

كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية (دراسة ميدانية)

عناد صايل الطعاني

دائرة الجمارك الأردنية || المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص: تتلخص فكرة الدراسة بقياس المخرجات الناتجة عن التطبيق الفعلي للعناصر الرئيسية للذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية، ومدى التأثير في القرار الاستراتيجي في الدائرة وتطور أدائها، وكذلك اهتمام الدائرة بهذه العناصر وإدراك موظفي الدائرة وخاصة العاملين بمسار التخطيط والتطوير المؤسسي لمحاور التخطيط الاستراتيجي . إن الهدف الرئيسي من استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في البحث هو لإثبات أهمية عناصر الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك من ناحية، ومن ناحية أخرى النتائج المترتبة على استخدام هذه العناصر على مخرجات التخطيط الاستراتيجي في الدائرة . وعليه فقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على المجتمع المستهدف وهو موظفي دائرة الجمارك من مختلف المستويات الإدارية الاشرافية والتنفيذية . وتحليل الدراسة اعتمد كافة الأنظمة الإحصائية التي يرى الباحث أنها تخدم أهداف الدراسة وتساعد في إعطاء النتائج الحقيقية والتي تعبر عن مدخلات الدراسة . إن من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة العلاقة الإيجابية وتطور بيئة العمل في ظل استخدام دائرة الجمارك لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية ، تحفيز العاملين، التحالفات الاستراتيجية، التفكير النظامي) . كذلك تم التوصل لنتيجة مهمة وهي أن الدائرة تقوم ضمنا باستخدام عناصر الذكاء الاستراتيجي .

الكلمات المفتاحية: دائرة الجمارك ، الذكاء الاستراتيجي ، الاستشراف ، الشراكات الاستراتيجية ، التفكير المنظم

المقدمة:

بات من غير الممكن للمؤسسات على مختلف أنواعها أن تبني مستقبلها على نفس الأسس التقليدية في التخطيط الاستراتيجي وأصبح لزاماً أن تسعى لاستقطاب أحدث المعايير والأساليب الحديثة التي دخلت الحيز الاستراتيجي، وذلك من أجل أن تبقى ضمن المستويات الآمنة والمنافسة وتحقيق المستوى المطلوب من النجاح . ومن أهم القواعد التي يجب على الدائرة أخذها بعين الاعتبار التوقع والتنبؤ المستقبلي، بحيث تكون ناجحة بإدارة المخاطر فيما يخص كل أنشطتها الرئيسية، حيث أن أي مؤسسة أو منظمة تقوم بوضع الخطط والنشاطات المستقبلية بدون استقطاب البيئة الاستراتيجية الحديثة وأساليبها الناجحة في ظل بيئة عدم التأكد للمستقبل سيؤدي بالتالي للفشل الذريع في التخطيط ودخول المؤسسة في قرارات إدارية خاطئة وبالتالي تخبط على صعيد العمل .

وعليه فالتخطيط الاستراتيجي الفعال بحاجة ماسة لأصحاب العقول المبدعة مثلما هو بحاجة للأساليب الحديثة المتطورة في التخطيط، فالتخطيط الحديث مبني على المعرفة وإدارة المخاطر وإجراءات الجودة والمعرفة واستقراء للواقع والمستقبل .

إن التطور الهائل في مجال التخطيط الاستراتيجي أنتج العديد من الأساليب والأنماط الحديثة في التخطيط، فالذكاء الاستراتيجي يعتبر من أهم الأساليب الحديثة للوصول لأهداف استراتيجية ناجحة وذات قيمة

للمؤسسة، وإن العناصر الرئيسية لهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي تعتبر نقلة نوعية متطورة إذا ما طلبت أي دائرة أو مؤسسة مخرجات مبينة على أسس وتنبؤات دقيقة وصحيحة، كما أنها تمكن الإشرافيين القياديين من استشعار المستقبل والتكيف مع المتغيرات المحيطة .

ومن هنا برز ما يسمى بالذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المؤسسات المختلفة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من التنبؤ وتوقع الفرص المتاحة، والاستعداد للتغيرات الايجابية والسلبية المتوقعة .

حيث أصبحت المؤسسات والدوائر بمختلف أطرافها تدرك الأهمية القصوى للذكاء الاستراتيجي، كما وبدأت تتحول احتياجاتها الاستراتيجية إلى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية، كما أن تعدد استخدامات هذا النمط من الذكاء (تعدد الجهات التي اعتمده من دول، ومنظمات سياسية، ومنظمات عامة وخاصة، وشركات، وأفراد ...) كانت الأساس في رسم معالم هذا الموضوع، لاسيما بعد أن شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تطوراً هائلاً في مستلزمات الذكاء وقدراته .

مشكلة الدراسة:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون، والذي يوفر لهم مهارات الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذهم للقرارات، وهو ما يبشر بميلاد وبزوغ هذا المصطلح الحديث الهام . إن هذه الدراسة سوف تقوم بدراسة الأثر العائد على القرار نتيجة الاستخدام الأمثل لعناصر الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك وذلك من خلال الإجابة على هذه التساؤلات:

1. ما هو الدور الذي يلعبه التركيز في الوضع الحالي (الاستشراف) في اتخاذ القرارات في ظل ما يواجهه دائرة الجمارك من مخاطر مستقبلية غير محددة ؟
2. هل فاعلية القرار بدائرة الجمارك المرتبط بشده بالتوقع المستقبلي وتقدير المخاطر ؟
3. ما للتحفيز والتشجيع المادي والمعنوي دور مؤثر على العاملين بكفاءة في صنع القرار في الدائرة ؟
4. هل تؤثر القدرة على بناء الشراكات الاستراتيجية مع الشركاء الفعليين لدائرة الجمارك على فاعلية اتخاذ القرارات؟
5. ما دور التفكير المنظم على فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة تنبؤ المستقبل في دائرة الجمارك ؟

أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية هذا البحث من كونه محاولة لتأسيس الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع الذكاء الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي
- تهيئة معلومات لتساعد الإدارة العليا لدائرة الجمارك وغيرها من الدوائر والمؤسسات في تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف في إدارتها في ضوء النتائج.
- تتجلى أهمية البحث من حيث ملائمة متغيراته مع ميدان الدراسة (الجمارك الأردنية) .
- إن هذه الدراسة تلعب أهمية بالغة في عدة جوانب تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ومنها المعرفة والإدراك من قبل موظفي دائرة الجمارك على مختلف مستوياتهم لمفهوم الذكاء الاستراتيجي خصوصاً العاملين في مجال التخطيط والقدرة على فهم العناصر المكونة لهذا المصطلح والتأثير والفاعلية له في مجال اتخاذ القرار وتحسين الأداء بشكل عام .
- التأكيد على فاعلية عناصر الذكاء الاستراتيجي في صياغة قرارات مؤثرة وفاعلة .

أهداف الدراسة:

- بعد أن حُددت مشكلة البحث وأهميته، يجدر بنا تحقيق الأهداف الآتية:
1. البحث عن مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على إبداع المنظمات لنشر الوعي والإدراك في الوزارات والدوائر وخصوصاً في دائرة الجمارك الأردنية .
 2. تحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي وتأثيره على نجاح وإبداع وتحديد دوره في عمليات التغيير التنظيمي بما يحقق الإبداع التنظيمي.
 3. تقصي توافر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتنمية القدرات الإبداعية لدى الدائرة وتقديم التوصيات التي من شأنها تفعيل أثر الذكاء الاستراتيجي لتعزيز القدرات الإبداعية في الدائرة .
 4. يتلخص الهدف الأساسي لهذا البحث بقياس نتائج استخدام دائرة الجمارك لعناصر الذكاء الاستراتيجي للتمكن من اتخاذ القرارات الفعالة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وتحسين مستوى الموارد البشرية في الدائرة بما يساهم في تقديم خدمات مميزة لمتلقي الخدمة .
 5. قياس مدى العلاقة بين القدرة على قراءة الواقع وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمرحلة القادمة في دائرة الجمارك .
 6. قياس مدى العلاقة بين القدرة على رؤية المستقبل (الرؤية الاستراتيجية) و فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمرحلة القادمة في دائرة الجمارك .
 7. قياس مدى العلاقة بين القدرة على تحفيز والعاملين و فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمرحلة القادمة في دائرة الجمارك .
 8. قياس مدى العلاقة بين القدرة على بناء التحالفات الاستراتيجية (الشراكات الذكية) و فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمرحلة القادمة في دائرة الجمارك .
 9. قياس مدى العلاقة بين القدرة على التفكير النظامي و فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمرحلة القادمة في دائرة الجمارك .

حدود الدراسة:

حدود هذه الدراسة كانت كما يلي:

1. الحدود النظرية: هي عبارة عن خمسة متغيرات سوف نقوم بالإشارة لها في الدراسة الميدانية وهي المبينة في أهداف هذه الدراسة .
2. الحدود الزمانية: الحدود الزمانية هي الفترة التي تم جمع البيانات خلالها وهي بين نهاية العام 2016 وبداية العام 2017 .
3. الحدود المكانية: - مختلف مديريات ومراكز دائرة الجمارك الأردنية الموزعة على جميع محافظات ومناطق المملكة .

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (العبدلي، 2010) بعنوان: "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف -العراق"

هدفت الدراسة إلى تحقيق الموازنة بين استعمال الذكاء الاستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة لصياغة مخطط منهجي للمديرين على وفق الخصائص الشخصية للعينة مع بيان أثر تلك الخصائص المتمثلة ب(العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة) في مستوى كل من الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والتجارية الخاصة العاملة في محافظة النجف الأشرف في العراق، واختار الباحث العينة من المدراء من فئتي مدير عام أو مدير قسم البالغ عددهم (١٠٠) مدير، وجرى اختيار الشركات الخاصة بمختلف اختصاصاتها (المقاولات العامة، التجارة العامة، صناعة المشروبات الغازية...الخ)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. يمكن الموازنة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي.
2. يميل كبار السن من المديرين للارتجال أكثر من صغار السن الذين يفضلون وضع الخطط والاستراتيجيات طويلة المدى.
3. هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة ب(الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) في أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة.
4. هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة ب(العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) في أبعاد الارتجال التنظيمي.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة إيلاء الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي اهتمامات بحثية أكثر.
2. على المنظمات العراقية عامة والمنظمات عينة الدراسة خاصة العمل على تنويع مصادر المعلومات لديها للحصول على أكبر كم من المعلومات ثم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات وخصوصاً المستقبلية منها.
3. الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين عينة الدراسة من خلال دخول دورات تدريبية خاصة، وكذلك السعي المتواصل لتشخيص الصعوبات التي تعترض عمل المديرين.

2. دراسة (العزاوي، 2008) بعنوان: " أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح

الاستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد" هدفت الدراسة إلى بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة والنجاح الاستراتيجي، وتقديم تحليل لمداخل صناعة قرارات العمليات المبحوثة، وإعطاء تصور عن احتمالية علاقتها الموصوفة بالذكاء الاستراتيجي، وصولاً إلى توضيح آلية الانسجام بينهما على وفق منطق الذكاء المبحوث، وتحري الاختلافات في مستويات النجاح الاستراتيجي للكليات المبحوثة. وتفحص آليات توظيف هذا الذكاء في صناعة قرارات العمليات فيها ثم بلوغ النجاح الاستراتيجي. وشملت الدراسة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، وعينة الدراسة مكونة من (80) رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات، واستخدمت الباحثة في دراستها منهج تعددي يبرز في المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى (منهج التشابك المعرفي، المنهج المسحي الاستطلاعي التحليلي، المنهج المقارن)، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. إن الذكاء الاستراتيجي يزود مديري الإدارة العليا في منظمات الخدمة، ومديري إدارتها التنفيذية بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة، وتمكينهم من بناء التصورات الاستشرافية الحالية والمستقبلية للخدمة، وآليات صناعة قرارات هذه العمليات.

2. يوسم الذكاء الاستراتيجي بدلالة عناصره بكونه من خصائص المنظمات الناجحة، وأن معاملة نسجت خيوطها في المنظمات التي اعتدت به في تحقيق نجاحات طويلة الأمد.
3. إن توظيف الذكاء الاستراتيجي في أداء النشاطات الاستراتيجية للمنظمة يمكنها من تحديد أهدافها بجرأة، وتشخيص زبائن المستقبل، ثم تحديد موقعها في المجتمع الذي تعمل فيه، فضلاً عن توفيره "المعلومات" كمورد استراتيجي، وبأسلوب مبتكريعزز القدرات المنظمية في بناء عمليات خدمة فاعلة، ثم البقاء والتكيف والنمو (النجاح استراتيجياً).
4. يمكن الموازنة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة من خلال تفحص علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لهما بمقياس (سبيرمان).

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. إكساب الذكاء الاستراتيجي سمة القبول على مستوى المنظمة وجعله جزءاً من ثقافتها، وتجنيدته في إقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات المناظرة.
2. الارتقاء برصيد الذكاء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة، وحثها على توظيف عناصره في أداء مهام مجالسها.
3. التنسيق مع منظمات الخدمة العامة العربية لإنشاء مجموعة عربية للذكاء الاستراتيجي لرعاية ذكاء القادة الاستراتيجي، وتمكينهم من مجابهة تحديات العولمة.
4. الالتزام بأخلاقيات الحصول على المعلومات التي يوفرها هذا النمط من الذكاء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة Seitovirta: بعنوان: (The role of strategic intelligence services in corporate decision making)

(2011)

الهدف من الدراسة هو وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة، وإنتاج مقترحات حول دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل، وكيفية تطوير وظيفة الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة حيث كانت عينة الدراسة شركة الفنلندية العالمية التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة المقابلات والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. الذكاء الاستراتيجي يساعد في تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال وترتيب عمليات الشركة.
2. يمثل الذكاء الاستراتيجي أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات.
3. يزود الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة.
4. يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة اتصال تساعد في المناقشات مع مختلف المستثمرين.
5. يعطى الذكاء الاستراتيجي مؤشرات للشركة ويزود بتغذية راجعة عن رجال البيع، ويساعد في التحكم في مشاريع الشركة.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. دعم الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر في اتخاذ القرارات في شركة
2. ضرورة تنظيم الذكاء الاستراتيجي ليشمل كافة المستويات في الشركة.
3. توعية متخذي القرار حول أهمية الذكاء الاستراتيجي، ودعم التحليلات التي تؤكد ذلك.
4. دعم أنشطة الذكاء الاستراتيجي.

المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي:

الذكاء الاستراتيجي: هو مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن معلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكّنه من اتخاذ القرار الصائب (Clar,G,2008:10)، كما يُعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه: " العملية أو الأداة التي من خلالها يتم جمع المعلومات التي تُساعد صُنّاع القرار في صناعتهم لتلك القرارات وتُمكنهم من الاستجابة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتعجيل قراراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيّف مع المتغيرات البيئية وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى المسار الفكري إزاء ما يحدث الآن وما سيحدث مستقبلاً (العزاوي، 2010م: 140) .

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تركز الأهمية للدور الكبير الذي يحظى به مصطلح الذكاء الاستراتيجي من خلال المداخل المهمة للارتقاء بمستوى التخطيط المستقبلي للمنشآت المختلفة، ومن هذه المداخل التنبؤ القائم على أسس علمية ضمن خطة محكمة تؤدي لتوفير سبل الوقاية وتخفيض المخاطر المحتملة ، كما أن السياسة الحكيمة للمنشأة التي تؤدي لمخاطر أقل يكون له دور في تحسين سمعة المؤسسة وموقعها بين المؤسسات الأخرى ، وهذا كله يؤدي لتبني الأفكار الإبداعية وتطوير الأداء بدل الانشغال بمعالجة المخاطر الناتجة عن سوء التقدير ، وأخيراً تصبح المؤسسة قادرة على إتباع الأسلوب العلمي في جمع المعلومة وتحليلها وتجعل المؤسسة هدفاً من قبل المؤسسات الأخرى لإنشاء تحالفات وشراكات وهو ما يعني نجاح التخطيط ضمن مجال البيئة الخارجية .

فالذكاء الاستراتيجي يعزز صفات القيادة ويساهم في التغيير نحو الأفضل وهو أداة تنافسية متميزة عند حسن استخدامها وتفعيلها لدعم صناعة القرار وتشجيع صانع القرار .

أهداف الذكاء الاستراتيجي:

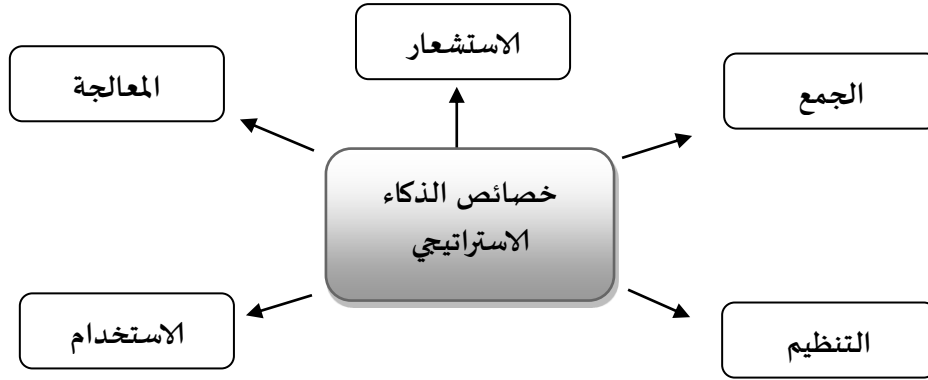
إنّ للذكاء الاستراتيجي أهدافاً محددة وكما يلي: (صالح وآخرون، 2010م: 148-164)

- (1) إنشاء قاعدة متينة يتم الارتكاز عليها للتنبؤات ومعالجة الأخطار القادمة
- (2) يصبح هدف صانع القرار اكتشاف الإبداعات وتبني المبدعين وتحقيق مشاريعهم بدل التركيز على معالجة الأخطار الغير متوقعة .
- (3) تصبح الشراكات الخارجية مطلب للبيئة الخارجية واختيار المناسب بدل البحث عنها والوقوع بشراكات سلبية .
- (4) البدء بتحويل الأفكار والمقترحات الإبداعية لمشاريع وانجازات ذات قيمة للمؤسسة .
- (5) تهيئة قاعدة معلومات متاحة للقيادة والسلطات المختلفة تمكّنها من استقراء المستقبل واختيار المناسب ليتم بناء القرارات عليه .

خصائص الذكاء الاستراتيجي: للذكاء الاستراتيجي خصائص ومميزات تجعله يختلف عن الأنواع الأخرى من الذكاء ومما ينفرد به من خصائص: (Tham& Kim , 2002:3)

- أ- الاستشعار (Sensing) بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتطبيقها على مستوى الدائرة .
- ب- الجمع (Collecting) للبيانات التي تهدف لتحقيق نتيجة معينة .
- ج- التنظيم (Organizing) للبيانات وهيكلتها لتصبح قاعدة أساسية للمعلومات .
- د- المعالجة (Processing) للبيانات من خلال عدة طرائق ومراحل لتتحول إلى معلومات قابلة للتطبيق .
- هـ- الاستخدام الأمثل للمعلومات ووضعها أمام الإدارة العليا لصناعة القرار واتخاذها بالطريقة المثالية ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية وتحديد إجراءات تنفيذها .

شكل (1) يوضح خصائص الذكاء الاستراتيجي



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 الاستراتيجي:

تم تحديد عدد من عناصر الذكاء الاستراتيجي من قبل الاختصاصيين وأصحاب الرأي، والتي سوف نعتمد عليها بشكل كبير وستكون المرتكز الأساسي للدراسة الماثلة بين أيدينا والموضحة في الخطوات التالية وهي:

أولاً: قراءة الواقع (الاستشعار) 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 (Amsteus,2008:15)

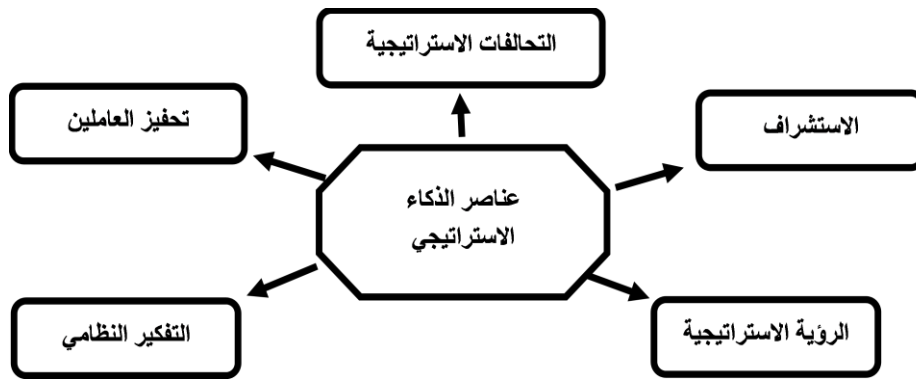
ثانياً: التفكير المنظم Systems Thinking: وهو القدرة على توليف مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ودمجها معاً ثم تحليلها بشكلٍ دقيق وبيان تفاعلها بعضها البعض وتكوين صورة كلية عن الموضوع (قاسم، 2011: 42).

ثالثاً: الشراكات الاستراتيجية: وتعني مقدرة الدائرة على بناء استراتيجياتية التشارك والتحالف مع دوائر أخرى في نفس مستوى الصناعة الواحد أو المجال الواحد (النعيبي، 2008م: 173).

رابعاً: التحفيز: وهو قدرة القائد الذي على تشجيع العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها وتوجيههم نحو هدف معين لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Maccoby,2004:12).

خامساً: الرؤية الاستراتيجية: 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 الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه. (النعيبي، 2008م: 175).

شكل (2) عناصر الذكاء الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على أدبيات الدراسة

فاعلية اتخاذ القرار:

المقصود بها هو المستخلص والجودة لنوعية القرار الذي سوف نصل اليه بحيث يكون صائغ أولاً ومقبول لدى صانعي القرار ثانياً الذين هم المسئولين عن تنفيذه وتحمل تبعات تطبيقه . ومفهوم الفاعلية هنا يُركّز على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية (الصيرفي، 2007م: 28)، ويُقصد به في هذه الدراسة القرارات المتخذة من الإدارة العليا والمديريات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي بدائرة الجمارك الأردنية .

اتخاذ القرار:

وهو النشاط الإداري المميز وهدفه بالدرجة الأولى صناعة واختيار القرار الأفضل من الإدارة العليا أو والمتمثل في مجموعة من البدائل المتوفرة (المرجع السابق: 28)، وفي هذه الدراسة نتوجه ونهدف لاختبار مجمل القرارات التي تم إقرارها من قبل الإدارة العليا والمديريات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي بدائرة الجمارك الأردنية .

الإبداع التنظيمي

مفهوم الإبداع التنظيمي:

يحيط مفهوم الإبداع شيئاً من الغموض لأنه يغطي حقلاً واسعاً، فضلاً عن أنه يعد وعاءً لإنتاج الأفراد المتنوعين معرفياً في المنظمة، وتحاول الباحثة التأطير لمفهوم الإبداع التنظيمي بعد التعرف به لغة وأصلاً، فقد جاء مفهوم الإبداع في اللغة العربية متشعباً واختلط بمفردات أخرى حسب اجتهادات الباحثين وتنوع مداخلهم، وجاء معنى الإبداع في لسان العرب على انه ((عدم النظر واشتق من الفعل بدع الشيء ببدهه بدعاً، وابتدعه وأبداه)) (الكبيسي، 2002: 19) وقد ورد ذكر مصطلح الإبداع في كتاب الله القران الكريم كقوله تعالى ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ سورة البقرة: الآية (117) معناه أن الله عز وجل خلق الكون وحده لا شريك له ولم يسبقه احد بمثالٍ قبله أو صنعٍ مثله، كذلك فقد تناولت الأدبيات والدراسات مفهوم الإبداع وقد اظهر عدد من الباحثين في هذا المجال ليعرفوا الإبداع كل حسب وجهة نظره المستوحاة من دراساته واتجاهاته فيرى (عيسى، 1999: 3) . إن مصطلح الإبداع يستند على ثلاثة أمور:

1- إن الإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء.

2- إن الإبداع فعل تغير كونه توليداً وأدواته الخيال، التصور والمعرفة بأنواعها.

3- الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

وعرف Hippel الإبداع (17: 1988: Hippel) بأنه صنع شيء ما بشكل جديد يعتمد في تركيبه على أشياء موجودة أصلاً , وعُرف بأنه ((العملية أو النشاط الذي يؤدي إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع (JACKSON, CH, 2000, 223-239)

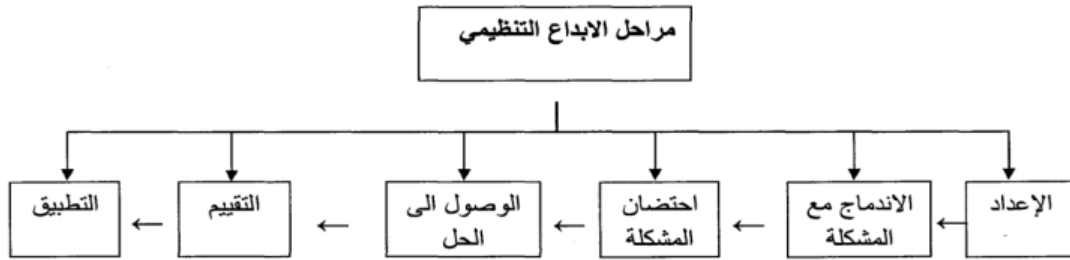
وعرف (TORRONCE) الإبداع بأنه (عملية تحسين للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختيارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى الحلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل النتائج إلى الآخرين (عواشيه، 2009: 6) .

مراحل الإبداع: إن الإبداع التنظيمي يمر بمراحل عديدة وكما موضح بالشكل (5) (خير الله جمال، 2008: 73-74):

- أ) الإعداد: تحديد الأعمال الأمامية أي دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما.
- ب) الاندماج مع المشكلة: وهي دراسة المشكلة من جميع الزوايا والاحتمالات والحقائق والإبداع بمعنى معاينة الشكل بكامل تفاصيله وملابساته.
- ج) احتضان المشكلة: اجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما استوعبها العقل الواعي، دع العقل الباطن والذي يحتوي على عملية الإبداع والابتكار والتجميع يبحث عن حل للمشكلة.
- د) الوصول إلى الحل: تجميع مرحلتنا الإعداد والاحتضان لينتج عنها الحل بصورة مفاجأة بحيث تطفو على عقلك الواعي فتقول (وجدتها).
- هـ) التقييم: وهي مرحلة اختيار الأفكار وتمحيصها وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحيّة أو عدمها.
- و) التطبيق: وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية.

شكل (4) مراحل الإبداع التنظيمي

المصدر: خير الله، جمال أنيس، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن،



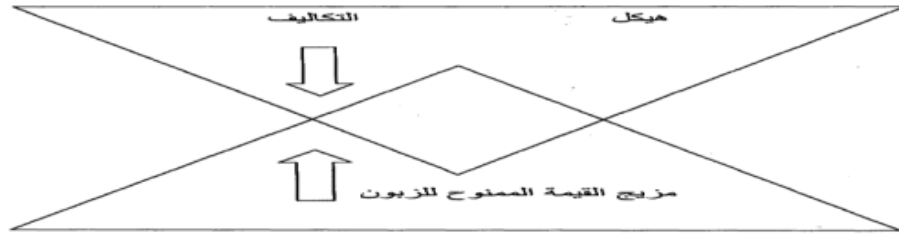
نماذج الإبداع التنظيمي

لقد وضع الكُتّاب والباحثون مجموعة من النماذج الأساسية المتعلقة بالإبداع التنظيمي وهي على النحو الآتي:

أ- نموذج (Rossman 1931): لقد وضع (Rossman) أنموذجه اعتماداً على (Wallas) فقد أجرى دراسته على (615) مديراً في عام (1931) وتوصل إلى وضع نموذج الإبداع مؤكداً على كونها عملية لا شعورية وغير موجهة، يتألف هذا النموذج من سبع خطوات والموضحة بالشكل (5)

- أ) ملاحظة الحاجة. ب) جمع المعلومات. ج) تحديد الحلول. د) ولادة الفكرة الجديدة.
- هـ) تحليل لهيئة الحلول لبيان ميزاتها ومساوئها. هـ) التجربة واختيار الحلول الموضوعية.

يحدث التوفير في التكاليف نتيجة استبعاد وتقليص عناصر التكلفة التي تتناسب المنظمات على تقديمها للزبائن دون تمييز، ويُزاد مزيج القيمة بالإبداع بعناصر جديدة في المخرجات لم تقدمها الصناعة من الزبائن والشكل (5) يوضح ذلك النموذج.



شكل (5) نموذج (Kim & Maubrogue)

(Kim, & Maubrogue, "Value Innovation: The strategic Longic of High Growth", Harvard Business Review, Jan, 1997).

ب - أما (Kotler, 2000:555) فقد قدم نموذج تبني الإبداع يتبنى النموذج الإبداع تسويقياً من خلال ثلاث مراحل، المرحلة الأولى: مرحلة الإدراك والتي تشير إلى أن المستهلك يصبح واعياً بالإبداع لكن لديه نقص في المعلومات. ثم المرحلة الثانية وهي مرحلة التأثير وتشمل خطوتين هما الاهتمام والتقييم ثم المرحلة الثالثة: وهي مرحلة السلوك وتشمل على خطوتين هما الحكم والتبني.

مكونات الإبداع التنظيمي: وبناءً على ما طُرح من نماذج الإبداع التنظيمي وحسب وجهة نظر صاحبها، فيمكن تحديد مكونات الإبداع التنظيمي بـ (تمكين العاملين، الإبداع في اتخاذ القرار، تشجيع الإبداع، التخطيط الاستراتيجي) والتي ستكون محور تركيز الدراسة الحالية والتي ستذكر مفصلاً في أدناه (الكيسي 2002):-

أ) تمكين العاملين: هو مشاركة العاملين في انجاز القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهارتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم ويُعد دور القيادة في إنجاح التمكين في غاية الأهمية.

لأن التمكين يتطلب من القيادات والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوي لذلك التنازل، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مشتملات المنظمة ولكن واقع الأمر فإن التنازل عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوى، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها.

استناداً لما تقدم يرى الباحث أن القيادات وفي تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي والمشاركة هي مقوم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة فلا بد من توفير مناخ المشاركة وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي لتحسين العمل ومنح حق المسائلة الموضوعية لصالح المنظمة دون تحفظ أو تردد ويتطلب من الموظفين أن يستخدموا حلاً حكيماً وتحكيم رأيهم في جميع المواقف والأوقات (الجنابي، 2013: 10).

ويعرف الباحث تمكين العاملين بأنه ((هو إعطاء المزيد من الحرية في العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ودعم قدرتهم ومهارتهم الإبداعية)).

ب- الإبداع في اتخاذ القرار: ((هو عملية ترتبط في إعادة صياغة اتخاذ القرارات في إطار المنظمة بشكل عام مع التركيز على مفهوم المنظمة المتعلمة التي تعمل كوحدة واحدة بشكل مبدع .

ج) تشجيع الإبداع: يُعد تشجيع الإبداع في المنظمات الحكومية وغير الحكومية ذو أهمية كبيرة فهو (ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء ولا يأتي ذلك إلا من خلال تلمس عوائد الإبداع داخل وخارج المنظمات)، إذ تُعد تهيئة

الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط ويلحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى في البحث والدراسة المتعمقة في تشجيع الإبداع لغرض أو بهدف معالجتها للمشكلات أو المنافسة مع الآخرين .

(د) التخطيط الاستراتيجي: يعد التخطيط الاستراتيجي ومنا ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات لتحليل الأوضاع الساندة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمات وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات وتقوم المنظمات بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، بعدها تسعى المنظمة لوضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات (كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات) للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً إليها لتتبوأ الموقع الريادي في جميع مجالات أنشطتها.

خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

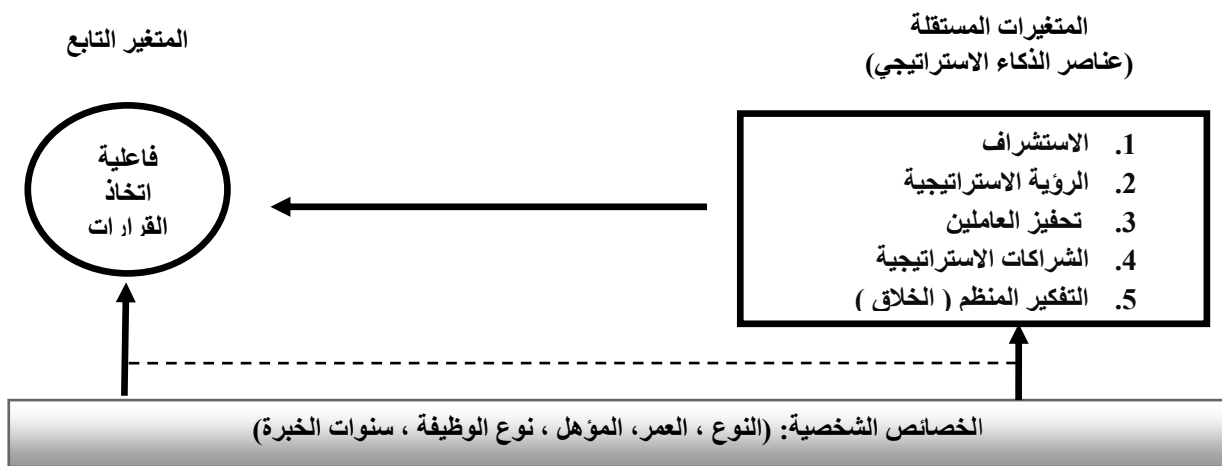
أن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الاستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة إلى ما يلي:

- يفكرون استراتيجياً، ولديهم القدرة على وضع الخطط والاستراتيجيات.
- لديهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
- يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى.
- لديهم القدرة على تحفيز الموظفين، وتلبية احتياجات الزبائن.
- لديهم القدرة على التصور.
- أنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون)، ويتمتعون بقدرات استراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوو حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلاً عن إدارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الاستراتيجي في هذا المجال.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية:

يتكون النموذج المعتمد كهيكل رئيسي للبحث من خمسة متغيرات مستقلة هي (الاستشراف - الرؤية الاستراتيجية - تحفيز العاملين - الشراكات الاستراتيجية - التفكير المنظم) أما المتغير التابع فهو فاعلية اتخاذ القرارات وذلك لتحقيق أهداف البحث المنشودة .

الشكل (3): نموذج البحث المقترح



فرضيات الدراسة: بناءً على نموذج الدراسة الموضّح في الشكل أعلاه فإن هذه الدراسة تهدف لاختبار الفرضيات التالية:-

1. هنالك علاقة إيجابية بين المقدرة على قراءة الواقع (الاستشراف) و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية .
2. هنالك علاقة إيجابية بين المقدرة على التنبؤ للمستقبل (الرؤية الاستراتيجية) و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية.
3. هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة علي تحفيز العاملين و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية.
4. هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على بناء التحالفات الاستراتيجية (الشراكات الاستراتيجية الذكية) و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية .
5. هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على التفكير المنظم (الخلاق) و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي،، كما تمّ إعداد إستبانة بغرض اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية، وقد تمثل مجتمع البحث في (الإدارة العليا والتنفيذية) بالدائرة حيث تم توزيع (90) إستبانة على عينة الدراسة وتمّ اعتماد (83) منها صالحة لاستكمال التحليل والنتائج، وقد تمّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي (التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) إضافة لأسلوب الإحصاء التحليلي (معامل الارتباط، كرونباخ ألفا، التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون والانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج).

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تمّ عرض الإستبانة على مجموعة من المحكّمين تألفت من (4) من أعضاء متخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي في جامعة اليرموك (2) ودائرة الجمارك (1) وجامعة اربد الأهلية (1)، وقد قمت ببعض التعديلات بناءً على اقتراحات وتوصيات منهم .

جودة وثبات المقاييس المستخدمة في أداة الدراسة:

بناءً لما ورد في أدبيات الدراسة والدراسات السابقة تمّ بناء الإستبانة على عدة مقاييس حيث تمّ قياس جانب فاعلية اتخاذ القرارات اعتماداً على دراسة (أبو عاشور و شطناوي، 2014م) وقد احتوت الإستبانة على (4) تساؤلات لقياس هذا الجانب في دائرة الجمارك ، ولقياس متغير المقدرة على استقرار الواقع بدقه تمّ الاعتماد على دراسة (حمودة، 2014م) وقد احتوت فقرات الإستبانة على (4) تساؤلات، ولقياس متغير المقدرة على التنبؤ للمستقبل تمّ الاعتماد على دراسة (عمران، 2015م) وقد احتوت الإستبانة على (4) تساؤلات، ولقياس متغير المقدرة علي تحفيز العاملين ماديا ومعنويا تمّ الاعتماد على دراسة (العابدي، 2013م) وقد احتوت فقرات الإستبانة أيضاً على (4) تساؤلات، ولقياس متغير المقدرة على بناء الشراكات الاستراتيجية تمّ الاعتماد على دراسة (Seitovirta,2011) وقد احتوت الإستبانة هنا على (4) تساؤلات، ولقياس متغير القدرة على التفكير المنظم تمّ الاعتماد على دراسة (العابدي،

2013م) وقد احتوت الإستبانة على (4) تساؤلات . هذا وقد تمّ احتساب الاعتمادية باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول المبين أدناه:

الجدول (1): نتائج فحص درجة الاعتمادية لتساؤلات الدراسة المعنية بدائرة الجمارك الأردنية باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المتغير	عدد الأسئلة	معامل ألفا alpha
1	المقدرة على استقراء الواقع بدقه	4	0.81
2	المقدرة على التنبؤ المستقبل	4	0.88
3	المقدرة علي تحفيز العاملين ماديا ومعنويا	4	0.80
4	المقدرة على بناء الشراكات الاستراتيجية	4	0.88
5	المقدرة على التفكير المنظم	4	0.84

ملاحظة: يتبين أنّ قيمة معامل ألفا مرتفعة دليل على الاستمرار في استكمال الدراسة.

تحليل البيانات: بعد القيام بعملية الفحص الأولي لقياس اعتمادية أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ تمّ إجراء عملية التحليل العاملي لإستبانة الدراسة، لفحص الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة .

التحليل العاملي لعبارات المتغير المستقل: تمّ القيام بعملية فحص التحليل العاملي باستخدام برنامج SPSS وتمّ الحصول على مصفوفة الدوران الخاصة بعبارات المتغير المستقل والتي توضح نسب التشبعات لكل عبارة، والجدول التالي يوضّح مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة .

الجدول (2)

مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل (القدرة على قراءة الواقع (الاستشراف):

العامل 1	اسم المتغير
0.81	11
0.88	21
0.81	31
0.82	41
النسب الإحصائية	
50.9	نسبة التباين المفسر(%)
50.655	مجموع نسبة التباين المفسر(%)
0.625	Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)
335.250	Bartlett,s Test of Sphercity

يتبين من الجدول أن المصفوفة جاءت في عامل واحد وقيم الاشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0.50)، قيمة (KMO) تزيد عن (0.60). ولم يتم تقسيم المتغير المستقل للدراسة لمتغيرات أخرى.

الجدول (3): مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل " القدرة على رؤية المستقبل (الرؤية الاستراتيجية) ":

العامل 1	اسم المتغير
0.875	21
0.884	22
0.835	32
0.815	42
النسب الإحصائية	
51.5	نسبة التباين المفسر (%)
50.995	مجموع نسبة التباين المفسر (%)
0.675	Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)
354.850	Bartlett,s Test of Sphercity

يتبين من الجدول (3) أنّ المصفوفة جاءت في عامل واحد فقط وقيم الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0.50)، قيمة (KMO) تزيد عن (0.60). ولم يتم تقسيم المتغير المستقل للدراسة لمتغيرات أخرى وعليه سنقوم باستعمال ذلك لفحص (القدرة على رؤية المستقبل (الرؤية الاستراتيجية)).

الجدول (4): مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل (تحفيز العاملين):

العامل 1	اسم المتغير
8570.	31
8250.	23
8650.	33
8470.	43
النسب الإحصائية	
52.95	نسبة التباين المفسر (%)
52.05	مجموع نسبة التباين المفسر (%)
0.645	Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)
323.84	Bartlett,s Test of Sphercity

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ ناتج عملية التحليل العاملي جاءت في عامل واحد فقط إضافةً لذلك فإنّ قيمة الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0.50)، قيمة (KMO) تزيد عن (0.60) وعليه فإنّ قيم التشبعات الموجودة في العامل (1) أكبر من هذه النقطة، ونتيجة لذلك فإنّ العبارات المقابلة لهذه المتغيرات لم تُحذف منها أي عبارة وعليه سنقوم باستعمال ذلك لفحص (تحفيز العاملين).

الجدول (5): مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل (القدرة على بناء الشراكات الاستراتيجية):

العامل 1	اسم المتغير
8850.	41
8460.	24
8270.	34
8460.	44
النسب الإحصائية	
52.55	نسبة التباين المفسر (%)
52.660	مجموع نسبة التباين المفسر (%)
0.659	Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)
357.645	Bartlett,s Test of Sphercity

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)، وقيمة (KMO) تزيد عن (0.60) فإن كل قيم التشبعات الموجودة في العامل (1) أكبر من هذه النقطة ونتيجة لذلك فإنّ العبارات المقابلة لهذه المتغيرات لم تُحذف منها أي عبارة وعليه سنقوم باستعمال ذلك لفحص (الشراكات الاستراتيجية) .

الجدول (6):

مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل (المقدرة على التفكير المنظم):

العامل 1	اسم المتغير
0.854	51
8840.	25
8650.	35
8700.	45
النسب الإحصائية	
52.995	نسبة التباين المفسر (%)
52.90	مجموع نسبة التباين المفسر (%)
65.890.	Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)
381.650979	Bartlett,s Test of Sphercity

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) فإن كل قيم التشبعات الموجودة في العامل (1) أكبر من هذه النقطة ونتيجة لذلك فإنّ العبارات المقابلة لهذه المتغيرات لم تُحذف منها أي عبارة وعليه سنقوم باستعمال ذلك لفحص القدرة على التفكير النظامي .

الجدول (7): مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات)
التحليل العاملي لعبارة المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات):

اسم المتغير	العامل 1	العامل 2
F11	0.859	-0.345
F21	0.852	-0.465
F12	0.877	-0.091
F22	0.875	-0.220
F13	0.855	0.875
F23	0.868	0.888
F14	0.879	0.887
F24	0.897	0.896
F15	0.886	0.886
F25	0.885	0.868
النسب الإحصائية		
نسبة التباين المفسر (%)	87.54	52.75
مجموع نسبة التباين المفسر (%)	139.95	
Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)	0.857	
Bartlett,s Test of Sphercity	357.990	

من الجدول السابق يُلاحظ أنّ ناتج عملية التحليل العاملي جاءت 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 استبعادها، ونتيجة لذلك فإنّ العامل الأول سوف يحتوي على العبارات التي تقابلها المتغيرات (F11,F21,F12,F22) وعند قياس الاعتمادية لهذا العامل كانت قيمتها (0.87) . أما العامل الثاني فقد تمّ حذف كل التشبعات التي أقل من (0.50) والتي يوجد بها تقاطعات مع العامل الأول، ولذلك سوف يتم استخدام العامل الأول لقياس فاعلية اتخاذ القرارات و سوف يتم اعتماد المتغيرات (F11,F21,F12,F22).

المتوسطات، الانحرافات المعيارية والارتباطات لمتغيرات الدراسة:

الجدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فاعلية اتخاذ القرارات	مستقل	4.11	0.51
الاستشراف	تابع	3.99	0.525
الرؤية الاستراتيجية	تابع	4.11	0.574
تحفيز العاملين	تابع	4.05	0.52
الشراكات الذكية	تابع	4.35	0.60
التفكير النظامي	تابع	3.95	0.57

ملحوظة: N=50

يظهر الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لكل المتغيرات أعلى من الوسط الحسابي الإقتراضي والذي قيمته (3)، أما الإرتباطات بين متغيرات الدراسة فيمكن وصفها في الجدول التالي:

الجدول (9): معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	-----	الاستشراف	الرؤية	التحفيز	الشراكات	التفكير	الفاعلية
الاستشراف	Pearson Correlation Sig.(2-tailed)	1	.66**	.66**	.66**	.66**	.66**
الرؤية	Pearson Correlation Sig.(2-tailed)	.66**	1	.535**	.519**	.66**	.66**
التحفيز	Pearson Correlation Sig.(2-tailed)	.315**	.52**	1	.44**	.66**	.44**
التحالفات	Pearson Correlation Sig.(2-tailed)	.625**	.66**	.44**	1	.52**	.66**
التفكير	Pearson Correlation Sig.(2-tailed)	.634**	.65**	.65**	.44**	1	.66**
الفاعلية	Pearson Correlation Sig.(2-tailed)	.515**	.66**	.52**	.66**	.65**	1

ملحوظة: ** مستوى المعنوية 0.01، n=50

" يتبين من الجدول السابق أنّ متغيرات الدراسة مرتبطة فيما بينها كما أنها مستقلة كذلك "

اختبار فروض الدراسة:

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

أولاً: العلاقة بين القدرة على الاستشراف كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي وفاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية.

ولفحص ذلك تمّ استخدام الانحدار البسيط والذي يمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القدرة على الاستشراف و فاعلية اتخاذ

القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية.

الاستشراف		المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا	
0.000	0.687	الاستشراف
النسب الإحصائية		
4450.		معامل التحديد (R ²)
4880.		معامل التحديد المعدل (Adjusted) R ²

يتبين من الجدول (9) أن قيمة معامل التحديد هي ($R^2=0.445$) وعليه تثبت أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على الاستشراف و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية . (قيمة بيتا 0.675 و مستوى المعنوية 0.000) .

ثانياً: العلاقة بين القدرة على الرؤية الاستراتيجية و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية:

الغرض من هذه العلاقة هو اختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة ايجابية معنوية بين القدرة على الرؤية الاستراتيجية و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية:

ولفحص ذلك تمّ استخدام الانحدار البسيط والذي يمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القدرة على الرؤية الاستراتيجية و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية

الرؤية الاستراتيجية		المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا	
0.000	0.654	الرؤية الاستراتيجية
النسب الإحصائية		
850.4		معامل التحديد (R^2)
4460.		معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)

يتبين بأعلاه أن قيمة معامل التحديد هي ($R^2=0.485$) وعليه تثبت أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على الرؤية الاستراتيجية و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية (قيمة بيتا 0.654 و مستوى المعنوية 0.000).

ثالثاً: العلاقة بين القدرة على تحفيز العاملين و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية:

الهدف من ذلك هو اختبار الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على تحفيز العاملين و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية، ولاختبار هذه العلاقة تمّ استخدام الانحدار البسيط والذي نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين بين القدرة على تحفيز العاملين و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية

تحفيز العاملين		المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا	
0.000	0.477**	تحفيز العاملين
النسب الإحصائية		
2450.		معامل التحديد (R^2)
0.188		معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)

يتبين من الجدول (11) أنّ قيمة معامل التحديد هي ($R^2=0.245$) وعليه يثبت أنّ هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة علي تحفيز العاملين و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية. (قيمة بيتا 0.465 ومستوى المعنوية 0.000).

رابعاً: العلاقة بين القدرة على بناء التحالفات الاستراتيجية و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية:

الهدف من ذلك هو اختبار الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على بناء التحالفات الاستراتيجية و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية، ولاختبار هذه العلاقة تمّ استخدام الانحدار البسيط والذي نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (13): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القدرة على بناء التحالفات الاستراتيجية و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية

التحالفات الاستراتيجية		المتغير
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
0.430**	0.000	الشراكات الذكية
النسب الإحصائية		
0.199		معامل التحديد (R^2)
0.188		معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)

يتبين من الجدول (11) أنّ قيمة معامل التحديد ($R^2=0.199$) وعليه يثبت أنّ هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على بناء التحالفات الاستراتيجية و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية. (قيمة بيتا 0.425 ومستوى المعنوية 0.000).

خامساً: العلاقة بين القدرة على التفكير المنظم و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية:

الهدف من ذلك هو اختبار الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على التفكير المنظم و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية، ولاختبار هذه العلاقة تمّ استخدام الانحدار البسيط والذي نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (14): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القدرة على التفكير العملي التطبيقي المنظم و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية

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

يتبين من الجدول (12) أنّ قيمة معامل التحديد ($R^2=0.190$) وعليه يثبت أنّ هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على التفكير المنظم و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية (قيمة بيتا 0.435 ومستوى المعنوية 0.000).

ملخص نتائج إثبات فروض الدراسة:

الجدول (15): ملخص إثبات فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	نص الفرضية	التعليق
الأولى	هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على الاستشراف وفاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية	دُعمت بالكامل
الثانية	هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على الرؤية الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية	دُعمت بالكامل
الثالثة	هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة علي تحفيز العاملين وفاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية	دُعمت بالكامل
الرابعة	هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على بناء التحالفات الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية	دُعمت بالكامل
الخامسة	هنالك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة على التفكير النظامي وفاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية	دُعمت بالكامل

المبحث الثالث: الخلاصة:

النتائج العامة المستخلصة:

لقد بيّنت نتائج الدراسة أنّ هنالك علاقة إيجابية معنوية بين:

1. القدرة على الاستشراف و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية القدرة على الرؤية الاستراتيجية و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة عدم التأكد في دائرة الجمارك الأردنية.
2. القدرة علي تحفيز العاملين و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية.
3. القدرة على بناء التحالفات الاستراتيجية و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية.
4. القدرة على التفكير النظامي و فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير متضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية.

التوصيات:

توصي هذه الدراسة بالاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير معنوي على فاعلية اتخاذ القرارات، وأيضاً توصي بجعل الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة دائرة الجمارك الأردنية .
وتوصي الدراسة أيضاً بتنمية وتطوير عناصر الذكاء الاستراتيجي لما لها من تأثير على القرارات الاستراتيجية، كما توصي الدراسة بالاهتمام أكثر بالشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات المناظرة من أجل إكتساب مزايا تنافسية تُعزز بها مكانتها .

كما توصي الدراسة بضرورة وأهمية تبني المبادرات الإبداعية طرف العاملين في دائرة الجمارك الأردنية .
كذلك فإنه يتوجب على الدائرة باستخدام أنماط معاصرة التي توفر مرونة عالية للمختصين والمديريات المختصة في الدائرة، وخفض الإجراءات التقليدية لتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية وإتاحة الوقت الكافي للمطالعة

والنقاش. وضرورة اعتماد مبدأ التفكير المنظم (الخلاق) واستثمار مبدأ الشراكة لمواجهة التغيرات البيئية المختلفة التي تواجه الدائرة.

وضرورة تبني الدائرة استراتيجية تمكين الموظفين للرأس المال الفكري لما له من دور كبير في تعزيز القدرات الإبداعية لدائرة الجمارك وضرورة تبني المبادرات الإبداعية لدى الموظفين على مختلف مستوياتهم . وضرورة تمكين العاملين وتشجيعهم على الإبداع من خلال فسح المجال لهم بتطوير قابلياتهم وتوسيع إدراكهم ومعرفتهم لدعم قدراتهم الابتكارية وليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي يمكن أن تواجهها الشركة.

الخاتمة:

نستنتج مما سبق في الدراسة أن موضوع نجاح الدائرة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة أصبح قضية مهمة جداً؛ حيث أن الضامن لتحقيق النجاح والتطور هو الاستخدام الأمثل لذلك .
ومما تم استنتاجه أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يهتم بإدارة المعرفة والبحث ومراقبة المعلومات والتغيرات على مستوى البيئة الخارجية في حين أن على الدائرة أن تعمل على بناء الدراسات المقترحة والبناء .

الدراسات المستقبلية

1. دراسة دور الذكاء الاستراتيجي بمواجهة الأزمات في الدوائر والوزارات الأخرى .
2. دراسة دور الذكاء الاستراتيجي بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للدوائر والمؤسسات .
3. دراسة النتائج الإيجابية التي يحدثها استخدام تكنولوجيا المعلومات في الذكاء الاستراتيجي.
4. التفكير بدراسة مستقبلية خلاقة تقوم بتوضيح دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة رأس المال البشري.

المراجع والمصادر:

1. جلاب، إحسان دهش، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011 .
2. الحريري، رافده عمر، "إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007 .
3. حسين، علي والساعد، رشاد، "نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكفي"، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001 .
4. حسين، محمد عبد الهادي، "تربويات المخ البشري"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2003 .
5. الخفاجي، نعمة عباس، "الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008 .
6. النعيمي، صلاح عبدالقادر، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي "فن مهارات التفاعل مع الآخرين"، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008م .
7. قاسم، سعاد حرب، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات "دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا" رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011م .
8. العزاوي، بشرى هاشم محمد، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي "دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد" أطروحة دكتوراه - كلية الإدارة والاقتصاد - العراق - 2010م .

9. صالح، أحمد علي وآخرون / الإدارة بالذكاءات "نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، عمان: دار وائل للنشر، الأردن، 2010م .
10. الصيرفي، محمد، القرار الإداري ونظم دعمه، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، مصر، 2007م .
11. Amstens , M ,managerial foresight concept and measurement ,foresight: the journal for future studies strategic thinking and policy ,vol.10(1) s3-66-2008.
12. Clar,G, "strategic policy intelligence tool , enabling better ,RTDI policy – making Europe's regions " steinbeis – edition , Stuttgart , Berlin – 2008.
13. Maccoby , Michael , "To build a strategy that works , you need strategic intelligence " 2011.
14. Tham k. & Kim M. "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS", Proceeding of the international business & economic research,2002

Abstract: The idea of the studying is summarized on measuring the output of the actual application of the main elements to the strategic intelligence in the Jordanian Customs Department, and the impact of the strategic decision in the department and development its performance ,and the departments taking care of the staff. and the officials awariness,especially those who work in the branch of institutional development and planning ,for strategic planning axes. The main purpose for using descriptive and analytical approach in the research is, on one hand, for proving the importance of the elements of the strategic intelligence in the custom's department. on the other hand, the consequences of the use of these elements on strategic planning in the department.Thus,the researcher had done afield study on the targeted community.i.e. the employments of Custom s department from different administrative levels for both the supervisory and executive. The analysis of the studying depended on all the statistical systems which the researcher believes that it serves the studying purpose , and helps in giving real results which reflect the studying inputs . The most important results of the studying are the positive relationship and the development of the work environment in the light of using the Customs department for the elements of the strategic intelligence(Supervision ,Strategic Vision ,Employee s motivating , Strategic alliances , regular thinking) . In addition , there was an important result shows that the department is implicitly using the elements of the strategic intelligence.

Keywords: Customs Department, Strategic Intelligence, Prospecting, Strategic Partnerships, Structured Thinking
