	2.9	0			
موافق	2	0.782	4.34	12	23	0	0	0	يقوم متخذي القرار في المؤسسة باستشارة العاملين ذوي الخبرة قبل وضع أفضل البدائل الممكنة.	43	
بشدة				34.3	65.7	0	0	0			
موافق	1	0.497	4.60	21	14	0	0	0	يتابع المسؤولون تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفاذي حدوثها مستقبلاً.	44	
بشدة				60.0	40.0	0	0	0			
موافق	6	0.514	3.97	4	26	5	0	0	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها.	45	
بشدة				11.4	74.3	14.3	0	0			
موافق بشدة				0.359	4.23	الاتجاه العام للمحور الثالث					

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

من خلال الجدول رقم (36.2) المتعلق بالمحور الثالث من الاستبيان والمتمثل في عملية اتخاذ القرار، وجدنا أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر بـ 4.23 والذي يقابل الاتجاه "موافق بشدة" في مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.359، حيث يتكون هذا المحور من 07 عبارات نستعرضها فيما يلي:

● العبارة رقم 39: "يقوم مسؤولو المؤسسة بتحديد المشكلات بدقة"

قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 4.31 وانحرافها المعياري بلغ 0.471، إذ يبين لنا الجدول رقم (36.2) أن هناك موافقة بالإجماع على هذه العبارة بنسبة إجمالية 100%، وتوزعت على 24 فرداً من العينة المدروسة أجابوا بـ "موافق" و11 أجابوا بـ "موافق بشدة"، وهذا يدل على أن جميع المسؤولين في هذه الوكالات محل الدراسة يضعون العديد من الخطط لمواجهة المستقبل، ولقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة باتجاه عام "موافق بشدة".

● العبارة رقم 40: "يعتمد المسؤولون في المؤسسة على المعلومات المناسبة والدقيقة في اتخاذ أي قرار"

من الجدول رقم (36.2) نلاحظ أن هذه العبارة المتوسط الحسابي لهذه العبارة قد بلغ 4.26 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.886، كما أن أن 31 من أفراد العينة وافقوا على هذه العبارة، حيث نجد أن 15 منهم أجابوا بـ "موافق" و16 بـ "موافق بشدة"، أي أن نسبة الموافقة تمثل 88.6% مما يدل على أن معظم المسؤولين في المؤسسات قيد الدراسة يعتمدون على المعلومات المفيدة لاتخاذ قرارات صائبة، بينما كانت إجابة 03 أفراد من هذه العينة بعدم الموافقة، ربما لأن المعلومات المناسبة ليست لها أهمية في اتخاذ القرار حسب رأيهم، كما سجلت إجابة واحدة بـ لا "أدري" نرجعها إلى نقص الخبرة المهنية، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة في ترتيب عبارات عملية اتخاذ القرار باتجاه عام "موافق بشدة".

● العبارة رقم 41: "الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية القرار"

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا يقدر بـ 4.23 وانحراف معياري يصل إلى 0.910، إذ يبين لنا الجدول رقم (36.2) أن هناك 31 موافقة عليها هذه العبارة بنسبة إجمالية 88.6%، أجاب 16 فردا من العينة محل الدراسة بـ "موافق" و15 أجابوا بـ "موافق بشدة"، وهذا يدل على أن جل المسؤولين في هذه المؤسسات يرون بأن الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية قراراتهم، بينما سجلت إجابة واحدة بـ "غير موافق" وإجابة أخرى بـ "غير موافق بشدة" وإجابتان بـ لا "أدري" مردها حسب تقديرنا إلى نقص الخبرة في هذا المجال، ولقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة في ترتيب عبارات عملية اتخاذ القرار باتجاه عام "موافق بشدة".

● العبارة رقم 42: "عند اتخاذ القرارات يتم الاعتماد على مجموعة من البدائل"

باستقراء الجدول رقم (36.2) يتضح لنا أن هذه العبارة قد حققت متوسطا حسابيا يقدر بـ 3.89 وانحرافا معياريا بلغ 0.631 وأن 29 فردا من عينة الدراسة وافقوا على هذه العبارة بنسبة إجمالية 80%، كانت إجابة 24 منهم بـ "موافق" و05 بـ "موافق بشدة"، وبالتالي فهم يعتمدون على مجموعة من الخيارات لاتخاذ القرار المناسب، كما نلاحظ وجود 06 إجابوا بـ لا "أدري" وإجابة واحدة بـ "غير موافق" تعزى حسب تقديرنا إلى نقص الخبرة المهنية، وجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة في ترتيب عبارات عملية اتخاذ القرار باتجاه عام "موافق".

● العبارة رقم 43: "يقوم متخذو القرار في المؤسسة باستشارة العاملين ذوي الخبرة قبل وضع أفضل البدائل الممكنة"

بالنظر إلى الجدول رقم (36.2) نجد أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 4.34 والانحراف المعياري لها يعادل 0.482، وأن جميع أفراد عينة الدراسة وافقوا على هذه العبارة بنسبة إجمالية 100%، حيث أجاب

23 منهم بـ "موافق" و12 بـ "موافق بشدة"، وبالتالي فهم يعتمدون على مجموعة من الخيارات لاتخاذ القرار المناسب، كما نلاحظ وجود 06 إجابات بـ "لا أدري" وإجابة واحدة بـ "غير موافق" تعزى حسب تقديرنا إلى عدم فهم فحوى العبارة أو لنقص الخبرة، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية في ترتيب عبارات عملية اتخاذ القرار باتجاه عام "موافق".

- العبارة رقم 44: " يتابع المسؤولون تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفادي حدوثها مستقبلاً"

بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه رقم (36.2) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي 4.60 وانحرافها المعياري يقدر بـ 0.497، وأن كل أفراد العينة المدروسة أجمعوا بالموافقة على هذه العبارة بنسبة 100%، حيث أجاب 14 منهم بـ "موافق" و21 بـ "موافق بشدة"، وهذا يدل على حرصهم على متابعة تنفيذ القرار وتصحيح الأخطاء المحتملة، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى في ترتيب عبارات عملية اتخاذ القرار باتجاه عام "موافق بشدة".

- العبارة رقم 45: "تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها"

باستقراء الجدول رقم (36.2) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 3.97 وأن الانحراف المعياري لها بلغ 0.514، وأن 85.7% وافقوا على هذه العبارة حيث أجاب 26 من أفراد العينة بـ "موافق" و4 آخرين بـ "موافق بشدة"، مما يدل على أن القرارات المتخذة تحقق النتائج المرجوة، في حين أجاب 5 أفراد بـ "لا أدري" نرجعه حسب تقديرنا إلى نقص الخبرة المهنية، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة في ترتيب عبارات عملية اتخاذ القرار باتجاه عام "موافق".

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل كولموكروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov)

سنقوم باختبار ما إذا كانت بيانات كل محور من المحاور الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال معامل كولموكروف سميرونوف كما يبينه الجدول التالي:

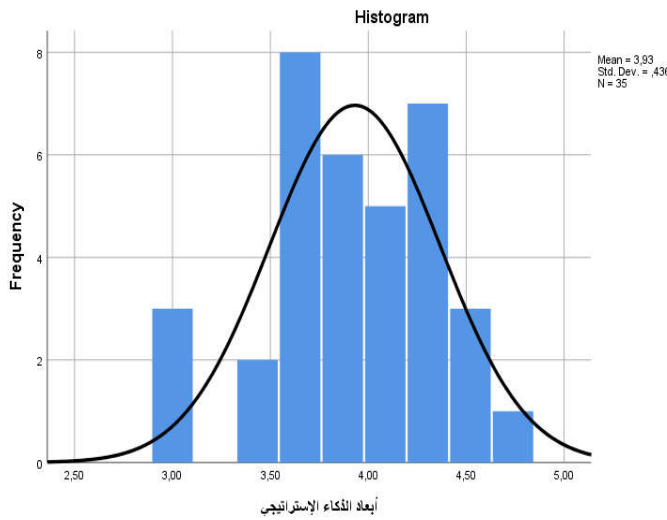
الجدول رقم (37.2): اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة بمعامل Kolmogorov-Smirnov

الاختبار ومعنويته	المحور الخاص بمكونات الذكاء الإستراتيجي	المحور الخاص بأبعاد الذكاء الإستراتيجي	المحور الخاص بعملية اتخاذ القرار	مجموع المحاور
Z كولموكروف سميرونوف	0.097	0.088	0.167	0.100
المعنوية Sig	0.200	0.200	0.015	0.200

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

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بيانات المحورين الأول والثاني تتبع التوزيع الطبيعي حسب معامل الطبيعة كولموكروف سميرنوف الذي يتحدد على أساس $Sig > 0.05$ ، أي كلما كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كلما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يظهر لنا أن المحور الأول حقق في هذا الاختبار القيمة 0.097 عند مستوى معنوية $Sig=0.200$ ، مما يدل على أن المحور الأول المتعلق بمكونات الذكاء الاستراتيجي يتبع التوزيع الطبيعي لأن $Sig > 0.05$ ، وهذا ما يوضحه الرسم البياني التالي:

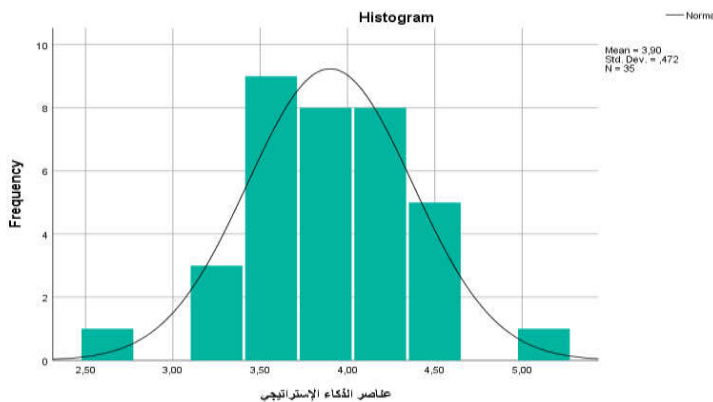
الشكل رقم (2.2): التوزيع الطبيعي للمحور الأول حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov



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

وكذلك الشأن بالنسبة للمحور الثاني نجد أنه حقق القيمة 0.088 في هذا الاختبار عند مستوى معنوية $Sig=0.200$ ، وهذا يدل على أن هذا المحور والمتعلق بأبعاد الذكاء الإستراتيجي يتبع التوزيع الطبيعي لأن $Sig > 0.05$ ، كما يوضحه الرسم البياني التالي:

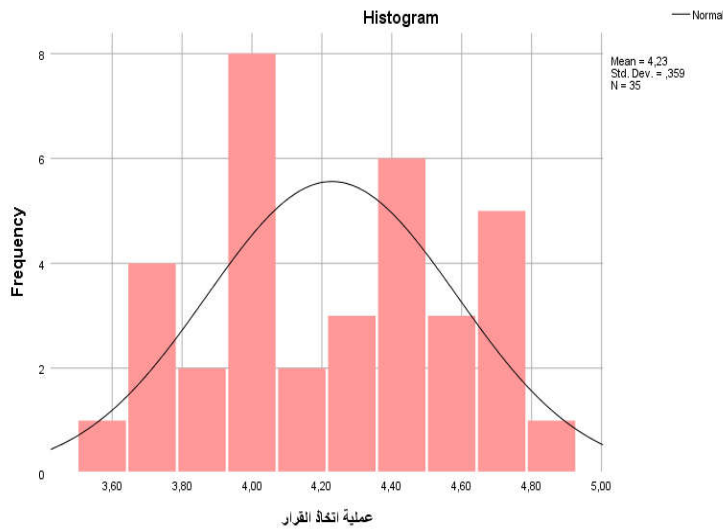
الشكل رقم (3.2): التوزيع الطبيعي للمحور الثاني حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov



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

أما بالنسبة للمحور الثالث والمتعلق بعملية اتخاذ القرار فقد حقق القيمة 0.167 عند مستوى معنوية Sig=0.015 أي أن Sig < 0.05 مما يعني أن هذا المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي، وبالنظر إلى الرسم البياني نجد أنه يتبع التوزيع الطبيعي، وللتأكد أكثر استدللنا باختبار Shapiro-Wilk حيث وجدنا أن هذا المحور حقق القيمة 0.943 عند مستوى معنوية 0.068 أي أن Sig > 0.05 مما يدل على أن المحور الثالث يتبع التوزيع الطبيعي، كما هو مبين في الرسم البياني التالي:

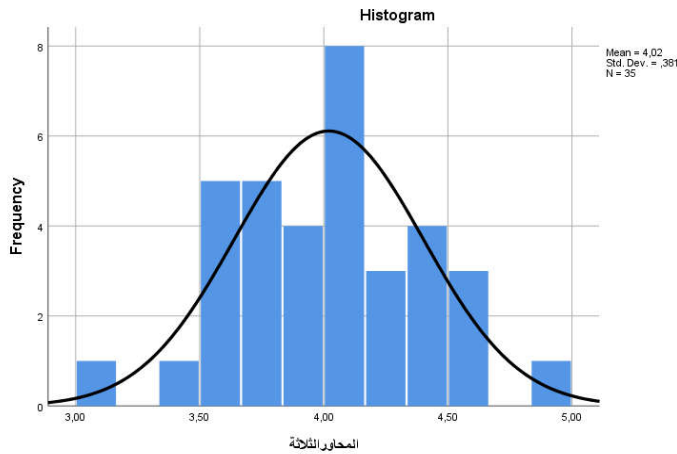
الشكل رقم (4.2): التوزيع الطبيعي للمحور الثالث حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov



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

وفيما يخص مجموع المحاور فإن هذا الاختبار حقق القيمة 0.100 عند مستوى معنوية Sig=0.200، أي أن Sig > 0.05 مما يعني أن المحاور الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يوضحه الرسم البياني التالي:

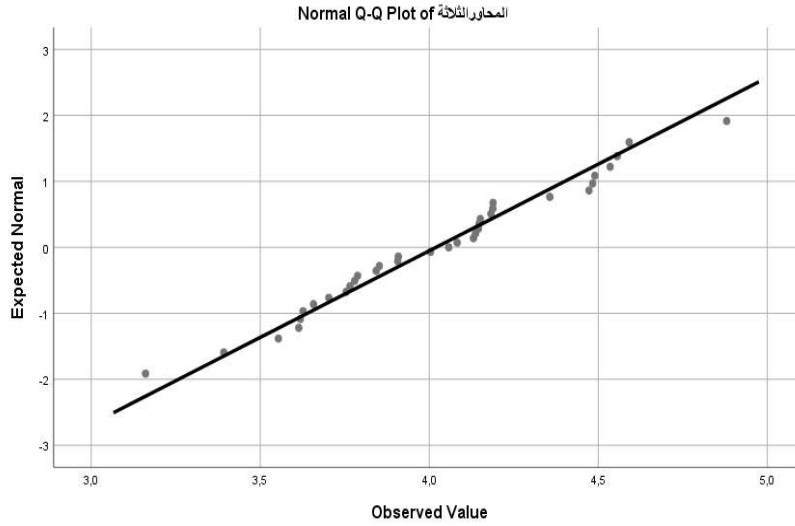
الشكل رقم (5.2): التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov



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

يظهر كل رسم من الرسوم البيانية السابقة أن هناك تماثل بين طرفي المستقيم الشاقولي ويأخذ شكلا هرميا وهذا ما يؤكد لنا أن كل محور من المحاور السابقة وبمجموعها تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (6.2): التوزيع الطبيعي للقيمة المتبقية



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

يؤكد الشكل السابق أن هناك اعتدال في توزيع البواقي حيث أنها تتجمع بانتظام حول مستقيم الانحدار وهذا يدل على التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

في هذا المطلب سنقوم بمناقشة ما تم التطرق إليه في المطلب الأول من هذا المبحث، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

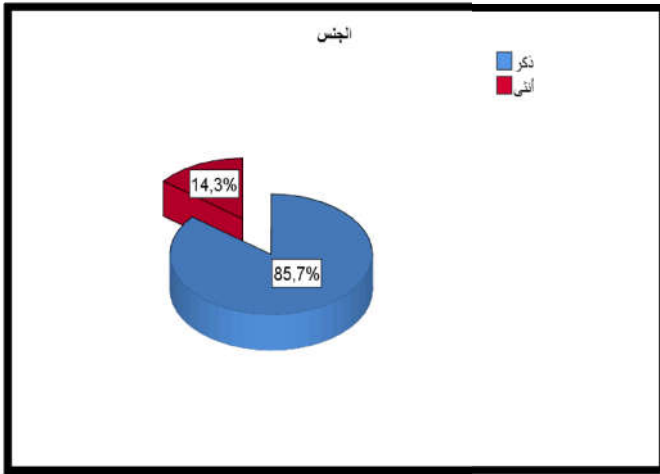
الفرع الأول: تحليل نتائج الخصائص الديمغرافية للاستبيان

سيتم تحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية المتوصل إليها من خلال أداة الاستبيان كما يلي:

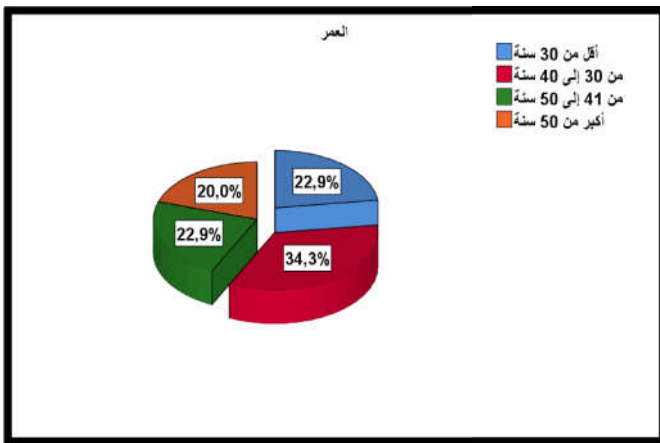
أولاً: الجنس

من خلال ما تطرقنا إليه في الجدول رقم (17.2) من المطلب الأول والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، يتضح لنا أن الجنس الغالب من متخذي القرارات في وكالات السياحة والأسفار لولايات الوادي، بسكرة وورقلة هم من فئة الذكور بنسبة 85.7%، بينما نسبة الإناث فقدت بـ 14.3% كما هو مبين في الشكل رقم (7.2)

الشكل رقم (7.2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25
الشكل رقم (8.2): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الحكومة الجزائرية ابتداءً من سنة 2001 لدعم الشباب بهدف مكافحة البطالة، وبما أن الوكالات محل الدراسة تابعة للقطاع الخاص فهذا دليل على وجود فئات عمرية مختلفة من متخذي القرارات.

ثالثاً: المؤهل العلمي

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فمن خلال الجدول رقم (19.2) وجدنا أن الفئة التي لديها مستوى جامعي قد احتلت المرتبة الأولى من بين كل الفئات المعنية بالدراسة كما يوضحه الشكل رقم (9.2) وهذا مؤشر على الأهمية التي توليها مثل هذه المؤسسات للمستوى التعليمي لأن طبيعة هذا النوع من النشاط تتطلب أفراداً من ذوي الاختصاص، بينما أحرزت فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل المرتبة الثانية و تضم أصحاب الخبرة المهنية

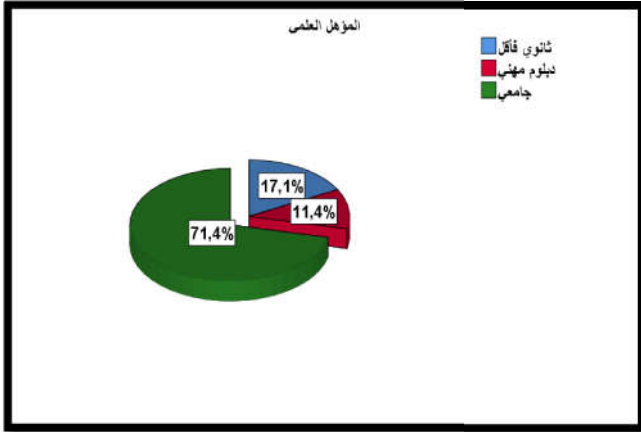
أدناه، وهذا راجع إلى طبيعة هذا النشاط حيث أن غالبية الإناث يفضلن العمل في القطاع الحكومي وفي نشاط يتلاءم مع أعراف المجتمع المحافظ، خاصة وأن العمل في هذه الوكالات يتطلب التنقل إلى أماكن مختلفة من العالم.

ثانياً: العمر

أما فيما يتعلق بالعمر فإن الجدول رقم (18.2) يبين أن فئة الشباب حققت أكبر نسبة وخصوصاً في المرحلة ما بين 30 إلى 40 سنة حيث قدرت بـ 34.3%، كما أن الفئة أقل من 30 سنة حققت نسبة بلغت 22.9% كما يوضحه الشكل رقم (8.2)، أي أن النسبة الإجمالية لهذه الفئة تمثل 57.2%، وهي نتيجة منطقية لأن هذه المرحلة هي فترة الإبداع حيث يسعى الشباب فيها لإثبات وجودهم وقدراتهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى فهذا راجع للتسهيلات الممنوحة لفئة الشباب في إطار

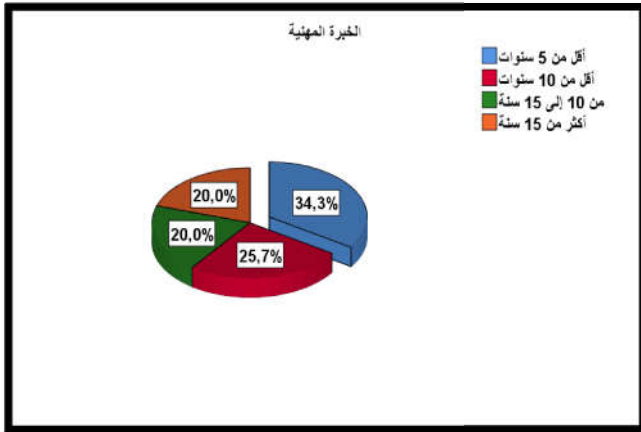
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (9.2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



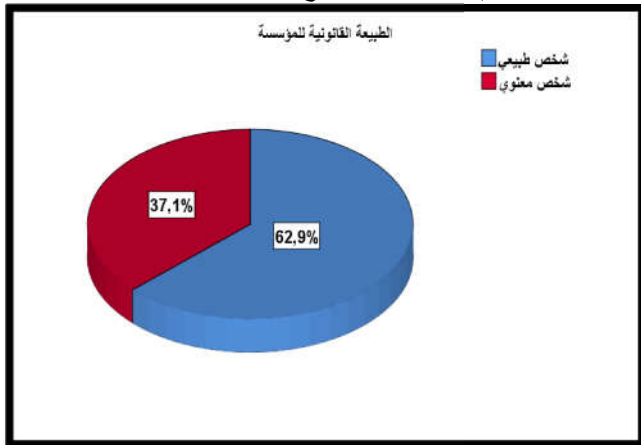
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

الشكل رقم (10.2): التوزيع حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

الشكل رقم (11.2): التوزيع حسب الطبيعة القانونية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

الذين لا يمتلكون شهادات ويمارسون هذا النشاط*، أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب الفئة من الأفراد الذين يمتلكون دبلوم مهني وذلك راجع إلى قلة الأشخاص الذين يهتمون بالتكوين في مجال السياحة، في حين لم تحقق فئة الأفراد المتحصلين على دراسات عليا أي نسبة نظرا لتوجه معظمهم إلى العمل في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي.

رابعاً: الخبرة المهنية

من خلال الجدول رقم (20.2) يتضح لنا أن الفئة التي لديها أقل من 05 سنوات خبرة من متخذي القرار هي التي احتلت أكبر نسبة تليها الفئة أقل من 10 سنوات وهو مؤشر على الاهتمام المتزايد للطاقت الشبانية بهذا النوع من النشاط، وهذا لا يغني عن وجود متخذي قرارات لديهم خبرة من 10 سنوات فأكثر كما يوضحه الشكل رقم (10.2) الموالي:

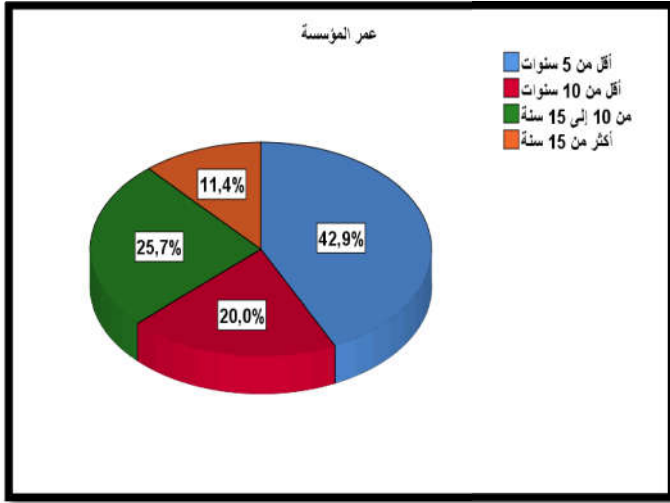
خامساً: الطبيعة القانونية

من خلال الجدول رقم (21.2) اتضح لنا أن وكالات السياحة والأسفار ذات شخص طبيعي احتلت المرتبة الأولى بنسبة عالية، وهذا راجع للتسهيلات التي تمنحها الدولة لتشجيع الأفراد على العمل، أما الوكالات ذات شخص معنوي احتلت المرتبة الثانية نظرا لكونها مؤسسات معظمها عائلية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي رقم (11.2).

* راجع المادة 3 فقرة 2 من من المرسوم التنفيذي رقم 17-161، السالف الذكر ص6.

الشكل رقم (12.2): التوزيع حسب عمر المؤسسة

سادسا: عمر المؤسسة



من خلال الجدول رقم (22.2) تبين لنا أن الوكالات موضوع الدراسة الأقل من 5 سنوات احتلت المرتبة الأولى، وهذا يعزى إلى الانتشار الواسع لهذا النوع من النشاط في الآونة الأخيرة، تلتها الوكالات أقل من 10 سنوات وهي الفترة التي زاد فيها الاهتمام بالسياحة في الجزائر تجسدت بصدور المرسوم التنفيذي رقم 186-10، وجاءت في المرتبة الثالثة وكالات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

السياحة والأسفار من 10 إلى 15 سنة، وهي الفترة التي شهدت ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المرتبة الأخيرة فقد احتلتها الوكالات أكثر من 15 سنة حيث أنه خلال هذه الفترة بدأ الاهتمام بهذا المجال لتشجيع السياحة خاصة بعد الأوضاع السياسية المتردية التي شهدتها الجزائر، وتجسدت بصدور أول قانون يتعلق بوكالات السياحة والأسفار والمتمثل في القانون 06-99، تلاه مباشرة المرسوم التنفيذي رقم 2000-48 المحدد لشروط وكيفيات إنشاء وكالات السياحة والأسفار واستغلالها، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (12.2).

الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان

سوف نقوم بتحليل نتائج المحاور الثلاثة للاستبيان كما يلي:

أولاً: تحليل نتائج المحور الأول من الاستبيان (مكونات الذكاء الإستراتيجي)

من خلال الجدول رقم (29.2) تبين لنا أن المتوسط الحسابي للمحور الأول والمتمثل في مكونات الذكاء الإستراتيجي قدر بـ 3.91 والذي يمثل حسب تقديرات مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه "موافق"، وأن الانحراف المعياري له قد بلغ 0.451، وجاءت مكونات الذكاء الإستراتيجي مرتبة كما يلي:

- احتل مكون إدارة المعرفة المرتبة الأولى في ترتيب مكونات الذكاء الإستراتيجي باتجاه عام "موافق" مما يدل على أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تهتم بالمحافظة على معلوماتها وإيصالها إلى مستعمليها الحقيقيين، كما تستخدم العمل الجماعي لتطوير أعمالها والاستفادة من الأفكار الجيدة للعاملين، بالإضافة إلى أنها تحرص على توظيف عاملين ذوي خبرة في المجال الذي تنشط فيه، وهذا ما لمسناه في إجابات أفراد العينة قيد الدراسة التي تراوحت إجاباتهم بين "موافق" و"موافق بشدة".

- احتل مكون التأثير المرتبة الثانية في ترتيب مكونات الذكاء الإستراتيجي باتجاه عام "موافق" مما يدل على أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تهتم بتقديم المساعدات للمجتمع، وتتعاون مع منظمات وهيئات على المستوى الوطني، كما تجري حملات إعلانية مختلفة مما يتيح لها توسيع حصتها السوقية والتأثير في المجتمع، وهذا ما تؤكدته إجابات المبحوثين التي تراوحت بين "موافق" و"موافق بشدة"، بينما فيما يخص امتلاك هذه الفئة من المؤسسات علاقات مع شخصيات بارزة في المجتمع فقد كانت إجابات أفراد العينة بتحفظ مما أثر على الاتجاه العام لهذه العبارة والذي يمثل حسب تقديرات مقياس ليكرت الحماسي الاتجاه "لا أدري".

- احتل مكون اليقظة الإستراتيجية المرتبة الثالثة في ترتيب مكونات الذكاء الإستراتيجي باتجاه عام "موافق" مما يدل على أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تتوفر على أنواع اليقظة والمتمثلة في اليقظة (التنافسية، التكنولوجية، المجتمعية أو البيئية، السياسية، التجارية)، كما أنها تهتم بالمعلومات الرسمية وبما يحدث في البيئة الخارجية، ويتضح ذلك من خلال إجابات المبحوثين الذين كان الاتجاه العام لإجاباتهم بين "موافق" و"موافق بشدة"، بينما نجد أن غالبية هذه المؤسسات لا تهتم بالمعلومات غير المؤكدة مما أثر على الاتجاه العام لهذه العبارة والذي تمثل في الإجابة بـ "لا أدري".

- احتل مكون أمن وحماية المعلومات المرتبة الرابعة في ترتيب مكونات الذكاء الإستراتيجي باتجاه عام "موافق" مما يدل على أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تستخدم التدابير اللازمة للمحافظة على معلوماتها، وتمتلك الوسائل الوقائية لحمايتها، كما تعمل على تشفير بعض البيانات المهمة، ولديها نظام داخلي يلتزم الجميع بتطبيقه، وهذا ما تؤكدته إجابات أفراد العينة المدروسة التي كان الاتجاه العام لإجاباتها بين "موافق" و"موافق بشدة"، في حين أن معظم هذه المؤسسات لا توظف أعوان أمن نظرا للمساحة الصغيرة التي تحتلها هذه الوكالات وكذلك لنقص الإمكانيات المادية مما أثر على الاتجاه العام لهذه العبارة والذي تمثل في الإجابة بـ "لا أدري".

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان (أبعاد الذكاء الإستراتيجي)

من خلال الجدول رقم (35.2) تبين لنا أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني والمتمثل في أبعاد الذكاء الإستراتيجي قدر بـ 4.04 والذي يمثل حسب تقديرات مقياس ليكرت الحماسي الاتجاه "موافق"، وأن الانحراف المعياري له قد بلغ 0.681، وجاءت أبعاد الذكاء الإستراتيجي مرتبة كما يلي:

- احتل بعد الاستشراف المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي باتجاه عام "موافق" مما يدل على أن المسؤولين في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة لديهم رؤية استشرافية للمستقبل، من خلال استخدامهم لقدراتهم وخبراتهم، كما يعتمدون على التنبؤ لما سيحدث في المستقبل، لذلك فهم يقومون بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث مستقبلا وبالتالي تفادي الخسائر المحتملة أو الطارئة وهذا ما ظهر في الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي تمثل في الإجابة بـ "موافق".

- احتل بعد الدافعية المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي باتجاه عام "موافق" مما يدل على أن المسؤولين في هذه الوكالات يحرصون على تقديم الحوافز المتنوعة للعاملين، ويثيرون التنافس بينهم، كما يقومون من حين لآخر بتدريبهم من أجل تطوير مهاراتهم لتقديم المزيد من الإنجازات، وهذا ما لمسناه في إجابات أفراد العينة المبحوثة من خلال الاتجاه العام للإجابات الذي تمثل في الإجابة بـ "موافق".
- احتل بعد تفكير النظم المرتبة الثالثة في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي باتجاه عام "موافق" مما يدل على أن متخذي القرارات في هذه المؤسسات يفكرون بطريقة شاملة مما يساعدهم على فهم ما يحدث في البيئة الخارجية، ويساعدهم في حل المشكلات التي تواجههم، كما أنهم يقومون بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها وهذا ما يبينه الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي تمثل في الإجابة بـ "موافق".
- احتل بعد الرؤية المستقبلية المرتبة الرابعة في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي باتجاه عام "موافق" وهذا يعني أن لدى متخذي القرارات في هذه المؤسسات تصورا شاملا لما سيحدث في المستقبل، ويمكنهم تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تحقيقه، كما يقومون بتوجيه جهود العاملين حسب الأهداف الإستراتيجية المسطرة، مما تجلّى في الاتجاه العام لإجابات المبحوثين بالإجابة بـ "موافق".
- احتل بعد الشراكة المرتبة الخامسة في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي باتجاه عام "موافق" مما يدل على أن الوكالات محل الدراسة تعتمد على أسلوب الشراكة، ولديها شراكات مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها، وتبحث عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها ، ويتضح ذلك في الاتجاه العام لإجابات المبحوثين بالإجابة بـ "موافق".

ثالثا: تحليل نتائج المحور الثالث من الاستبيان (عملية اتخاذ القرار)

من خلال الجدول رقم (36.2) تبين لنا أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني والممثل في أبعاد الذكاء الإستراتيجي قدر بـ 4.23 مما يدل على أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة محل الدراسة لهذا المحور يتوافق مع الدرجة "موافق بشدة" حسب مقياس ليكرت الخماسي، وأن الانحراف المعياري له قد بلغ 0.359، حيث يتضح أن المؤسسات محل الدراسة لديها مقومات عملية اتخاذ القرار حيث يقوم مسؤوليها بتحديد المشكلات بدقة، كما يعتمدون على المعلومات المناسبة والدقيقة في اتخاذ أي قرار، ويقومون بوضع مجموعة من البدائل للمفاضلة بينها، ويرون أن الحصول على المعلومة في الوقت المناسب من شأنه أن يزيد من فعالية القرار، بالإضافة إلى أنهم يحرصون على استشارة العاملين من ذوي الخبرة قبل وضع أفضل البدائل، وعند اتخاذ القرار المناسب فإنهم يتابعون تنفيذه بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفاديها مستقبلا، ولذلك فإن القرارات التي يتخذونها تحقق النتائج المرجوة منها، وهذا ما يوضحه الاتجاه العام لعبارات هذا المحور التي تراوحت بين "موافق" و "موافق بشدة".

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

تم صياغة خمس (05) فرضيات رئيسية لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات كالتالي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

H_1 : تساهم مكونات الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بواسطة أبعاده في المؤسسات محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية سوف يتم التحقق من صحتها تباعاً من أجل الإجابة على الفرضية الرئيسية، وذلك من خلال فحص المسار لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر لمكونات الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار بواسطة أبعاد الذكاء الإستراتيجي، ولتحقيق ذلك سوف يتم الاعتماد على الخطوات الواردة في منهج Baron and Kenny سنة 1986 لبيان الدور الوسيط لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في هذه الدراسة.

1. الفرضية الفرعية الأولى:

H_1 : تساهم مكونات الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة. للتأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا بتحليل العلاقة بين مكونات الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط Simple Regression وبالاعتماد على برنامج Spss v.25 حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (38.2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مكونات الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية Sig	قيمة B
0.602	0.362	0.000	0.602

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

بالنظر إلى الجدول رقم (38.2) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع قد بلغ 60%، كما أن معامل التحديد يساوي 36% عند مستوى معنوية أقل من 5%، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، وتشير قيمة Beta إلى أن أثر مكونات الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار هو أثر إيجابي (طردى) وتبلغ قوة هذه العلاقة تقريبا 60%. وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: تساهم مكونات الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

H_1 : يساهم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة في تعزيز أبعاده.

لاختبار صحة هذه الفرضية، قمنا بتحليل العلاقة بين مكونات الذكاء الإستراتيجي وبين أبعاده من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط أيضا، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39.2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مكونات الذكاء الإستراتيجي على أبعاده

قيمة β	مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	أثر مكونات الذكاء الإستراتيجي على أبعاده
0.833	0.000	0.694	0.833	

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

يتضح من الجدول رقم (39.2) أن هناك ارتباطا كبيرا بين مكونات الذكاء الإستراتيجي وأبعاده بلغ 83%، ويظهر من خلال نتيجة معامل الارتباط، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 69% عند مستوى معنوية أقل من 5%، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء الإستراتيجي وأبعاده، وتشير قيمة Beta إلى أن أثر مكونات الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار هو أثر إيجابي (طردي) وتبلغ قوة هذه العلاقة 83%، ومنه فإنه يمكننا القول أن 69% من التغير الحاصل في المتغير الوسيط (أبعاد الذكاء الإستراتيجي) سببه المتغير المستقل (مكونات الذكاء الإستراتيجي).

وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يساهم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة في تعزيز أبعاده.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1 : يساهم توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي المدعمة بمكوناته في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات محل

الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية، يجب أن نتأكد من أن المتغير الوسيط (أبعاد الذكاء الإستراتيجي) يؤثر على المتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) في معادلة الانحدار، ولا يكفي ربط المتغير الوسيط بالتابع لأنهما قد يكونان مرتبطين بسبب المتغير المستقل (مكونات الذكاء الإستراتيجي)، ولهذا يجب تحديد تأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع بتحكم المتغير المستقل، وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (40.2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي المدعمة بمكوناته على عملية اتخاذ القرار.

أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية Sig	قيمة β للمتغير المستقل	قيمة β للمتغير الوسيط
	0.676	0.457	0.000	0.566	0.024

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

بالنظر إلى النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (40.2) نجد أن معامل الارتباط قد ارتفع إلى 68% تقريبا بعدما كان يساوي 60%، وكذلك بالنسبة لمعامل التحديد الذي ارتفع إلى 46% بعدما كان يساوي 36% (انظر إلى نتائج الفرضية الفرعية الأولى)، وهذا عند مستوى معنوية أقل من 5%، وتشير قيمة Beta إلى أن أثر مكونات الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار قد تلاشى حيث أصبح غير دال إحصائيا، لأن هذه القيمة أصبحت تساوي تقريبا 57% أي أكبر من 5%، مما يعني أن التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع أصبح غير دال إحصائيا، لكن التأثير الدال هو تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي (المتغير الوسيط) على عملية اتخاذ القرار (المتغير التابع) والذي يظهر من خلال قيمة Beta (2.4%) التي نجدها أقل من مستوى المعنوية 5%.

وللتأكد من صحة هذه النتائج، اعتمدنا على برنامج SPSS Amos V.25 حيث تحصلنا على النتائج التالية:

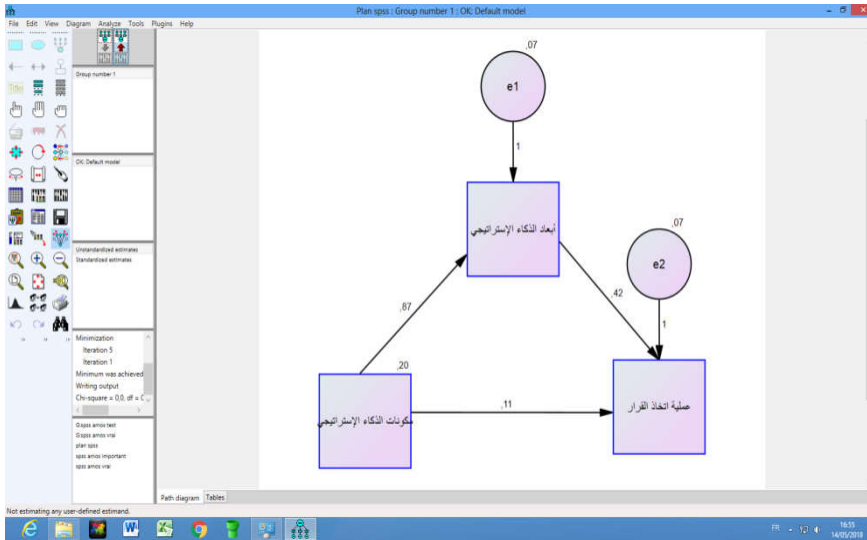
الجدول رقم (41.2): نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة.

العلاقة بين متغيرات الدراسة	الوزن الانحداري المقدر	الخطأ القياسي	النسبة الحرجة	القيمة الاحتمالية
من المتغير المستقل إلى المتغير التابع	0.872	0.099	8.785	0.550
من المتغير المستقل إلى المتغير الوسيط	0.109	0.182	0.598	***
من المتغير الوسيط إلى المتغير التابع	0.424	0.174	2.442	0.015

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Amos V.25.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن وجود قوة ارتباط كبيرة بين مكونات الذكاء الإستراتيجي وأبعاده وهذا ما وتم التوصل إليه سابقا، حيث نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بين المتغيرين دالة جدا، كما أن القيمة الاحتمالية بين المتغيرين التابع والوسيط دالة إحصائيا لأنها أقل من 0.05، بينما الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع أصبح غير دال إحصائيا لأنه انتقل من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، وفي هذه الحالة فإن نوع الوساطة التي يلعبها المتغير الوسيط (أبعاد الذكاء الإستراتيجي) بين المتغير المستقل (مكونات الذكاء الإستراتيجي) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) هي وساطة كاملة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (13.2): اختبار صحة الفرضية باستخدام برنامج Spss Amos



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Amos V.25.

وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: تساهم مكونات الذكاء الإستراتيجي في تعزيز العلاقة بين أبعاده وبين عملية اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الطبيعة القانونية للمؤسسة وعمرها).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويصلح هذا الاختبار لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كما تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويصلح هذا الاختبار لمقارنة ثلاث (03) متوسطات أو أكثر، حيث تم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.

لقد تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي سببها عامل

الجنس، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (42.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب عامل الجنس.

القيمة الاحتمالية Sig (2-tailed)	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المكون أو المحور
0.018	-2.490	0.49714	3.7625	30	ذكر	اليقظة الإستراتيجية
		0.11180	4.3250	5	أنثى	
0.118	-1.605	0.61060	3.7400	30	ذكر	أمن وحماية المعلومات
		0.44721	4.2000	5	أنثى	
0.182	-1.364	0.59209	3.8333	30	ذكر	التأثير
		0.11180	4.2000	5	أنثى	
0.044	-2.094	0.48256	3.7786	30	ذكر	الذكاء الاقتصادي
		0.20327	4.2417	5	أنثى	
0.017	-2.505	0.47314	4.0600	30	ذكر	إدارة المعرفة
		0.14142	4.6000	5	أنثى	
0.020	-2.449	0.44499	3.8379	30	ذكر	مكونات الذكاء الإستراتيجي
		0.17189	4.3364	5	أنثى	

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

من خلال الجدول رقم (42.2) نلاحظ أن قيمة $\text{Sig} > 0.05$ في كل من أمن وحماية المعلومات والتأثير، مما يعني أنه لا توجد اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر هذين المكونين للذكاء الإستراتيجي سببها عامل الجنس، في حين نجد أن قيمة $\text{Sig} < 0.05$ فيما يتعلق بكل من اليقظة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي وكذلك المحور ككل، مما يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه المكونات سببها عامل الجنس.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس، لصالح المتوسط الحسابي الأعلى والمتمثل في جنس الإناث.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء

الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (43.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب عامل العمر.

المكون أو المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة (F)	القيمة الاحتمالية Sig
اليقظة الإستراتيجية	بين المجموعات	0.735	3	0.245	0.969	0.420
	داخل المجموعات	7.838	31	0.253		
أمن وحماية المعلومات	بين المجموعات	0.554	3	0.185	0.478	0.700
	داخل المجموعات	11.965	31	0.386		
التأثير	بين المجموعات	0.654	3	0.218	0.667	0.579
	داخل المجموعات	10.139	31	0.327		
الذكاء الاقتصادي	بين المجموعات	0.277	3	0.092	0.378	0.769
	داخل المجموعات	7.561	31	0.244		
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.208	3	0.069	0.282	0.838
	داخل المجموعات	7.614	31	0.246		
مكونات الذكاء الإستراتيجي	بين المجموعات	0.157	3	0.052	0.240	0.868
	داخل المجموعات	6.768	31	0.218		

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

يوضح الجدول رقم (43.2) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي $Sig > 0.05$ بالنسبة لجميع مكونات الذكاء الإستراتيجي بما فيها القيمة الإجمالية لهذا المحور، مما يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي سببها عامل العمر. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (44.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية Sig	القيمة المحسوبة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	المكون أو المحور
0.759	0.279	0.073	2	0.147	بين المجموعات	اليقظة الإستراتيجية
		0.263	32	8.426	داخل المجموعات	
0.459	0.799	0.298	2	0.595	بين المجموعات	أمن وحماية المعلومات
		0.373	32	11.924	داخل المجموعات	
0.760	0.277	0.092	2	0.184	بين المجموعات	التأثير
		0.332	32	0.332	داخل المجموعات	
0.902	0.103	0.025	2	0.050	بين المجموعات	الذكاء الاقتصادي
		0.243	32	7.787	داخل المجموعات	
0.299	1.253	0.284	2	0.568	بين المجموعات	إدارة المعرفة
		0.227	32	7.254	داخل المجموعات	
0.981	0.019	0.004	2	0.008	بين المجموعات	مكونات الذكاء الإستراتيجي
		0.216	32	6.918	داخل المجموعات	

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

من خلال الجدول رقم (44.2) بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 ، بالنسبة لجميع مكونات الذكاء الإستراتيجي بما فيها القيمة الإجمالية لهذا المحور، مما يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي سببها عامل المؤهل العلمي.

ولذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء

الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة المهنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ومنه توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (45.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب الخبرة لمهنية.

المكون أو المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة (F)	القيمة الاحتمالية Sig
اليقظة الإستراتيجية	بين المجموعات	2.079	3	0.693	3.309	0.033
	داخل المجموعات	6.494	31	0.209		
أمن وحماية المعلومات	بين المجموعات	2.985	3	0.995	3.235	0.036
	داخل المجموعات	9.534	31	0.308		
التأثير	بين المجموعات	0.731	3	0.244	0.751	0.530
	داخل المجموعات	10.062	31	0.325		
الذكاء الاقتصادي	بين المجموعات	1.647	3	0.549	2.750	0.059
	داخل المجموعات	6.190	31	0.200		
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.934	3	0.645	3.393	0.030
	داخل المجموعات	5.888	31	0.190		
مكونات الذكاء الإستراتيجي	بين المجموعات	1.802	3	0.601	3.635	0.023
	داخل المجموعات	5.123	31	0.165		

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

من خلال الجدول رقم (45.2) وبعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية $Sig > 0.05$ بالنسبة لمكون التأثير، ولذلك يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكون التأثير تعزى لعامل الخبرة، وفي المقابل نلاحظ أن قيمة $Sig < 0.05$ بالنسبة للمكونات التالية للذكاء الإستراتيجي (اليقظة الإستراتيجية، أمن وحماية المعلومات وإدارة المعرفة)، كما أن القيمة الإجمالية نجدها كذلك أقل من قيمة الدلالة 0.05 بالنسبة للذكاء الاقتصادي وللمحور ككل، مما يدل على وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي سببها عامل الخبرة المهنية.

ولمعرفة مصدر هذه الفروقات استخدمنا اختبار غابريال "Gabriel Test" الذي يوضح الفرق بين متوسطات سنوات الخبرة والقيمة الاحتمالية "Sig"، فوجدنا أن الفروقات تظهر في مكون أمن وحماية المعلومات كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (46.2): مقارنة متوسطات فئات سنوات الخبرة المهنية للمحور الأول

القيمة الاحتمالية Sig	الفرق بين المتوسطات	سنوات الخبرة		المكون أو المحور
		أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	
1.000	0.02431	أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	البيقظة الإستراتيجية
0.149	0.49851	من 10 إلى 15 سنة		
0.126	0.51637	أكثر من 15 سنة		
1.000	-0.02431	أقل من 05 سنوات	أقل من 10 سنوات	
0.245	0.47421	من 10 إلى 15 سنة		
0.211	0.49206	أكثر من 15 سنة		
0.149	-0.49851	أقل من 05 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	
0.245	-0.47421	أقل من 10 سنوات		
1.000	0.01786	أكثر من 15 سنة		
0.126	-0.51637	أقل من 05 سنوات	أكثر من 15 سنة	
0.211	-0.49206	أقل من 10 سنوات		
1.000	-0.01786	من 10 إلى 15 سنة		
1.000	-0.08333	أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	أمن و حماية المعلومات
0.068	0.69762	من 10 إلى 15 سنة		
0.825	0.29762	أكثر من 15 سنة		
1.000	0.08333	أقل من 05 سنوات	أقل من 10 سنوات	
0.050	*0.78095	من 10 إلى 15 سنة		
0.680	0.38095	أكثر من 15 سنة		
0.068	-0.69762	أقل من 05 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	
0.050	*-0.78095	أقل من 10 سنوات		
0.691	-0.40000	أكثر من 15 سنة		
0.825	-0.29762	أقل من 05 سنوات	أكثر من 15 سنة	
0.680	-0.38095	أقل من 10 سنوات		
0.691	0.40000	من 10 إلى 15 سنة		
1.000	0.05556	أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	التأثير
0.612	0.39286	من 10 إلى 15 سنة		
0.999	0.10714	أكثر من 15 سنة		

.../...

.../...

القيمة الاحتمالية Sig	الفرق بين المتوسطات	سنوات الخبرة		المكون أو المحور
1.000	-0.05556	أقل من 05 سنوات	أقل من 10 سنوات	التأثير
0.802	0.33730	من 10 إلى 15 سنة		
1.000	0.05159	أكثر من 15 سنة		
0.612	-0.39286	أقل من 05 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	
0.802	-0.33730	أقل من 10 سنوات		
0.919	-0.28571	أكثر من 15 سنة		
0.999	-0.10714	أقل من 05 سنوات	أكثر من 15 سنة	
1.000	-0.5159	أقل من 10 سنوات		
0.919	0.28571	من 10 إلى 15 سنة		
1.000	-0.00116	أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الدكاء الاقتصادي
0.096	0.52966	من 10 إلى 15 سنة		
0.616	0.30704	أكثر من 15 سنة		
1.000	0.00116	أقل من 05 سنوات	أقل من 10 سنوات	
0.134	0.53082	من 10 إلى 15 سنة		
0.676	0.30820	أكثر من 15 سنة		
0.096	-0.52966	أقل من 05 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	
0.134	-0.53082	أقل من 10 سنوات		
0.921	-0.22262	أكثر من 15 سنة		
0.616	-0.30704	أقل من 05 سنوات	أكثر من 15 سنة	
0.676	-0.30820	أقل من 10 سنوات		
0.921	0.22262	من 10 إلى 15 سنة		
1.000	-0.1667	أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	إدارة المعرفة
0.070	0.54524	من 10 إلى 15 سنة		
0.372	0.37381	أكثر من 15 سنة		
1.000	0.01667	أقل من 05 سنوات	أقل من 10 سنوات	
0.086	0.56190	من 10 إلى 15 سنة		
0.396	0.39048	أكثر من 15 سنة		

.../...

.../...

المكون أو المحور	سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	القيمة الاحتمالية Sig
إدارة المرفقة	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.070
		أقل من 10 سنوات	0.086
		أكثر من 15 سنة	0.973
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.999
		أقل من 10 سنوات	1.000
		من 10 إلى 15 سنة	0.919
مكونات الذكاء الاقتصادي	أقل من 05 سنوات	أقل من 10 سنوات	1.000
		من 10 إلى 15 سنة	0.051
		أكثر من 15 سنة	0.338
	أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	1.000
		من 10 إلى 15 سنة	0.073
		أكثر من 15 سنة	0.398
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.051
		أقل من 10 سنوات	0.073
		أكثر من 15 سنة	0.958
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.338
		أقل من 10 سنوات	0.398
		من 10 إلى 15 سنة	0.958

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

من خلال الجدول رقم (46.2) وبعد إجراء الاختبار البعدي، يتبين لنا أن الفرق بين متوسطي سنوات الخبرة للفئتين أقل من 10 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة لمكون أمن وحماية المعلومات يساوي 0.781، والقيمة الاحتمالية لهما $Sig = 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح الفئة أقل من 10 سنوات لأن لديها أعلى متوسط حسابي بين مجموعات أمن وحماية المعلومات، ونرجع ذلك لأن سنوات الخبرة لهذه الفئة تلعب دورا هاما في تحكمها في وسائل الحماية والأمن، بالإضافة إلى ذلك فبالرغم من نقص الخبرة إلا أن هذه الفئة لديها دراية بكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وكيفية المحافظة عليها.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء

الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الطبيعة القانونية.

تم استخدام اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لعامل الطبيعة القانونية، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (47.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب عامل الطبيعة القانونية للمؤسسة.

المكون أو المحور	الطبيعة القانونية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	القيمة الاحتمالية Sig (2-tailed)
اليقظة الإستراتيجية	شخص طبيعي	22	3.8864	0.54131	0.661	0.513
	شخص معنوي	13	3.7692	0.43853		
أمن وحماية المعلومات	شخص طبيعي	22	3.8455	0.59179	0.498	0.621
	شخص معنوي	13	3.7385	0.65005		
التأثير	شخص طبيعي	22	3.9886	0.45954	1.427	0.163
	شخص معنوي	13	3.7115	0.69106		
الذكاء الاقتصادي	شخص طبيعي	22	3.9068	0.44934	0.995	0.327
	شخص معنوي	13	3.7397	0.52987		
إدارة المعرفة	شخص طبيعي	22	4.1364	0.45097	-0.012	0.990
	شخص معنوي	13	4.1385	0.54396		
مكونات الذكاء الإستراتيجي	شخص طبيعي	22	3.9525	0.44414	0.735	0.468
	شخص معنوي	13	3.8357	0.47184		

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

بالنظر إلى الجدول رقم (47.2) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية $\text{Sig} > 0.05$ ، بالنسبة لجميع مكونات الذكاء الإستراتيجي بما فيها القيمة الإجمالية لهذا المحور، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي سببها عامل الطبيعة القانونية للمؤسسة. ولذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الطبيعة القانونية.

6. الفرضية الفرعية السادسة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل عمر المؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ومن ثم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي التالية:

الجدول رقم (48.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب عمر المؤسسة.

القيمة الاحتمالية Sig	القيمة المحسوبة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	المكون أو المحور
0.837	0.283	0.076	3	0.229	بين المجموعات	اليقظة الإستراتيجية
		0.269	31	8.345	داخل المجموعات	
0.549	0.717	0.271	3	0.812	بين المجموعات	أمن وحماية المعلومات
		0.378	31	11.707	داخل المجموعات	
0.921	0.162	0.056	3	0.167	بين المجموعات	التأثير
		0.343	31	10.626	داخل المجموعات	
0.908	0.182	0.045	3	0.135	بين المجموعات	الذكاء الاقتصادي
		0.248	31	7.702	داخل المجموعات	
0.782	0.360	0.088	3	0.264	بين المجموعات	إدارة المعرفة
		0.244	31	7.558	داخل المجموعات	
0.892	0.205	0.045	3	0.135	بين المجموعات	مكونات الذكاء الإستراتيجي
		0.219	31	6.791	داخل المجموعات	

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

بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي يظهر لنا الجدول رقم (48.2) أن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، بالنسبة لجميع مكونات الذكاء الإستراتيجي وكذلك المحور ككل، مما يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي سببها عامل عمر المؤسسة. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل عمر المؤسسة.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء

الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الطبيعة القانونية للمؤسسة وعمرها).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) واختبار التباين الأحادي (One Way Anova). حيث تم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء

الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.

تم استخدام اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لعامل الجنس، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (49.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب عامل الجنس.

القيمة الاحتمالية Sig (2-tailed)	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد أو المحور
0.016	-2.537	0.65702	3.9250	30	ذكر	الاستشراف
		0.41079	4.7000	5	أنثى	
0.737	-0.338	0.47693	3.9222	30	ذكر	الرؤية المستقبلية
		0.47140	4.0000	5	أنثى	
0.104	-1.673	0.52083	3.9333	30	ذكر	تفكير النظم
		0.23570	4.3333	5	أنثى	
0.071	-1.863	0.65741	3.9333	30	ذكر	الدافعية
		0.73030	4.5333	5	أنثى	
0.154	-1.458	1.01609	3.3778	30	ذكر	الشراكة
		0.64118	4.0667	5	أنثى	
0.019	-2.467	0.45998	3.8250	30	ذكر	أبعاد الذكاء الإستراتيجي
		0.25996	4.3500	5	أنثى	

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

من خلال الجدول رقم (49.2) نلاحظ أن قيمة $\text{Sig} > 0.05$ في (الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة)، مما يعني أن متغير الجنس لا يؤثر على هذه الأبعاد، وهذا يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول الأبعاد السابقة الذكر تعزى لعامل الجنس، في حين نجد أن قيمة $\text{Sig} < 0.05$ فيما يتعلق ببعد الاستشراف وكذلك بالنسبة للمحور ككل، مما يدل على أن عامل الجنس

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يؤثر على هذه الأبعاد نظرا لأن استشراف المستقبل يختلف من شخص لآخر ويختلف كذلك بين الجنسين، مما يدل على وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي سببها عامل الجنس.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس، لصالح المتوسط الحسابي الأعلى والمتمثل في جنس الإناث.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء

الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

تم التحقق من هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (50.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب عامل العمر.

القيمة الاحتمالية Sig	القيمة المحسوبة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	البعد أو المحور
0.476	0.853	0.401	3	1.202	بين المجموعات	الاستشراف
		0.470	31	14.566	داخل المجموعات	
0.332	1.184	0.257	3	0.772	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية
		0.217	31	6.739	داخل المجموعات	
0.954	0.109	0.031	3	0.092	بين المجموعات	تفكير النظم
		0.280	31	8.683	داخل المجموعات	
0.334	1.178	0.553	3	1.659	بين المجموعات	الدافعية
		0.469	31	14.551	داخل المجموعات	
0.419	0.971	0.963	3	2.888	بين المجموعات	الشراكة
		0.991	31	30.731	داخل المجموعات	
0.791	0.347	0.082	3	0.247	بين المجموعات	أبعاد الذكاء الإستراتيجي
		0.237	31	7.341	داخل المجموعات	

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (50.2) أن القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار $Sig > 0.05$ ، بالنسبة لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي بما فيها القيمة الإجمالية لهذا المحور، مما يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي سببها عامل العمر.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث توصلنا إلى النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (51.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية Sig	القيمة المحسوبة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	البعد أو المحور
0.621	0.483	0.231	2	0.462	بين المجموعات	الاستشراف
		0.478	32	15.306	داخل المجموعات	
0.792	0.235	0.054	2	0.109	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية
		0.231	32	7.403	داخل المجموعات	
0.716	0.338	0.091	2	0.181	بين المجموعات	تفكير النظم
		0.269	32	8.593	داخل المجموعات	
0.912	0.093	0.047	2	0.094	بين المجموعات	الدافعية
		0.504	32	16.116	داخل المجموعات	
0.018	4.557	3.726	2	7.452	بين المجموعات	الشراكة
		0.818	32	26.167	داخل المجموعات	
0.714	0.341	0.079	2	0.158	بين المجموعات	أبعاد الذكاء الإستراتيجي
		0.232	32	7.429	داخل المجموعات	

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين لنا الجدول رقم (51.2) أن القيمة الاحتمالية $Sig > 0.05$ تظهر في الأبعاد التالية للذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم والدافعية) بما فيه القيمة الإجمالية لهذا المحور، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول محور أبعاد الذكاء الإستراتيجي وكل من (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم والدافعية) تعزى لعامل المؤهل العلمي، بينما نجد أن القيمة $Sig < 0.05$ تظهر في بعد الشراكة، مما يدل على وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي سببها عامل المؤهل العلمي، ولقد استخدمنا اختبار غابريال "Gabriel Test" لمعرفة مصدر هذه الفروق من خلال توضيح الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي والقيمة الاحتمالية "Sig"، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (52.2): مقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي لمحور أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

القيمة الاحتمالية Sig	الفرق بين المتوسطات	المؤهل العلمي		البعد أو المحور
0.695	-0.43750	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	الاستشراف
0.936	-0.15500	جامعي		
0.695	0.43750	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	
0.794	0.28250	جامعي		
0.936	0.15500	ثانوي فأقل	جامعي	
0.794	-0.28250	دبلوم مهني		
0.958	-0.13889	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	الرؤية المستقبلية
0.997	0.03778	جامعي		
0.958	0.13889	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	
0.841	0.17667	جامعي		
0.997	-0.03778	ثانوي فأقل	جامعي	
0.841	-0.17667	دبلوم مهني		
0.943	-0.16667	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	تفكير النظم
0.769	-0.19333	جامعي		
0.943	0.16667	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	
0.999	0.2667	جامعي		
0.769	0.19333	ثانوي فأقل	جامعي	
0.999	0.27906	دبلوم مهني		

.../...

.../...

القيمة الاحتمالية Sig	الفرق بين المتوسطات	المؤهل العلمي		البعد أو المحور
1.000	0.2778	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	الدافعية
0.968	0.12444	جامعي		
1.000	-0.02778	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	
0.990	0.09667	جامعي		
0.968	-0.12444	ثانوي فأقل	جامعي	
0.990	-0.09667	دبلوم مهني		
0.403	0.83333	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	الشراكة
0.390	-0.56667	جامعي		
0.403	-0.83333	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	
0.011	*-1.40000	جامعي		
0.390	0.56667	ثانوي فأقل	جامعي	
0.011	*1.40000	دبلوم مهني		
1.000	-0.00521	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	أبعاد الذكاء الإستراتيجي
0.848	-0.15083	جامعي		
1.000	0.00521	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	
0.903	-0.14562	جامعي		
0.848	0.15083	ثانوي فأقل	جامعي	
0.903	0.14562	دبلوم مهني		

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

من خلال الجدول رقم (52.2) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي المؤهل العلمي للفئة التي لديها دبلوم مهني والتي لديها مستوى جامعي لبعد الشراكة يساوي 1.40، والقيمة الاحتمالية لهما تساوي 0.011 أي أن $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح فئة المستوى الجامعي لأن لديها أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد الشراكة، ونرجع ذلك لأن هذه الفئة تنظر للشراكة نظرة إيجابية على خلاف المستويات الأخرى.

ولذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء

الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة المهنية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية حيث تحصلنا

على النتائج التالية:

الجدول رقم (53.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب الخبرة المهنية.

القيمة الاحتمالية Sig	القيمة المحسوبة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	البعد أو المحور
0.082	2.452	1.008	3	3.024	بين المجموعات	الاستشراف
		0.411	31	12.744	داخل المجموعات	
0.097	2.294	0.455	3	1.365	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية
		0.498	31	6.146	داخل المجموعات	
0.505	0.797	0.209	3	0.628	بين المجموعات	تفكير النظم
		0.263	31	8.146	داخل المجموعات	
0.372	1.080	0.511	3	1.534	بين المجموعات	الدافعية
		0.473	31	14.675	داخل المجموعات	
0.316	1.229	1.191	3	3.573	بين المجموعات	الشراكة
		0.969	31	3046.	داخل المجموعات	
0.076	2.517	0.495	3	1.486	بين المجموعات	أبعاد الذكاء الإستراتيجي
		0.197	31	6.101	داخل المجموعات	

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

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (53.2) أن القيمة الاحتمالية $\text{Sig} > 0.05$ تظهر في جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر هذه الأبعاد تعزى لعامل الخبرة المهنية، وهذا يبين لنا عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي سببها عامل الخبرة المهنية.

ولذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة المهنية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الطبيعة القانونية.

استخدمنا اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لعامل الطبيعة القانونية، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (54.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة.

القيمة الاحتمالية Sig (2-tailed)	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الطبيعة القانونية	البعد أو المحور
0.816	0.235	0.78654	4.0568	22	شخص طبيعي	الاستشراف
		0.47871	4.0000	13	شخص معنوي	
0.734	0.343	0.48573	3.9545	22	شخص طبيعي	الرؤية المستقبلية
		0.45916	3.8974	13	شخص معنوي	
0.295	1.065	0.51059	4.0606	22	شخص طبيعي	تفكير النظم
		0.50071	3.8718	13	شخص معنوي	
0.142	1.504	0.66450	4.1515	22	شخص طبيعي	الدافعية
		0.70104	3.7949	13	شخص معنوي	
0.948	0.066	1.06769	3.4848	22	شخص طبيعي	الشراكة
		0.89792	3.4615	13	شخص معنوي	
0.468	0.735	0.44414	3.9525	22	شخص طبيعي	أبعاد الذكاء الإستراتيجي
		0.47184	3.8357	13	شخص معنوي	

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

باستقراء الجدول رقم (54.2) نجد أن القيمة الاحتمالية $\text{Sig} > 0.05$ ، بالنسبة لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي بما فيها القيمة الإجمالية لهذا المحور، أي عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي سببها عامل الطبيعة القانونية للمؤسسة. ولذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الطبيعة القانونية.

6. الفرضية الفرعية السادسة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء

الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعمر المؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ومن ثم

تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي التالية:

الجدول رقم (55.2): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب عمر المؤسسة.

القيمة الاحتمالية Sig	القيمة المحسوبة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	البعد أو المحور
0.476	0.853	0.401	3	1.202	بين المجموعات	الاستشراف
		0.470	31	14.566	داخل المجموعات	
0.332	1.184	0.257	3	0.772	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية
		0.217	31	6.739	داخل المجموعات	
0.954	0.109	0.031	3	0.092	بين المجموعات	تفكير النظم
		0.280	31	8.683	داخل المجموعات	
0.334	1.178	0.553	3	1.659	بين المجموعات	الدافعية
		0.469	31	14.551	داخل المجموعات	
0.419	0.971	0.963	3	2.888	بين المجموعات	الشراكة
		0.991	31	30.731	داخل المجموعات	
0.791	0.347	0.082	3	0.247	بين المجموعات	أبعاد الذكاء الإستراتيجي
		0.237	31	7.341	داخل المجموعات	

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

بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي يتبين لنا من الجدول رقم (55.2) أن القيمة الاحتمالية أكبر

من 0.05، بالنسبة لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي وكذلك المحور ككل، أي عدم وجود اختلافات في وجهات

نظر المستجوبين حول تقييم توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي سببها عامل عمر المؤسسة.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل عمر المؤسسة.

رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (اليقظة الإستراتيجية، أمن وحماية المعلومات، التأثير، إدارة المعرفة).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Z) (يستخدم هذا الاختبار عندما يكون حجم العينة أكبر من 30 مفردة) من خلال برنامج Mintab 17، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (56.2): واقع مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة حسب اختبار (Z).

المكون / المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية Sig
اليقظة الإستراتيجية	0.169	0.502	0.000
أمن وحماية المعلومات	0.169	0.607	0.000
التأثير	0.169	0.563	0.000
إدارة المعرفة	0.169	0.480	0.000
مكونات الذكاء الإستراتيجي	0.169	0.451	0.000

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

بعد إجراء اختبار (Z) يتضح لنا من الجدول رقم (56.2) أن القيمة الاحتمالية لجميع مكونات الذكاء الإستراتيجي بما فيها المحور ككل أقل من 0.05 أي أن ($\text{Sig} < 0.05$)، مما يدل على توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي مجتمعة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (اليقظة الإستراتيجية، أمن وحماية المعلومات، التأثير، إدارة المعرفة).

خامسا: الفرضية الرئيسية الخامسة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية الشراكة).

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا كذلك اختبار (Z) من خلال برنامج Mintab 17، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (57.2): واقع أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة حسب اختبار (Z).

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد / المحور
0.000	0.681	0.169	الاستشراف
0.000	0.471	0.169	الرؤية المستقبلية
0.000	0.508	0.169	تفكير النظم
0.000	0.690	0.169	الدافعية
0.002	0.995	0.169	الشراكة
0.000	0.472	0.169	أبعاد الذكاء الإستراتيجي

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

بعد إجراء اختبار (Z) يتضح لنا من الجدول رقم (57.2) أن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي بما فيها المحور ككل أقل من 0.05 أي: ($\text{Sig} < 0.05$)، مما يدل على توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة).

خلاصة الفصل:

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

وللوقوف على الأهمية البالغة للذكاء الإستراتيجي وأثره على عملية اتخاذ القرار، جاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على عينة من المؤسسات في قطاع الخدمات متمثلة في وكالات السياحة والأسفار لولايات الوادي، بسكرة وورقلة.

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا، حيث قمنا بإعطاء فكرة عن مجتمع، عينة ونموذج الدراسة، وليكون للدراسة بعدا إحصائيا، 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 برنامج SPSS v.25، بالإضافة إلى برنامج SPSS Amos v.25، و Minitab v.17.

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

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة نكون قد تمكنا من تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع المتداولة في عصر تكنولوجيا المعلومات، ألا وهو الذكاء الإستراتيجي وأثره على 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 الإستراتيجي، ولا تكفي هذه المزايا وحدها للوصول بالمؤسسة إلى المكانة المرموقة التي يهدف كل قائد إستراتيجي إلى بلوغها، وإنما تتوفر 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 الإستراتيجي.

وبغية التعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم المعاصر في بيئة الأعمال التي نعيش فيها وفي محيطها، كانت وجهتنا إلى وكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة أين تمت دراستنا الميدانية، انطلاقا من الإشكالية الرئيسية التالية: **ماهو أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات 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:

أولا: نتائج الدراسة 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 والشراكة)، ووجود مكوناته (الذكاء الاقتصادي و إدارة المعرفة)؛
3. تلعب القدرات الذهنية للقائد الإستراتيجي دورا هاما في استغلال الفرص لتحقيق الأهداف المسطرة، وتجنب التهديدات الطارئة أو المحتملة؛
4. الذكاء الإستراتيجي أسلوب من أساليب الحوكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الإستراتيجية؛
5. يلعب الذكاء الإستراتيجي دورا مهما في عملية اتخاذ القرار.
6. تعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوبا من أساليب الأخذ بمبدأ الحيطة والحذر، لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات؛

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية:

- أ. الجنس الغالب هو جنس الذكور، نظرا لطبيعة العمل في الوكالات موضوع الدراسة التي تتطلب التنقل المستمر؛
- ب. الفئة العمرية الغالبة من 30 إلى 40 سنة، وهذا ما يفسر على أن غالبية العينة المدروسة في سن الشباب وقادرون على اتخاذ قرارات صائبة من خلال استخدامهم للذكاء الإستراتيجي؛
- ج. المؤهل العلمي السائد هو المستوى الجامعي، مما يدل على المستوى التعليمي العالي الذي يتمتع به متخذي القرارات في هذه المؤسسات؛
- د. فئة الخبرة المهنية الغالبة هي الفئة أقل من 05 سنوات، وهذا يرجع للتسهيلات الممنوحة من طرف الحكومة الجزائرية لفئة الشباب لمكافحة البطالة؛
- هـ. الطبيعة القانونية السائدة لهذا النوع من المؤسسات هي ذات شخص طبيعي، ويرجع ذلك إلى تشجيع الدولة لفئة الشباب على العمل في هذا القطاع؛
- و. عمر المؤسسة الغالب ينتمي إلى الفئة من 10 إلى 15 سنة، نظرا إلى محاولة الحكومة للارتقاء بقطاع السياحة بعد ما شهدته الجزائر من أحداث خلال العشرية السوداء.

2. النتائج المتعلقة بمحاور البحث الثلاثة:

من خلال تحليل عبارات الاستبيان والمتمثلة في 45 عبارة، تحصلنا على النتائج التالية:

- أ. توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي بدرجة كبيرة في وكالات السياحة والأسفار بولايات (الوادي، بسكرة وورقلة) حيث جاءت مرتبة تنازليا كما يلي:
 - إدارة المعرفة: وجدنا أن معظم هذه الوكالات تستخدم العمل الجماعي كوسيلة للاستفادة من أفكار العاملين الجيدة وتعتمدها في تطوير أعمالها، كما تعمل على حفظ معلوماتها من خلال برامج الإعلام الآلي، وتحرص على توظيف عاملين ذوي خبرة في المجال الذي تنشط فيه، وأن الموظفين في هذه المؤسسات يستطيعون الحصول على المعلومات التي تفيدهم في أداء عملهم عن طريق وسائل الاتصال؛
 - التأثير: من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن جل هذه المؤسسات تقدم المساعدات للمجتمع، وتتعاون مع منظمات وهيئات على المستوى الوطني، كما تقوم بإجراء حملات إعلانية مختلفة، تهدف من خلالها إلى تقديم صورة طيبة وسمعة جيدة عنها والتأثير في المجتمع الذي تعيش فيه وتوسيع نشاطها وبالتالي تحقيق السبق على المنافسين؛

- اليقظة الإستراتيجية: أن الوكالات محل الدراسة تهتم بالحصول على المعلومات حول المنافسين، وتتابع الجديد في القوانين والتشريعات، كما تهتم بما يحدث من مستجدات في الساحة السياسية وبما يصدر في الجريدة الرسمية، وتعمل على إرضاء زبائنها وتحقيق طلباتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى مسيرتها للتطور التكنولوجي ؛
 - أمن وحماية المعلومات: وجدنا أن هذه المؤسسات تعمل على تشفير بعض البيانات المهمة لحمايتها من السرقة والقرصنة، وتستخدم التدابير اللازمة للمحافظة على معلوماتها، كما تحتوي على نظام داخلي يلتزم الجميع بتطبيقه، وأن لديها الوسائل الوقائية لحمايتها من كل المخاطر.
- ب. توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في وكالات السياحة والأسفار بولايات (الوادي، بسكرة وورقلة) بدرجة كبيرة، 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 وخبراتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية من أجل التقدم على المنافسين؛
 - الدافعية: يحرص مسؤولو هذه الوكالات على إثارة التنافس بين العاملين وتقديم الحوافز المتنوعة لتشجيعهم على العمل، وتدريبهم لتطوير مهاراتهم، من أجل بلوغ الأهداف المرسومة؛
 - تفكير النظم: إن المسؤولين في الوكالات قيد الدراسة يفكرون بطريقة شاملة، ويقومون بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها، كما يدرسون المشكلات بالبحث في جميع أسبابها، مما يساعدهم على حلها بطريقة ذكية وفهم ما يحدث خارج مؤسساتهم وما 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؛
 - 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.
- ج. توفر محور عملية اتخاذ القرار في وكالات السياحة والأسفار بولايات (الوادي، بسكرة وورقلة) بدرجة كبيرة، حيث يقوم مسؤولوها على تحديد المشكلات بدقة قبل اتخاذ أي قرار، من خلال جمع المعلومات المفيدة والمناسبة وفي الوقت المناسب، وبالاعتماد على مجموعة من الحلول، كما يقومون باستشارة العاملين قبل وضع أفضل الحلول، وعند اتخاذ القرار المناسب فإنهم يحرصون على متابعة تنفيذها بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفاديها مستقبلا، من أجل أن تحقق القرارات المتخذة الأهداف المرجوة منها.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات:

بعد اختبار فرضيات الدراسة التي تناولناها في المبحث الثاني من الفصل الثاني، توصلنا إلى النتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

تمت صياغة هذه الفرضية كما يلي: تساهم مكونات الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بواسطة أبعاده في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال اختبارنا لهذه الفرضية بفرضياتها الفرعية الثلاثة (03) توصلنا إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، وجدنا أن مكونات الذكاء الإستراتيجي تساهم في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفرضية صحيحة. ن الفرضية الفرعية الأولى خاطئة.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية، وجدنا أن توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة يساهم في تعزيز أبعاده، مما يدل على أن هذه الفرضية صحيحة.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة، وجدنا أن توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي المدعمة بأبعاده يساهم في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة، أي أن هذه الفرضية صحيحة.

2. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

تمت صياغة هذه الفرضية كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الطبيعة القانونية للمؤسسة وعمرها).

من خلال اختبارنا لهذه الفرضية بفرضياتها الفرعية الستة (06) توصلنا إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، وجدنا اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة سببها عامل الجنس، ويظهر هذا الاختلاف في مكوبي اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة بالإضافة إلى المحور ككل وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى خاطئة.
- كما وجدنا اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة سببها عامل الخبرة المهنية، ويظهر هذا الاختلاف في مكونات اليقظة الإستراتيجية، أمن وحماية المعلومات، إدارة المعرفة بالإضافة إلى المحور ككل وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الرابعة خاطئة.
- بالنسبة لباقي الفرضيات فإننا لم نجد اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة سببها عامل العمر، المؤهل العلمي، الطبيعة القانونية وعمر المؤسسة، حيث لم نجد هذا الاختلاف في جميع مكونات الذكاء الإستراتيجي، وبالتالي فإننا نقبل بصحة كل من الفرضيات الثانية، الثالثة، الخامسة والسادسة.

3. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية:

تمت صياغة هذه الفرضية كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الطبيعة القانونية للمؤسسة وعمرها).

من خلال اختبارنا لهذه الفرضية بفرضياتها الفرعية الستة (06) توصلنا إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، وجدنا اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة سببها عامل الجنس، ويظهر هذا الاختلاف في بعد الاستشراف وكذلك المحور ككل، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى خاطئة.

كما وجدنا اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة سببها عامل المؤهل، ويظهر هذا الاختلاف في بعد الشراكة، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة خاطئة.

- بالنسبة لباقي الفرضيات فإننا لم نجد اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة سببها عامل العمر، الخبرة المهنية، الطبيعة القانونية وعمر المؤسسة، حيث لم نجد هذا الاختلاف في جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وبالتالي فإننا نقبل بصحة كل من الفرضيات الثانية، الرابعة، الخامسة والسادسة.

4. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تمت صياغة هذه الفرضية كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (اليقظة الإستراتيجية، أمن وحماية المعلومات، التأثير، إدارة المعرفة)، فرضية خاطئة مما يدل على توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، وهذه الفرضية تثبت صحة النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل عبارات الاستبيان.

5. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

تمت صياغة هذه الفرضية كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الاسمية (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة)، فرضية خاطئة مما يدل على توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، وهذه الفرضية تثبت صحة النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل عبارات الاستبيان.

رابعاً: التوصيات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن أن نقدم التوصيات التالية لمتخذي القرارات بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة:

- تفعيل بعد الشراكة وإقامة تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات لها دور بارز في الساحة المحلية وحتى الدولية من أجل الاستفادة من تجاربها وخبراتها؛
- تبني نظام جديد للحوافز لتحسين أداء العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم لوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- الاهتمام بمختلف المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات؛
- العمل على إيجاد أساليب لتطوير العلاقات مع شخصيات بارزة في المجتمع للوصول إلى الأهداف المسطرة؛
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات لتنمية مهاراتهم وطريقة تفكيرهم؛
- الحرص على تدريب العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المراد بلوغها؛
- ضرورة المحافظة على مكونات الذكاء الإستراتيجي المتوفرة في المؤسسات محل الدراسة، وتفعيلها لتحقيق السبق على المنافسين؛
- ضرورة استخدام أبعاد الذكاء الإستراتيجي لترسيخ السمات القيادية؛
- الحرص على المشاركة في الدورات التكوينية لصالح متخذي القرارات، لزيادة تفعيل أبعاد ومكونات الذكاء الإستراتيجي ومسايرة كل جديد في المجال الذي ينشطون فيه؛
- إنشاء نظام للذكاء الإستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات يسهر على تطويرها.

خامساً: آفاق مستقبلية

في ضوء هذه الدراسة نجد أن جمع المعلومات وحسن تحليلها واستغلالها من خلال استخدام الذكاء الإستراتيجي، هي الوسيلة الفعالة للوصول إلى اتخاذ قرارات صائبة، مدروسة ومتناسقة، وعليه يمكننا اقتراح المواضيع التالية كبحوث مستقبلية:

- دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية القدرات التنافسية؛
- دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الإستراتيجي؛
- أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الذكاء الإستراتيجي؛

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

I. الكتب

1. أحمد ذياب عواد فتحي، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
2. التهامي حسن، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013.
3. حسن مسلم عبد الله، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعثر، عمان، الأردن، 2001.
4. دراكر بيتر، فن الإدارة، ترجمة عبد الهادي الميداني، طبعة الأولى، مكتبته العبيكان، الرياض، السعودية، 2004.
5. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011.
6. ربحي عليان مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
7. سالم الجنابي أكرم ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
8. عباس خلق إيمان، الذكاء الانفعالي للقائد، دار المنهل، الأردن، 2013.
9. عبد الباسط أنس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2011.
10. عبد الله القهوي ليث، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
11. عبد لحسين الفاضل مؤيد، الإبداع في اتخاذ القرار الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، الشارقة، إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
12. عفيفي الدوبك عبد الغفار، إدارة الأزمات والكوارث و اتخاذ القرار، طبعة الأولى، دار حامد، دار الأكاديميون، عمان الأردن، 2014.
13. العلاق بشير، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016.

14. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011 .
15. عواد أحمد الزيادات محمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. فلاح الزعبي علي، بن بريكة عبد الوهاب، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
17. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، العراق، 2005.
18. مصطفى الأسطل رند، بحوث العمليات والأساليب الكمية في صنع القرارات الإدارية، الطبعة السادسة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، 2014.
19. وصفي عقيلي عمر، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، الأردن، 2013.

II. المذكرات والأطروحات:

20. إسماعيل حسن عبيد غادة ، أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار-دراسة ميدانية في البنوك التجارية في غزة-، مذكرة مقدمة للحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.
21. بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، مذكرة لنيل درجة الماجستير، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015.
22. جاسم محمد ستار، الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017.
23. حرب قاسم سعاد، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

24. حمدان عبد القادر مسلم تامر، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.
25. خلافي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل-دراسة حالة للشركة الوطنية للتبغ والكبريت-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
26. خلفي اسمهان، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
27. زايدي سانية، خديري صبرينة، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم - دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات Ooredoo الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016.
28. عزي سهام، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية- دراسة حالة المستشفى الجامعي مصطفى باشا وكالة التأمين والسلامة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011.
29. لعلايمية محمد علي، أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار-دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال FERTIAL-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

30. محاط أميرة، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
31. محمد سعد وسيم، أثر تطبيق معايير المحاسبة للمؤسسات المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015.
32. محمد علي الشهري سعد، الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة حالة عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف-، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2009.
33. مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار-دراسة حالة اتصالات الجزائر الوادي-، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
34. مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي 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.
35. مسغوني آمنة، شوية سهيلة، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء الوظيفي، -دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمّة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.
36. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية- دراسة حالة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

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

III. الدوريات والمجلات العلمية

38. إبراهيم أمين هنار ، " دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر- دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك- "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص ص 181-201.

39. إبراهيم الشيخلي عبد الرزاق، "أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار- بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 85، بغداد، العراق، 2017، ص ص 1-28.

40. أحمد جاسم الشمري انتظار، سلمان عبد الرزاق الدوري معتز، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد"، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2004، ص ص 181-215.

41. أحمد جاسم الشمري انتظار، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 11، بغداد، العراق، 2006. ص ص 181-215.

42. بدري توفيق البارودي شيرين، "أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، بغداد، العراق، 2014، ص ص 57-96.

43. بلحاج فتيحة، "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016، ص 275.

44. جبار الهادي الظالمي محمد ، "الذكاء الإستراتيجي وأثره في تدعيم سمعة المؤسسات التعليمية- دراسة حالة عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، القادسية، العراق، 2016، ص ص 6-33.
45. حمد شيخان هشام، "أثر المعلومات في اتخاذ القرار"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، الرمادي، العراق، 2011، ص ص 111-147.
46. حمود جثير سعدون وآخرون، "صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، جامعة الانبار، بغداد، العراق، 2013، ص ص 367-391.
47. خلفاوي شمس ضيات، "الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10، جامعة عنابة، الجزائر، 2013، ص ص 225-243.
48. رحيم يونس العزاوي فارس، "تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفعال لنظم المعلومات الإستراتيجية-دراسة حالة شركة الاتصالات المتنقلة في كردستان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 90، المجلد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، دس، ص ص 291-329.
49. رريب الله محمد، "واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 11، المجلد 6، جامعة وهران، 2013 ص ص 44-62.
50. رزاق جياذ العبادي علي، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية- دراسة حالة شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 31، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص ص 143-167.

51. زرقون محمد، عرابية الحاج "أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص ص 121-132.
52. الشريف عمر، قمري حياة، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، 2016، ص ص 509-488.
53. عارف الكفارنة أحمد، "العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار"، مجلة الدراسات الدولية، العدد 42، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ص ص 14-41.
54. عبد الهادي نجم وفاء، عايد خيضر ضايح، "فاعلية تصميم تعليمي لاتخاذ القرار لحل المشكلات"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 21، العدد 90، كلية التربية للعلوم الصرفة، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص ص 821-845.
55. الشوابكة عدنان عواد، "جودة المعلومات في تحقيق فاعلية اتخاذ القرار في مديرية الشؤون الصحية في محافظة الطائف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 51، العراق، 2017، ص ص 163-192.
56. كنوش محمد، "دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2015، 13، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر ص 91-116.
57. مبارك عثمان الشيخ بابكر، محمد علي التاج محمد، "أثر الذكاء الإستراتيجي في الإبداع المنظمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 19، 2017، ص ص 272-294.
58. محسن أكرم، حسين ظفر ناصر، "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي- دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2013، ص ص 263-241.

59. محمد عبد العزيز أبو الغنم خالد، "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرار - دراسة ميدانية في شركات التأمين السعودية العاملة بمجدة -"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 5، جوان 2015، ص ص 139-172.
60. محمود ملكاوي نازم، "نظم دعم القرارات ونظم ذكاء الأعمال وأثرهما في تحسين عملية اتخاذ القرار في المستشفيات الأردنية - دراسة حالة مستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 1، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا، اربد، الأردن، 2014، ص ص 143-168.
61. 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، ص ص 135-162.
62. نجم عبد الهادي وفاء، "فاعلية تصميم تعليمي لاتخاذ القرار لحل المشكلات"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 21، العدد 90، كلية التربية للعلوم الصرفة، جامعة بغداد العراق، 2015، ص ص 821-845.
63. وليد حسن حسن، أحمد عبد محمود، "الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا وانعكاساته في تعزيز تمسك الجماعة"، مجلة العلوم الصيرفية والتطبيقية، العدد 4، المجلد 25، بغداد، العراق، 2017، ص ص 1473-1495.

IV. التظاهرات والأبحاث علمية

64. القفل يسمينة، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، ورقة بحثية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي تيبازة.
65. بوخمم عبد الفتاح، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 8-9 نوفمبر، 2010.

- 66.** حركات سعيدة وآخرون، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية، الملتقى الوطني حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت، سكيكدة، أيام 27 و28 جانفي، الجزائر، 2009.
- 67.** خليف عيسى، مغمولي نسرين، حتمية تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لآلية الذكاء الاقتصادي لدعم التنافسية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، الملتقى الوطني الرابع، 17-18 مارس، تحت عنوان نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014 .
- 68.** محمود الكواز سعد وآخرون، "إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي -دراسة حالة شركة آسيا سيل للاتصالات العراق، مداخلة في الملتقى العلمي السنوي 11 حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، من 23-26 أفريل، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012.

V. القوانين والمراسيم

- 69.** قانون رقم 99-06 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 04 أبريل سنة 1999، يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، مؤرخة في 21 ذي الحجة عام 1419 الموافق 07 أبريل سنة 1999.
- 70.** المرسوم التنفيذي رقم 2000-48 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1420 الموافق أول مارس سنة 2000، يحدد شروط وكيفيات إنشاء وكالات السياحة والأسفار واستغلالها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، مؤرخة في 29 ذي القعدة عام 1420 الموافق 05 مارس سنة 2000.
- 71.** المرسوم التنفيذي رقم 10-186 مؤرخ في 02 شعبان عام 1431 الموافق 14 يوليو سنة 2010، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 2000-48 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1420 الموافق أول مارس سنة 2000، يحدد شروط وكيفيات إنشاء وكالات السياحة والأسفار واستغلالها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، مؤرخة في 09 شعبان عام 1431 الموافق 21 يوليو سنة 2010.

72. المرسوم التنفيذي رقم 17-161 مؤرخ في 18 شعبان عام 1438 الموافق 15 مايو سنة 2017، يحدد شروط إنشاء وكالات السياحة والأسفار وكيفيات استغلالها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 30، مؤرخة في 20 شعبان عام 1438 الموافق 17 مايو سنة 2017.

ثانيا: المراجع الأجنبية

I. Books:

1. Mc Dowell Don, **Strategic Intelligence, A hand book for practitioners, Managers and users**, Jean G oldman, United States of America, 2009.
2. Laurent Harmel, **Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Afnor, 2010.
3. Lesca Humbert, **Veille Stratégique, concepts de démarche de mise en place dans l'entreprise**, Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education nationale de la recherche et de la technologie.

II. Thesis:

4. Seitovirta Laura Camilla, **The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making, Organization and Management Master's Thesis**, Aalto University School of Economics, Finland, 2011.

III. Periodicals and scientific journals:

5. Baei Fahim & al, **"The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran – Case study: Office of cooperatives Labor and Social Welfare-**", International Review of Management and Marketing Vol 7, n° 2, Iran, 2017, PP244-249.
6. Donald Tham .K. and Henry M.Kim, **Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modeling and ABC, proceedings of the international business and economics research conference**, Las vegas, NV, October 7-11, 2002, PP1-15.
7. Cetisme, **"Economic Intelligence, a guide for beginners and practitioners,European commission"**, 2002, PP1-115.
8. Club Informatique des grandes entreprises françaises CIGREF, **"Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'information au cœur de la démarche"**, France, 2003, PP1-132.
9. Groupe présidé par Henri Martre, **Intelligence économique et Stratégique des entreprises, Rapport Martre**, France, Février 2014.

10. Hsin Kao and al, "**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, PP1-11.
11. 3IE -**Institut d'Innovation et Informatique d'entreprise-, La Veille Stratégique les yeux et les Oreilles de votre entreprise**, Etude 3IE, 2001.
12. Kuhlmann Stefan et al, **Improving distributed intelligence in complex innovation systems**, Final report of the advanced science and technology policy planning network, Karlsruhe, June,1999, P2-83.
13. Kuhlmann Stefan, Strategic Intelligence for research policy, **First prime of excellence annual conference**, Munchester Business school, united kingdom, 2005.
14. Maccoby Mechael," **Strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change**", **Performance improvement**, Vol 50, N° 3, March, 2011, PP11-15.
15. Monino Jean Louis, **L'information au Cœur de l'Intelligence Economique et Stratégique**, Réseau de Recherche sur l'Innovation, Document de Travail, N° 27, France, 2012, PP1-12.
16. Pellissier René and Kruger Jean Pierre, **A Study of 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.

IV. Web Sites:

[http://www.veille-ieand-co.com/intelligence-d-entreprise/74 veille stratégique-reputation- et-intelligence- economique.htm](http://www.veille-ieand-co.com/intelligence-d-entreprise/74%20veille%20strat%C3%A9gique-reputation-et-intelligence-economique.htm)

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرتبة	أسماء الأساتذة المحكمين	الرقم
أستاذ محاضر أ ، جامعة حمّة لخضر الوادي	د. مُجّد الباي	01
أستاذ محاضر ب ، جامعة حمّة لخضر الوادي	د.إبراهيم قعيد	02
أستاذ محاضر أ ، جامعة حمّة لخضر المادي	د.أحمد بن خليفة	03
أستاذ محاضر أ ، جامعة حمّة لخضر المادي	د.هشام لبزة	04
أستاذ محاضر ب ، جامعة حمّة لخضر المادي	د.عواطف عيشوش	05
أستاذ محاضر أ ، جامعة حمّة لخضر المادي	د.عبد الرزاق حواس	06
أستاذ محاضر أ ، جامعة حمّة لخضر المادي	د.أوصيف غدير إبراهيم	07
أستاذ محاضر أ ، جامعة حمّة لخضر المادي	د.مرزوقي مرزوقي	08
أستاذ محاضر أ ، جامعة حمّة لخضر المادي	د.أحمد تي	09
أستاذ محاضر أ ، جامعة حمّة لخضر المادي	د.الشريف بوقصبة	10
أستاذ محاضر أ ، جامعة حمّة لخضر المادي	د.سامر زلاسي	11
أستاذ محاضر أ ، جامعة حمّة لخضر المادي	د.عبد الرزاق بن علي	12

الملحق رقم 02: استبيان الدراسة المقدم للأساتذة للمحكّمين



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

إلى الأستاذ (الدكتور):

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، تحت عنوان "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار".
يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي سوف نستخدمه كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة من أجل تحكيمة، باعتباركم من ذوي الخبرة في هذا المجال.
لذا نرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم حوله، وإفادتنا بتوجيهاتكم ونصائحكم لإثراء هذه الدراسة.

تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف:

الدكتور. بوبكر نعرورة

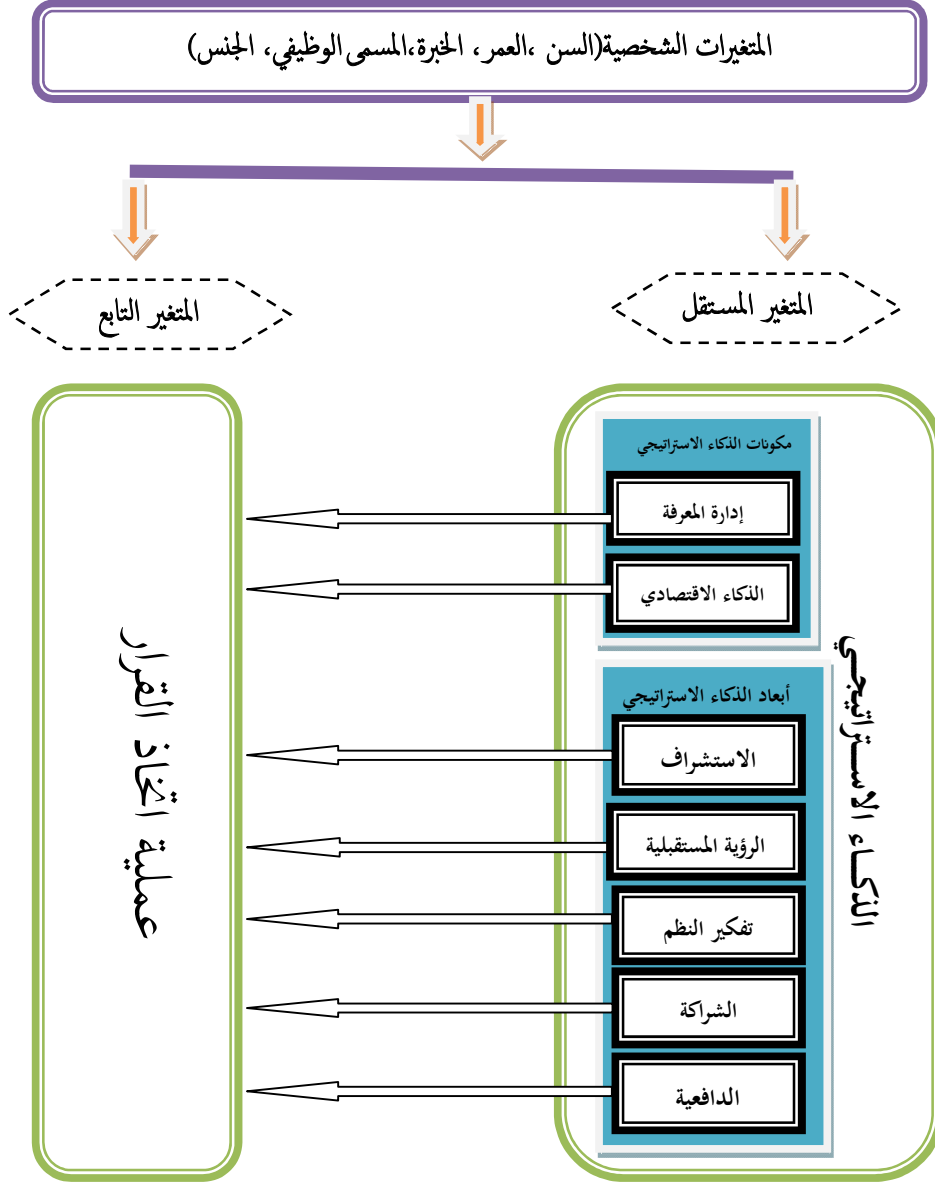
الطالبة:

سهيلة عباسي

ليلة معلول

سيف الدين ترشة

• نموذج الدراسة:



• الإشكالية الرئيسية:

ما هو أثر الذكاء الإستراتيجي بمكوناته وأبعاده على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة؟

● **الفرضية الأولى:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار.

- **الفرضيات الفرعية:**

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي وعملية اتخاذ القرار.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار.

● **الفرضية الثانية:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار.

- **الفرضيات الفرعية:**

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف وعملية اتخاذ القرار.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وعملية اتخاذ القرار.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم وعملية اتخاذ القرار.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وعملية اتخاذ القرار.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة وعملية اتخاذ القرار.

❖ المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

أقل من المستوى الثانوي مستوى ثانوي

تقني/تقني سامي ليسانس

ماجستير/ماستر دكتوراه

أخرى

4. المسمى الوظيفي:

مدير رئيس فرع

رئيس قسم رئيس مصلحة

5. الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

6. طبيعة نشاط المؤسسة:

تجاري صناعي

خدمي آخر (يذكر)

7. حجم المؤسسة:

كبيرة متوسطة

صغيرة مصغرة

❖ المحور الثاني: مكونات وأبعاد الذكاء الاستراتيجي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
أولاً: مكونات الذكاء الاستراتيجي						
1. إدارة المعرفة						
01	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات لتخزين المعلومات بهدف سهولة الوصول إليها.					
02	يستطيع جميع الموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام مهامهم بسهولة					
03	يقوم عاملون مختصون بتحليل المعلومات المجمعة من البيئة الداخلية بصفة جماعية.					
04	يقوم عاملون مختصون بتحليل المعلومات المجمعة من البيئة الخارجية بصفة جماعية.					
05	لدى المؤسسة مختصون يقومون بوضع سيناريوهات لما سوف يحدث مستقبلاً.					
06	تقوم المؤسسة ببناء على المعلومات المعالجة بالتصرف الصحيح والمناسب.					
2. الذكاء الاقتصادي						
1. اليقظة الإستراتيجية						
07	لدى المؤسسة موظفون مختصون بجمع المعلومات حول البيئة الخارجية.					
08	تمتلك المؤسسة مصلحة خاصة بجمع المعلومات الحالية والمستقبلية.					
09	تهتم المؤسسة بجمع المعلومات المؤكدة.					
12	يعتقد مسؤولو المؤسسة أن المعلومات غير الرسمية مجرد إشاعة.					
13	تقوم المؤسسة بمراقبة التطورات التكنولوجية بصفة مستمرة.					
14	تقوم المؤسسة بمراقبة التطورات القانونية والسياسية بصفة مستمرة.					
15	تقوم المؤسسة بمراقبة تطورات المنافسين بصفة مستمرة.					
16	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات حول الزبائن والموردين بصفة مستمرة.					
17	تقوم المؤسسة بمراقبة تطورات العرض والطلب في السوق بصفة مستمرة.					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
2. أمن وحماية المعلومات						
18	تقوم المؤسسة بتشفير المعلومات لحمايتها.					
19	تمتلك المؤسسة أجهزة مراقبة لحماية معلوماتها من التجسس والسرقة.					
20	تمتلك المؤسسة أجهزة إنذار لحماية الأجهزة من كل المخاطر.					
21	تمتلك المؤسسة أجهزة متطورة لتوفير الحماية والأمن.					
22	تمتلك المؤسسة نظام داخلي يتضمن إجراءات ردعية لمخالفة القوانين وإفشاء أسرارها.					
3. التأثير						
23	تقدم المؤسسة المساعدات للمجتمع عند حدوث الأزمات والكوارث					
24	تمتلك المؤسسة علاقات مع شخصيات سياسية بارزة في المجتمع تستعملها في تسيير شؤونها.					
25	تمتلك المؤسسة علاقات مع موظفين في مؤسسات عمومية مختلفة يسهلون لها أعمالها.					
26	تتعاون المؤسسة مع منظمات وهيئات ذات تأثير على المستوى الوطني لدعم قوتها التفاوضية.					
27	لدى المؤسسة علاقات عالية المستوى تستخدمها في التأثير على البيئة الخارجية (المنافسين، قرار هيئة عمومية،...).					
28	تجري المؤسسة حملات إعلانية تلفزيونية أو إذاعية.					
29	تجري المؤسسة حملات إعلانية عبر الإنترنت.					
ثانياً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي						
1. الاستشراف						
30	يتوقع متخذي القرارات في المؤسسة ما سوف يحدث في المستقبل قبل أن تحدد أهدافها.					
31	يتابع متخذي القرارات في المؤسسة حدوث التغيرات في البيئة الخارجية بصفة دورية.					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
32	يعيد متخذو القرارات في المؤسسة التفكير في المعلومات المجمعة لمعرفة انعكاساتها الحالية أو المستقبلية على المؤسسة.					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
33	لدى متخذي القرار بالمؤسسة القدرة على استغلال قدراتهم الشخصية وخبرتهم في التعرف على الأحداث المستقبلية.					
34	التنبؤ بالمستقبل يساعد المؤسسة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.					
2. تفكير النظم						
35	يدرس متخذو القرارات الأفكار مجتمعة للتعرف على قيمتها في الأمد البعيد.					
36	يدرس متخذو القرارات المشكلات بالبحث في جميع الأسباب مرة واحدة دون فصلها عن بعضها البعض.					
37	التفكير بطريقة شاملة يساعد متخذو القرارات على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحا.					
38	يمتلك متخذو القرارات في المؤسسة القدرة على دمج الأفكار المختلفة في عمل المؤسسة وتحليلها من أجل الاستفادة منها.					
39	تعمل المؤسسة في صورة نظام متكامل ومترابط ومتناسق.					
3. الرؤية المستقبلية						
40	لدى المسؤولون القدرة على إقناع العاملين بوجهة نظرهم المستقبلية.					
41	يمتلك متخذو القرارات تصورا شاملا لوضعية المؤسسة مستقبلا					
42	يتم توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
43	لدى متخذي القرارات في المؤسسة القدرة على توقع ما سوف يحدث مستقبلا، والتعامل مع المجهول.					
44	يمتلك متخذي القرارات في المؤسسة القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه ضمن أهداف المؤسسة.					
4. الدافعية						
45	يمتلك المسؤولون الدافع لتحقيق أهداف المؤسسة والذي ينعكس على العاملين.					
46	يعمل المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات.					
47	يسعى متخذي القرار لجعل كل وظيفة أكثر إثارة وتحديا للقضاء على الروتين.					
48	يحث متخذي القرار العاملين على العمل الجماعي بدل الأعمال الفردية.					
49	يقدر متخذي القرار جهود العاملين.					
50	يقدم متخذي القرار مكافآت وحوافز للعاملين بصفة مستمرة لأجل تشجيعهم على العمل.					
51	ينوع متخذي القرار في الحوافز المقدمة للعاملين من أجل الحصول على جودة الأداء.					
52	تمتلك المؤسسة برامج لتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بصفة مستمرة.					
53	يستثمر متخذي القرار نجاحات المؤسسة كقوة تدفع العاملين نحو تحقيق المزيد من الإنجازات.					
54	يقوم متخذي القرار بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من طرف العاملين.					
5. الشراكة						
55	الشراكة أسلوب يفيد في تطوير المؤسسة وتحقيق تصورها وأهدافها.					
56	تزداد قوة القرار عندما ينتج عن مؤسسات متحالفة.					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
57	لدى المؤسسة شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها.					
58	لدى المؤسسة شراكة مع مؤسسات أخرى لتحسين وضعي المالي.					
59	تبحث المؤسسة عن شركاء لتحقيق أهدافها.					
❖ المحور الثالث: عملية اتخاذ القرار						
60	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها.					
61	أشعر بالرضا عن نتائج القرارات التي أتخذها.					
62	أحرص على توفير المعلومات المناسبة والدقيقة قبل اتخاذ أي قرار.					
63	الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية قراراتي.					
64	أعتمد عند اتخاذ القرارات على حدسي.					
65	أعتمد عند اتخاذ القرارات على خبرتي.					
66	أقوم باستشارة العاملين ذوي الخبرة عند اتخاذ القرارات.					
67	أحدد مزايا وعيوب كل خيار قبل أن أتخذ أي قرار.					
68	أتخذ القرار بكل ثقة.					
69	أتخذ القرار بكل دون تردد.					
70	أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار.					
71	أتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفادي حدوثها مستقبلا.					



الملحق رقم 03: استبيان الدراسة بعد التحكيم

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

إلى السيد مدير وكالة:

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، تحت عنوان "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار".

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي سوف نستخدمه كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وباعتباركم أحد متخذي القرارات في هذه المؤسسة (مدير عام/ مدير/مسير/ نائب مدير).

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

تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير والاحترام.

ملاحظات هامة:

- يرجى الإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان.
- توضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.
- إن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الأستاذ المشرف:

الدكتور. بوبكر نعرورة

الطلبة:

سهيلة عباسي

لبلة معلول

سيف الدين ترشدة

❖ البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 31 إلى أقل من 40 سنة من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل دبلوم مهني جامعي (ليسانس/ماجستير/مهندس)

دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. المسمى الوظيفي:

مدير عام مدير نائب مدير مسير

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات أقل من 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

6. الطبيعة القانونية للمؤسسة:

شخص طبيعي شخص معنوي

7. التصنيف:

صنف أ صنف ب دون تصنيف

8. عمر المؤسسة:

أقل من 5 سنوات أقل من 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

❖ المحور الأول: مكونات الذكاء الإستراتيجي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
أولاً: الذكاء الاقتصادي						
1. البقظة الإستراتيجية						
01	تهتم المؤسسة بالحصول على المعلومات حول المنافسين بصفة مستمرة.					
02	تتابع المؤسسة الجديد في القوانين والتشريعات.					
03	تراقب المؤسسة التطورات السياسية باستمرار.					
04	تهتم المؤسسة بالمعلومات الرسمية (التي تنشر في الجريدة الرسمية).					
05	تأخذ المؤسسة المعلومات غير الرسمية بعين الاعتبار.					
06	تراعي المؤسسة طلبات الزبائن ورغباتهم.					
07	يحرص الموظفون على تقديم معلومات من الخارج لصالح المؤسسة.					
08	تساير المؤسسة التطور التكنولوجي.					
2. أمن وحماية المعلومات						
09	تعمل المؤسسة على تشفير بعض البيانات المهمة.					
10	تستخدم المؤسسة التدابير اللازمة للمحافظة على معلوماتها.					
11	لدى المؤسسة الوسائل الوقائية لحمايتها من كل المخاطر.					
12	توظف المؤسسة أعوان أمن.					
13	تحتوي المؤسسة على نظام داخلي يلتزم الجميع بتطبيقه.					
3. التأثير						
14	تقدم المؤسسة المساعدات للمجتمع.					
15	تمتلك المؤسسة علاقات مع شخصيات سياسية بارزة في المجتمع.					
16	تتعاون المؤسسة مع منظمات وهيئات على المستوى الوطني.					
17	تجري المؤسسة حملات إعلانية مختلفة					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
	ثانيا: إدارة المعرفة					
18	تستخدم المؤسسة العمل الجماعي كوسيلة للاستفادة من أفكار العاملين.					
19	تستخدم المؤسسة برامج الإعلام الآلي لحفظ المعلومات.					
20	يستطيع الموظفون الوصول إلى المعلومات عن طريق وسائل الاتصال.					
21	يعتمد المسؤولون على أفكار العاملين الجيدة لتطوير المؤسسة.					
22	تحرص المؤسسة على توظيف عاملين ذوي خبرة في المجال الذي تنشط فيه.					

❖ **المحور الثاني: أبعاد الذكاء الاستراتيجي**

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
	أولا: الاستشراف					
23	يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث في المستقبل.					
24	يستخدم مسؤولو المؤسسة قدراتهم وخبرتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية.					
25	يعتمد متخذو القرار على التنبؤ بالمستقبل للتقدم على المنافسين.					
26	تقوم إدارة المؤسسة بالتخطيط الجيد لتجنب الخسائر المحتملة أو الطارئة.					
	ثانيا: الرؤية المستقبلية					
27	يمتلك متخذو القرارات تصورا شاملا لوضعية المؤسسة مستقبلا.					
28	لدى المسؤولين في المؤسسة القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه.					
29	يتم توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات.					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
ثالثا: تفكير النظم						
30	يقوم المسؤولون في المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها.					
31	يدرس متخذو القرارات المشكلات بالبحث في جميع أسبابها.					
32	التفكير بطريقة شاملة يساعد المسؤولين على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح.					
رابعا: الدافعية						
33	يحرص المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات.					
34	يقدم المسؤولون مكافآت وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على العمل.					
35	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير مهارات العاملين.					
خامسا: الشراكة						
36	تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب الشراكة.					
37	لدى المؤسسة شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها.					
38	تبحث المؤسسة عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها.					
❖ المحور الثالث: عملية اتخاذ القرار						
39	يقوم مسؤولو المؤسسة بتحديد المشكلات بدقة.					
40	يعتمد المسؤولون في المؤسسة على المعلومات المناسبة والدقيقة في اتخاذ أي قرار.					
41	الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية القرار.					
42	عند اتخاذ القرارات يتم الاعتماد على مجموعة من البدائل.					
43	يقوم متخذو القرار في المؤسسة باستشارة العاملين ذوي الخبرة قبل وضع أفضل البدائل الممكنة.					
44	يتابع المسؤولون تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفادي حدوثها مستقبلا.					
45	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها.					

الملحق رقم 04: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

1- اتساق عبارات مكون اليقظة الإستراتيجية:

Correlations										
		اليقظة	1	2	3	4	5	6	7	8
اليقظة الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	,410*	,627**	,633**	,587**	,587**	,153	,700**	,641**
	Sig. (2- tailed)		,015	,000	,000	,000	,000	,380	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تهتم المؤسسة بالحصول على المعلومات حول المنافسين بصفة مستمرة	Pearson Correlation	,410*	1	,060	-,023	-,225	,520**	,022	-,030	,259
	Sig. (2- tailed)	,015		,731	,894	,193	,001	,899	,864	,132
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تتابع المؤسسة الجديد في القوانين والتشريعات	Pearson Correlation	,627**	,060	1	,643**	,592**	,040	-,218	,358*	,306
	Sig. (2- tailed)	,000	,731		,000	,000	,821	,209	,035	,074
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تراقب المؤسسة التطورات السياسية باستمرار	Pearson Correlation	,633**	-,023	,643**	1	,666**	,049	-,059	,377*	,095
	Sig. (2- tailed)	,000	,894	,000		,000	,781	,738	,026	,587
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تهتم المؤسسة بالمعلومات الرسمية (التي تنشر في الجريدة الرسمية)	Pearson Correlation	,587**	-,225	,592**	,666**	1	-,057	-,075	,487**	,221
	Sig. (2- tailed)	,000	,193	,000	,000		,747	,670	,003	,202
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تأخذ المؤسسة المعلومات غير الرسمية بعين الاعتبار	Pearson Correlation	,587**	,520**	,040	,049	-,057	1	,117	,307	,375*
	Sig. (2- tailed)	,000	,001	,821	,781	,747		,502	,073	,027
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تراعي المؤسسة	Pearson	,153	,022	-,218	-,059	-,075	,117	1	,109	,171

طلبات الزبائن ورغباتهم	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,380	,899	,209	,738	,670	,502		,531	,327
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
يحرص الموظفون على تقديم معلومات من الخارج لصالح المؤسسة	Pearson Correlation	,700**	-,030	,358*	,377*	,487**	,307	,109	1	,455**
	Sig. (2-tailed)	,000	,864	,035	,026	,003	,073	,531		,006
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تساير المؤسسة التطور التكنولوجي	Pearson Correlation	,641**	,259	,306	,095	,221	,375*	,171	,455**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,132	,074	,587	,202	,027	,327	,006	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

2- اتساق عبارات مكون أمن وحماية المعلومات:

Correlations							
		أمن وحماية المعلومات	9	10	11	12	13
أمن وحماية المعلومات	Pearson Correlation	1	,836**	,449**	,738**	,603**	,705**
	Sig. (2-tailed)		,000	,007	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
تعمل المؤسسة على تشفير بعض البيانات المهمة	Pearson Correlation	,836**	1	,458**	,487**	,402*	,378*
	Sig. (2-tailed)	,000		,006	,003	,017	,025
	N	35	35	35	35	35	35
تستخدم المؤسسة التدابير اللازمة للمحافظة على معلوماتها	Pearson Correlation	,449**	,458**	1	,345*	-,193	,325
	Sig. (2-tailed)	,007	,006		,042	,268	,057
	N	35	35	35	35	35	35
لدى المؤسسة الوسائل الوقائية لحمايتها من كل المخاطر	Pearson Correlation	,738**	,487**	,345*	1	,188	,583**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,042		,280	,000
	N	35	35	35	35	35	35
توظف المؤسسة أعوان أمن	Pearson Correlation	,603**	,402*	-,193	,188	1	,241
	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,268	,280		,164
	N	35	35	35	35	35	35
تحتوي المؤسسة على نظام داخلي يلتزم الجميع بتطبيقه	Pearson Correlation	,705**	,378*	,325	,583**	,241	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,025	,057	,000	,164	
	N	35	35	35	35	35	35
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

3- اتساق عبارات مكون التأثير:

Correlations						
		التأثير	14	15	16	17
التأثير	Pearson Correlation	1	,641**	,780**	,766**	,386*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,022
	N	35	35	35	35	35
تقدم المؤسسة المساعدات للمجتمع	Pearson Correlation	,641**	1	,227	,223	,008
	Sig. (2-tailed)	,000		,190	,198	,963
	N	35	35	35	35	35
تمتلك المؤسسة علاقات مع شخصيات سياسية بارزة في المجتمع	Pearson Correlation	,780**	,227	1	,554**	,121
	Sig. (2-tailed)	,000	,190		,001	,489
	N	35	35	35	35	35
تتعاون المؤسسة مع منظمات وهيئات على المستوى الوطني	Pearson Correlation	,766**	,223	,554**	1	,306
	Sig. (2-tailed)	,000	,198	,001		,074
	N	35	35	35	35	35
تجري المؤسسة حملات إعلانية مختلفة	Pearson Correlation	,386*	,008	,121	,306	1
	Sig. (2-tailed)	,022	,963	,489	,074	
	N	35	35	35	35	35
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

4- اتساق عبارات مكون إدارة المعرفة:

Correlations							
		إدارة. م	18	19	20	21	22
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	,489**	,493**	,690**	,495**	,648**
	Sig. (2-tailed)		,003	,003	,000	,002	,000
	N	35	35	35	35	35	35
تستخدم المؤسسة العمل الجماعي كوسيلة للاستفادة من أفكار العاملين	Pearson Correlation	,489**	1	,172	-,067	,043	,317
	Sig. (2-tailed)	,003		,324	,701	,806	,064
	N	35	35	35	35	35	35
تستخدم المؤسسة برامج الإعلام الآلي لحفظ المعلومات	Pearson Correlation	,493**	,172	1	,296	,043	-,117
	Sig. (2-tailed)	,003	,324		,084	,805	,503
	N	35	35	35	35	35	35
يستطيع الموظفون الوصول إلى المعلومات عن طريق وسائل الاتصال	Pearson Correlation	,690**	-,067	,296	1	,258	,276
	Sig. (2-tailed)	,000	,701	,084		,135	,108
	N	35	35	35	35	35	35
يعتمد المسؤولون على أفكار العاملين الجيدة لتطوير المؤسسة	Pearson Correlation	,495**	,043	,043	,258	1	,318
	Sig. (2-tailed)	,002	,806	,805	,135		,063
	N	35	35	35	35	35	35
تحرص المؤسسة على توظيف عاملين ذوي خبرة في المجال الذي تنشط فيه	Pearson Correlation	,648**	,317	-,117	,276	,318	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,064	,503	,108	,063	
	N	35	35	35	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5- اتساق عبارات بعد الاستشراف:

Correlations						
		الاستشراف	23	24	25	26
الاستشراف	Pearson Correlation	1	,809**	,797**	,801**	,648**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث في المستقبل	Pearson Correlation	,809**	1	,573**	,494**	,338*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,047
	N	35	35	35	35	35
يستخدم مسؤولو المؤسسة قدراتهم وخبرتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية	Pearson Correlation	,797**	,573**	1	,583**	,340*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,045
	N	35	35	35	35	35
يعتمد متخذو القرار على التنبؤ بالمستقبل للتقدم على المنافسين	Pearson Correlation	,801**	,494**	,583**	1	,349*
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000		,040
	N	35	35	35	35	35
تقوم إدارة المؤسسة بالتخطيط الجيد لتجنب الخسائر المحتملة أو الطارئة	Pearson Correlation	,648**	,338*	,340*	,349*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,047	,045	,040	
	N	35	35	35	35	35
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

6- اتساق عبارات بعد الرؤية المستقبلية:

Correlations					
		الرؤية م	27	28	29
الرؤية المستقبلية	Pearson Correlation	1	,712**	,385*	,721**
	Sig. (2-tailed)		,000	,023	,000
	N	35	35	35	35
يمتلك متخذو القرارات تصورا شاملا لوضعية المؤسسة مستقبلا	Pearson Correlation	,712**	1	,069	,203
	Sig. (2-tailed)	,000		,693	,242
	N	35	35	35	35
لدى المسؤولين في المؤسسة القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه	Pearson Correlation	,385*	,069	1	-,061
	Sig. (2-tailed)	,023	,693		,728
	N	35	35	35	35
يتم توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات	Pearson Correlation	,721**	,203	-,061	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,242	,728	
	N	35	35	35	35
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

7- اتساق عبارات بعد تفكير النظم:

Correlations					
		تفكير النظم	30	31	32
تفكير النظم	Pearson Correlation	1	,752**	,715**	,730**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
يقوم المسؤولون في المؤسسة بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها	Pearson Correlation	,752**	1	,253	,355*
	Sig. (2-tailed)	,000		,142	,036
	N	35	35	35	35
يدرس متخذو القرارات المشكلات بالبحث في جميع أسبابها	Pearson Correlation	,715**	,253	1	,309
	Sig. (2-tailed)	,000	,142		,071
	N	35	35	35	35
التفكير بطريقة شاملة يساعد المسؤولين على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح	Pearson Correlation	,730**	,355*	,309	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,036	,071	
	N	35	35	35	35
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

8- اتساق عبارات بعد الدافعية:

Correlations					
		الدافعية	33	34	35
الدافعية	Pearson Correlation	1	,848**	,730**	,755**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
يحرص المسؤولون على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات	Pearson Correlation	,848**	1	,590**	,424*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,011
	N	35	35	35	35
يقدم المسؤولون مكافآت وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على العمل	Pearson Correlation	,730**	,590**	1	,223
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,197
	N	35	35	35	35
تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير مهارات العاملين	Pearson Correlation	,755**	,424*	,223	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,197	
	N	35	35	35	35
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

9- اتساق عبارات بعد الشراكة:

Correlations					
		الشراكة	36	37	38
الشراكة	Pearson Correlation	1	,780**	,914**	,870**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب الشراكة	Pearson Correlation	,780**	1	,550**	,455**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,006
	N	35	35	35	35
لدى المؤسسة شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها	Pearson Correlation	,914**	,550**	1	,781**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000
	N	35	35	35	35
تبحث المؤسسة عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها	Pearson Correlation	,870**	,455**	,781**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	
	N	35	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

10- اتساق عبارات عملية اتخاذ القرار:

Correlations									
		عملية اتخاذ القرار	39	40	41	42	43	44	45
عملية اتخاذ القرار	Pearson Correlation	1	,458**	,550**	,685**	,508**	,627**	,599**	,515**
	Sig. (2-tailed)		,006	,001	,000	,002	,000	,000	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
يقوم مسؤولو المؤسسة بتحديد المشكلات بدقة	Pearson Correlation	,458**	1	-,129	,171	,124	,548**	,553**	,038
	Sig. (2-tailed)	,006		,461	,327	,477	,001	,001	,828
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
يعتمد المسؤولون في المؤسسة على المعلومات المناسبة والدقيقة في اتخاذ أي قرار	Pearson Correlation	,550**	-,129	1	,472**	,002	-,006	,107	,146
	Sig. (2-tailed)	,001	,461		,004	,993	,973	,541	,403
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية القرار	Pearson Correlation	,685**	,171	,472**	1	,098	,219	,143	,140
	Sig. (2-tailed)	,000	,327	,004		,575	,207	,412	,422
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
عند اتخاذ القرارات يتم الاعتماد على مجموعة من البدائل	Pearson Correlation	,508**	,124	,002	,098	1	,423*	,131	,443**
	Sig. (2-tailed)	,002	,477	,993	,575		,011	,452	,008
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
يقوم متخذو القرار في المؤسسة باستشارة العاملين ذوي الخبرة قبل وضع أفضل البدائل الممكنة	Pearson Correlation	,627**	,548**	-,006	,219	,423*	1	,590**	,160
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,973	,207	,011		,000	,360
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
يتابع المسؤولون	Pearson	,599**	,553**	,107	,143	,131	,590**	1	,300

تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفاذي حدوثها مستقبلا	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,541	,412	,452	,000		,080
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها	Pearson Correlation	,515**	,038	,146	,140	,443**	,160	,300	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,828	,403	,422	,008	,360	,080	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

الملحق رقم 05: نتائج الصدق البنائي لعبارات الاستبيان

Correlations												
		اليقظة	أمن	التأثير	إدارة	الاستشراف	الرؤية	تفكير	الدافع	الشرا	عملية	الدرجة الكلية
		ة	ح	ر	م	اف	م	النظم	ية	كة	اتخاذ	لفقرات الاستبيان
اليقظة!	Pearson Correlation	1	,72	,48	,70	,595**	,380	,67	,64	,46	,54	,878*
	Sig. (2-tailed)		,00	,00	,00	,000	,024	,00	,00	,00	,00	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
أمن.ح	Pearson Correlation	,72	1	,62	,64	,697**	,572	,51	,72	,17	,53	,848*
	Sig. (2-tailed)	,00		,00	,00	,000	,000	,00	,00	,32	,00	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
التأثير	Pearson Correlation	,48	,62	1	,44	,332	,165	,22	,62	,35	,51	,663*
	Sig. (2-tailed)	,00	,00		,00	,051	,344	,18	,00	,03	,00	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	,70	,64	,44	1	,552**	,485	,54	,60	,44	,42	,801*
	Sig. (2-tailed)	,00	,00	,00		,001	,003	,00	,00	,00	,01	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الاستشراف	Pearson Correlation	,59	,69	,33	,55	1	,459	,71	,61	,10	,60	,764*
	Sig. (2-tailed)	,00	,00	,05	,00		,005	,00	,00	,56	,00	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

الرؤية المستقبلية	Pearson Correlation	,380*	,572**	,165	,485**	,459**	1	,394*	,437**	,098	,143	,520*
	Sig. (2-tailed)	,024	,000	,344	,003	,005		,019	,009	,576	,413	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تفكير النظم	Pearson Correlation	,671**	,515**	,227	,545**	,717**	,394*	1	,504**	,223	,535**	,711*
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,189	,001	,000	,019		,002	,198	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الدافعية	Pearson Correlation	,645**	,725**	,623**	,602**	,619**	,437**	,504**	1	,310	,530**	,812*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,002		,070	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الشراكة	Pearson Correlation	,468**	,171	,358*	,447**	,101	,098	,223	,310	1	,444**	,528*
	Sig. (2-tailed)	,005	,326	,035	,007	,564	,576	,198	,070		,008	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
عملية اتخاذ القرار	Pearson Correlation	,541**	,530**	,518**	,428*	,602**	,143	,535**	,530**	,444**	1	,733*
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,001	,010	,000	,413	,001	,001	,008		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان	Pearson Correlation	,878**	,848**	,663**	,801**	,764**	,520**	,711**	,812**	,528**	,733**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

الملحق رقم 06: نتائج اختبار ثبات عبارات الاستبيان

1. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

- المحور الأول: مكونات الذكاء الإستراتيجي

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,863	,860	22

- المحور الثاني: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,828	,833	16

مجموع المحاور الثلاثة:

- المحور الثالث: عملية اتخاذ القرار

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,924	,924	45

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,616	,667	7

2. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,871
		N of Items	23 ^a
	Part 2	Value	,848
		N of Items	22 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			,838
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,912
	Unequal Length		,912
Guttman Split-Half Coefficient			,904

Scale Statistics				
	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	89,89	110,222	10,499	23 ^a
Part 2	88,11	77,457	8,801	22 ^b
Both Parts	178,00	342,588	18,509	45

الملحق رقم 07: نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	85,7	85,7	85,7
	أنثى	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	8	22,9	22,9	22,9
	من 30 إلى 40 سنة	12	34,3	34,3	57,1
	من 41 إلى 50 سنة	8	22,9	22,9	80,0
	أكبر من 50 سنة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	6	17,1	17,1	17,1
	دبلوم مهني	4	11,4	11,4	28,6
	جامعي	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	12	34,3	34,3	34,3
	أقل من 10 سنوات	9	25,7	25,7	60,0
	من 10 إلى 15 سنة	7	20,0	20,0	80,0
	أكثر من 15 سنة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الطبيعة القانونية للمؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شخص طبيعي	22	62,9	62,9	62,9
	شخص معنوي	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

عمر المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	15	42,9	42,9	42,9
	سنوات 10 من أقل	7	20,0	20,0	62,9
	من 10 إلى 15 سنة	9	25,7	25,7	88,6
	سنة 15 من أكثر	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم 08: التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 ^a	.362	.343	29087,
a. Predictors: (Constant, مكونات الذكاء الإستراتيجي)				

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.833 ^a	.694	.685	26516,
a. Predictors: (Constant, مكونات الذكاء الإستراتيجي)				

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 ^a	.457	.423	27244,
a. Predictors: (Constant, أبعاد الذكاء الإستراتيجي, مكونات الذكاء الإستراتيجي)				

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MV	<---	INDV	,872	,099	8,785	***	
DV	<---	INDV	,109	,182	,598	,550	
DV	<---	MV	,424	,174	2,442	,015	

الملحق رقم 09: التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية بفروعها

T-TEST GROUPS= الجنس (1 2)

1- الجنس

/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=V SS Inf KM INDV Inteleco
/CRITERIA=CI (.95).

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
البقطة الإستراتيج ية	Equal variances assumed	3,745	,062	-2,490	33	,018	-,56250	,22590	-1,02210	-,10290
	Equal variances not assumed			-5,428	29,545	,000	-,56250	,10363	-,77427	-,35073
أمن وحماية المعلومات	Equal variances assumed	1,062	,310	-1,605	33	,118	-,46000	,28654	-1,04297	-,12297
	Equal variances not assumed			-2,009	6,781	,086	-,46000	,22897	-1,00499	-,08499
التأثير	Equal variances assumed	4,711	,037	-1,364	33	,182	-,36667	,26877	-,91349	-,18016

	d									
	Equal variances not assumed			- 3,07 9	32,08 8	,004	-,36667	,11910	- ,60925	- ,1240 9
إدارة المعرفة	Equal variances assumed	4,44 7	,04 3	- 2,50 5	33	,017	-,54000	,21557	- ,97857	- ,1014 3
	Equal variances not assumed			- 5,04 4	22,19 2	,000	-,54000	,10706	- ,76192	- ,3180 8
مكونات النكاه الاستراتيجي	Equal variances assumed	3,64 5	,06 5	- 2,44 9	33	,020	-,49848	,20357	- ,91264	- ,0843 3
	Equal variances not assumed			- 4,45 7	15,29 5	,000	-,49848	,11185	- ,73648	- ,2604 9
النكاه الاقتصادي	Equal variances assumed	2,78 8	,10 4	- 2,09 4	33	,044	-,46306	,22117	- ,91304	- ,0130 7
	Equal variances not assumed			- 3,65 8	13,41 1	,003	-,46306	,12659	- ,73570	- ,1904 2

ONEWAY V SS Inf KM Inteleco INDV2 BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

2- العمر:

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البقطة الإستراتيجية	Between Groups	,735	3	,245	,969	,420
	Within Groups	7,838	31	,253		
	Total	8,573	34			
أمن وحماية المعلومات	Between Groups	,554	3	,185	,478	,700
	Within Groups	11,965	31	,386		
	Total	12,519	34			
التأثير	Between Groups	,654	3	,218	,667	,579
	Within Groups	10,139	31	,327		
	Total	10,793	34			
إدارة المعرفة	Between Groups	,208	3	,069	,282	,838
	Within Groups	7,614	31	,246		
	Total	7,822	34			
الذكاء الاقتصادي	Between Groups	,277	3	,092	,378	,769
	Within Groups	7,561	31	,244		
	Total	7,837	34			
مكونات الذكاء الإستراتيجي	Between Groups	,133	3	,044	,202	,894
	Within Groups	6,782	31	,219		
	Total	6,914	34			

3- المؤهل العلمي:

ONEWAY V SS Inf KM Inteleco INDV2 BY العلمي_المؤهل
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البقطة الإستراتيجية	Between Groups	,147	2	,073	,279	,759
	Within Groups	8,426	32	,263		
	Total	8,573	34			
أمن وحماية المعلومات	Between Groups	,595	2	,298	,799	,459
	Within Groups	11,924	32	,373		
	Total	12,519	34			
التأثير	Between Groups	,184	2	,092	,277	,760
	Within Groups	10,609	32	,332		
	Total	10,793	34			
إدارة المعرفة	Between Groups	,568	2	,284	1,253	,299
	Within Groups	7,254	32	,227		
	Total	7,822	34			
النكاء الاقتصادي	Between Groups	,050	2	,025	,103	,902
	Within Groups	7,787	32	,243		
	Total	7,837	34			
مكونات النكاء الإستراتيجي	Between Groups	,002	2	,001	,004	,996
	Within Groups	6,913	32	,216		
	Total	6,914	34			

4- الخبرة المهنية:

ONEWAY V SS Inf KM Inteleco INDV2 BY الخبرة
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البقطة الإستراتيجية	Between Groups	2,079	3	,693	3,309	,033
	Within Groups	6,494	31	,209		
	Total	8,573	34			
أمن وحماية المعلومات	Between Groups	2,985	3	,995	3,235	,036
	Within Groups	9,534	31	,308		
	Total	12,519	34			
التأثير	Between Groups	,731	3	,244	,751	,530
	Within Groups	10,062	31	,325		
	Total	10,793	34			
إدارة المعرفة	Between Groups	1,934	3	,645	3,393	,030
	Within Groups	5,888	31	,190		
	Total	7,822	34			
الذكاء الاقتصادي	Between Groups	1,647	3	,549	2,750	,059
	Within Groups	6,190	31	,200		
	Total	7,837	34			
الذكاء مكونات الإستراتيجي	Between Groups	1,713	3	,571	3,404	,030
	Within Groups	5,201	31	,168		
	Total	6,914	34			

الاختبارات البعدية : اختبار Gabriel لمتغير الخبرة المهنية

Multiple Comparisons							
Gabriel							
Dependent Variable	(I) الخبرة المهنية	(J) الخبرة المهنية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
اليقظة الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	,02431	,20182	1,000	-,5392	,5878
		من 10 إلى 15 سنة	,49851	,21768	,149	-,1054	1,1024
		أكثر من 15 سنة	,51637	,21768	,126	-,0875	1,1203
	أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-,02431	,20182	1,000	-,5878	,5392
		من 10 إلى 15 سنة	,47421	,23066	,245	-,1701	1,1185
		أكثر من 15 سنة	,49206	,23066	,211	-,1523	1,1364
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-,49851	,21768	,149	-1,1024	,1054
		أقل من 10 سنوات	-,47421	,23066	,245	-1,1185	,1701
		أكثر من 15 سنة	,01786	,24465	1,000	-,6669	,7026
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-,51637	,21768	,126	-1,1203	,0875
		أقل من 10 سنوات	-,49206	,23066	,211	-1,1364	,1523
		من 10 إلى 15 سنة	-,01786	,24465	1,000	-,7026	,6669
أمن وحماية المعلومات	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	-,08333	,24454	1,000	-,7660	,5994
		من 10 إلى 15 سنة	,69762	,26375	,068	-,0341	1,4293
		أكثر من 15 سنة	,29762	,26375	,825	-,4341	1,0293
	أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,08333	,24454	1,000	-,5994	,7660

		من 10 إلى 15 سنة	,78095*	,27947	,050	,0002	1,5617	
		أكثر من 15 سنة	,38095	,27947	,680	-,3998	1,1617	
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-,69762	,26375	,068	-1,4293	,0341	
		أقل من 10 سنوات	-,78095*	,27947	,050	-1,5617	-,0002	
		أكثر من 15 سنة	-,40000	,29643	,691	-1,2297	,4297	
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-,29762	,26375	,825	-1,0293	,4341	
		أقل من 10 سنوات	-,38095	,27947	,680	-1,1617	,3998	
		من 10 إلى 15 سنة	,40000	,29643	,691	-,4297	1,2297	
	التأثير	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	,05556	,25122	1,000	-,6458	,7569
			من 10 إلى 15 سنة	,39286	,27095	,612	-,3588	1,1445
أكثر من 15 سنة			,10714	,27095	,999	-,6445	,8588	
أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	-,05556	,25122	1,000	-,7569	,6458	
		من 10 إلى 15 سنة	,33730	,28710	,802	-,4647	1,1393	
		أكثر من 15 سنة	,05159	,28710	1,000	-,7504	,8536	
من 10 إلى 15 سنة		أقل من 5 سنوات	-,39286	,27095	,612	-1,1445	,3588	
		أقل من 10 سنوات	-,33730	,28710	,802	-1,1393	,4647	
		أكثر من 15 سنة	-,28571	,30452	,919	-1,1381	,5666	
أكثر من 15 سنة		أقل من 5 سنوات	-,10714	,27095	,999	-,8588	,6445	
		أقل من 10 سنوات	-,05159	,28710	1,000	-,8536	,7504	

		من 10 إلى 15 سنة	,28571	,30452	,919	-,5666	1,1381	
المعرفة إدارة	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	-,01667	,19218	1,000	-,5532	,5199	
		من 10 إلى 15 سنة	,54524	,20727	,070	-,0298	1,1203	
		أكثر من 15 سنة	,37381	,20727	,372	-,2012	,9488	
	أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,01667	,19218	1,000	-,5199	,5532	
		من 10 إلى 15 سنة	,56190	,21963	,086	-,0516	1,1755	
		أكثر من 15 سنة	,39048	,21963	,396	-,2231	1,0040	
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-,54524	,20727	,070	-1,1203	,0298	
		أقل من 10 سنوات	-,56190	,21963	,086	-1,1755	,0516	
		أكثر من 15 سنة	-,17143	,23296	,973	-,8235	,4806	
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-,37381	,20727	,372	-,9488	,2012	
		أقل من 10 سنوات	-,39048	,21963	,396	-1,0040	,2231	
		من 10 إلى 15 سنة	,17143	,23296	,973	-,4806	,8235	
	الذكاء الاقتصادي	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	-,00116	,19705	1,000	-,5513	,5490
			من 10 إلى 15 سنة	,52966	,21253	,096	-,0599	1,1193
			أكثر من 15 سنة	,30704	,21253	,616	-,2826	,8966
أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	,00116	,19705	1,000	-,5490	,5513	
		من 10 إلى 15 سنة	,53082	,22520	,134	-,0983	1,1599	
		أكثر من 15 سنة	,30820	,22520	,676	-,3209	,9373	

	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-5,2966	,21253	,096	-1,1193	,0599	
		أقل من 10 سنوات	-5,53082	,22520	,134	-1,1599	,0983	
		أكثر من 15 سنة	-,22262	,23886	,921	-,8912	,4459	
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-,30704	,21253	,616	-,8966	,2826	
		أقل من 10 سنوات	-,30820	,22520	,676	-,9373	,3209	
		من 10 إلى 15 سنة	,22262	,23886	,921	-,4459	,8912	
	مكونات الذكاء الإستراتيجي	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	-,00503	,18062	1,000	-,5093	,4992
			من 10 إلى 15 سنة	,53356	,19481	,054	-,0069	1,0740
			أكثر من 15 سنة	,32374	,19481	,463	-,2167	,8642
أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	,00503	,18062	1,000	-,4992	,5093	
		من 10 إلى 15 سنة	,53859	,20642	,077	-,0381	1,1152	
		أكثر من 15 سنة	,32877	,20642	,518	-,2479	,9054	
من 10 إلى 15 سنة		أقل من 5 سنوات	-,53356	,19481	,054	-1,0740	,0069	
		أقل من 10 سنوات	-,53859	,20642	,077	-1,1152	,0381	
		أكثر من 15 سنة	-,20982	,21894	,911	-,8227	,4030	
أكثر من 15 سنة		أقل من 5 سنوات	-,32374	,19481	,463	-,8642	,2167	
		أقل من 10 سنوات	-,32877	,20642	,518	-,9054	,2479	
		من 10 إلى 15 سنة	,20982	,21894	,911	-,4030	,8227	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

5- الطبيعة القانونية للمؤسسة : ONEWAY V SS Inf KM INDV Inteleco BY_ الطبيعة_ القانونية

/POLYNOMIAL=1
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA							Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البقطة الإستراتيجية	Between Groups	(Combined)		,112	1	,112	,437	,513			
		Linear Term	Unweighted	,112	1	,112	,437	,513			
			Weighted	,112	1	,112	,437	,513			
	Within Groups			8,461	33	,256					
	Total			8,573	34						
أمن وحماية المعلومات	Between Groups	(Combined)		,094	1	,094	,248	,621			
		Linear Term	Unweighted	,094	1	,094	,248	,621			
			Weighted	,094	1	,094	,248	,621			
	Within Groups			12,425	33	,377					
	Total			12,519	34						
التأثير	Between Groups	(Combined)		,627	1	,627	2,037	,163			
		Linear Term	Unweighted	,627	1	,627	2,037	,163			
			Weighted	,627	1	,627	2,037	,163			
	Within Groups			10,165	33	,308					
	Total			10,793	34						
إدارة المعرفة	Between Groups	(Combined)		,000	1	,000	,000	,990			
		Linear Term	Unweighted	,000	1	,000	,000	,990			
			Weighted	,000	1	,000	,000	,990			
	Within Groups			7,822	33	,237					
	Total			7,822	34						
مكونات الذكاء الإستراتيجي	Between Groups	(Combined)		,112	1	,112	,540	,468			
		Linear Term	Unweighted	,112	1	,112	,540	,468			
			Weighted	,112	1	,112	,540	,468			
	Within Groups			6,814	33	,206					
	Total			6,926	34						
الذكاء الاقتصادي	Between Groups	(Combined)		,228	1	,228	,989	,327			
		Linear Term	Unweighted	,228	1	,228	,989	,327			
			Weighted	,228	1	,228	,989	,327			
	Within Groups			7,609	33	,231					
	Total			7,837	34						

6- عمر المؤسسة :

ONEWAY V SS Inf KM INDV Inteleco BY

/POLYNOMIAL=1
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA								
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
القيادة الإستراتيجية	Between Groups	(Combined)	,229	3	,076	,283	,837	
		Linear Term	Unweighted	,181	1	,181	,673	,418
			Weighted	,082	1	,082	,305	,584
			Deviation	,146	2	,073	,272	,764
	Within Groups			8,345	31	,269		
	Total			8,573	34			
أمن وحماية المعلومات	Between Groups	(Combined)	,812	3	,271	,717	,549	
		Linear Term	Unweighted	,014	1	,014	,036	,851
			Weighted	,048	1	,048	,128	,723
			Deviation	,764	2	,382	1,011	,375
	Within Groups			11,707	31	,378		
	Total			12,519	34			
التأثير	Between Groups	(Combined)	,167	3	,056	,162	,921	
		Linear Term	Unweighted	,151	1	,151	,439	,512
			Weighted	,125	1	,125	,363	,551
			Deviation	,042	2	,021	,061	,941
	Within Groups			10,626	31	,343		
	Total			10,793	34			
إدارة المعرفة	Between Groups	(Combined)	,264	3	,088	,360	,782	
		Linear Term	Unweighted	,091	1	,091	,373	,546
			Weighted	,070	1	,070	,288	,595
			Deviation	,193	2	,097	,396	,676
	Within Groups			7,558	31	,244		
	Total			7,822	34			
مكونات الذكاء الإستراتيجي	Between Groups	(Combined)	,135	3	,045	,205	,892	
		Linear Term	Unweighted	,016	1	,016	,073	,789
			Weighted	,003	1	,003	,012	,915
			Deviation	,132	2	,066	,302	,741
	Within Groups			6,791	31	,219		
	Total			6,926	34			

النكاء الاقتصادي	Between Groups	(Combined)		,135	3	,045	,182	,908
		Linear Term	Unweighted	,001	1	,001	,003	,958
			Weighted	,009	1	,009	,037	,850
			Deviation	,126	2	,063	,254	,777
	Within Groups			7,702	31	,248		
	Total			7,837	34			

الملحق رقم 10: التحقق من الفرضية الرئيسية الثالثة بفروعها

1- الجنس

T-TEST GROUPS= الجنس (1 2)

/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=PR Vision Ref Motivation Partenariat MV
/CRITERIA=CI (.95).

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الاستشرا ف	Equal variances assumed	,728	,400	-2,537	33	,016	-,77500	,30543	-1,39641	-,15359
	Equal variances not assumed			-3,532	7,939	,008	-,77500	,21941	-1,28163	-,26837
الرؤية المستقبالية	Equal variances assumed	,505	,482	-,338	33	,737	-,07778	,23006	-,54583	-,39027
	Equal variances not assumed			-,341	5,459	,746	-,07778	,22809	-,64958	-,49402
تفكير النظم	Equal variances assumed	1,767	,193	-1,673	33	,104	-,40000	,23915	-,88656	-,08656

	assumed									
	Equal variances not assumed			- 2,818	12,058	,015	-,40000	,14196	- ,70914	- ,09086
الدافعية	Equal variances assumed	,108	,744	- 1,863	33	,071	-,60000	,32203	- 1,25518	,05518
	Equal variances not assumed			- 1,724	5,140	,144	-,60000	,34796	- 1,48714	,28714
الشراكة	Equal variances assumed	2,287	,140	- 1,458	33	,154	-,68889	,47258	- 1,65036	,27258
	Equal variances not assumed			- 2,017	7,859	,079	-,68889	,34152	- 1,47890	,10112
أبعاد النكاه الإستراتيجي	Equal variances assumed	,845	,365	- 2,467	33	,019	-,52500	,21283	- ,95801	- ,09199
	Equal variances not assumed			- 3,661	8,928	,005	-,52500	,14342	- ,84983	- ,20017

1- العمر:

ONEWAY PR Vision Ref Motivation Partenariat MV BY العمر
/POLYNOMIAL=1
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA								
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
الاستشراف	Between Groups	(Combined)	1,059	3	,353	,744	,534	
		Linear Term	Unweighted	,302	1	,302	,637	,431
			Weighted	,319	1	,319	,672	,419
			Deviation	,740	2	,370	,780	,467
	Within Groups		14,709	31	,474			
	Total		15,768	34				
المستقبلية الرؤية	Between Groups	(Combined)	1,455	3	,485	2,482	,079	
		Linear Term	Unweighted	,005	1	,005	,023	,880
			Weighted	,009	1	,009	,048	,828
			Deviation	1,446	2	,723	3,700	,036
	Within Groups		6,056	31	,195			
	Total		7,511	34				
النظم تفكير	Between Groups	(Combined)	,358	3	,119	,439	,726	
		Linear Term	Unweighted	,095	1	,095	,352	,558
			Weighted	,091	1	,091	,334	,567
			Deviation	,267	2	,134	,492	,616
	Within Groups		8,417	31	,272			
	Total		8,775	34				
الدافعية	Between Groups	(Combined)	,227	3	,076	,147	,931	
		Linear Term	Unweighted	,160	1	,160	,310	,582
			Weighted	,150	1	,150	,291	,593
			Deviation	,077	2	,038	,074	,928
	Within Groups		15,983	31	,516			
	Total		16,210	34				
الشراكة	Between Groups	(Combined)	1,894	3	,631	,617	,609	
		Linear Term	Unweighted	,855	1	,855	,835	,368
			Weighted	,741	1	,741	,724	,401
			Deviation	1,153	2	,577	,564	,575

	Within Groups		31,725	31	1,023			
	Total		33,619	34				
الذكاء أبعاد الإستراتيجي	Between Groups	(Combined)	,236	3	,079	,332	,802	
		Linear Term	Unweighted	,079	1	,079	,333	,568
			Weighted	,072	1	,072	,304	,586
			Deviation	,164	2	,082	,347	,710
	Within Groups		7,351	31	,237			
	Total		7,588	34				

2- المؤهل العلمي:

ONEWAY PR Vision Ref Motivation Partenariat MV BY العلمي_المؤهل
/POLYNOMIAL=1
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA								
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
الاستشراف	Between Groups	(Combined)	,462	2	,231	,483	,621	
		Linear Term	Unweighted	,116	1	,116	,243	,625
			Weighted	,033	1	,033	,068	,796
			Deviation	,430	1	,430	,898	,350
	Within Groups		15,306	32	,478			
	Total		15,768	34				
الرؤية المستقبلية	Between Groups	(Combined)	,109	2	,054	,235	,792	
		Linear Term	Unweighted	,007	1	,007	,030	,864
			Weighted	,026	1	,026	,112	,740
			Deviation	,083	1	,083	,357	,555
	Within Groups		7,403	32	,231			
	Total		7,511	34				
تفكير النظم	Between Groups	(Combined)	,181	2	,091	,338	,716	
		Linear Term	Unweighted	,181	1	,181	,673	,418
			Weighted	,165	1	,165	,615	,439
			Deviation	,016	1	,016	,060	,807
	Within Groups		8,593	32	,269			
	Total		8,775	34				
الدافعية	Between Groups	(Combined)	,094	2	,047	,093	,912	
		Linear Term	Unweighted	,075	1	,075	,149	,702
			Weighted	,090	1	,090	,178	,676
			Deviation	,004	1	,004	,008	,930
	Within Groups		16,116	32	,504			
	Total		16,210	34				
الشراكة	Between Groups	(Combined)	7,452	2	3,726	4,557	,018	
		Linear Term	Unweighted	1,554	1	1,554	1,900	,178
			Weighted	3,319	1	3,319	4,059	,052
			Deviation	4,134	1	4,134	5,055	,032

	Within Groups		26,167	32	,818			
	Total		33,619	34				
أبعاد الذكاء الإستراتيجي	Between Groups	(Combined)	,158	2	,079	,341	,714	
		Linear Term	Unweighted	,110	1	,110	,474	,496
			Weighted	,142	1	,142	,611	,440
			Deviation	,016	1	,016	,070	,792
	Within Groups		7,429	32	,232			
	Total		7,587	34				

الاختبارات البعدية : اختبار Gabriel لمتغير المؤهل العلمي

Multiple Comparisons							
Gabriel							
Dependent Variable	المؤهل (I) العلمي	المؤهل (J) العلمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
الاستشراف	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	-,43750	,44642	,695	-1,5539	,6789
		جامعي	-,15500	,31440	,936	-,9027	,5927
	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	,43750	,44642	,695	-,6789	1,5539
		جامعي	,28250	,37243	,794	-,5780	1,1430
	جامعي	ثانوي فأقل	,15500	,31440	,936	-,5927	,9027
		دبلوم مهني	-,28250	,37243	,794	-1,1430	,5780
الرؤية المستقبلية	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	-,13889	,31046	,958	-,9153	,6375
		جامعي	,03778	,21865	,997	-,4822	,5577
	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	,13889	,31046	,958	-,6375	,9153
		جامعي	,17667	,25901	,841	-,4217	,7751
	جامعي	ثانوي فأقل	-,03778	,21865	,997	-,5577	,4822
		دبلوم مهني	-,17667	,25901	,841	-,7751	,4217
تفكير النظم	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	-,16667	,33450	,943	-1,0032	,6699
		جامعي	-,19333	,23558	,769	-,7536	,3669
	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	,16667	,33450	,943	-,6699	1,0032
		جامعي	-,02667	,27906	,999	-,6714	,6181
	جامعي	ثانوي فأقل	,19333	,23558	,769	-,3669	,7536
		دبلوم مهني	,02667	,27906	,999	-,6181	,6714
الدافعية	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	,02778	,45809	1,000	-1,1178	1,1734
		جامعي	,12444	,32262	,968	-,6428	,8917
	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	-,02778	,45809	1,000	-1,1734	1,1178
		جامعي	,09667	,38217	,990	-,7863	,9796
	جامعي	ثانوي فأقل	-,12444	,32262	,968	-,8917	,6428
		دبلوم مهني	-,09667	,38217	,990	-,9796	,7863
الشراكة	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	,83333	,58371	,403	-,6264	2,2931
		جامعي	-,56667	,41109	,390	-1,5443	,4109
	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	-,83333	,58371	,403	-2,2931	,6264
		جامعي	-1,40000 [*]	,48697	,011	-2,5251	-,2749
	جامعي	ثانوي فأقل	,56667	,41109	,390	-,4109	1,5443
		دبلوم مهني	1,40000 [*]	,48697	,011	,2749	2,5251

أبعاد الذكاء الإستراتيجي	ثانوي فأقل	دبلوم مهني	-,00521	,31103	1,000	-,7830	,7726
		جامعي	-,15083	,21905	,848	-,6717	,3701
	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	,00521	,31103	1,000	-,7726	,7830
		جامعي	-,14562	,25948	,903	-,7451	,4539
	جامعي	ثانوي فأقل	,15083	,21905	,848	-,3701	,6717
		دبلوم مهني	,14562	,25948	,903	-,4539	,7451

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

4- الخبرة المهنية:

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الإستشراف	Between Groups	3,024	3	1,008	2,452	,082
	Within Groups	12,744	31	,411		
	Total	15,768	34			
الرؤية المستقبلية	Between Groups	1,365	3	,455	2,294	,097
	Within Groups	6,146	31	,198		
	Total	7,511	34			
الدافعية	Between Groups	1,534	3	,511	1,080	,372
	Within Groups	14,675	31	,473		
	Total	16,210	34			
الشراكة	Between Groups	3,573	3	1,191	1,229	,316
	Within Groups	30,046	31	,969		
	Total	33,619	34			
أبعاد الذكاء الإستراتيجي	Between Groups	1,486	3	,495	2,517	,076
	Within Groups	6,101	31	,197		
	Total	7,587	34			

5- الطبيعة القانونية للمؤسسة:

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الإستشراف	Between Groups	,026	1	,026	,055	,816
	Within Groups	15,741	33	,477		
	Total	15,768	34			
الرؤية المستقبلية	Between Groups	,027	1	,027	,118	,734
	Within Groups	7,484	33	,227		
	Total	7,511	34			
الدافعية	Between Groups	1,039	1	1,039	2,261	,142
	Within Groups	15,170	33	,460		
	Total	16,210	34			
الشراكة	Between Groups	,004	1	,004	,004	,948
	Within Groups	33,615	33	1,019		
	Total	33,619	34			
أبعاد الذكاء الإستراتيجي	Between Groups	,141	1	,141	,627	,434
	Within Groups	7,446	33	,226		
	Total	7,587	34			

6- عمر المؤسسة:

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستشراف	Between Groups	1,202	3	,401	,853	,476
	Within Groups	14,566	31	,470		
	Total	15,768	34			
الرؤية المستقبلية	Between Groups	,772	3	,257	1,184	,332
	Within Groups	6,739	31	,217		
	Total	7,511	34			
الدافعية	Between Groups	1,659	3	,553	1,178	,334
	Within Groups	14,551	31	,469		
	Total	16,210	34			
الشراكة	Between Groups	2,888	3	,963	,971	,419
	Within Groups	30,731	31	,991		
	Total	33,619	34			
أبعاد الذكاء الإستراتيجي	Between Groups	,247	3	,082	,347	,791
	Within Groups	7,341	31	,237		
	Total	7,587	34			

الملحق رقم 11: التحقق من الفرضية الرئيسية الرابعة باستخدام برنامج Minitab 17

The assumed standard deviation = 1

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound	Z	P
الإستراتيج الذكاء مكونات	35	3,909	0,451	0,169	3,631	5,38	0,000
الإستراتيجية اليقظة	35	3,845	0,502	0,169	3,567	5,00	0,000
المعلومات وحماية أمن	35	3,806	0,607	0,169	3,528	4,77	0,000
التأثير	35	3,886	0,563	0,169	3,608	5,24	0,000
المعرفة إدارة	35	4,137	0,480	0,169	3,859	6,73	0,000

الملحق رقم 12: التحقق من الفرضية الرئيسية الخامسة باستخدام برنامج Minitab 17

The assumed standard deviation = 1

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound	Z	P
الاستشراف	35	4,036	0,681	0,169	3,758	6,13	0,000
المستقبلية الرؤية	35	3,933	0,471	0,169	3,655	5,52	0,000
النظم تفكير	35	3,990	0,508	0,169	3,712	5,86	0,000
التحفيز	35	4,019	0,690	0,169	3,741	6,03	0,000
الشراكة	35	3,476	0,995	0,169	3,198	2,82	0,002
الإستراتيجي الذكاء أبعاد	35	3,901	0,472	0,169	3,623	5,33	0,000

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ-و	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار.....
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي.....
3	الفرع الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي.....
7	الفرع الثاني: مكونات الذكاء الإستراتيجي.....
14	الفرع الثالث: أبعاد الذكاء الإستراتيجي.....
16	المطلب الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار.....
16	الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.....
18	الفرع الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار.....
20	الفرع الثالث : حالات اتخاذ القرار.....
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
22	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
22	الفرع الأول: الدراسات المحلية.....
24	الفرع الثاني: الدراسات العربية
27	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية.....
29	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....

29	الفرع الأول: أوجه التشابه.....
29	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.....
30	الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....
31	خلاصة الفصل:.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
33	تمهيد.....
34	المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية
34	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية.....
34	الفرع الأول: نموذج الدراسة.....
35	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة.....
35	الفرع الثالث: عينة الدراسة.....
36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
36	الفرع الأول: إعداد الاستبيان.....
46	الفرع الثاني: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
48	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.....
48	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
48	الفرع الأول: عرض نتائج الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.....
52	الفرع الثاني: عرض بيانات الاستبيان.....
75	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
75	الفرع الأول: تحليل نتائج الخصائص الديمغرافية للاستبيان.....
78	الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان.....
81	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات.....
104	خلاصة الفصل:.....
106	الخاتمة.....
113	قائمة المصادر والمراجع.....
125	الملاحق.....
183	فهرس المحتويات.....

