

إختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات

"دراسة حالة : مؤسسة الشرق للصحافة والنشر – الدمام – المملكة العربية السعودية"

مزمل علي محمد عثمان

جامعة بيشة - المملكة العربية السعودية

الملخص: تهدف الدراسة لإختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات – في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر – الدمام – المملكة العربية السعودية ، والوقوف على مدى الأهمية التي توليها هذه المؤسسة لإستراتيجية الذكاء الإستراتيجي وعناصره من حيث الإستشراف ، الرؤية الإستراتيجية ، تحفيز العاملين ، التحالفات الإستراتيجية ، التفكير النظامي) وأثر ذلك على فاعلية إتخاذ القرارات ، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي و تم تصميم إستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها والمتمثل في الإدارة العليا والتنفيذية، وقد وُزعت (٥٥) إستبانة وتم إسترجاع (٥٠) إستبانة صالحة للتحليل ، وقد تم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية في الدراسة مثل الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ألفا كرونباخ ، التحليل العاملي ، معامل ارتباط بيرسون وتحليل الإنحدار. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هنالك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (المتغيرات المستقلة) وفاعلية إتخاذ القرار (المتغير التابع) ، كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي لما له من تأثير معنوي على فاعلية إتخاذ القرارات ، وجعل الذكاء الإستراتيجي جزءاً من ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى تنمية وتطوير عناصر الذكاء الإستراتيجي لما لها من تأثير على القرارات داخل وخارج المؤسسة .
كلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي ، الرؤية الإستراتيجية ، التحالفات الإستراتيجية ، التفكير النظامي ، فاعلية إتخاذ القرارات.

Abstract: The study aimed to test impact of elements of strategic intelligence on the making effectiveness of decisions – Dammam – Saudi Arabia , and stand over the importance attached by this institution to strategic intelligence and its elements of where (foresight – strategic vision – motivate employees – strategic alliances – systemic thinking) and its impact on effective decision making and we have been using descriptive and analytical method and we was design a questionnaire to collect data for the study from top administration and executive management , and it has been distributed (55) questionnaires and it was retrieved (50) questionnaires , it has been using amount of statistical methods in the study like arithmetical average , standard deviation , Cronbach's alpha , coefficient analysis , Pearson's correlation coefficient and regression analysis . The study has been reached to that there is statistically significant correlation between the elements of strategic intelligence (independent variables) and effective decision making (dependent variables),the study also presented some of a recommendations, the most important is : attention of strategy intelligence because it is effect of decision making , and make strategic intelligence part of establishment culture , in addition to development and evolution elements of strategic intelligence , because it is effects on decision inside and outside of the establishment.

Keywords: Strategic intelligence, strategic vision, strategic alliances, thinking regulars, effective decision-making

١. المقدمة:

أدركت الكثير من المنظمات من خلال تخطيطها الإستراتيجي الحاجة لمدخل حديث تسطيع من خلاله إدارة أنشطتها بطريقة تمكّنها من المنافسة في بيئتها الداخلية والخارجية ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة أيضاً إلى التنبؤ بمستقبل هذه المنظمات لأنها جزء لا يتجزأ من نظام عالمي أشمل يؤثر على أنشطتها وخططها وإستراتيجياتها نتيجة لعمليها في بيئات تتسم بعدم التأكد الذي يحمله المستقبل ، فكان لزاماً على هذه المنظمات إيجاد قادة ومفكرين أذكيا من أصحاب القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أساس تنمية المعرفة والخبرة وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة

بالمستقبل ، فظهر "الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence" كأداة ذات فاعلية لتوجيه دفة المنظمات نحو شواطئ تحقيق أهدافها و غاياتها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها في السوق وإستشراف مستقبلها وتمكين القادة من إستشعار الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها .
مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

١. هل تؤثر القدرة على قراءة الواقع (الإستشراف) على فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر ؟
٢. هل تؤثر القدرة على الرؤية الإستراتيجية على فاعلية إتخاذ القرارات في ظل بيئة عدم التأكد في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر ؟
٣. هل تؤثر القدرة علي تحفيز العاملين على فاعلية إتخاذ القرارات في ظل بيئة عدم التأكد في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر ؟
٤. هل تؤثر القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية على فاعلية إتخاذ القرارات في ظل بيئة عدم التأكد في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر ؟
٥. هل تؤثر القدرة على التفكير النظامي على فاعلية إتخاذ القرارات في ظل بيئة عدم التأكد في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر ؟

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة في جانبين :

الجانب الأول : الأهمية النظرية : حيث تنبع أهمية الدراسة هذه من الإضافة العلمية من معرفة أبعاد وعناصر الذكاء الإستراتيجي (كمتغيرات) والتي سوف سيتم بحثها بشكل يُعزز من معلومات تُقدّم إلى المكتبات العربية ويُفيد معشر الأكاديميين والباحثين وما يُمكن إدراكه حول هذه المتغيرات .

الجانب الثاني : الأهمية التطبيقية : حيث تهدف الدراسة هنا إلى تعزيز إدراك العاملين في المستويات الإدارية العليا والتنفيذية في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر حول متغير "الذكاء الإستراتيجي وعناصره" وتأثيره على فاعلية إتخاذ القرارات وأثر هذه القرارات على الأداء المنظمي بصورة عامة .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة لإختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر ، وذلك من خلال الآتي :

١. تحديد العلاقة بين القدرة على الإستشراف و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
٢. تحديد العلاقة بين القدرة على الرؤية الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
٣. تحديد العلاقة بين القدرة علي تحفيز والعاملين و فاعلية إتخاذ القرارات مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
٤. تحديد العلاقة بين القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
٥. تحديد العلاقة بين القدرة على التفكير النظامي و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .

الدراسات السابقة التي لها علاقة بالذكاء الإستراتيجي :

١. دراسة نضال عبدالهادي : بعنوان أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة حالة شركة اسياسيل (٢٠١٥م) وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الأهمية التي توليها الشركة - عينة الدراسة - لموضوع الذكاء

الإستراتيجي وعلاقته بالقدرة الإبداعية وقد تجلت أهمية الدراسة في توضيح أثر الذكاء الإستراتيجي في تمكين المنظمات من الإستجابة لمتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها بما يُحق لها الإبداع التنظيمي ، وقد توصل الباحث لعدد من النتائج أهمها أنّ الذكاء الإستراتيجي بكافة أبعاده ومكوناته يساهم وبشكل فعّال في تحقيق كافة الجوانب المتعلقة بعملية الإبداع التنظيمي وأنّ للشركة مدراء يتميزون بخبرات ومهارات تساهم في خلق التفكير الإبداعي وتمكنهم من إتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي ، وقد قدم الباحث عدد من التوصيات أهمها ضرورة إستخدام الشركة لأنماط معاصرة كما أوصت هذه الدراسة بضرورة إعتداد مبدأ الشراكة لمواجهة التغيرات البيئية المختلفة التي تواجه الشركة المبحوثة .

٢. دراسة هاشم مهدي هاشم وعلي رزاق العابدي بعنوان : تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية دراسة حالة شركة كورك للإتصالات - العراق - ٢٠١٤ م ، وقد قدمت الدراسة العديد من الأهداف أبرزها الوقوف على مستوى ممارسة الذكاء الإستراتيجي لمتخذي القرار في الشركة المبحوثة واختبار تأثير كل من الذكاء الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية ، كما تمثلت أهمية هذه الدراسة في إظهار تأثير مؤشرات الذكاء الإستراتيجي في الشركة وخفة الحركة الإستراتيجية والسعي لإضافة المعرفة في مجال الذكاء الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية ، وقد توصل الباحثان إلى عدد من الإستنتاجات أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمؤشرات الذكاء الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية وأنّ الأبعاد الخمسة التي طرحها (Maccoby 2004) في دراسته تلي الحاجة لقياس مؤشرات الذكاء الإستراتيجي وهي : (الإستشراف - المنظور الرؤيوي - الشراكة - الدافعية والتفكير النظمي) ، كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها : أهمية قيام مدراء إدارة شركة كورك للإتصالات بالإعتداد على مؤشرات الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف - المنظور الرؤيوي - الشراكة - الدافعية والتفكير النظمي) بشكل كبير يمكنهم من إتخاذ القرارات الإستراتيجية ورسم السياسات والإستراتيجيات من خلال إستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي يُلاحظ الآتي :

(١) عدم توفر دراسات سابقة تناولت موضوع أثر الذكاء الإستراتيجي وفاعلية إتخاذ القرارات معاً من خلال أهداف الدراسة ، والوصول إلى نتائج تُشير إلى وجود علاقة بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وفاعلية إتخاذ القرار ، وهذا ما يُميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

(٢) تأتي هذه الدراسة مكتملة لجهود الباحثين في هذا المجال وسد النقص في هذا الحقل إذا حاولت الربط بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وفاعلية إتخاذ القرار كونها أولى الدراسات في البيئة المحلية - على حد علم الباحث - .

حدود الدراسة : وهي كما يلي :

١. الحدود النظرية : ركزت الدراسة على خمسة متغيرات سيتم الإشارة إليها في نموذج الدراسة.
٢. الحدود الزمانية : اعتمدت الدراسة على البيانات التي تمّ جمعها من مجتمع الدراسة في العام ٢٠١٦ م
٣. الحدود المكانية : - مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية

٢. الجانب النظري في الدراسة :

مفهوم الذكاء الإستراتيجي **Strategic Intelligence** : هو مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن معلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكّنه من إتخاذ القرار الصائب ، كما يُعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه : " العملية أو الأداة التي من خلالها يتم جمع المعلومات التي تُساعد صُنَاع القرار في

Clar,G, "strategic policy intelligence tool , enabling better ,RTDI policy – making Europe's regions " ^٢ steinbeis – edition , Stuttgart , Berlin – p:10 2008.

صناعتهم لتلك القرارات وتُمكنهم من الإستجابة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة ، ثم تحليل هذه المعلومات لتعجيل قراراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى المسار الفكري إزاء ما يحدث الآن وما سيحدث مستقبلاً^٢.

أهمية الذكاء الإستراتيجي : يُمكن تشخيص جوانب أهمية الذكاء الإستراتيجي من التعرّف على الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء ، ومن هذه الأدوار^٣ :

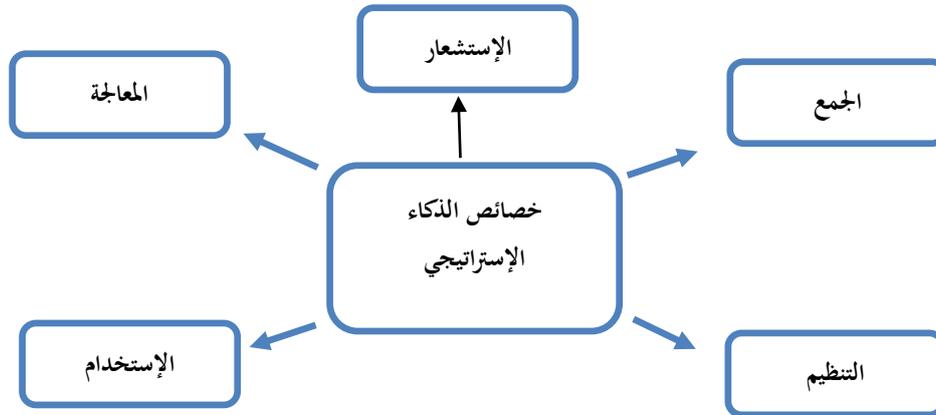
- (١) دور الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية .
 - (٢) دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير .
 - (٣) دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي .
 - (٤) دور الذكاء الإستراتيجي في دعم فاعلية وصناعة القرارات .
- أهداف الذكاء الإستراتيجي : إنّ للذكاء الإستراتيجي أهدافاً محددة هي كما يلي^٤ :
- (١) توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة واتخاذ الإجراءات الوقائية لذلك .
 - (٢) تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها .
 - (٣) تشكيل القناعات لدى صنّاع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات والسياسات الإبداعية
 - (٤) النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تُقيم تحالفات (شراكات ذكية) في مجالات البحث والتطوير وغيرها .
 - (٥) تقديم الأفكار الهادفة التي تحوّل الإبتكارات والإختراعات إلى سلع / خدمات قابلة للتداول.
 - (٦) تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات .
 - (٧) توفير معلومات إستراتيجية تُمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تُحيط بها حالياً ومستقبلاً.
- خصائص الذكاء الإستراتيجي : يتسم الذكاء الإستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات هي^٥ :
- (١) الإستشعار (Sensing) بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة .
 - (٢) الجمع (Collecting) للبيانات ذات المغزى .
 - (٣) التنظيم (Organizing) للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات .
 - (٤) المعالجة (Processing) للبيانات وتحويلها إلى معلومات .
 - (٥) الإستخدام (Uses) للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها .

^٢ الغزاوي ، بشرى هاشم محمد ، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي "دراسة إختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد" أطروحة دكتوراه - كلية الإدارة والإقتصاد - العراق - ص٤٠-٢٠١٠م .

^٤ صالح ، أحمد علي وآخرون / الإدارة بالذكاءات "نهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات" ، عمان : دار وائل للنشر ، الأردن - ص - ، ٢٠١٠م .
^٥ - المرجع السابق ، ص ١٤٧ .

Tham k. & Kim M. "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS " , ٦
Proceeding of the international business & economic research, p: 3-2002

شكل (١) يوضح خصائص الذكاء الإستراتيجي



Source : Tham k. & Kim M. "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS ", Proceeding of the international business & economic research,2002:3

عناصر الذكاء الإستراتيجي : حدد الباحثون عدد من عناصر الذكاء الإستراتيجي ، والتي ستكون محور تركيز الدراسة الحالية والموضحة في المخطط التالي ، مخطط (٣) وهي :

أولاً: قراءة الواقع (الإستشراق) Foresight: هو درجة تحليل الظروف الحالية وتحريكها عبر الزمن ودرجة تحليل حالة المستقبل المرغوب فيما يتعلق بالظروف التي تحت السيطرة والمقدرة على تحليل الأنشطة المستقبلية للوصول إلى المستقبل المرغوب^٦.

ثانياً: التفكير النظامي Systems Thinking: وهو القدرة على توليف مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ودمجها معاً ثم تحليلها بشكلٍ دقيق وبيان تفاعلها بعضها البعض وتكوين صورة كلية عن الموضوع^٧.

ثالثاً: التحالفات الإستراتيجية Partnership: وتعني مقدرة المنظمة في إيجاد تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى في نفس مستوى الصناعة الواحد أو المجال الواحد^٨.

رابعاً: التحفيز Incentive: وهو قدرة القائد الذي على تشجيع العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها وتوجيههم نحو هدف معين لتعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة^٩.

^٦ Amstems , M ,managerial foresight concept and measurement ,foresight : the journal for future studies

strategic thinking and policy ,vol.10(1) s3-66- p : 15-2008.

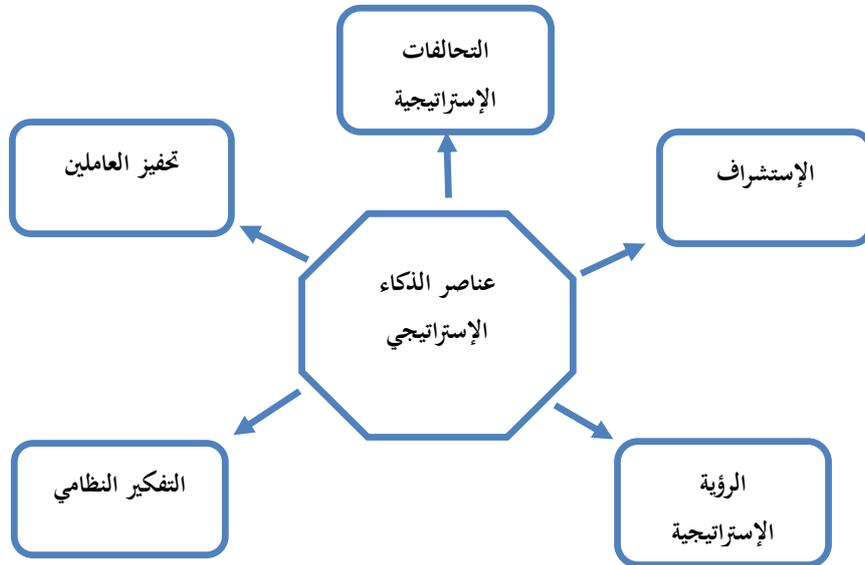
^٨ قاسم ، سعاد حرب ، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات "دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا" رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الإسلامية ، فلسطين ص ٢٤ - ٢٠١١ م .

^٩ النعيمي ، صلاح عبدالقادر ، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي "فن مهارات التفاعل مع الآخرين" ، عمان : دار إثراء للنشر والتوزيع - ص ١٧٣ - ٢٠٠٨ م .

^٩ Maccoby , Michael , "To build a strategy that works , you need strategic intelligence " p : 12 - 2011.

خامساً: الرؤية الإستراتيجية: وهي التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حالياً وتوضح كيان المنظمة ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي والمستقبلي وتخطيط المسار الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه.^{١٠}

شكل (٢) عناصر الذكاء الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث ، بناء على أدبيات الدراسة -٢٠١٦ م

فاعلية إتخاذ القرار: هي نتيجة لنوعية القرار (جودته) بحيث يكون مقبولاً لدى من يُنفذوه ، ومفهوم الفاعلية هنا يُركّز على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية، ويُقصد به في هذه الدراسة القرارات المتخذة من مجلس إدارة وأقسام مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .

إتخاذ القرار: وهو نشاط إداري خاص موجه نحو صناعة وإختيار القرار الأفضل أو الممكن من مجموعة بدائل متاحة ، ويُقصد به في هذه الدراسة كافة القرارات المتخذة في مجلس إدارة وأقسام مؤسسة الشرق للصحافة والنشر.^{١١}

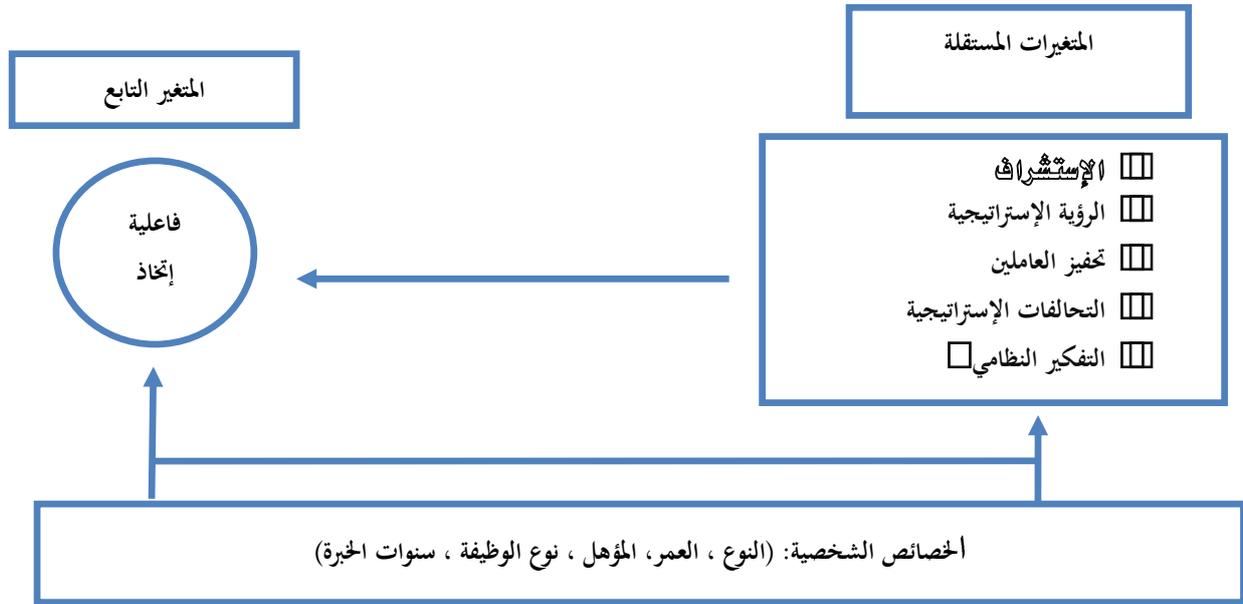
نموذج الدراسة المقترحة:

يتكون نموذج الدراسة المقترحة من خمسة متغيرات مستقلة هي (الإستشراف - الرؤية الإستراتيجية - تحفيز العاملين - التحالفات الإستراتيجية - التفكير النظامي) وآخر تابع (فاعلية إتخاذ القرارات) وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة .

^{١٠} النعيمي ، صلاح عبدالقادر ، مرجع سبق ذكره - ص ١٧٥ - ٢٠٠٨ م .

^{١١} الصيرفي ، محمد ، القرار الإداري ونظم دعمه ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، مصر ، ص ٢٨-٣٠ ، ٢٠٠٧ م .

الشكل (٣): نموذج الدراسة المقترحة



فرضيات الدراسة: بناءً على نموذج الدراسة الموضَّح في الشكل (٣) فإن هذه الدراسة تسعى لإختبار الفرضيات التالية :-
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وفاعلية إتخاذ القرارات ، وقد إنبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية :

- (١) هنالك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية بين القدرة على الإستشراف و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
- (٢) هنالك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
- (٣) هنالك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية بين القدرة علي تحفيز العاملين و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
- (٤) هنالك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية بين القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
- (٥) هنالك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية بين القدرة على التفكير النظامي و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .

٣. منهجية الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تمَّ إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على الأدبيات والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة ، كما تمَّ إعداد إستبانة بغرض إختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات في ظل بيئة عدم التأكد في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر ، وقد تمثل مجتمع البحث في (الإدارة العليا والتنفيذية) بالمؤسسة حيث تم توزيع (٥٥) إستبانة على عينة الدراسة وتمَّ إسترجاع (٥٠) منها صالحة للتحليل ، وقد تمَّ إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة منها : أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات - النسب

المثوية - الوسط الحسابي - الإنحراف المعياري) إضافة لأساليب الإحصاء التحليلي (معامل الارتباط ، كرونباخ ألفا ، التحليل العاملي ، معامل ارتباط بيرسون والإنحدار البسيط والمتعدد والمتدرج).

الصدق الظاهري لأداة الدراسة : تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (٤) من أعضاء هيئة التدريس متخصصين في إدارة الأعمال - بقسم إدارة الأعمال - جامعة بيثشة - المملكة العربية السعودية ، وقد تمت الإستجابة لآرائهم وتم إجراء ما يلزم من تعديل في ضوء ما قدموه من مقترحات .

جودة وثبات المقاييس المستخدمة في أداة الدراسة : بناءً لما ورد في أدبيات الدراسة والدراسات السابقة تم بناء الإستبانة على عدة مقاييس حيث تم قياس جانب فاعلية إتخاذ القرارات إعتماً على دراسة (أبو عاشر و شطناوي ، ٢٠١٤م) وقد احتوت الإستبانة على (٦) عبارات لقياس هذا الجانب في المؤسسة المبحوثة ، ولقياس متغير القدرة على قراءة الواقع تم الإعتقاد على دراسة (حمودة ، ٢٠١٤م) وقد احتوت فقرات الإستبانة على (٦) عبارات أيضاً ولقياس متغير القدرة على رؤية المستقبل تم الإعتقاد على دراسة (عمران ، ٢٠١٥م) وقد احتوت فقرات الإستبانة على (٦) عبارات ، ولقياس متغير القدرة على تحفيز العاملين تم الإعتقاد على دراسة (العابدي ، ٢٠١٣م) وقد احتوت فقرات الإستبانة أيضاً على (٦) عبارات ، ولقياس متغير القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية تم الإعتقاد على دراسة (Seitovirta,2011) وقد احتوت الإستبانة هنا على (٦) عبارات ، ولقياس متغير القدرة على التفكير النظامي تم الإعتقاد على دراسة (العابدي ، ٢٠١٣م) وقد احتوت الإستبانة على (٦) عبارات ، وقد تم توزيع (١٠) إستبانات على عينة من مجتمع الدراسة وذلك بغرض الإختبار المبدئي لأداة الدراسة ، وتميزت هذه الدراسة بوضع التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة موضع الإعتبار وإتخاذ قرارات ذات فاعلية في ظل هذه التغيرات ، كما تميزت بدراسة أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي كأجزاء وليس ككل على فاعلية إتخاذ القرارات ، وقد تم حساب الإعتدادية باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول التالي :

الجدول (1): نتائج إختبار قياس درجة الإعتدادية لأسئلة إستبانة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا
١	القدرة على الإستشراف	6	0.85
٢	القدرة على الرؤية الإستراتيجية	6	0.86
٣	القدرة على تحفيز العاملين	6	0.85
٤	القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية	6	0.84
٥	القدرة على التفكير النظامي	6	0.87

ملحوظة : يتضح من الجدول (١) أنّ قيمة معامل ألفا تعد مرتفعة مما يشير لإمكانية توزيع بقية إستبانات الدراسة.

تحليل البيانات : بعد إجراء عملية الإختبار المبدئي لقياس إعتدادية أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ تم إجراء عملية التحليل العاملي لإستبانة الدراسة ، لإختبار الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة للتأكد من تناسق العبارات التي تقيس كل متغير.

التحليل العاملي لعبارات المتغير المستقل : تم إجراء عملية التحليل العاملي باستخدام برنامج SPSS وتم الحصول على مصفوفة الدوران الخاصة بعبارات المتغير المستقل والتي تعكس نسب التشعبات لكل عبارة ، الجدول التالي يوضح مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة .

الجدول (٢) مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل " القدرة على الإستشراف " :

اسم المتغير	العامل ١
QE1	0.870
QE2	0.861
QE3	0.872
QE4	0.895
QE5	0.880
QE6	0.894
النسب الإحصائية	
نسبة التباين المفسر (%)	52.72
مجموع نسبة التباين المفسر (%)	52.72
Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)	0.657
Bartlett,s Test of Sphercity	339.474

يتبين من الجدول (٢) أن المصفوفة جاءت في عامل واحد وقيم الاشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشعبات أكبر من (0.50)، قيمة (KMO) تزيد عن (0.60). تمّ إستخدام نقطة حذف cut off point بمقدار 0.50 كما أنه لم يتم تقسيم المتغير المستقل للدراسة لمتغيرات أخرى وسوف يتم استخدام هذه العبارات مجتمعة في عملية قياس المتغير المستقل (القدرة على قراءة الواقع (الإستشراف)).

الجدول (٣) : مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل " القدرة الرؤيية الإستراتيجية "

اسم المتغير	العامل ١
IS1	0.895
IS2	0.890
IS3	0.880
IS4	0.877
IS5	0.879
IS6	0.897
النسب الإحصائية	
نسبة التباين المفسر (%)	53.18
مجموع نسبة التباين المفسر (%)	53.18
Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)	0.695
Bartlett,s Test of Sphercity	359.152

يتبين من الجدول (٣) أن المصفوفة جاءت في عامل واحد فقط وقيم الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشعبات أكبر من (0.50)، قيمة (KMO) تزيد عن (0.60) تم إستخدام نقطة حذف cut off point بمقدار 0.50 كما أنه لم يتم تقسيم

المتغير المستقل للدراسة لمتغيرات أخرى ولذلك سوف يتم استخدام هذه العبارات مجتمعة لقياس (القدرة على رؤية المستقبل (الرؤية الإستراتيجية) .

الجدول (٤): مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل " تحفيز العاملين " :

اسم المتغير	العامل ١
II1	0.878
II2	0.886
II3	0.894
II4	0.899
II5	0.879
II6	0.896
النسب الإحصائية	
نسبة التباين المفسر(%)	53.32
مجموع نسبة التباين المفسر(%)	53.32
Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)	0.654
Bartlett,s Test of Sphercity	325.62

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ ناتج عملية التحليل العاملي أتت في عامل واحد فقط إضافة لذلك فإنّ قيمة الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0.50)، قيمة (KMO) تزيد عن (0.60) وعند استخدام نقطة حذف cut off point بمقدار 0.50 فإن كل قيم التشبعات الموجودة في العامل (١) أكبر من هذه النقطة ، ونتيجة لذلك فإنّ العبارات المقابلة لهذه المتغيرات لم تُحذف منها أي عبارة ولذلك سوف يتم استخدامها مجتمعة لقياس (تحفيز العاملين) .

الجدول (٥): مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل " القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية :

اسم المتغير	العامل ١
IM1	0.879
IM2	0.897
IM3	0.873
IM4	0.886
IM5	0.891
IM6	0.876
النسب الإحصائية	
نسبة التباين المفسر(%)	53.02
مجموع نسبة التباين المفسر(%)	53.02
Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)	0.669
Bartlett,s Test of Sphercity	362.60

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ ناتج عملية التحليل العاملي أتت في عامل واحد فقط إضافةً لذلك فإنّ قيمة الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0.50)، وقيمة (KMO) تزيد عن (0.60) وعند استخدام نقطة حذف cut off point بمقدار 0.50 فإن كل قيم التشبعات الموجودة في العامل (١) أكبر من هذه النقطة ونتيجة لذلك فإنّ العبارات المقابلة لهذه المتغيرات لم تُحذف منها أي عبارة ولذلك سوف يتم استخدامها مجتمعة لقياس (التحالفات الإستراتيجية)

الجدول (٦): مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل " القدرة على التفكير النظامي "

اسم المتغير	العامل ١
ST1	0.886
ST2	0.897
ST3	0.887
ST4	0.890
ST5	0.887
ST6	0.888
النسب الإحصائية	
نسبة التباين المفسر (%)	53.35
مجموع نسبة التباين المفسر (%)	53.35
Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)	0.662
Bartlett,s Test of Sphercity	389.979

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ ناتج عملية التحليل العاملي أتت في عامل واحد إضافةً لذلك فإنّ قيمة الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0.50)، وقيمة (KMO) تزيد عن (0.60) وعند استخدام نقطة حذف cut off point بمقدار 0.50 فإن كل قيم التشبعات الموجودة في العامل (١) أكبر من هذه النقطة ونتيجة لذلك فإنّ العبارات المقابلة لهذه المتغيرات لم تُحذف منها أي عبارة وسوف يتم استخدامها مجتمعة لقياس القدرة على التفكير النظامي .

الجدول (٧): مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير التابع (فاعلية إتخاذ القرارات) التحليل العاملي لعبارة المتغير التابع (فاعلية إتخاذ القرارات) :

اسم المتغير	العامل ١	العامل ٢
DE1	0.870	-0.352
DE2	0.861	-0.479
DS1	0.895	-0.084
DS2	0.890	-0.250
DI1	0.878	-0.089
DI2	0.868	-0.088
DM1	0.879	0.887
DM2	0.897	0.896

0.886	0.886	DT1
0.895	0.897	DT2
النسب الإحصائية		
53.41	88.21	نسبة التباين المفسر (%)
141.62		مجموع نسبة التباين المفسر (%)
0.865		Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)
359.20		Bartlett's Test of Sphercity

من الجدول السابق يُلاحظ أنّ ناتج عملية التحليل العاملي أتى في عاملين وأنّ هنالك بعض التشبعات أكبر من (0.50) وأخرى أقل منها، وعند استخدام نقطة حذف cut off point بمقدار (0.50) فإنّ كل قيم التشبعات الموجودة في كلتا العاملين والتي أقل من نقطة الحذف سوف يتم إستبعادها ، ونتيجة لذلك فإنّ العامل الأول سوف يحتوي على العبارات التي تقابلها المتغيرات (DE1.DE2.DS1.DS2) وعند قياس الاعتمادية لهذا العامل كانت قيمتها (0.87) . أمّا العامل الثاني فقد تمّ حذف كل التشبعات التي أقل من (0.50) والتي يوجد بها تقاطعات مع العامل الأول ، ولذلك سوف يتم إستخدام العامل الأول لقياس فاعلية إتخاذ القرارات و سوف يتم إعتداد المتغيرات (DE1.DE2.DS1.DS2.DI1.DI2).
المتوسطات، الإنحرافات المعيارية والإرتباطات لمتغيرات الدراسة :

الجدول (٨): المتوسطات والإنحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
فاعلية إتخاذ القرارات	مستقل	4.22	0.54
الإستشراف	تابع	4.12	0.55
الرؤية الإستراتيجية	تابع	4.32	0.59
تحفيز العاملين	تابع	4.40	0.54
التحالقات الإستراتيجية	تابع	4.50	0.60
التفكير النظامي	تابع	4.00	0.55

ملحوظة: N=50

يتبين من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لجميع متغيرات الدراسة أكبر من الوسط الحسابي الإقتراضي والذي قيمته (٣) ، أما الإرتباطات بين متغيرات الدراسة فيمكن وصفها في الجدول التالي :

الجدول (٩) : معامل إرتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	الإستشراف	الرؤية	التحفيز	التحالقات	التفكير	الفاعلية
الإستشراف	١	.66**	.32**	.66**	.44**	.65**
	Pearson Correlation	.000	.005	.000	.005	.000
	Sig.(2-tailed)					
الرؤية	.66**	١	.52**	.52**	.65**	.66**
	Pearson Correlation	.000	.000	.005	.000	.000
	Sig.(2-tailed)					

.44**	.66**	.44**	١	.52**	.32**	Pearson Correlation	التحفيز
.000	.005	.005		.000	.005	Sig.(2-tailed)	
١	.52**	١	.44**	.66**	.65**	Pearson Correlation	التحالفات
	.005		.000	.000	.000	Sig.(2-tailed)	
.66**	١	.44**	.65**	.65**	.66**	Pearson Correlation	التفكير
.005		.005	.000	.000	.000	Sig.(2-tailed)	
١	.65**	.66**	.52**	.66**	.44**	Pearson Correlation	الفاعلية
	.000	.000	.005	.005	.005	Sig.(2-tailed)	

ملحوظة: ** مستوى المعنوية 0.01 ، n=50

" يتبين من الجدول السابق أنّ متغيرات الدراسة مرتبطة فيما بينها كما أنها مستقلة كذلك ".
إختبار فروض الدراسة :

يتناول هذا الجزء من الدراسة إختبار فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها بعد إجراء عملية التحليل العاملي، وسوف يتم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط وكذلك الإنحدار التدريجي في إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة كل حسب الحاجة إليه .

أولاً: العلاقة بين القدرة على الإستشراف كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على الإستشراف كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .

و لإختبار هذه العلاقة تمّ استخدام الإنحدار البسيط والذي يمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي :

الجدول (١٠): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين القدرة على الإستشراف و فاعلية إتخاذ القرارات.

الإستشراف		المتغير
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
0.687	0.000	الإستشراف
النسب الإحصائية		
0.470		معامل التحديد (R ²)
0.466		معامل التحديد المعدل (Adjusted) R ²

يتبين من الجدول (١٠) أنّ قيمة معامل التحديد هي (R²=0.470) وعليه تثبت أنّ هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على الإستشراف و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر . (قيمة بيتا 0.687 و مستوى المعنوية 0.000) .

ثانياً: العلاقة بين القدرة على الرؤية الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر:
الغرض من هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على الرؤية الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر:
و لإختبار هذه العلاقة تمّ استخدام الإنحدار البسيط والذي يمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (١١): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين القدرة على الرؤية الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر:

الرؤية الإستراتيجية		المتغير
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
0.654	0.000	الرؤية الإستراتيجية
النسب الإحصائية		
0.465		معامل التحديد (R^2)
0.439		معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)

يتضح من الجدول (١١) أنّ قيمة معامل التحديد هي ($R^2=0.465$) وعليه تثبت أنّ هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على الرؤية الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات مؤسسة الشرق للصحافة والنشر (قيمة بيتا 0.654 و مستوى المعنوية 0.000).

ثالثاً: العلاقة بين القدرة علي تحفيز العاملين و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر: الغرض من هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين القدرة علي تحفيز العاملين و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، ولإختبار هذه العلاقة تمّ إستخدام الإنحدار البسيط والذي نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (١٢): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين بين القدرة علي تحفيز العاملين و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر

تحفيز العاملين		المتغير
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
0.477**	0.000	تحفيز العاملين
النسب الإحصائية		
0.255		معامل التحديد (R^2)
0.188		معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)

يتبين من الجدول (١٢) أنّ قيمة معامل التحديد هي ($R^2=0.255$) وعليه يثبت أنّ هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة علي تحفيز العاملين و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر. (قيمة بيتا 0.477 و مستوى المعنوية 0.000).

رابعاً: العلاقة بين القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر:

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، ولإختبار هذه العلاقة تمّ إستخدام الإنحدار البسيط والذي نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (١٣): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية وفاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر

التحالفات الإستراتيجية		المتغير
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
0.430**	0.000	التحالفات الإستراتيجية
النسب الإحصائية		
.0210		معامل التحديد (R^2)
0.188		معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)

يتبين من الجدول (١٣) أنّ قيمة معامل التحديد ($R^2=0.210$) وعليه يثبت أنّ هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية وفاعلية إتخاذ القرارات في ظل بيئة عدم التأكد في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر. (قيمة بيتا 0.430 و مستوى المعنوية 0.000).

خامساً: العلاقة بين القدرة على التفكير النظامي وفاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر: الغرض من هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على التفكير النظامي و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، ولإختبار هذه العلاقة تمّ إستخدام الإنحدار البسيط والذي نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (١٤): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين القدرة على التفكير النظامي و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر

التفكير النظامي		المتغير
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
0.450**	0.000	التفكير النظامي
النسب الإحصائية		
0.190		معامل التحديد (R^2)
0.188		معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)

يتبين من الجدول (١٤) أنّ قيمة معامل التحديد ($R^2=0.190$) وعليه يثبت أنّ هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على التفكير النظامي و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر (قيمة بيتا 0.450 و مستوى المعنوية 0.000).

ملخص نتائج إثبات فروض الدراسة :

الجدول (١٥) : ملخص إثبات فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	نص الفرضية	التعليق
الأولى	هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القدرة على الإستشراف و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر	دُعمت بالكامل
الثانية	هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القدرة على الرؤية الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر	دُعمت بالكامل
الثالثة	هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القدرة علي تحفيز العاملين و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر	دُعمت بالكامل
الرابعة	هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر	دُعمت بالكامل
الخامسة	هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القدرة على التفكير النظامي و فاعلية إتخاذ إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر	دُعمت بالكامل

٤. النتائج ومناقشتها :

من خلال فرضيات الدراسة فقد بيّنت نتائج الدراسة أنّ هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين :

- ١- القدرة على الإستشراف و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
- ٢- القدرة على الرؤية الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
- ٣- القدرة علي تحفيز العاملين و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
- ٤- القدرة على بناء التحالفات الإستراتيجية و فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .
- ٥- القدرة على التفكير النظامي و فاعلية إتخاذ إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر .

كما يمكن القول أنّ :

- (أ) هنالك إتفاق من العينة المبحوثة حول أهمية عناصر الذكاء الإستراتيجي باعتبارها وسيلة في غاية الأهمية في الإتجاه الصحيح نحو إتخاذ قرارات ذات أبعاد إستراتيجية تصب في مصلحة المؤسسة .
- (ب) عناصر الذكاء الإستراتيجي تُساهم وبشكل مباشر في توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات والمخاطر وإيضاح الفرص وإتخاذ قرارات حيال ذلك .
- (ج) لعناصر الذكاء الإستراتيجي أثر على الإبداع المنظمي والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة من خلال ظهور المبدعين على السطح داخل المؤسسة .
- (د) للذكاء الإستراتيجي وعناصر أبعاد إستراتيجية كترسيخ سمات قيادية أكثر تأثير على فاعلية إتخاذ قرارات في ظل بيئة عدم التأكد .

٥. التوصيات :

تناولت الدراسة إختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر ، وهي منظمة إعلامية ، وعليه يوصي الباحث بالآتي :

- (١) إمكانية تطبيق الدراسة في مؤسسات أخرى مشابهة .

- (٢) الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي لما له من تأثير معنوي على فاعلية إتخاذ القرارات .
- (٣) جعل الذكاء الإستراتيجي جزءاً من ثقافة المؤسسة .
- (٤) تنمية وتطوير عناصر الذكاء الإستراتيجي لما لها من تأثير على القرارات
- (٥) الاهتمام أكثر بالشركات الإستراتيجية مع المؤسسات المناظرة من أجل إكتساب مزايا تنافسية تُعزز بها مكانتها في مجال الإعلام والصحافة والنشر، ضرورة وأهمية تبني المبادرات الإبداعية طرف العاملين في المؤسسة .

ويوصي الباحث بالقيام ببعض الدراسات المكتملة والتي تسير نحو تكامل الأهداف المطلوبة للدراسة :

١- أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على القيادة بهدف فاعلية إتخاذ القرارات .

٢- أثر جودة المعلومات على فاعلية عناصر الذكاء الإستراتيجي .

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: الكتب :

- (١) النعيمي ، صلاح عبدالقادر ، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي "فن مهارات التفاعل مع الآخرين" ، عمان : دار إثراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ م .
- (٢) صالح ، أحمد علي وآخرون / الإدارة بالذكاءات "نرح التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات" ، عمان : دار وائل للنشر ، الأردن ، ٢٠١٠ م .
- (٣) الصيرفي ، محمد ، القرار الإداري ونظم دعمه ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، مصر

ثانياً : الدراسات والبحوث :

- (٤) قاسم ، سعاد حرب ، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات "دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا" رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، ٢٠١١ م .
- (٥) العزاوي ، بشرى هاشم محمد ، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي "دراسة إختيارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد" أطروحة دكتوراه - كلية الإدارة والإقتصاد - العراق - ٢٠١٠ م .

ثالثاً : المراجع والدراسات الأجنبية :

- (6) Amstens , M, managerial foresight concept and measurement ,foresight : the journal for future studies strategic thinking and policy ,vol.10(1) s3-66-2008.
- (7) Clar,G, "strategic policy intelligence tool , enabling better ,RTDI policy – making Europe's regions " steinbeis – edition , Stuttgart , Berlin – 2008.
- (8) Maccoby , Michael , "To build a strategy that works , you need strategic intelligence " 2011.
- (9) Tham k. & Kim M. "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS " , Proceeding of the international business & economic research,2002