

Israa University – Palestine

Deanship of Postgraduate Studies

Faculty of Administrative & Financial Sciences

Master of Business Administration



جامعة الإسرائ – فلسطين

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية والمالية

ماجستير إدارة الأعمال

أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات
دراسة ميدانية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

**The Impact of Strategic Intelligence on the Quality
of Decision-Making: An Empirical Study at the
Ministry of Endowments and Religious Affairs**

إعدادُ الباحثِ

جهاد هاني خالد حلس

إشراف:

د. محمود عبد الرحمن الشنطي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة الإسرائ – غزة

د. أحمد إسماعيل الحساينة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة الإسرائ – غزة

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من
كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الإسرائ – فلسطين

1447هـ - 2026م

إقرار الباحث

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة الموسومة بالعنوان:

أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

The Impact of Strategic Intelligence on the Quality of Decision-Making: An Empirical Study at the Ministry of Endowments and Religious Affairs

أقر بأن ما ورد في هذه الرسالة هو نتاج عملي وجهدي الخاص باستثناء ما تم الإشارة إليه في متن الرسالة بعد تسجيلي لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال، وأن ما ورد فيها ككل أو جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى جامعة الإسراء، أو في أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى باستثناء الحالات التي تنص على خلاف ذلك بالإشارة أو بالإقرار.

I declare that this thesis has been composed solely by myself and it represents my own work which has been done after registration for the degree of Master in Business Administration and that it has not been submitted, in whole or in part, in any previous application for a degree at Israa University or at any other institution, except where states otherwise by reference or acknowledgment, the work presented is entirely my own.

Student Name	جهاد هاني خالد حلس	اسم الطالب
Signature		التوقيع
Date	2026/02/04م	التاريخ

نتيجة الحكم على رسالة ماجستير

استناداً إلى موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الإسراء - فلسطين على تشكيل لجنة الحكم على رسالة الباحث/
جبراد هاني خالد حلس لنيل درجة الماجستير في كلية العلوم الإدارية والمالية قسم إدارة أعمال وموضوعها:

أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات دراسة ميدانية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

The Impact of Strategic Intelligence on the Quality of Decision-Making: A Field Study of the Ministry of Endowments and Religious Affairs

وبعد المناقشة التي تمت يوم (الأحد الموافق 15 رجب 1447) الموافق (2026/01/04) الساعة العادية عشر صباحاً
عبر تطبيق Google Meet اجتمعت لجنة الحكم على الرسالة والمكونة من:

دكتور/ أحمد إسماعيل الحسابة	مشرفاً ورئيساً
دكتور/ محمود عبد الرحمن الشنطي	مشرفاً
الدكتور/ علاء الدين خليل السيد	مناقشاً داخلياً
الأستاذ الدكتور/ أحمد إسماعيل المعاني	مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة توصي اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية العلوم الإدارية والمالية قسم إدارة أعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله في عمله وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق والسداد

عميد الدراسات العليا
د. منية خليل مزيد

منية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

صدق الله العظيم

[آل عمران: 159]

الإهداء

◀ إلى من كان لهما الفضل بعد الله في كل ما مضى، وكل ما هو آتٍ، إلى من بذلا ولم ينتظرا الجزاء، وأعطيا ولم يرجوا المقابل، إلى من كانت دعواتهما حصني حين تزعزعت أقدامي، ونورهما هداي حين ادلهمت المسالك، أبي وأمي... لكما وحدكما يرفع القلب دعاءه، وتحني الجباه عرفاناً، فإن كان فيما خطته يداي من خير، فهو ثمرة غرسكما، وإن كان لي بين الناس ذكرٌ فهو ببركة فضلكما.

◀ إلى رفيقة الدرب، التي احتملت ما احتملت، وصبرت كما صبرت، بل وأكثر، إلى من كانت السند في العسر، والأنس في الكدر، إلى من عرفتُ معها أن للحياة وجهاً أبهى، وللصبر طعمًا أحلى، زوجتي العزيزة... ما كان لهذا الجهد أن يكتمل لولاك بعد الله، وما كان لهذا الطريق أن يُسلك لولا أن خففت عني وعثاءه، فأليك أهدي هذا الإنجاز، كما أهديك عمري؛ وفاءً وعرفاناً.

◀ إلى أبنائي، النور الذي يضيء أيامي، والأمل الذي يشدّ من أزري، إلى من أرجو أن يكون لهم هذا الجهد زاداً، وهذا العلم درباً، إليكم أهدي هذا العمل، ليكون ذكرى بين أيديكم، وعنواناً لطموحكم.

◀ إلى إخوتي وأخواتي، من كانوا لي بعد الله حصناً لا يُتلم، وركناً لا يُهدم، إليكم أهدي هذه الكلمات، فإن كان في حياتي خيرٌ، فأنتم من أعانني عليه، وإن كان في دربي ثبات، فأنتم من شددتم أزري فيه.

◀ إلى كل من له فضلٌ عليّ، ممن وقف إلى جانبي بقول أو فعل، ممن أعانني بدعاء أو مساندة، ممن كان له في طريقي أثرٌ لا يُمحى، إليكم جميعاً أهدي هذا العمل، فهو منكم ولكم، جزاكم الله عني خير الجزاء.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهب العقل هادياً، والعلم سبيلاً، وفتح للطالبين أبواب الحكمة، وأجرى على ألسنتهم ينابيع الفهم، فله الحمد في الأولى والآخرة، والحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، الذي منحني القوة والعزم، ووفقني لاجتياز هذه المرحلة من مسيرتي العلمية، وبلوغ هذه الدرجة الأكاديمية. فله الحمد على توفيقه، وله الشكر على تيسيره.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى من كانا لي مشاعل نور أضاءت لي ظلم الطريق، وأيدي عون امتدت لتنتشلني من حيرة الفكر، وأخص بالشكر أستاذي الجليلين الأستاذ الدكتور: أحمد إسماعيل الحساينة، والأستاذ الدكتور: محمود عبد الرحمن الشنطي، مشرفي هذه الرسالة، لما قدّماه لي من دعمٍ علميٍّ ونفسيٍّ، فلم يبخل عليّ بجهدهما، ولم يدّخرا لي نصحاً، فكانا لي أخوين في رفقهما، ومعلمين في حكمتهما، وقدا لي ملاحظات قيّمة أسهمت في إنضاج هذا العمل الأكاديمي. وكان لتوجيهاتهما أثرٌ كبير في ضبط منهجية البحث وتجويد مخرجاته؛ فلهما مني عبارات الوفاء والمحبة.

كما لا يفوتني أن أعبر عن بالغ الشكر والتقدير إلى المناقش الداخلي: د. علاء الدين السيد والمناقش الخارجي، أ. د أحمد المعاني على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما قدّموه من ملاحظات بناءة أغنت البحث، وأضافت إليه قيمة علمية حقيقية، ونظروا في عملي بعين الفاحص الخبير، فكان نقدهم زاداً لمسيرتي، وكانت توجيهاتهم نبراً يسّي لي ما بقي من الطريق.

وإلى جميع أساتذتي في جامعة الإسراء كل الشكر والتقدير على ما غرسوه في نفسي من قيمٍ علمية وأكاديمية، وما بذلوه من جهدٍ في سبيل بناء خلفية معرفية متينة. كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الزملاء في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الذين تكرموا بالمشاركة في ملء الاستبانات، وكان لتعاونهم الأثر الكبير في دعم الجانب الميداني للدراسة.

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت، فما توفيقني إلا بالله، عليه توكلت وإليه أنيب، إنه نعم المولى ونعم النصير، وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحث

قائمة المحتويات

أ	إقرار الباحث
ب	نتيجة الحكم على رسالة ماجستير
ت	اقتباس
ث	الإهداء
ج	شكر وتقدير
ح	قائمة المحتويات
ر	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ش	قائمة الملاحق
ص	الملخص
ض	Abstract
1	1. الفصل الأول الإطار العام للدراسة
3	1.1: مشكلة الدراسة
5	2.1: أهداف الدراسة
5	3.1: أهمية الدراسة
5	1.3.1: الأهمية العلمية
6	2.3.1: الأهمية العملية
6	4.1: أنموذج ومتغيرات الدراسة
9	5.1: فرضيات الدراسة
9	6.1: حدود الدراسة
10	7.1: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
11	8.1: التحديات والقيود التي واجهت الباحث أثناء تنفيذ الدراسة

12	2. الفصل الثاني الإطار النظري.....
13	1.2 المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي.....
13	تمهيد:.....
13	1.1.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي:.....
15	2.1.2 مبادئ الذكاء الاستراتيجي:.....
16	3.1.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:.....
17	4.1.2 أهداف الذكاء الاستراتيجي:.....
18	5.1.2 خصائص ومراحل الذكاء الاستراتيجي:.....
20	6.1.2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي:.....
27	7.1.2 تحديات ومعوقات الذكاء الاستراتيجي:.....
30	2.2:المبحث الثاني: جودة اتخاذ القرارات.....
30	1.2.2 تعريف جودة اتخاذ القرارات:.....
32	2.2.2 أهمية اتخاذ القرار:.....
34	3.2.2 أنواع القرارات:.....
36	4.2.2 مراحل عملية اتخاذ القرارات:.....
38	5.2.2 معوقات اتخاذ القرارات:.....
39	6.2.2 العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات.....
42	3.2 المبحث الثالث: وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية.....
42	1.3.2 نشأة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية ودورها المجتمعي.....
43	2.3.2: وحدات العمل في الوزارة:.....
44	3.3.2: رسالة وزارة الاوقاف والشؤون الدينية، وأهدافها.....
44	4.3.2: مهام وواجبات الوزارة.....
45	5.3.2: وأولويات الوزارة.....
46	6.3.2: البرامج والسياسات.....
46	7.3.2:أهداف وتطلعات الوزارة خلال السنوات القادمة.....

47	8.2.3: واقع الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.....
50	خلاصة الفصل:.....
51	3. الفصل الثالث الدراسات السابقة.....
53	1.3: دراسات الذكاء الاستراتيجي.....
53	1.1.3: الدراسات المحلية.....
56	2.1.3: الدراسات العربية.....
58	3.1.3: الدراسات الأجنبية.....
63	2.3: دراسات جودة اتخاذ القرارات.....
63	1.2.3: الدراسات المحلية.....
66	2.2.3: الدراسات العربية.....
68	3.2.3: الدراسات الأجنبية.....
70	4.2.3: تلخيص دراسات جودة اتخاذ القرارات:.....
76	4. الفصل الرابع الطريقة والإجراءات.....
77	1.4 منهج الدراسة:.....
78	2.4 مجتمع الدراسة:.....
78	3.4 أداة الدراسة:.....
79	4.4 صدق الاستبانة:.....
81	5.4 ثبات الاستبانة:.....
82	6.4 اختبار التوزيع الطبيعي:.....
84	5. الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....
85	1.5 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة.....
88	2.5 تحليل فقرات الاستبانة:.....
101	3.5 اختبار فرضيات الدراسة.....
114	6. الفصل السادس النتائج والتوصيات.....
115	1.6: نتائج الدراسة.....

115.....	1.1.6: النتائج المتعلقة ب(الذكاء الاستراتيجي)
116.....	2.1.6: النتائج المتعلقة ب(جودة اتخاذ القرارات)
116.....	3.1.6: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:
116.....	1.3.1.6: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى
116.....	2.3.1.6: النتائج المتعلقة باختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات
117.....	3.3.1.6: النتائج المتعلقة باختبار الفروق حول متغيرات الدراسة
117.....	4.1.6: النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:
118.....	2.6: توصيات الدراسة
118.....	1.2.6: توصيات متعلقة ب(الذكاء الاستراتيجي)
119.....	2،2،6: توصيات متعلقة ب(جودة اتخاذ القرارات)
120.....	3.6: خطة إجرائية لتنفيذ التوصيات
123.....	4.6: الدراسات المستقبلية المقترحة.
124.....	المصادر والمراجع
125.....	أولاً: المراجع العربية:
132.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.
134.....	الملاحق

قائمة الجداول

جدول (2.1): أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي تناولتها الدراسات السابقة.....	8
جدول (1.2) الإدارات العامة والوحدات الرئيسية والمساندة.....	43
جدول (1.3): ملخص بأعداد الدراسات السابقة.....	52
جدول (2.3): درجة تطبيق الذكاء الاستراتيجي وأبعادها في الدراسات السابقة.....	61
جدول (3.3): الفروق الخاصة بالذكاء الاستراتيجي في الدراسات السابقة.....	62
جدول (1.4) مجتمع الدراسة.....	78
جدول (2.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي.....	79
جدول (3.4): نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والتابع.....	80
جدول (4.4): نتائج الصدق البنائي للاستبانة.....	81
جدول (5.4): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.....	81
جدول (6.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	82
جدول (1.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.....	85
جدول (2.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	86
جدول (3.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....	87
جدول (4.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.....	87
جدول (5.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الاستشراف).....	88
جدول (6.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (تفكير النظم).....	90
جدول (7.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الرؤية المستقبلية).....	92
جدول (8.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الدافعية).....	94

جدول (9.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الشراكة).....	95
جدول (10.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات (الذكاء الاستراتيجي).....	97
جدول (11.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (جودة اتخاذ القرارات).....	99
جدول (12.5): معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.....	102
جدول (13.5): تحليل الانحدار المتعدد.....	103
جدول (14.5): نتائج اختبار (T - لعينتين مستقلتين) الذكاء الاستراتيجي - الجنس.....	105
جدول (15.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - المؤهل العلمي.....	106
جدول (16.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - المسمى الوظيفي.....	107
جدول (17.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - سنوات الخدمة.....	108
جدول (18.5): نتائج اختبار (T - لعينتين مستقلتين) - الجنس.....	109
جدول (19.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - المؤهل العلمي.....	110
جدول (20.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - المسمى الوظيفي.....	111
جدول (21.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - سنوات الخدمة.....	112
جدول (1.6): نتائج تحقيق أهداف الدراسة.....	117

قائمة الأشكال

شكل (1.1): أنموذج الدراسة	7
شكل (1.2) مراحل اتخاذ القرار.....	19

قائمة الملاحق

- ملحق (1): نتائج الدراسة الاستكشافية حول المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات).....135
- ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين.....136
- ملحق (3): أداة الدراسة.....137
- ملحق (4): فحص افتراضات تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.....142

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الذكاء الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (139) موظفاً. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على كامل أفراد مجتمع الدراسة واسترد منها (107) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (77%). واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى الذكاء الاستراتيجي كان بدرجة موافقة كبيرة، ومستوى جودة اتخاذ القرارات بدرجة موافقة متوسطة.
- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات، وقد فُسر ما نسبته (75.2%) من التباين في جودة اتخاذ القرارات باستثناء بعدي (الاستشراف، والدافعية) فلم يكن لها تأثير.
- عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي (الذكاء الاستراتيجي، وجودة اتخاذ القرارات)، تُعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، بينما تبين وجود فروق جوهرية بسبب المسمى الوظيفي ولصالح من يعملون بوظيفة مدير عام فأعلى.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- تفعيل منظومة استشراف المستقبل من خلال اعتماد أدوات تحليل البيانات وتحديد الاتجاهات، وعقد برامج تدريبية متخصصة لتنمية قدرات العاملين على تحليل السيناريوهات المستقبلية؛ مما يمكن الوزارة من مواجهة التحديات غير المتوقعة.
- ضرورة تعزيز استخدام الأساليب الكمية، مثل: النماذج الإحصائية، وتحليل البيانات، وأدوات التنبؤ لاتخاذ قرارات قائمة على الأدلة، وتتصف بالدقة والموضوعية.

Abstract

The study aimed to examine the impact of strategic intelligence practices on decision-taking quality within the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the southern governorates. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical method was adopted. The study population consisted of all employees in supervisory positions, totaling (139) employees. A comprehensive survey approach was utilized, distributing questionnaires to all members of the study population. A total of (107) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, yielding a response rate of (77%). The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data.

The most important findings of the study are: The level of strategic intelligence was highly rated, whereas Decision-Taking quality received a moderate rating. There is strong positive and statistically significant relationship between the dimensions of strategic intelligence and decision-taking quality. The findings indicated that strategic intelligence had a statistically significant impact on decision-taking quality, explaining (75.2%) of the variance in decision-taking quality. However, (the foresight and motivation dimensions) showed no significant impact. There are no significant differences in respondents' perceptions of (strategic intelligence and decision-taking quality) based on gender, academic qualifications, or years of service. However, significant differences were found based due to job title, in favoring of (Director General and above).

The main recommendations of the study: Activating the future foresight system through the adoption of data analysis tools and trend identification, and organizing specialized training programs to develop employees' capabilities in analyzing future scenarios, which would enable the ministry to confront unexpected challenges. It is also necessary to enhance the use of quantitative methods such as statistical models, data analysis, and forecasting tools to support evidence-based decision-making characterized by accuracy and objectivity.

1. الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

1.1: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

2.1: أهداف الدراسة

3.1: أهمية الدراسة

4.1: نموذج الدراسة

5.1: فرضيات الدراسة

6.1: حدود الدراسة

7.1: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

8.1: صعوبات ومعوقات الدراسة

خلاصة الفصل

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تعيش المنظمات في العصر الحاضر بيئة ديناميكية تتصف بالتعقيد وحالات الغموض وتواجه الكثير من التحديات والتغيرات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وهيمنة العولمة وتعديلات في قواعد المنافسة وشدتها، وضغوط توقعات المستفيدين لمستوى جودة الخدمات.

كما أن التغيير السريع الذي يشهده العصر الحاضر ما هو إلا مقدمة لتطور أسرع وأشمل ينتظر عالم المستقبل؛ الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات مفاجئة ومتعاقبة؛ مما يُجبر تلك المنظمات على المراجعة المستمرة لسياساتها وخططها وأنظمة العمل فيها لمواجهة هذه التغيرات والتحول من استخدام الأساليب التقليدية إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة بما في ذلك الذكاء الاستراتيجي والذي يُعتبر من أبرز الاتجاهات الفكرية إذ يؤدي دوراً أساسياً في نجاح المنظمات لتحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها وضمان استمرارها وتطورها.

ويُعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة الدرع الواقي إذ يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة فهو أداة فاعلة تساعد المديرين في تحديد سياسات المنظمة وبرامجها ويزيد من قدرتها على حل المشكلات والأزمات التي تواجهها والتعامل مع التحديات عبر جمع المعلومات واتخاذ قرارات صائبة ورشيدة (أبو إصبع، 2019: 120). ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع معين من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير والمفكر الاستراتيجي والتي تمكنه من التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات عدم اليقين وندرة ومحدودية المعلومات (أبو الغنم، 2016: 142). ويؤكد الباحثون أن الذكاء الاستراتيجي أحد أهم العوامل التي تؤثر في جودة القرارات، فهو حجر أساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يوفر المعلومات لمراقبة التغيرات في البيئة المحيطة والتي تدعم اتخاذ قرارات حاسمة بشأن مستقبل المنظمة والبحث عن فرص جديدة (Salih, 2015: 496 ; راضي، وآخرون، 2020: 35).

وتشكل القرارات الإدارية الشريان النابض في عروق الهيكل التنظيمي وفروعه المختلفة لأي منظمة ومن دونها تقف أية منظمة صغيرة كانت أو كبيرة عاجزة عن الوصول إلى أقل أهدافها.

وتعتبر جودة اتخاذ القرارات الإدارية في العصر الحديث من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة باعتبارها جوهر العملية الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، كما أنها عملية ديناميكية وحيوية تتغلغل في كل مظاهر أعمال المنظمات لترابطها الوثيق مع جميع الوظائف للمنظمة من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة).

إن نجاح المنظمات يتوقف إلى حد كبير على قدرة قيادتها على تحقيق أكبر قدر من جودة القرارات التي تتخذها وكفاءتها وإلى مدى ملاءمتها للأهداف المحددة وانعكاسها لمخرجاتها (الشنطي وسعدة، 2020:125). وتتصف القرارات المتخذة بالجودة عند انسجامها مع القوانين والأنظمة دون تحيز لمصالح شخصية، وعندما تتسجم القرارات مع الموقف والحدث دونما تأخير (الدرساوي، 2021:2).

وتعدّ وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية إحدى أهم الوزارات؛ حيث تضطلع بدور رئيس في نشر الوعي الديني وتعزيز الوسطية والاعتدال ومكافحة التطرف ومحاربة الأفكار المتشددة وتصحيح المفاهيم المغلوطة بتنظيم البرامج التوعوية لنشر تعاليم الدين التي تدعو للتسامح والتعايش السلمي. وتعمل الوزارة -أيضاً- على تنظيم شؤون الأوقاف والمساجد، وإدارة الشؤون الدينية والأوقاف وتنظيم استثماراتها لضمان تحقيق أقصى استفادة منها واستخدام عوائدها في المشروعات الخيرية والتنمية؛ مثل: بناء المستشفيات والمدارس ودعم الفئات الفقيرة والمحتاجة وضمان حماية الأملاك الوقفية من التعديات وضمان استدامتها لخدمة المجتمع.

وتتبنى الوزارة مجموعة من المبادئ والسياسات تهدف إلى تحقيق التوازن بين القيم الدينية ومتطلبات التطور المجتمعي؛ مما يسهم في تحقيق الاستقرار والتنمية في فلسطين.

1.1: مشكلة الدراسة

ذكر الخطيب (2020: 126) أن الإدارة العامة في فلسطين تتصف بعدم مشاركة العاملين في جميع مراحل صناعة القرار؛ حيث يقتصر دورهم في مرحلة التنفيذ وتتمركز في مستويات إدارية بعينها، إضافة إلى اعتماد الوزارة على المركزية مع وجود التحيز للإدارة العليا وعدم الشفافية أثناء العملية.

وقد أكدت حلس (2023: 2) أن وزارة الأوقاف الفلسطينية تعاني مجموعة من المعوقات والتحديات التي أثرت سلباً على مستوى أدائها وجودة خدماتها في عدد من الجوانب؛ منها: خدمة المساجد وراحة المصلين والرقابة على عمل شركات الحج والعمرة وغيرها من الخدمات، وما يؤكد ذلك جلسة الاستماع التي عقدتها لجنة التربية والقضايا الاجتماعية بالمجلس التشريعي مع وكيل وزارة الأوقاف لمناقشة مجموعة من الشكاوى سنة (2022)، ومناقشة تقارير ديوان الرقابة المالية والإدارية حول عمل الوزارة والجوانب.

واستناداً لنتائج مجموعة من الدراسات والتي أجريت على الدوائر الحكومية والوزارات الفلسطينية وهي مشابهة لبيئة الدراسة الحالية فقد بينت دراسة هللو وأبو غبن (2022:53) ودراسة الدرساوي (2021:97) أن جودة القرارات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، والدوائر الحكومية كانت بوزن نسبي يقارب (69%)، (70%) على الترتيب وهي درجة تزيد عن المتوسطة بقليل. وبينت دراسة السرسك (2020:129)، وكذلك الشنطي، وسعدة (2022:142)، وصافي (2021:72) أن مستوى جودة اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والنقل والمواصلات كانت متوسطة، فيما بينت دراسة الخطيب (2020:91-94) أن عملية صنع القرار في الدوائر الحكومية الفلسطينية كانت -أيضاً- متوسطة بنسبة (66.8%).

وللتأكد من وجود مشكلة الدراسة بالوزارة وبلورة أسئلتها، فقد أجريت دراسة استكشافية لجمع البيانات حول متغير جودة اتخاذ القرارات حيث تم توزيع (25) استبانة على مجموعة من العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية ممن يعملون بالوظائف المختلفة، وأظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية (ملحق 1) أن (39.27%) من العينة أشاروا أن مستوى جودة اتخاذ القرارات بالوزارة كانت بدرجة موافقة قليلة، وهي نسبة تستدعي الاهتمام بشكل خاص عند اعتبار (22.55%) ممن كانت إجاباتهم بدرجة موافقة متوسطة ومحيدة.

كما أن إجمالي مستوى جودة اتخاذ القرارات كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث الوزن النسبي (66.3%) وفقاً للمقياس المستخدم مما يؤكد أن الحاجة الملحة لبذل جهود كبيرة أمام الوزارة محل الدراسة لتحسين جودة اتخاذ القرارات فيها. وعلى الرغم من اهتمام الباحثين بموضوع الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على منظمات القطاع الخاص أو المؤسسات التعليمية وغيرها، مع تركيز محدود على المؤسسات الحكومية ذات الطابع الديني؛ مثل: وزارة الأوقاف؛ وعليه فقد جاءت هذه الدراسة استجابةً لتوصية بعض الدراسات السابقة لسد الفجوة البحثية؛ مثل: دراسة Nzeki et al (2024: 1371)، والرياحي (2023: 157)، والنعيمة (2023: 85)، والذين أشاروا لضرورة إجراء دراسات في موضوع الذكاء الاستراتيجي وربطه بمتغيرات أخرى.

ومن جهة أخرى ذكر الرميّة، والحكيمي (2024: 226)، ومعمر (2023: 52) إلى محدودية الدراسات التي تناولت جودة القرارات الإدارية؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر ممارسة الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. ومن خلال ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة على الأسئلة الآتية:

1.1.1: ما مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

2.1.1: ما مستوى جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المبحوثين؟

3.1.1: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشاركة) وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟

4.1.1: ما أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشاركة) تأثيراً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟

5.1.1 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (الذكاء الاستراتيجي) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

6.1.1 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (جودة اتخاذ القرارات) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

2.1: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

1.2.1: التعرف إلى مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية حسب تصورات مجتمع الدراسة.

2.2.1 معرفة مستوى جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المبحوثين.

3.2.1: الكشف عن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده، وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.

4.2.1: الكشف عن أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) ومساهمتها في جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

5.2.1: بيان الفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (الذكاء الاستراتيجي) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

6.2.1: تحديد الفروق إن وجدت بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (جودة اتخاذ القرارات) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

3.1: أهمية الدراسة

1.3.1: الأهمية العلمية

تتمثل أهمية الدراسة العلمية بالنقاط الآتية:

– تُعد هذه الدراسة أحد المداخل الحديثة في الفكر الإداري، خاصة في ظل ندرة الدراسات والبحوث على وجه التحديد؛ حيث تُعد الدراسة الحالية من بين القليل من الدراسات – وفقاً لمعرفة الباحث – التي

نُشرت في البيئة الفلسطينية وتناولت العلاقة المحتملة بين المتغيرين وتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات؛ وبذلك تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية الناتجة عن قلة الأبحاث التي تربط بين هذين المتغيرين.

– من المأمول أن تُقدم الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات الإدارية، من خلال تطوير المفاهيم والنظريات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وصناعة القرار، وتعميقها بتحليل كيفية تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على فعالية وجودة اتخاذ القرارات.

– تُتيح الدراسة أساساً علمياً يمكن البناء عليه إذ تُثير اهتمام الباحثين وتتيح لهم الفرصة لمواصلة الجهود المبذولة بإجراء المزيد من الدراسات العلمية حول متغيرات البحث وتطبيقها في سياقات مختلفة، وربطها بعوائد تنظيمية ذات أهمية لتسهم في استكشاف العلاقات بين هذه المتغيرات.

2.3.1: الأهمية العملية

– توجيه أصحاب القرار بوزارة الأوقاف للاستفادة من مخرجات الدراسة بتزويدهم بمجموعة من التوصيات المقترحة المستندة للحقائق العلمية لتطوير استراتيجيات أكثر استباقية في مواجهة التحديات المستمرة من خلال اتخاذ قرارات فاعلة قائمة على التحليل العميق وتوظيف الذكاء الاستراتيجي في الممارسات المختلفة.

– تستمد الدراسة أهميتها من بيئة التطبيق والمتمثلة بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية ومن حقيقة مفادها أنها الوزارة المسؤول الأول عن تعزيز القيم الدينية وتنظيم الشؤون الإسلامية وتعزيز الخطاب الديني الوسطي.

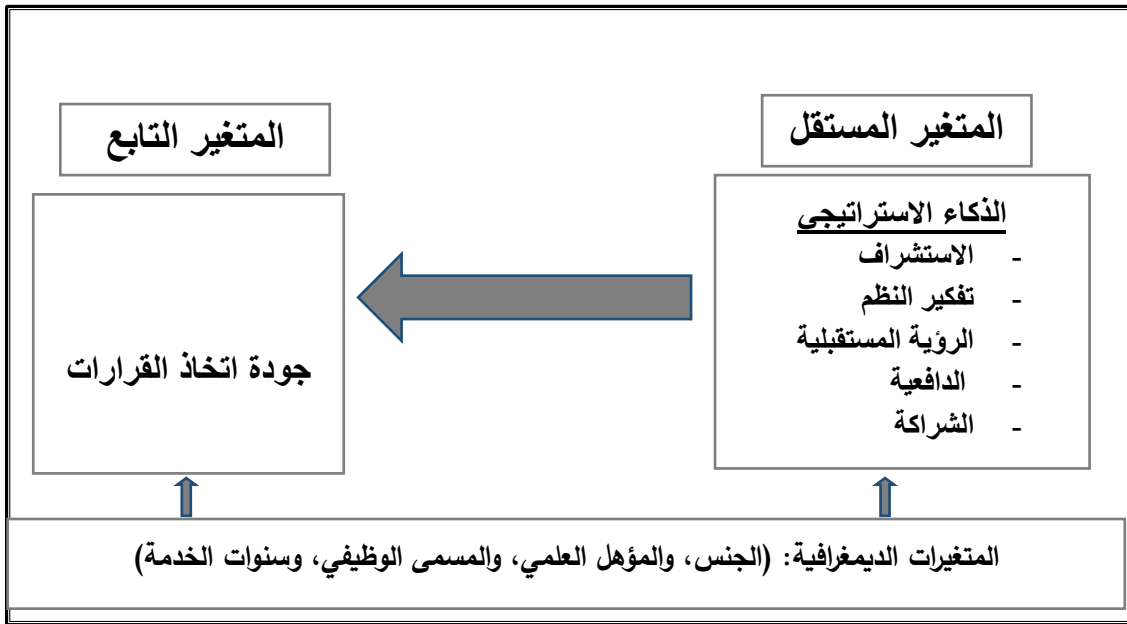
4.1: أنموذج ومتغيرات الدراسة

استناداً لمسح الدراسات السابقة بدقة، وفي ضوء الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع الدراسة وللعلاقات المنطقية بين المتغيرات فقد تم تحديد متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

– المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي، وهي: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشاركة).

– المتغير التابع: جودة اتخاذ القرارات.

– المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي في جدول (2.1) الذي يوضح أبعاد الذكاء الاستراتيجي الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة و(Maccoby, 2004: 2).

جدول (2.1): أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي تناولتها الدراسات السابقة

#	الدراسة	الاستشراف	تفكير النظم	الرؤية المستقبلية	الدافعية	الشراكة	الحدس
1.	(الرقب، 2022)	✓	-	✓	-	✓	-
2.	(نصار، 2022)	✓	✓	✓	✓	✓	-
3.	(حماد وآخرون، 2022)	✓	✓	✓	✓	✓	-
4.	(محيسن وآخرون، 2022)	✓	✓	✓	✓	✓	-
5.	(راضي والنفار، 2018)	✓	✓	✓	✓	-	-
6.	(حمادة وآخرون، 2025)	✓	✓	✓	✓	✓	-
7.	(حسين وسايح، 2024)	✓	-	✓	✓	✓	-
9.	(عبد العال 2023)	✓	✓	✓	-	✓	-
10.	(أبو جودة، 2022)	✓	✓	-	-	✓	✓
11.	(الربيعي، 2022)	✓	✓	✓	✓	✓	-
12.	(السرسك، 2020)	✓	✓	✓	✓	✓	-
13.	(هبيته وجلابي، 2022)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.	(Nzeki et al., 2024)	✓	-	✓	-	-	✓
المجموع		14	11	13	10	12	3
الوزن النسبي		%100	%78.5	%92.8	%71.4	%85.7	%21.4

*جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسة السابقة التي توضح أنَّ أبعاد الذكاء الاستراتيجي الأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة هي: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة).

5.1: فرضيات الدراسة

في إطار تساؤلات الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.
- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (الذكاء الاستراتيجي) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).
- **الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (جودة اتخاذ القرارات) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

6.1: حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تناول متغير جودة اتخاذ القرارات كمتغير تابع واختبار مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي فيه دون دراسة متغيرات مستقلة أخرى من المحتمل أن ترتبط بعلاقة جوهرية معه أو قد يكون له أثر فيه. ولم تتناول الدراسة دراسة متغيرات ثالثة (مُعدلة أو وسيطة) في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
- **الحد المكاني:** وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية (غزة) دون أن تشمل الوزارة بالمحافظات الشمالية (الضفة)؛ وذلك لظروف الحروب وصعوبة التواصل وعوامل تتعلق بالتكاليف.
- **الحد الزمني:** أُجريت الدراسة خلال المدة الزمنية: (ديسمبر 2024 - يناير 2026).
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على العاملين بالوظائف الإشرافية (من رئيس شعبة لوكيل وزارة) دون غيرهم من العاملين بالوظائف الأخرى؛ كونهم أصحاب القرار ويمتلكون المعرفة الكافية.

7.1: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- **تعريف الذكاء الاستراتيجي -اصطلاحاً-**: عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وفقاً لأهميتها؛ حيث يرتبط أساساً بالتخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمات الكبيرة (Kuosa,2011:458).
- **تعريف الذكاء الاستراتيجي -إجرائياً-** أنه: قدرة القادة والمديرين على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة، وفهم الديناميكيات المؤثرة في وزارة الأوقاف؛ مما يمكنهم من استشراف المستقبل، وتحديد التوجهات الرئيسية ويخلق الدافعية ويشير التحفيز لديهم لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية. ويمكن قياسها من خلال الفقرات (1- 25) الخاصة بمجال الذكاء الاستراتيجي في الاستبانة.
- **تعريف جودة اتخاذ القرارات -اصطلاحاً-**: عملية تراكمية تسلسلية تنتقل من مرحلة لمرحلة عبر خطة لتطوير العمل، تركز بشكل أساسي على تحقيق الأهداف ومدى توفر المعلومات، والبدائل المتاحة (Munjuri,2018:53).
- **تعريف جودة اتخاذ القرارات -إجرائياً-**: عملية شاملة عقلانية تحتوي على مجموعة من الإجراءات والأنشطة والتي تعتمد على جمع المعلومات الدقيقة حول قضية معينة بوزارة الأوقاف وتوليد البدائل المتاحة لاختيار أنسبها بطريقة واعية ومدرسة كمخرج نهائي وبما يحقق الأهداف المنشودة، ويمكن قياسها من خلال الفقرات (26-40) الخاصة بمجال جودة اتخاذ القرارات.

8.1: التحديات والقيود التي واجهت الباحث أثناء تنفيذ الدراسة

واجهت هذه الرسالة جملةً من المعوقات والصعوبات الاستثنائية التي لم تكن ذات طابع أكاديمي فحسب، بل جاءت في سياقٍ إنساني قاسٍ فرضته ظروف الحرب الشاملة وما خلفته من دمارٍ واسع طال مختلف مناحي الحياة. فقد تزامن العمل في هذه الدراسة مع انقطاعٍ متكرر للكهرباء والإنترنت، وصعوبة بالغة في الوصول إلى المصادر العلمية والمراجع الحديثة، إضافةً إلى التعقيدات المرتبطة بعملية المراجعة والتواصل الأكاديمي.

كما أثّرت ظروف النزوح والحياة في الخيام، وما رافقها من عدم استقرار وضغط نفسي ومعيشي تأثيراً مباشراً في سير العمل البحثي، من حيث الوقت والجهد والتركيز، ومع ذلك وبفضل الله -تعالى- أولاً، ثم بالإصرار والمثابرة جرى تجاوز هذه العقبات قدر المستطاع، والعمل على إنجاز الرسالة وفق المتطلبات العلمية والمنهجية المعتمدة.

وعلى الرغم من حجم المعاناة والتحديات، فقد شكّلت هذه الظروف دافعاً إضافياً لبذل أقصى الجهد لإخراج البحث بصورة علمية رصينة، تعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية، وتُبرز قدرة الباحث على الاستمرار في الإنتاج العلمي حتى في أقسى الظروف.

خلاصة الفصل

عرض الفصل الأول في هذه الدراسة مقدمة عامة تمهد للبحث بشكل عام، وبين مشكلة الدراسة والذي قامت الدراسة من أجلها من خلال توضيح مجموعة من المؤشرات والأدلة الموثقة والتقارير حول جوانب القصور في المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات) في بيئة التطبيق وهي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالاستعانة بنتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستكشافية وصولاً لطرح مجموعة من الأسئلة للإجابة عليها ميدانياً. واستندت الدراسة إلى نموذج (إطار مفاهيمي) وبذلك تم صياغة عدد (4) فرضيات اعتماداً على العلاقات المنطقية بين المتغيرات.

كما وتطرق الفصل -أيضاً- لشرح أهمية الدراسة من النواحي النظرية وقد تمثلت بإثراء المكتبة الفلسطينية بهذا النوع من البحوث وسد الفجوة المتمثلة في قلة الدراسات التي ربطت المتغيرين معاً، وأوضح الأهمية العملية المتوقعة والتي تتلخص بتقديم توصيات لصناع القرار لتحسين عملية صناعة القرارات داخل الوزارة وضمان جودتها. وتم بيان التعاريف الاصطلاحية والإجرائية لكلا المتغيرين.

2. الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد

1.2: المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

2.2: المبحث الثاني: جودة اتخاذ القرارات

3.2: المبحث الثالث: وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم تحديات متزايدة بسبب سرعة التغيرات وتعقيد البيئة المحيطة بها؛ مما يفرض عليها ضرورة تبني أساليب إدارية متطورة تمكنها من استشراف المستقبل واتخاذ قرارات دقيقة ومستنيرة. ويأتي هذا الفصل لمناقشة ثلاثة مباحث رئيسة تُشكل مجتمعةً إطاراً متكاملًا لدعم نجاح المنظمات؛ حيث يتم أولاً استعراض مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوصفه آلية فعالة لفهم البيئة واستباق الفرص والتحديات، ثم يُسلط الضوء على جودة اتخاذ القرارات باعتبارها العنصر المحوري في تحقيق الأداء الفعال. ويختتم الفصل بدراسة واقع استخدام الذكاء الاستراتيجي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية. مع إبراز الجهود المبذولة في هذا المجال وأبرز التحديات التي تواجه الوزارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

1.2 المبحث الأول:

الذكاء الاستراتيجي

تمهيد:

تحرص المنظمات بأنواعها كافة وباختلاف طبيعة عملها على تعزيز جودة خدماتها في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة العمل. وقد ازدادت الحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تساعد المنظمات على التكيف مع المستجدات؛ مما يمكنها من تحقيق مستويات أعلى من الابتكار، واستثمار الفرص المتاحة، وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي. ومع تسارع التغيرات في بيئات الأعمال والمؤسسات، أصبح الذكاء الاستراتيجي عنصراً أساسياً يعزز قدرة المنظمات على التكيف واتخاذ قرارات فعالة. فهو لا يقتصر على جمع وتحليل المعلومات فقط، بل يمتد إلى استشراف المستقبل وصياغة رؤية متكاملة تساعد القادة على اتخاذ قرارات واعية تسهم في تحقيق الأهداف بعيدة المدى. وفي هذا المبحث تم تناول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، مبادئه، وأهميته، وأهداف الذكاء الاستراتيجي، وخصائصه، ومراحله، وأبعاده، وتحديات الذكاء الاستراتيجي، ومعوقاته.

1.1.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

تعود جذور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وقد تطور المفهوم بشكل مؤسسي مع ظهور الأجهزة الاستخباراتية الحديثة، التي أسهمت في ترسيخ الذكاء الاستراتيجي كعملية منظمة لجمع المعلومات وتحليلها وتقييمها لدعم القرارات الاستراتيجية. وقد اختلف الباحثون في تقديم تعريف موحد للذكاء الاستراتيجي ربما ذلك يعود لاختلاف المدارس الفكرية التي ينطلقون منها وتعدد التخصصات ولقد

عُرف بأنه ما تحتاجه المنظمة إلى معرفته عن بيئة أعمالها لوضع تصور إزاء عملياتها الحالية وإدارة التغيير للمستقبل وتصميم استراتيجيات مناسبة من شأنها أن تخلق قيمة للعملاء، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة (Tham & Kim, 2002:2). ويعرف Kuosa (2011:458) الذكاء الاستراتيجي: بأنه عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وفقاً لأهميتها؛ حيث يرتبط أساساً بالتخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمات الكبيرة. ومن جهة أخرى، ترى قاسم (2011:16): أنه عبارة عن ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرار نحو اتخاذ قرارات صائبة، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالجودة والكمية المطلوبة، لاتخاذ قرارات صائبة. ويعرفه آخرون أنه قدرة المديرين على توظيف معارفهم، ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي؛ لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظماتهم؛ ويتمثل بالاستشراف والرؤية، والتفكير النظامي، والشراكة، والحدس (أبو الغنم، 2016:149) وبهذا فهو يطرح تعريفاً أكثر شمولية ويوسع الإدراك والفهم التقليدي للذكاء الاستراتيجي ليشمل المهارات القيادية. وذكر Liedtka (2016:41) مؤكداً على البعد الذهني للذكاء الاستراتيجي وأنه عملية معرفية تستخدم من جانب القيادة لمواجهة المشكلات واتخاذ القرارات حيث ذكر بأنه: "العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية".

وتعرفه وكالة المخابرات الأمريكية (2019:8): بأنه تحديد وتقييم القدرات والأنشطة والأهداف داخل المؤسسات، بهدف تطوير وفهم البيئة الاستراتيجية بشكل عميق، والدفع باتجاه تطوير قضايا مستقبلية، ودعم القرارات الاستراتيجية. وهذا التعريف يتماشى مع النظريات الحديثة في إدارة المعرفة وصنع القرار المبني على البيانات. ويُعرف بأنه عملية عرض الذكاء عن طريق الاستكشافات للأنظمة، التي يمكن أن تؤدي مهام عملية تتطلب ذكاء بشري، وكذلك يمكن الفرد من العمل في المنظمة بشكل مناسب وبجودة عالية، دون أن يتأثر بالتغيرات الخارجية، والاعتماد على القدرات الذاتية لتحقيق أهداف المنظمة (Rialti et al., 2020:159). وبالنظر إلى الذكاء الاستراتيجي أنه لا يقتصر على المؤسسات بل يشمل الأفراد، فقد عرفته حمودة (2023:9): أنه طاقة كامنة داخل عقل الفرد، من حوله سواء الحالية أو المستقبلية، تساعد على التفكير المنطقي السليم بجميع القضايا والاستجابة لمختلف المستجدات والسيطرة عليها وضبطها بكل يسر، كما يعد سمة جوهرية تمكن الأفراد من تبني أفكار ومناهج إدارية جديدة وأنماط تفكير إبداعية للنهوض بالمؤسسة وديمومتها. ويطرح تعريف حمادة وآخرون (2025:645) للذكاء الاستراتيجي رؤية أكثر ديناميكية؛ حيث عُرف بأنه قدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة من خلال التفكير المنطقي، والمعرفة العميقة، والمرونة، مع تطوير استراتيجيات إبداعية واستباقية تعتمد على معلومات دقيقة، لتحقيق أهداف مؤسسية طويلة الأمد.

واستناداً إلى ما ورد من تعريفات للذكاء الاستراتيجي لدى كل من (Tham & Kim (2002، و (Kuosa (2011، وقاسم (2011)، وأبو الغنم (2016)، و (Liedtka (2016، و (Rialti et al.

(2020)، وحمودة (2023)، وحمادة وآخرون (2025)، يمكن القول: إن الذكاء الاستراتيجي يُعدُّ مفهومًا متعدد الأبعاد، يجمع بين التحليل العميق، والرؤية الشمولية، والمرونة، والقدرة على التنفيذ. فقد ركزت بعض التعريفات على أهمية المعلومات وتحليلها بوصفها أساسًا لدعم القرارات الاستراتيجية، كما ورد في Kuosa (2011)، وقاسم (2011) ووكالة المخابرات الأمريكية (2019). في حين أكدت تعريفات أخرى، مثل: (Tham & Kim 2002)، وأبو الغنم (2016)، على أهمية فهم البيئة الخارجية وتصميم استراتيجيات ملائمة لمواجهة التغيرات المستقبلية. كما أبرزت تعريفات (Liedtka 2016)، وحمودة (2023) البعد المعرفي والذهني للذكاء الاستراتيجي من خلال العمليات العقلية والتفكير المنطقي، بينما ركز تعريف حمادة وآخرون (2025) على المرونة والقدرة على التكيف. وأشار تعريف Rialti et al. (2020) إلى البعد التكنولوجي للذكاء الاستراتيجي بوصفه مزيجًا من الذكاء البشري والأنظمة الذكية القادرة على تحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتطبيق.

2.1.2 مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

تناول عدد من الباحثين مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتحدد أبعاده ومقوماته؛ حيث أشار (Pauker et al. 2000:4) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يجب أن يركز أساسًا على دعم متخذي القرار الاستراتيجيين من خلال تكييف عمليات البحث والتحليل بما يتوافق مع احتياجاتهم، إضافة إلى مراقبة وتحليل القضايا الاستراتيجية وتعقب المؤشرات المرتبطة بالتغيرات المفاجئة وطويلة الأمد، مع التأكيد على أهمية تمركز تنسيق الذكاء الاستراتيجي داخل المنظمة لضمان تحليل المعلومات ذات الصلة وتفسيرها بشكل يخدم عملية اتخاذ القرار. وفي السياق نفسه، وسَّع كل من (Tubk et al., 2001:7) و(Kuhlmann, 2005:26) هذه المبادئ من خلال التركيز على البعد التنظيمي والتشاركي؛ حيث أكدوا على أهمية مبدأ المشاركة عبر تنظيم الحوار بين مختلف الأقسام المعنية بصياغة السياسات إلى جانب مبدأ الموضوعية القائم على تقديم تحليلات ومؤشرات دقيقة لمعالجة البيانات، فضلًا عن مبدأ التوسط والتنظيم الذي يسهم في تحقيق التوافق وحل النزاعات داخل المنظمة، وهو ما يعزز في مجمله دعم عملية اتخاذ القرار وتنفيذها بفاعلية. كما أشار كل من Esmaili وLunch (2021:94)، إلى مجموعة من المبادئ التي تُعد امتدادًا لما سبق، أبرزها: رصد وتحليل القضايا والأحداث الاستراتيجية المرتبطة بمستقبل المنظمة، وضرورة المرونة الزمنية في التعامل مع المعلومات، إضافة إلى التنسيق المركزي، ودمج البيانات وتحليلها واستخلاص الفرضيات، مع التأكيد على أهمية المشاركة التنظيمية باعتبارها آلية أساسية لتحقيق التوافق بين مختلف الأطراف داخل المنظمة.

ويرى الباحث أن هذه المبادئ تُظهر تنوعاً في العناصر التي يغطيها الذكاء الاستراتيجي؛ مما يعكس فهم الباحثين لأهمية تكامل الجوانب المختلفة لتحقيق استراتيجية شاملة. وتُشكل هذه المبادئ المذكورة إطاراً متكاملًا لفهم الذكاء الاستراتيجي كعملية ديناميكية تعتمد على التحليل العميق، والتنسيق

الفعال، والمشاركة الواسعة، وهي تعزز جودة اتخاذ القرار وتسهم -أيضًا- في بناء منظمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية من خلال تبني هذه المبادئ، يمكن للمنظمات تحويل الذكاء الاستراتيجي إلى أداة قوية لتحقيق النجاح المستدام من خلال تعزيز قدراتها على التكيف مع التغيرات البيئية، واتخاذ قرارات مستنيرة، وتحقيق أهدافها بفعالية.

3.1.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:

يلعب الذكاء الاستراتيجي دورًا محوريًا في تعزيز صنع القرار وضمان نجاح المنظمات، وتحسين التكيف مع التغيرات، وتعزيز الابتكار. من خلال توفير تحليلات دقيقة ورؤى استراتيجية يمكن للمنظمات تحقيق النجاح المستدام في بيئات معقدة ومتغيرة. وازدادت أهميته في الآونة الأخيرة نتيجة التغيرات المتزايدة في البيئة المحلية والدولية ولابد للمنظمات من إجراء البحث والمصح المستمر والتنظيم لهذه البيئات لتزويد الإدارة العليا بالمعرفة اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة ومراقبة أعمالها؛ وذلك لتعزيز نجاح المنظمة (Wagner & Belle, 2007:1). ويذكر الطعاني (2017: 59): أن الذكاء الاستراتيجي يستمد أهميته من الدور الكبير الذي يحظى به هذا المصطلح عبر الارتقاء بمستوى التخطيط للمنظمات، والتنبؤ القائم على أسس خطط محكمة، كما يعزز الصفات القيادية ويسهم في التغيير نحو الأفضل وهو أداة تنافسية متميزة لدعم صناعة القرار، وتشجيع صانعيه. ويضيف (الزهراني والعيسى، 2021: 4): أن الذكاء الاستراتيجي يتمتع بأهمية قصوى لأية مؤسسة؛ فهو يساعدها في التخطيط لمستقبلها، والعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إلى جانب مساعدتها في مواجهة المخاطر التي تواجهها. وأضاف عبيد (2015: 7) أنه يسهم في تحقيق موقع تنافسي متقدم قياسًا بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الإمكانيات المناسبة باتجاه تدعيم ما تصبوا إليه المنظمة في حاضرها.

وأوضح (Macoooby & Scudder 2011: 33): أن الذكاء الاستراتيجي هو من أهم الأدوات التي تمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات صائبة، ويساعد الإدارة العليا في إجراء تحليل استراتيجي للبيئة التي تعمل بها المنظمة، سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية. إن الذكاء الاستراتيجي يحظى بدور مهم في استباق الأحداث التي قد تواجه المنظمة؛ مما جعلها أكثر قدرة على التنافس، واستقراء المستقبل، والمرونة في مواجهة التحديات والأزمات التي قد تعصف بها، وقدرة قادتها على الوصول للمعلومات الصحيحة والدقيقة واستخدامها في القرارات الصائبة والعلمية لمواجهة كل التحديات والاستفادة -أيضًا- من تجارب الماضي (جبرين، 2018: 14).

ويمكن تلخيص أهمية الذكاء الاستراتيجي في النقاط الآتية: (مطر، 2018: 18; أحمد، 2017: 209):

- الإسهام في إعداد القيادات ودعم الإدارة العليا من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية وتنمية قدراتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والبيئية، بما يعزز قدرتهم على صياغة الاستراتيجيات المناسبة في الوقت المناسب.
- تعزيز القدرة على الاستشراف والتشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحتملة من خلال مراقبة المؤشرات وتحليل الاتجاهات؛ بما يساعد المنظمة على تبني خطوات استباقية فعّالة.
- دعم إدارة المخاطر والتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة، عبر فهم التهديدات الناشئة ووضع حلول استراتيجية لمشكلات العمل.
- تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق موقع تنافسي متقدم، من خلال تحليل استراتيجيات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوظيف الإمكانيات التنظيمية والبشرية بكفاءة.
- تنمية التفكير المنظم والإبداع الاستراتيجي، بما يسهم في دمج المعلومات وتحليلها بشكل منهجي، ودعم اتخاذ القرارات الرشيدة بصورة مستمرة.

4.1.2 أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يهدف الذكاء الاستراتيجي الى تحقيق جملة من الأهداف المهمة، التي تسهم في نجاح المنظمة، فقد ذكر Strain (2013:112) أنه يحقق الأهداف طويلة الأجل للمنظمات؛ حيث تلتزم الأهداف والخطط، وتزود كبار المديرين بفهم الاتجاهات المستقبلية، والتهديدات للسلامة العامة والنظام، والتغيرات في البيئة المحيطة، وفرصة السيطرة على الإجراءات، وتطوير برامج الاستجابة، وتحسين الطرق الممكنة لتعديل الاستراتيجيات والسياسات والتشريعات. في حين ذكر Kruger & Pellissier (2011:1) بعض هذه الأهداف وهي:

- الوصول الى قرارات إبداعية وسياسات مثلى، عن طريق صياغة السياسات بطريقة صحيحة، والعمل على جمع معلومات عن الشركاء وكبار المسؤولين.
- يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأدوات، التي لها القدرة على مساعدة المنظمات في الكشف عن القضايا المعقدة، والحصول على معلومات دقيقة في وقت قياسي.
- للذكاء الاستراتيجي دور مهم داخل المنظمة، من خلال دعم قراراتها الإبداعية.
- يضمن تحقيق جودة عالية وتفوق نوعي.
- وبلاستناد إلى ما أورده صالح وآخرون (2010:173)، وأبو جودة (2022:21)، ولعلامة (2015:12)، يمكن عرض مجموعة من أهداف الذكاء الاستراتيجي التي تُعدُّ مكملّة لما سبق، وذلك على النحو الآتي:

- تقديم تنبؤات وتحذيرات مبكرة بشأن التهديدات المحتملة، بما يمكن المؤسسات من اتخاذ التدابير الوقائية المناسبة وتقليل مستويات عدم اليقين.
 - تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، وتعزيز قدرتها على التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالنتائج.
 - تعزيز وعي صنّاع القرار وفهمهم لدوافع التغيير الاستراتيجي، بما يدعم صياغة سياسات وقرارات أكثر كفاءة وفاعلية.
 - دعم بناء قواعد معرفية استراتيجية تسهم في تحليل التأثيرات الإيجابية والسلبية للمتغيرات المختلفة، والحفاظ على الإرث المعرفي للمؤسسة.
 - تعزيز بناء التحالفات والشراكات الاستراتيجية، واستباق استراتيجيات المنافسين، ودعم البحث والتطوير.
 - الإسهام في تحويل الابتكارات والاختراعات إلى تطبيقات عملية؛ بما يساعد المؤسسات على مواكبة التطورات التكنولوجية.
 - تطوير تصورات استشرافية مستقبلية تُستخدم في حل المشكلات ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.
 - تشخيص الفرص الاستراتيجية واستغلالها، مع تحليل التحديات المصاحبة لضمان تحقيق أفضل النتائج واستدامة النجاح.
- يتضح من استعراض أهداف الذكاء الاستراتيجي أنه لم يعد خيارًا تكميليًا، بل أصبح ضرورة حتمية في عالم الأعمال؛ حيث تتزايد التعقيدات والتحديات التي تواجه المؤسسات؛ لذا فإن تطوير أدوات وأساليب الذكاء الاستراتيجي والاستثمار في البيانات والمعلومات الدقيقة يمثلان حجر الأساس في تحقيق الريادة المؤسسية والتفوق في بيئات العمل المتغيرة. كما أنه يُمثل ركيزة أساسية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحقيق الاستدامة والأداء المتميز.

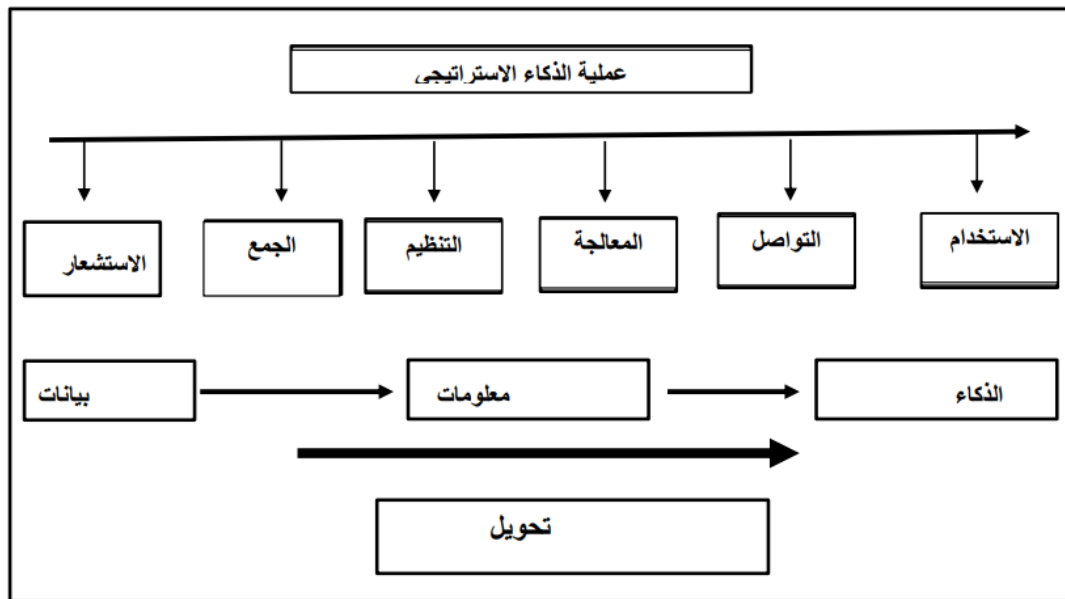
5.1.2 خصائص ومراحل الذكاء الاستراتيجي:

يتسم الذكاء الاستراتيجي بجملة من السمات وبحسب Quarmby (2003) نقلاً عن (الخرابشة، 2022: 21) فإن خصائص الذكاء الاستراتيجي تبرز من خلال تشخيصه للأحداث والعوامل التي من شأنها التأثير في الحياة المستقبلية للمنظمة. وتظهر أهم الخصائص التي تحكم الذكاء الاستراتيجي من خلال دراسته للحاضر واستقراء المستقبل، وتشخيصه للأحداث والعوامل التي من شأنها ربط المكان بالزمان، كما أن من أهم خصائص هذا النمط من الذكاء دعمه لصياغة السياسات وصناعة القرارات وتوفره في الوقت المناسب، مع وجوب أن يكون هادفًا، وينفتح باستمرار لزيادة قيمته، وأن تتسق أنشطته

في مركز المنظمة من قبل إدارة مركزية مع رصده وتحليله للقضايا الأساسية ذات الصلة باستراتيجية المنظمة (حجازين، 2015، 57).

ليس هناك اتفاق محدد حول مراحل الذكاء الاستراتيجي، فهناك من يرى أنها تتماثل مع مراحل الذكاء الاقتصادي والتنافسي في أغلب الخطوات، ويرى (Tham & Kim, 2002: 3-5) أن الذكاء الاستراتيجي يمر في العديد من المراحل هي:

- **مرحلة الاستشعار:** القدرة على رصد وتحليل التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ مما يساعد في تحديد الفرص والتهديدات المحتملة.
- **مرحلة الجمع:** تجميع المعلومات ذات الصلة من مصادر متعددة، سواء كانت داخلية أو خارجية؛ لتكوين قاعدة معرفية تدعم عملية صنع القرار.
- **مرحلة التنظيم:** هيكلية وترتيب البيانات المجمعة بطريقة تسهل الوصول إليها وتحليلها بفعالية.
- **مرحلة المعالجة:** تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة من خلال التحليل والتفسير، مما يساهم في فهم أعمق للواقع المحيط.
- **مرحلة الاستخدام:** تطبيق المعلومات المستخلصة في صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة.
- **مرحلة التواصل:** والتي تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات.



شكل (1.2) مراحل اتخاذ القرار

المصدر: (Tham & Kim, 2002: 3-5)

ومن جهة أخرى، فقد حدد إبراهيم وإبراهيم (2021: 13) خصائص للقائد الذكي استراتيجيًا حيث أنه يكسب مخيلة واسعة وبصيرة ثاقبة ومهارات فكرية ومن هذه الخصائص ما يلي:

- 1 - بعد النظر والقدرة على استشراف المستقبل.
- 2 - القدرة على التحفيز وتعزيز جهود العاملين ماديًا ومعنويًا بهدف إنارة دافعيتهم للعمل الجاد.
3. القدرة على جمع المعلومات وتحليلها للاستفادة منها.
4. الإبداع وابتكار حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة الحد هي الحدس ومعرفة العواقب والثقة العالية بالنفس ووضوح التفكير.
5. القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات وفق التغيرات البيئية.
6. القدرة على تحفيز الموظفين وتلبية احتياجات الزبائن.
7. القدرة على الحدس والتصور

وفي هذا السياق يلعب الذكاء الاستراتيجي دورًا محوريًا في توجيه مسار المنظمة ورسم توجهاتها الاستراتيجية. ويؤكد الباحث أن هذه المراحل المتعاقبة تمثل سلسلة مترابطة؛ حيث تسهم كل مرحلة في تعزيز قيمة الذكاء الاستراتيجي، مع ضرورة إجراء تعديلات مستمرة استنادًا إلى مؤشرات يتم استخلاصها من صناع القرار. كما تعتمد فعالية عملية الذكاء الاستراتيجي على توظيف شبكة الإنترنت والإنترنت بشكل شامل يغطي جميع جوانب المؤسسة؛ مما يستلزم تفعيلها من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات لضمان الوصول إلى ذكاء استراتيجي ذي قيمة حقيقية ومؤثرة.

6.1.2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

تشير الدراسات السابقة إلى أن العديد من الباحثين ساهموا في ذكر وتحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعلى الرغم من وجود خلافات ملحوظة في تسمية المصطلح سواء عناصر أو أبعاد، أو مكونات استراتيجية، إلا أنه يوجد اتفاق مشترك في توضيح هذه الأبعاد (الخرابشة، 2022: 22). ويوضح الباحث العناصر الآتية: للذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) بناء على تحليل الدراسات السابقة جدول (2.1) ونموذج Maccoby (2004: 2) والتي بينت أنها الأكثر استخداماً، وفيما يلي تفصيل لتلك الأبعاد:

البعد الأول: الاستشراف:

يشير الاستشراف إلى رصد التغيير في ظاهرة، أو ظواهر معينة في بيئة المنظمة ومحاولة تحديد الاحتمالات المختلفة، لتطويرها في المستقبل، أو ترجيح أحد الاحتمالات على غيره؛ لذا يستعين المخطط الاستراتيجي بالاستشراف؛ لتحديد الرؤية المنظمة؛ حيث يرى بعضهم أنه من الممكن التنبؤ بما سيؤول إليه المستقبل قبل وقوعه ما دامت الظواهر الحالية قد فسرت، وذلك في ضوء العلاقة السببية بين

المتغيرات، بعد استحضار الاحتمالات المتوقعة واستشرافها (الكبيسي، 2005: 22). وهي القدرة على إدراك الاتجاهات الحالية والناشئة التي تقدم الفرص أو التهديدات للمنظمة (Sheri et al., 2021:139). وتعكس مقدرة الاستشراف قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تسهم في صنع المستقبل (النعمي، 2008: 173). ويقصد بالاستشراف في المجال العملي القدرة على إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل من خلال إبطار تطوره في المستقبل، وتمييز ما يمكن تجنبه، إلى جانب التأثير فيه، والسيطرة عليه (الزهراني والعيسى، 2021: 5). ويرى العزاوي (2016: 312) بأن الاستشراف تعني قابلية متخذ القرار على التفكير في صورة قوية غير مرئية وتجنيد حنكته وبصيرته في رؤية الاتجاهات التي تصنع مستقبل المنظمة من خلال العوامل الديناميكية الحالية.

وفي نفس السياق، يُضيف الخفاجي، والبغدادي (2011: 152): أنها التطلع للمستقبل من خلال دراسة الماضي وفهم الحاضر، وتعبّر عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل وتظهر أهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات الآتية:

- اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم.
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفًا لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.
- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- استيعاب القادة للعمليات المؤسسية الرئيسة، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية.
- ويمكن تلخيص أهمية الاستشراف (مطر، 2018: 11)، (Clar et al., 2008: 31-32) فيما يلي:
- المساهمة في تمكين القادة من استشراف الفرص والمخاطر المستقبلية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة؛ مما يساعد في توجيه مسارها الاستراتيجي.
- تعزيز القدرات العقلية للقادة من خلال توفير رؤية إبداعية وتحليل معمق للقضايا المتعلقة بالسوق والمنافسين؛ مما يجعل الذكاء الاستراتيجي عنصراً أساسياً في عملية صناعة القرار.
- توفير المعلومات الاستراتيجية الضرورية للمديرين، والتي يصعب الحصول عليها بوسائل تقليدية، لضمان دعم قراراتهم المستقبلية بشكل أكثر دقة وفعالية.
- تحليل الماضي واستيعاب معطيات الحاضر لتمكين المديرين من التنبؤ بالمستقبل واتخاذ قرارات مستنيرة، وذلك بالاعتماد على الخبرة العملية والتجارب السابقة في مجال الإدارة وصنع القرار.

البعد الثاني: تفكير النظم:

يعرف تفكير النظم بأنه امتلاك القدرة والمعرفة، والإلمام بتوليف مختلف العناصر أو دمجها؛ بغرض تحليلها، كما يعني القدرة على فهم الكيفية التي تتفاعل بموجيها؛ حتى تقدم صورة جلية فيما يتعلق بالأشياء التي يتم التعامل معها؛ ومن خلال ذلك يمكن أن تتم دراسة علاقة الأشياء بعضها البعض، والعمل على تقييم نجاحها في تحقيق أهداف النظام (الزهراني والعيسى، 2021: 5). وتفكير النظم يُعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Davis, 2002: 6). ويعدُّ التفكير المنظم أنه القدرة على التوليف، أو دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء؛ أي: دراستها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها، بعضها مع بعض، ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (عطا، 2015) نقلاً عن (راضي وآخرون، 2020: 33). ويصف أبو الغنم (2016: 152) التفكير النظامي على أنه القدرة على توليف العناصر المختلفة لغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل صورة واضحة عن الأشياء التي نتعامل معها. ويتمشى التعريف السابق مع ما ذكر من أن تفكير النظم هي القدرة والتمكن من دمج عدد من العوامل وتفسيرها بشكل واضح لمعالم المستقبل، وهكذا فإن النظام يشترك خواصه وسلوكه من الأسلوب الذي يتفاعل مع أجزائه، وهكذا عندما يفك النظام في عملية التحليل فإنه يفقد الخواص الجوهرية وعندما يحاول المحللون على حل المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمة فهم بذلك يفقدون المفهوم الاستراتيجي للنظام ككل (لعلامة، 2010: 12).

ويشير Maccoby & Scudder (2011: 5) أن النظام ككل يعمل من خلال الطريقة التي تتفاعل معها أجزاؤه مع بعضها، وليس كأجزاء منفصلة. ويذكر صالح وآخرون (2010: 18) أن مدخل تفكير النظم منهج قديم أُعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة. وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي:

أ النظام الميكانيكي: حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام؛ مثل: تصميم السيارة لأغراض النقل.

ب النظام العضوي: وهو كجسم الإنسان؛ حيث: تصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمنظمة، فهي كالجسم البشري، وعلى قائدها أن يحفز أجزائها في خدمة أهداف النظام الكلي.

ج النظام الاجتماعي: الأجزاء الأدمية للنظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة؛ لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام.

وبين أبو جودة (2020:26) عن بن سالم وحرزلاوي (2017) فوائد اعتماد طريقة التفكير النظمي وهي:

- إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة.
- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.
- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن النظم وديناميكيته.
- رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المؤسسة.
- طريقة أفضل لابتكار استراتيجيات كفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة.

ويرى الباحث أن تفكير النظم أحد الركائز الأساسية في الفكر الاستراتيجي الحديث؛ حيث يُمكن القادة من فهم العلاقات الديناميكية بين عناصر النظام واتخاذ قرارات أكثر تكاملاً وشمولية. ويتضح من التعريفات المطروحة أن تفكير النظم لا يقتصر على تحليل الأجزاء بشكل منفصل، بل يركز على كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وتأثيرها على أداء النظام ككل، وهو ما يعزز فعالية التخطيط وصياغة الاستراتيجيات داخل المنظمات. ويتوافق هذا النهج مع التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة؛ حيث لم يعد بالإمكان التعامل مع المشكلات والتحديات بأسلوب تحليلي خطي يعتمد على تفكيك الأجزاء فقط، بل أصبح ضرورياً تبني نظرة تكاملية تستوعب تداخل العوامل المختلفة وتأثيرها المتبادل.

البعد الثالث: الرؤية المستقبلية:

يعدُّ الرؤية الموجهة لأعمال المنظمات والمرشد للأداء لتحقيق النجاح؛ إذ أصبح صياغة التوجهات الاستراتيجية من المهمات الجوهرية لإدارة الأعمال. وتعرف الرؤية المستقبلية بأنها القدرة على بناء (تصميم) المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة استراتيجية أعمال حقيقية (حجازين، 2015: 64). ويوضح جميل (2016: 66) بأن الرؤية المستقبلية هي الصورة الواقعية والممكنة للتطبيق التي ترغب المنظمة في الوصول إليها؛ فهي تحدد الواجهة المستقبلية للمنظمة، وترسم خط سيرها بالاتجاه الصحيح والتي من خلالها يمكن القيام ببناء غايات وأهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها بما يؤدي إلى بناء المركز التنافسي لها وتجعلها ميزة مميزة عن المنظمات الأخرى. ويذكر شريف وثابت (2023: 565): أن الرؤية الاستراتيجية تمثل ما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، وتوضع من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، وهو مصطلح يجيب عن كثير من الأسئلة ويتصف بالوضوح، والبساطة والإيجاز. ويرى آخر بأنها هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة، من جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة والرؤية لا تعني مجرد التصور أو التخيل لمدة زمنية أو لأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة دراسية عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة؛ مما يجعلها تحقق الهدف المنشود في توحيد العاملين باتجاه

أهداف المنظمة العليا (الشورة، 2023: 17). ويذكر عبد العال (2023: 699): بأنها وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين. وهذه العملية تتجاوز مجرد النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك.

ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي من خلال:

- وضع خارطة طريق واضحة للعاملين في المنظمة؛ بحيث توفر لهم إطارًا يساعدهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه سلوكهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية (Maccoby et al., 2004: 4).
- تحديد التوجهات المستقبلية المرغوبة من خلال بناء فهم استباقي للتغيرات المحتملة في البيئة التنظيمية، مع العمل على تهيئة المناخ المناسب لتعزيز إمكانات المنظمة وتأهيلها لمواكبة المرحلة القادمة بفعالية.
- صياغة رؤية تنظيمية ناجحة تسهم في توجيه الإدارات والأفراد نحو تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة؛ مما يساعدها في التكيف مع الاحتمالات المتغيرة وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستدامة (النعمي، 2008: 143—145).
- تمكين القادة من تحليل مواقع المنافسين بشكل دقيق؛ مما يسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تمكن المنظمة من الاستجابة الفعالة للمتغيرات التنافسية (صالح وآخرون، 2010: 184).
- تعزيز بيئة تنظيمية قائمة على التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين؛ حيث تصبح العمليات داخل المنظمة أكثر ارتباطًا بقدراتها على الإبداع، والتحفيز، والإنجاز، والمرونة. كما تساعد الرؤية الاستراتيجية في إيصال الاتجاه العام للتغيير إلى جميع الموظفين؛ مما يسهم في تبسيط القرارات وتعزيز دافعيتهم نحو اتخاذ الإجراءات الصحيحة؛ وبالتالي تقليل احتمالات الفشل الناتج عن غياب منظور واضح للأعمال (الغالبى وإدريس، 2008: 211).
- ويمكن القول: إن الرؤية الاستشرافية تُسهم في تمكين المؤسسات من استباق التغيرات المستقبلية والتكيف مع بيئات العمل المضطربة؛ فهي تتنبأ بالمستقبل، وتتجاوز ذلك بصياغة رؤى بعيدة المدى تستند إلى تحليل معمق للاتجاهات الناشئة والمتغيرات المؤثرة في بيئة العمل. ومن خلالها يتمكن القادة من تحديد الفرص المحتملة وتجنب المخاطر قبل وقوعها؛ مما يتيح لهم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معرفة دقيقة بالتحويلات المستقبلية. كما أنها تُعد أداة توجيهية تساعد المؤسسات على بناء استراتيجيات مرنة ومتجددة، تُمكنها من تحقيق التميز التنافسي وتعزيز الابتكار حيث تحفز التفكير الإبداعي داخل المنظمة وتدفع للتفكير بحلول غير تقليدية لمواجهة التحديات المستقبلية. كما تعمل على

تحفيز الالتزام الداخلي بين الموظفين والإدارة، حيث توفر إطارًا مشتركًا يوجه جهود الجميع نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

البعد الرابع: الدافعية:

تُعرف أبو إصبع (2019: 135) الدافعية: أنها قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية. بالإضافة، والدافعية تساعد على زيادة قدرة المنظمة على دفع أفرادها وتحفيزهم للعمل باتجاه هدف عام تسعى المنظمة للوصول إليه، وهذا يتطلب تحديد دوافع الأفراد ويؤثر عليهم في العمل نحو تحقيق الهدف العام. وهذا ما يؤكد النعيمي (2008: 173)؛ حيث ذكر أن المقدرة على (التحفيز) في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعه انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ. ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف. ويمكن تعريفها -أيضاً- أنها غايات الأسمى التي تنتظر إليها المنظمة باعتبارها الموجه العام للفكر الاستراتيجي داخل المنظمة ويرتكز عليها المدراء والمفكرون الاستراتيجيون في إعداد خططهم وهي المقياس الضامن لنجاح الخطط عند تطبيقها (السرسك، 2020: 31). وهي القدرة على دفع الأفراد العاملين على تبني أهداف مشتركة، والعمل معاً من أجل تحقيقها. وتتمثل في قدرة المدير على وضع الخطط الاستراتيجية موضع وتشجيع وإلهام الأفراد العاملين على المشاركة في تنفيذها بفاعلية (بطاينة، 2020: 18).

والدافعية تتمثل في تحفيز وإثارة المرؤوسين للعمل معاً من أجل تحقيق الرؤية التي تم وضعها (شريف ومحمد، 2023: 565). فيما نص العزاوي (2016: 294): أنها هي القدرة على حث الأفراد العاملين على تشغيل المنظمة وتقويتها. وهي أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي الأساسية التي يحتاجها قادة المنظمات لإعطاء العاملين الدافع وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الرؤية والتصورات المستقبلية، وتحويلها من كونها مجرد خطط واستراتيجيات مفاهيمية إلى إجراءات وأساليب تنفيذية من خلال دراسة العوامل المؤثرة على دافعية العاملين، والعمل على توجيه عواطفهم، ومشاعرهم وإشباع حاجاتهم لضمان قيامهم بإنجاز أعمالهم على أكمل وجه، بفعالية وكفاءة، وبشكل يؤدي إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة (الخرابشة، 2022: 23-24).

وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله، ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المعنوية والمادية المتحققة نظير أدائه بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاءين الشعوري، والاستراتيجي في آن واحد (عمران، 2015، 1290). والدافعية تحالف بين العاملين وحسب طبيعة عملهم وبين مستوى الإدارة ولذلك فإن القائد الذكي هو من يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لحث الأفراد العاملين لتنفيذ تصورات ورؤيته، وإشراكهم في تنفيذها. وقدم Maccoby (2004: 6-7) مفهوم الرءاءات الأربعة (4 Rs) وهي ترجمة لـ (الأسباب، والمكافآت، والعلاقات، والمسؤوليات)؛ حيث أوجز بأن القائد الذكي هو الذي يفهم ويحفز

مختلف العاملين في المنظمة، ويوصل لهم شعوراً بأن كل شخص من الأشخاص يحظى باهتمام الإدارة، فهناك من يكتفي بالمكافآت المادية، أو من يحفز بالعلاقات والمسؤوليات، والقائد الذكي هو الذي يفهم ويستطيع استعمال مختلف الوسائل لدفع وتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات والرؤى المحددة.

البعد الخامس: الشراكة:

تعرف الشراكة أنها الاتفاقات والتعاون بين المنظمات ودمج مواردهم لممارسة نشاط وعمل جديد، وإبرام العقود والاتفاقيات التعاونية بين المنظمات عندما لا تستطع المنظمة بمفردها الوفاء باحتياجات ومستلزمات السوق والمجتمع (لعلامة، 2015: 35). وتتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى؛ ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء العاطفي، أو الشعوري صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين تحالفات وشراكات للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات، أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال (ابو الغنم، 2016: 152؛ عبد العال، 2023: 699).

ويقصد بالشراكة إجراء شراكات وتعاون استراتيجي مع منظمات أخرى من أجل الحصول على دعمها، والعمل من خلال هذه التحالفات الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف المشتركة؛ حيث تلزم هذه الشراكة الأطراف بمواردهم إلى تطوير مشاريع مشتركة، وإلى استثمار فرص العمل، ويلزم في هذه المسألة توفر الثقة والتفاهم بين الأطراف (مطر، 2018: 16).

وتعد (الثقة والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج) مقومات رئيسة لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الشراكة، ولنمو المنظمات المنطوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة (صالح وآخرون، 2010: 188). وهي مقوم أساسي لدور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الشراكة.

وتتمثل التحالفات والشراكات على المستوى الاستراتيجي باتفاقات وعقود بين منطمتين، أو أكثر لتطوير مشروع مشترك، أو استثمار فرصة أعمال من خلال استخدام الموارد المشتركة بين تلك المنظمات وتوظيفها، لتحقيق الهدف الاستراتيجي المشترك (الخرابشة، 2022: 24). ويتحدث الطائي والخفاجي، (2009، 262-263) أنه من دوافع إقامة التحالفات دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد، ودوافع مرتبطة بتقليل الموارد وزيادتها، ودوافع مرتبطة بتعزيز المهارات (مهارة التعلم من المتحالفين). وقد حصر Hunger & Wheelen (2008: 196-197) أوجه الاستفادة من إقامة التحالفات في النقاط الآتية: (الحصول على تكنولوجيا تعزز من القدرات، وتوسيع مجال الخدمات التي تقدمها المنظمة، والإسهام في تقليل المخاطر المحتملة، واكتساب قدرات وخبرات جديدة). والشراكة مع الشركات الخارجية تمكن

المنظمة من إضافة قيمة لمنظمتهم، ويعقب بأن القادة الذين يتصفون بالذكاء الاستراتيجي يدركون نقاط القوة والضعف التي قد تؤثر على منظمتهم (Maccoby,2004:7).

ويتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات المنظمات؛ وذلك كونها (الشورة،2023: 18) نقلاً عن (زبير،2021):

- يُعد أحد الاتجاهات التنظيمية الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة الشركاء، وتوسيع نطاق مشاركتهم في تنفيذ المهام؛ مما يساعد في تقليل التكاليف وتحويل بيئة التنافس إلى تعاون استراتيجي.
- يُمثل آلية فعالة للتكيف مع التحديات البيئية المتغيرة، والاستفادة من الفرص الناشئة عن التطورات التكنولوجية، مع ضمان تبادل الخبرات والأفكار بين الشركاء لتحقيق التميز المؤسسي.
- يوفر إطاراً تعاونياً يتيح للشركاء مشاركة الموارد النادرة، والتغلب على التحديات المرتبطة بدخول الأسواق الجديدة، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
- يسهم في إشباع احتياجات المستفيدين من خلال توسيع نطاق الخدمات المقدمة، وتعزيز الابتكار في حل المشكلات؛ مما يؤدي إلى تحقيق تفوق في الأداء، ودعم الاستثمارات طويلة الأمد، وتعزيز القيمة المضافة لجميع أطراف الشراكة.
- يساعد في التخلص من الجمود التنظيمي وتقليل المخاطر المرتبطة بتطوير وتسويق المنتجات الجديدة؛ مما يعزز قدرة المؤسسات على الابتكار والنمو المستدام.

7.1.2 تحديات ومعوقات الذكاء الاستراتيجي:

هنالك عدة تحديات تواجه المنظمات عند الاستخدام والمشاركة للذكاء الاستراتيجي في صياغة ورسم استراتيجية لمستقبل أفضل للمنظمة؛ إذ تعدُّ هذه التحديات من أساسيات الإدارة العليا عند بناء عقلية حول حاضر ومستقبل المنظمة ومن أجل تحديد المواقف والاتجاهات التي ينبغي اتخاذها؛ إذ تم وصف هذه التحديات من قبل (Tham & Kim,2002: 2):

- ينبغي نشر المعرفة داخل المنظمة على جميع المستويات، مع تحقيق أقصى درجات الشفافية، وضمان وضوح تفسير المعلومات لضمان الفهم المشترك بين الأفراد.
- قد تتخذ الإدارة العليا قرارات غير دقيقة نتيجة الاعتماد على بيانات محدودة أو نتيجة لنقص في المعلومات المتوفرة؛ مما قد يعيق عملية تحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة مفيدة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.
- قد تعتمد سياسات المنظمة وتوجهاتها المستقبلية على أسس قديمة أو متحيزة، أو قد تتأثر بعدم دقة تفسير البيانات؛ مما يؤدي إلى تأثير سلبي على قدرة المنظمة على قراءة الأحداث المستقبلية وصياغة استراتيجيات فعالة.

في حين أشار (Stivi-Kerbis,2019: 450) إلى أن أهم التحديات التي تواجه المنظمات عند استخدام الذكاء الاستراتيجي تتمثل بما يلي:

- الفهم الخاطئ للتهديد والمفاجأة التي قد تتعرض لها المنظمة، والذي بدوره قد يؤثر على اتخاذ القرارات بشكل مناسب.
- تواجه المنظمات -أحياناً- مزيجاً غير متوقع من الأحداث، أو قد يكون متطوراً ديناميكياً من الأحداث والقرارات التي تتخذها المنظمة.
- قد ينسحب القائد عند مواجهة التحديات، ويتخلى عن المنظمة، والذي بدوره يعدُّ من أبرز التحديات التي تواجه عمل المنظمات.
- ومن الأسباب التي من الممكن أن تعيق عملية التفكير الاستراتيجي كإطار ذهني يعمل من خلاله الذكاء الاستراتيجي ما يلي (المنيف، 1992: 137):

- تبني وجهة نظر أحادية تركز على بعد واحد دون الأخذ بمبدأ الحوار والتفاعل المتبادل.
- جمود الهيكل التنظيمي ورتابة أساليب الإدارة؛ مما يؤدي إلى ضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة.
- إعاقة الإبداع والابتكار من خلال التمسك الصارم بالأعراف والتقاليد دون مراجعة نقدية لها.
- التفكير النمطي والجمود العقلي، مع التركيز على معالجة المشكلات الجزئية بدلاً من تبني منظور شامل واستراتيجي.
- ضعف الرصيد المعرفي لدى المديرين الاستراتيجيين فيما يتعلق بمفاهيم التفكير الاستراتيجي وأساليبه الحديثة.
- انعدام الثقة لدى القادة الاستراتيجيين، سواء في أنفسهم أو في فرق العمل؛ مما يؤدي إلى اختلال التوازن بين التفكير الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي.
- الخوف من أن عملية مشاركة القادة للأفراد داخل التنظيم قد تقلص من حجم السلطة والثقة الممنوحة لهم من أفراد المنظمة.
- الاعتماد المفرط على الأساليب الكمية والرياضية، وإهمال الجوانب النوعية والإبداعية.

ويرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي يواجه تحديات متعددة تؤثر على قدرته في دعم عملية اتخاذ القرار وصياغة الاستراتيجيات المستقبلية للمنظمات. ومن أبرز هذه التحديات نقص الشفافية في نشر المعرفة، والاعتماد على بيانات غير مكتملة؛ مما يحد من دقة التحليل الاستراتيجي. كما يُشكل الجمود التنظيمي عائقاً أمام الابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية. بالإضافة إلى ذلك قد يؤدي التفسير الخاطئ للتهديدات والمفاجآت إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة؛ مما يضعف استجابة المنظمة.

إن غياب التفكير الاستراتيجي لدى القادة، والتمسك بالأساليب الإدارية التقليدية يحدّ من قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ لذلك فإن تعزيز الذكاء الاستراتيجي يتطلب بناء بيئة تنظيمية مرنة تدعم ثقافة التعلم المستمر، وتعزز الابتكار، وتشجع على التفكير الاستشراقي لمواكبة التحولات السريعة في بيئات الأعمال.

خلاصة المبحث

تناول المبحث مفهوم الذكاء الاستراتيجي من خلال استعراض التعريفات المختلفة التي أكدت على أهميته في جمع المعلومات، وتحليل البيانات، والاستشراف المستقبلي، واتخاذ قرارات مبنية على رؤية استراتيجية واضحة. كما ركز البحث على مبادئ الذكاء الاستراتيجي التي تشمل التكامل بين المعرفة وصنع القرار، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتحليل الاتجاهات المستقبلية، بالإضافة إلى أبعاده الأساسية التي تتضمن الاستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشاركة. وقد عرض المبحث أهمية الذكاء الاستراتيجي في دعم الإدارة الفعالة للأزمات، وتحقيق الابتكار، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية. كما تم تسليط الضوء على مراحل الذكاء الاستراتيجي، بدءًا من رصد البيانات وجمع المعلومات، مرورًا بتحليلها وتفسيرها، وصولًا إلى تطبيقها في صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة. ورغم الدور الحيوي للذكاء الاستراتيجي، فتم الإشارة إلى التحديات التي تواجه تطبيقه في المنظمات، والتي تشمل نقص الشفافية في تدفق المعلومات، الجمود التنظيمي، غياب التفكير الاستراتيجي لدى القادة، والاعتماد على الأساليب التقليدية دون تطوير مستمر. وعليه فإن تعزيز الذكاء الاستراتيجي يتطلب بيئة تنظيمية مرنة، واستثمارًا في البيانات والتكنولوجيا، وتطوير قدرات القادة والعاملين على التفكير الإبداعي والاستباقي.

2.2: المبحث الثاني:

جودة اتخاذ القرارات

تمهيد:

يعيش العالم اليوم متغيرات متسارعة، تتطلب مسيرها اتخاذ قرارات سليمة ورشيده التي تعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة من خلال كفاءة متخذي القرارات، وفهم أساليب اتخاذها. وأصبحت إدارة المنظمات أكثر تعقيداً نتيجة لزيادة عدد تلك المنظمات، واتساع نطاقها، وتساعد حدة التنافس فيما بينها. ويُعدُّ اتخاذ القرار من الوظائف الجوهرية التي تسهم في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. وتعتمد جودة اتخاذ القرارات على عدة عوامل، من بينها: دقة المعلومات المتاحة، وكفاءة القادة الإداريين، ومدى اعتمادهم على أدوات تحليل البيانات، وأساليب التفكير الاستراتيجي (شعبية، 2022: 19). ويؤكد الزهراني والعيسى (2021: 6): أن اتخاذ القرار مسؤولية رئيسة يتحملها المديرون؛ إذ يُعدُّ نشاطاً إدارياً محورياً يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري. كما تلعب عملية اتخاذ القرار دوراً رئيساً في حل المشكلات، وتساعد في التعامل مع البدائل والخيارات في مختلف مراحل إدارة المشكلات.

بالإضافة إلى ذلك تُعدُّ عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للقيادات الإدارية؛ حيث تمثل نقطة انطلاق لمختلف الأنشطة المؤسسية (Robbins & Coulter, 2018:52).

ويناقش المبحث الثاني مفهوم جودة اتخاذ القرارات، وأهم تعريفاته، وأهمية عملية اتخاذ القرارات، ومراحل اتخاذ القرارات، وأنواعها، ومعوقاتهما، والعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في جودة اتخاذ القرارات.

1.2.2 تعريف جودة اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرار أحد أكثر مجالات البحوث الإدارية حيوية لما لها من أثر بالغ وأهمية في المدى القصير والبعيد. واختلف الباحثون في تعريف جودة اتخاذ القرارات وفقاً للمنظور الذي ينطلقون منه، وفيما يلي بعض التعريفات العلمية لهذا المفهوم، وجاء تعريف عثمان مركزاً على قبول العاملين لتنفيذ القرار حيث ذكر عثمان (2017: 170): أنه نتيجة لنوعية القرار (جودته) بحيث يكون مقبولاً لدى من ينفذونه. ومفهوم الجودة يركز على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية. وتعرف عملية اتخاذ القرار على أنها عملية اختيار أنسب بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لحل المشكلة، أو تحقيق الهدف؛ وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة من النشاطات التي يمكن تقسيمها إلى مراحل يتم من خلالها تحديد المشكلة، وتطوير البدائل لحلها، والمفاضلة بينها، ثم اختيار أنسبها في ظل الظروف المتاحة، كل هذا من أجل حل المعضلة التي تعترض سير الأداء، أو تحقيق الهدف (أبو الغنم، 2016: 153). ويتوافق تعريف Russell-Jones (2000:5) مع التعريف السابق؛ إذ يعبر عن عملية اتخاذ القرار بوصفها عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة، وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات محددة في

ظل ظروف قد تتسم بعدم التأكد، بما قد يعرض متخذ القرار لمخاطر محتملة في سبيل الوصول إلى الهدف المطلوب (Russell-Jones,2000: 5).

ويعرف بأنه تحويل إرادة معينة إلى فعل معين، فعملية اتخاذ القرار هي العنصر الوسيط بين التفكير والفعل بما أنه لدينا -دائمًا- عدد لا محدود من الأفعال الممكنة أو المحتملة فنقوم بمفاضلة فعل -ما- وذلك في ظل ظروف معينة (أبو إصبع،2019: 137).

وعرف اليماني (2015: 13) جودة القرار: أنها: "القرارات التي تتوافر فيها مجموعة من المميزات والخصائص اعتمادًا على أبعاد جودة المعلومات، وتشمل ثلاثة أبعاد، هي: البعد الشكلي، والبعد الزمني، وبعد المحتوى"، ويبرز التعريف أهمية جودة البيانات والمعلومات في عملية القرارات. بينما عرفت جودة اتخاذ القرارات: أنها القدرة على وضع البديل المناسب بالأسلوب المناسب لحل المشكلة بعد دراسة معمقة ومستنيرة للوصول إلى الهدف المنشود (معر،2023: 41). وتعرف جودة القرارات من بعد استراتيجي له تأثير على جوانب المنظمة كافة بالمدى الطويل (Hunger & Wheelen, 2008:20): أنها تلك القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بأجزاء المنظمة كافة. وعرف الشنطي وسعدة (2020: 128) جودة اتخاذ القرارات أنها قدرة العاملين على توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة، وتقييم البديل الأفضل؛ لتحقيق الهدف المرغوب فيه؛ وذلك لضمان مساهمة القرارات في إنجاز الأهداف الموضوعية بما يحقق سهولة التنفيذ للقرار، وقبول القرار من قبل العاملين، ومراعاة التوقيت المناسب. وأضاف حسان (2008) أن جودة القرارات تعني استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق بها وذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، فإن كل قرار يحمل في طياته قدرًا كبيرًا من المخاطر، وحتى يتم تجنب هذه المخاطر لابد من أن يعتمد على معلومات جيدة لاتخاذ القرار الجيد (العفيفي،2020: 24). ويشير Daft (2010: 231): أن اتخاذ قرار جيد يمثل جزءًا مهمًا للإدارة الجيدة؛ كون القرارات تحدد الكيفية التي تحل المنظمة بها مشكلاتها وتخصص مواردها وتنجز أهدافها.

ومن جهة أخرى، فإن الحكم على جودة اتخاذ القرار يتم (Donelan,2013: 110-111) وفقاً لطريقتين، هما:

الطريقة الأولى: آلية اتخاذ القرار وتعتمد هذه الطريقة على تقييم القرارات بناءً على الكيفية التي تم اتخاذها بها، وتشمل مدة اتخاذ القرار، والفهم الشامل لمشكلته، والعوامل البيئية المؤثرة، بالإضافة إلى جودة المعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة. كما تأخذ بعين الاعتبار التحليل الدقيق والتفكير المنطقي لضمان اتخاذ قرار سليم.

الطريقة الثانية: نتائج القرار ويتم الحكم على القرار بناءً على تأثيره الفعلي، وذلك من خلال مؤشرات، مثل: القيمة السوقية الإجمالية للمنظمة خلال مدة زمنية، ومكان معين بعد تنفيذه، إضافةً إلى

قياس إنتاجية كل وحدة نقدية أنفقت عليه. كما يشمل التقييم مؤشرات كمية ونوعية تعكس نتائج التنفيذ، ومدى توافق القرار مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإسهامه في تحقيقها.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يتضح اختلاف الباحثين في تعريف مفهومي: صنع القرار، واتخاذ القرار؛ حيث يرى البعض أن عملية اتخاذ القرار هي جزء من عملية صنع القرار، وتُعدُّ أهم مراحلها، بينما تتعلق عملية صنع القرار سلسلة من المراحل تبدأ بتحديد المشكلة، ثم جمع المعلومات، واقتراح البدائل وتحليلها وصولاً إلى اختيار أحد هذه البدائل؛ وذلك لضمان الحصول على قرار صائب (أبو الغنم، 2015: 15)، وتتجلى جودة القرارات في مواصفات محددة تعكس مدى الاستجابة لحل المشكلة، بما يحقق الاتساق، والشفافية، والنزاهة، والتكامل، والشمولي. ويُستنتج من التعريفات أن جودة اتخاذ القرار تتأثر بعوامل متعددة، منها: جودة المعلومات المتاحة، والتي تؤثر دقة وشمولية وتوقيت المعلومات على فعالية القرار المتخذ، وضرورة مشاركة العاملين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار والذي من المؤكد أنه يُسهم في جمع معلومات أكثر دقة، وتطوير بدائل أكثر فعالية، وزيادة قبول القرار وتنفيذه بنجاح مع مراعاة البعد الاستراتيجي والتأثيرات طويلة المدى للقرارات على المنظمة ككل، وضمان توافيقها مع الأهداف الاستراتيجية. كما أن جودة اتخاذ القرار هي نتاج تكامل هذه العوامل؛ حيث تؤدي إلى قرارات ذات جودة عالية تساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. ويعرفه الباحث -إجرائياً-: أنه عملية شاملة عقلانية تحتوي على مجموعة من الإجراءات والأنشطة والتي تعتمد على جمع المعلومات الدقيقة حول قضية معينة وتوليد البدائل المتاحة لاختيار أنسبها بطريقة واعية ومدروسة كمنهج نهائي وبما يحقق الأهداف المنشودة.

2.2.2 أهمية اتخاذ القرار:

يذكر العجمي (2010: 225—230): تُعدُّ عملية اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري، وهي معيار أساسي لنجاح أي منظمة؛ إذ تعتمد فعاليتها على كفاءة القيادة في اتخاذ قرارات سليمة.

إن ما يُميز المدير عن غيره من الموظفين التنفيذيين بقدرته على اتخاذ القرارات، بينما يقوم الآخرون بتنفيذها؛ ولذلك يرى بعض الباحثين أن اتخاذ القرار هو المهمة الأساسية للمدير؛ حيث يقضي جزءاً كبيراً من وقته إما في اتخاذ القرارات أو التحضير لها.

وتوجد علاقة وثيقة بين عمليتي التخطيط واتخاذ القرار؛ حيث تتضمن كل منهما وضع مجموعة من البدائل واختيار البديل الأكثر ملاءمة وفقاً للمعطيات المتاحة. وتُمارس عملية اتخاذ القرار في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة، فبعض القرارات يكون بسيطاً وروتينياً، في حين أن بعضها الآخر يحمل طابعاً استراتيجياً ويتطلب تفكيراً متعمقاً، كما أن هناك قرارات تُتخذ في ظل ظروف مفاجئة وغير متوقعة (الغالب، 1991: 219).

لقد أوضح Alvi (2018) أن أهمية عملية اتخاذ القرار تتبع من تعقيدها المتزايد في العصر الحالي؛ حيث تُعدُّ من أكثر العوامل التنظيمية تأثيرًا على سير العمل داخل المؤسسات. وبناءً على ذلك أصبح من الضروري أن يطور المدراء استراتيجيات فعالة تمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة تتسم بالرشد والحكمة (بطاينة، 2020: 20). وتكمن أهمية اتخاذ القرارات في دورها المحوري في تأمين الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة للعمليات الإدارية. كما أنها تُترجم التوجهات والسياسات إلى إجراءات ملموسة، وتعمل على تصحيح الأخطاء وتقويم المسار الإداري. بالإضافة إلى ذلك يُعدُّ تقييم أداء متخذي القرار أمرًا حيويًا؛ حيث يتم الحكم على كفاءتهم من خلال القرارات التي يتخذونها والنتائج التي تترتب عليها (القحطاني وأبو عنزة، 2005: 774).

نظرًا لأن المنظمات تواجه الكثير من التحديات والمشكلات فإنها تحتاج باستمرار إلى اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها. قد تكون بعض هذه القرارات صائبة، بينما قد لا تحقق أخرى النتائج المرجوة؛ مما يؤكد أهمية اتخاذ قرارات مدروسة. وتلعب القرارات الجيدة دورًا أساسيًا في تمكين المنظمة من تجاوز مشكلاتها بكفاءة وفعالية. وتكمن أهمية جودة اتخاذ القرار في كونها عنصرًا جوهريًا في العملية الإدارية، حيث تُعدُّ ضرورية للإدارة العليا، إذ تؤثر بشكل مباشر على أدائها وفعاليتها. كما تُعدُّ جودة القرارات مقياسًا لنجاح الإدارة أو فشلها، فكلما اتسمت القرارات بالرشد والدقة دلَّ ذلك على كفاءة الإدارة وقدرتها على التطوير المستمر (معمر، 2023: 41). ويتفق مع هذا الرأي ما ذكره بلال والعمرى (2019: 82) بأن القرارات المتخذة تتسم بأهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، فالقرارات المتخذة تؤثر تأثيرًا كبيرًا على الوضع الوظيفي للإدارة العليا وهي مقياس نجاحها وفشلها، فكلما كانت قرارات الإدارة سليمة ورشيدة وتحقق الغرض المطلوب من وراء اتخاذها كلما دلَّ ذلك على نجاحها في أداء مهامها؛ وبالتالي: نجاح المنظمة واستمرارها وتطورها. إن عمليات اتخاذ القرارات بالنسبة للمنظمة تؤثر على عملها وتطورها وبقائها، حيث ترتبط حياة المنظمات بفاعلية وسلامة القرارات المتخذة، فقد تحقق هذه القرارات التطور والنمو أكثر وأكثر في حال كانت هذه القرارات المتخذة إيجابية، ولا يمكن الاستغناء عن اتخاذ القرارات في حياة المنظمات اليومية لأنها قد تغفل في حال التوقف عن اتخاذ القرارات. تُعدُّ

وبين الملا والشباطات (2022): أن القرارات مهمة للمنظمة والعاملين؛ لأن لها تأثيرًا مباشرًا عليهم، وقد لخص هذه الأهمية فيما يلي (المشاري وآخرون، 2024: 123):

- يُعدُّ اتخاذ القرار عملية مستمرة في المجال الإداري، حيث تمثل الإدارة في جوهرها سلسلة متواصلة من القرارات المرتبطة بمختلف الوظائف التنظيمية؛ مثل: الإنتاج والتخطيط والتسويق.
- ترتبط القرارات الإدارية بالمدى الطويل؛ إذ تسهم في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ويظهر أثرها في نجاح المنظمات أو فشلها في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية.

- يُعدُّ اتخاذ القرار أساساً لإدارة وظائف المؤسسة المختلفة، حيث تتضمن كل وظيفة مجموعة من القرارات الخاصة، مثل: وظائف الإنتاج والتسويق والتسعير، وقرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين والترقية، والقرارات المالية المرتبطة بتحديد مصادر التمويل واستخدامات رأس المال.

تُعدُّ عملية اتخاذ القرار حجر الأساس في الإدارة، ولها أهمية واضحة حيث تؤثر بشكل مباشر على جميع مخرجات المنظمة، واستدامتها وهي بمثابة ضمان لبقائها. واتخاذ القرار ليس مجرد وظيفة إدارية، بل هو عامل حاسم في تحديد نجاح المنظمات أو فشلها، فالقدرة على اتخاذ قرارات سليمة ومدرسة تُعدُّ مؤشراً رئيساً على كفاءة القادة الإداريين وقدرتهم على التعامل مع التحديات التنظيمية بفعالية. ومما يؤكد على أهمية عملية اتخاذ القرار وجود العلاقة الوثيقة بين اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي والذي يعزز مرونة المنظمات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. والقرارات الفاعلة مهمة لأنها تعتمد على قرارات قائمة على التحليل والبيانات؛ مما يتيح استغلال الفرص وتحقيق التطوير المستمر. ومن هذا المنطلق، يصبح اتخاذ القرار أداة مهمة في تخصيص الموارد، وتنفيذ السياسات، وتقييم الأداء؛ مما يسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية بخلاف القرارات غير المدروسة والتي تؤدي إلى خسائر قد تعوق تقدم المنظمة؛ وبالتالي من الضروري أن تعتمد المؤسسات على نهج منظم وعلمي في اتخاذ القرار يستند إلى الأدلة والتحليل العميق للبيانات.

3.2.2 أنواع القرارات:

تُعدُّ عملية اتخاذ القرار جوهرية في حياة الأفراد والمؤسسات؛ حيث تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف والغايات. وتتنوع القرارات بناءً على معايير عدة، وقد أسهم الباحثون في وضع إطار يساعد على فهم طبيعة القرارات وتطبيقها في بيئات العمل، وفيما يلي تصنيف لأهم أنواع القرارات:

تصنيف القرارات طبقاً لأهميتها إلى ثلاثة مستويات رئيسة (Lichtens,2008) نقلاً (القحطاني وأبو عنزة، 2024: 774):

1. **القرارات الاستراتيجية:** تتخذ على مستوى الإدارة العليا وتكون بعيدة المدى وذات تأثير كبير على المنظمة، تشمل تحديد الأهداف والسياسات العامة واتجاهات النمو.
 2. **القرارات التكتيكية:** تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى وتكون متوسطة المدى وتركز على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات المحددة من قبل الإدارة العليا.
 3. **القرارات التشغيلية:** تتخذ على مستوى الإدارة الدنيا وتكون قصيرة المدى وتركز على العمليات اليومية والتفاصيل التشغيلية لضمان سير العمل بفعالية.
- وتصنف القرارات طبقاً لإمكانية برمجتها (المعدة مسبقاً أو المجدولة) إلى نوعين أساسيين هما (صالح، 2009: 69):

– **القرارات المبرمجة:** هي القرارات التي تُتخذ لمواجهة المشكلات اليومية المتكررة، والتي لا تتطلب تفكيراً عميقاً أو جهداً ذهنياً كبيراً؛ مثل: العمليات الإدارية الروتينية، وغير الفنية. يتم اتخاذ هذه القرارات وفق سياسات وقواعد وإجراءات محددة مسبقاً من قبل الإدارة العليا. ومن أمثلتها: قرارات الترقية بناءً على الأقدمية، ومنح الإجازات الاعتيادية، وتوزيع المكاتب.

– **القرارات غير المبرمجة:** هي القرارات التي تُستخدم لمعالجة قضايا غير متكررة أو مشكلات جديدة وغير معروفة مسبقاً؛ نظراً لكون هذه المشكلات غير تقليدية فإن اتخاذ القرارات بشأنها يتطلب تفكيراً إبداعياً وتحليلياً؛ مما يجعلها تُعرف – أحياناً – بالقرارات الإبداعية.

وتصنف حسب المستوى الإداري إلى (العطرة، 2021: 18):

– **القرارات التشغيلية:** تُتخذ على مستوى الإدارة الدنيا في المنظمة، وتركز على العمليات التشغيلية اليومية. تشمل هذه القرارات مجالات؛ مثل: الرقابة على المخزون واختيار وسائل الإنتاج؛ حيث تهدف إلى ضمان سير العمل بكفاءة وتحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة.

– **القرارات الإدارية:** تُصنع على مستوى الإدارة الوسطى؛ حيث يتولى المديرون اتخاذ قرارات تتعلق بتنظيم العمل ومراقبة الأداء. وتهدف هذه القرارات إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتأكد من تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية؛ مثل: قرارات التنبؤ بالمبيعات.

ويذكر عزيزي وبوفروم (2009: 5): أن القرارات تُصنف حسب الكيفية والأسلوب الذي تم به صياغتها على النحو الآتي (حامدي وبن عيشي، 2011: 41):

– **قرارات وصفية:** هي القرارات التي تعتمد على الأساليب الكيفية القائمة على الحكم الشخصي لصانعها وتجربته مع استعانهه بآراء الآخرين، وبالحقائق المتعلقة بالمشكلة القائمة.

– **قرارات كمية:** هي القرارات التي تستخدم فيها الأساليب الكمية التي تعتمد أساساً على الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل المطروحة، والمتمثلة في بحوث العمليات وغيرها.

ويمكن القول: بأن التصنيف حسب الأهمية يعكس التسلسل الهرمي في صنع القرار داخل المنظمات؛ حيث تتحكم الإدارة العليا في القرارات الاستراتيجية، وتنفذ الإدارة الوسطى القرارات التكتيكية، بينما تركز الإدارة الدنيا على العمليات التشغيلية. ومع ذلك فإن هذا التصنيف قد لا يكون كافياً في ظل بيئات الأعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيد والتداخل بين المستويات المختلفة خاصة في الشركات التي تعتمد على الهيكل التنظيمي الأفقي؛ حيث يتخذ الموظفون قرارات استراتيجية دون الرجوع إلى الإدارة العليا. وفيما يتعلق بالتصنيف حسب إمكانية برمجة القرارات من عدمه فإن التصنيف يميز بين القرارات الروتينية التي يمكن اتخاذها بناءً على قواعد وإجراءات ثابتة، والقرارات غير المبرمجة التي تحتاج إلى تحليل وإبداع. ورغم أهمية التصنيف، إلا أنه لا يأخذ في الاعتبار التطور التكنولوجي وتأثير الذكاء الاصطناعي على أتمته العديد من القرارات غير المبرمجة سابقاً؛ مما قد يستدعي مراجعة هذا التقسيم

وإعادة تعريفه في ظل التحولات الرقمية. ويركز التقسيم حسب المستوى الإداري على طبيعة المهام المرتبطة بكل نوع من القرارات ولكنه يتجاهل التعقيد في بيئات العمل الحديثة؛ حيث قد تتطلب بعض القرارات التشغيلية تفكيراً استراتيجياً عميقاً؛ لأنها تمتلك تأثيراً بعيد المدى؛ مثل: قرارات تحسين الإنتاجية، أو تقليل التكاليف.

4.2.2 مراحل عملية اتخاذ القرارات:

أشار الشيخ، والبطار (2018: 363): بأن علماء النفس والاجتماع وضعوا طريقة مكونة من خمس مراحل توضح كيفية اتخاذ القرار بشكل مستقل وهي: المرحلة الأولى: تحديد الهدف بوضوح؛ لأنه بذلك يوجه الخطوات نحو اتخاذ القرار، والمرحلة الثانية: التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات، فمنها يستخلص وينبثق القرار، والمرحلة الثالثة: فحص الحقائق وهو مهم جداً، فعدم توفر المعلومات يقودنا إلى قرار غير صحيح، والمرحلة الرابعة: التفكير في الإيجابيات والسلبيات للقرار الذي تم اتخاذه، فيجب فحص كل جزئية وما يمكن أن ينتج عنها، وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة، أما المرحلة الخامسة: مراجعة جميع المراحل مرة أخرى، والانتباه فيما إذا أضافت معطيات جديدة أو حدث تغير، ثم تقرر بعدئذ، وإذا لم يكن القرار مناسباً يمكن عمل فحص جديد.

مرحلة تحديد المشكلة: يُعتبر تحديد المشكلة من الخطوات الأساسية في عملية اتخاذ القرار؛ حيث يشمل فهم تفاصيل المشكلة وطبيعتها وآلياتها وأبعادها وتأثيراتها. فكلما كان تحديد المشكلة دقيقاً زادت احتمالية التوصل إلى حلول فعالة؛ إذ يُقال: إن: (المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً تُعد نصف محولة (موسى، 2010: 55). ويُشير مفهوم تحديد المشكلة إلى تشخيصها بدقة؛ أي: التعرف على طبيعتها، وأسبابها، وآثارها، والنتائج المترتبة عليها. وتُعتبر هذه الخطوة حيوية؛ لأن أي خطأ في تشخيص المشكلة سيؤدي إلى أخطاء في بقية مراحل اتخاذ القرار، مما قد ينتج عنه قرارات غير سليمة، ولذلك، يُفضل تحديد المشكلة كميّاً، مما يسهل معالجتها بطرق أكثر دقة وموضوعية (ثعلب، 2011: 292)، كما أن أي خطأ في هذه المرحلة المهمة من الممكن أن يترتب عليه اتخاذ قرارات خطأ، والأسئلة المهمة التي تطرح نفسها في هذا المجال: لماذا أتخذ القرار؟ وما الهدف من وراء اتخاذ القرار (Russell-Jones، 2000: 15).

مرحلة البحث عن البدائل: بعد الانتهاء من إجراءات تشخيص وتحليل المشكلة تأتي مرحلة البحث عن الحلول أو القرارات البديلة، وترتكز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف إلى النتائج المتوقعة. وذكر العلوان والزيادات (2020: 97): إن الحلول المطروحة قد تقدم أهدافاً متناقضة، فلا بد من تحديد الهدف بدقة من خلال المعرفة بالأهداف العامة والخاصة للمؤسسة والتي على أساسها يقوم المدير بالمفاضلة بين الحلول المطروحة. وتعد هذه المرحلة صعبة وشاقة، وتتطلب من المدير الاستعانة بأجراء الآخرين، ثم دراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليله ومعرفة مزاياه وعيوبه، ولنجاح هذه الخطوة لا بد لمتخذ القرار من أن يعتمد التفكير المبدع الخلاق لابتكار بدائل مختلفة، وخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة، ثم يستبعد البدائل الضعيفة والبدائل غير المشجعة لتحصر في أقل عدد ممكن من البدائل المتوقع تحقيقها نسب متفاوتة (موسى، 2010: 242).

مرحلة تقييم البدائل: في هذه المرحلة يتم تحليل وتقييم البدائل المختلفة من جميع الجوانب، مع التركيز على تحديد الإيجابيات والسلبيات المحتملة لكل بديل قبل اتخاذ القرار النهائي؛ حيث تُعدُّ هذه العملية بمثابة مفاضلة بين الحلول لاختيار الأكثر ملاءمة (حامدي وابن عيشي، 2011: 50). وهي عملية المفاضلة بين الحلول بتحديد إيجابيات وسلبيات كل منها. والمقصود بتقييم البدائل هو تحديد الاحتياجات والسلبيات وفق معايير محددة للتقييم؛ مثل: إمكانية التنفيذ، وآثار التنفيذ، وآثار التنفيذ للبديل على المنظمة؛ أي: (العائد والتكلفة لكل حل)، والآثار الإنسانية، والاجتماعية، وانعكاساتها على الأفراد والجماعات، ومناسبة الوقت، ومدى استجابة المرؤوسين، والزمن الذي يستغرقه البديل، هذا إضافة إلى الأخذ في الحسبان الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة (الحري، 2007: 56).

مرحلة اختيار البديل الأفضل: يُعدُّ البديل هو الحل الذي تم اختياره من عدة بدائل وعادة ما يضع المدير عدداً من الحلول لمشكلة واحدة فمتخذ القرار الذي يعتمد على وضع حل واحد وإنما عدة حلول ثم يقوم باختيار البديل المناسب الذي يعتقد أنه يحقق هدفاً (أبو إصبع، 2019: 139). وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها متخذ القرار في عملية الاختيار، ومن أهم هذه المعايير: تحقيق البديل للهدف، واتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها، وقبول الأفراد في المؤسسة للحلّ البديل، واستعدادهم لتنفيذه، ودرجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية، والمعاملات الناجحة بينهم (الجبير، 2022: 306-307). وفي نفس السياق ذكر أبو الغنم (2016، 154) بعد الانتهاء من تحديد البدائل وتقييمها فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح بتحديد البديل أو الحل الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، ويتناسب في الوقت نفسه مع الظروف البيئية المحيطة.

مرحلة تنفيذ القرارات ومتابعتها: على الرغم من أن بعض الباحثين لا يُعدُّ تنفيذ القرار ومتابعته، من مراحل عملية اتخاذ القرار (Robbins & Coulter, 2018; Simon, 1977)، فإن الغالبية من الباحثين، ومنهم: (حسين والساعد، 2001؛ أبو الغنم، 2015) ترى أن هذه المرحلة جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار؛ لأن مسؤولية الإدارة متخذة القرار لا تنتهي بمجرد اتخاذ القرار، فهي تمتد لحين الاطمئنان على النتائج، والتأكد من حل المشكلة، ومدى الحاجة لقرارات أخرى من عدمها، ومن جهة أخرى فإن فاعلية اتخاذ القرار تكتمل عند نجاح القرار في حل المشكلة وتحقيق هدف المنظمة. ويبرز في هذه المرحلة عملية الإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، وهنا كذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار، وهذا يتم بواسطة تحفيزهم مادياً ومعنوياً وربما معنوياً أهم؛ لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم على الاهتمام وبذل الجهد أكثر. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل (حسين والساعد، 2001: 24). وتتم عملية متابعة التنفيذ من خلال تمرير معلومات تُعبر عن نتائج قياس الإنجاز الفعلي إلى الإدارة المعنية بتقرير مدى مطابقة الأداء الفعلي مع المخطط؛ وبالتالي إصدار الحكم على مدى نجاح القرار. ولا يغيب عن بالنا في

هذا الصدد التأكيد على دور جودة المعلومات في إعطاء صورة دقيقة تمكن الإدارة المعنية من إصدار الأحكام أو اتخاذ التدابير اللازمة، والذي يصب في المحصلة في جودة وفاعلية عملية اتخاذ القرار (أبو الغنم، 2016: 154-155). ويؤكد السرسك (2020: 41): أنه لا بد لمتخذ القرار من وضع خطة للتنفيذ، والمبادرة بتنفيذ القرارات فالأوضاع قد تتغير؛ وبالتالي يصعب التنفيذ في مراحل معينة.

5.2.2 معوقات اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرار الخاطئ قد يكلف الكثير، رغم أن اتخاذ القرار العلمي السليم قد يصاحبه بعض الأخطاء، لكنه يكون مبنياً على إيجاد حلول بديلة في كل مرحلة؛ وبالتالي تسعى القيادات الإدارية لاختيار القرار الأنسب (محسن، 2019: 534). وقد حدد لعلايمة (2015: 15) مجموعة من معوقات اتخاذ القرار وفق الآتي:

- فشل متخذي القرارات من تحديد المشكلة بشكل منظم وواضح، أو تحديد النتائج المتوقعة.
- التقيد بالعوادات والانطباعات والفلسفة والقيم الاجتماعية لمتخذ القرار إضافة إلى تقيدها بالخبرات.
- الوظيفية والمعلومات المتوافرة.
- فشل الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
- وجود آثار سلبية للعامل الزمني على مستوى ترشيد القرار.
- وجود درجة من الغموض وهي تختلف باختلاف الظروف المحيطة.
- إن صعوبات اتخاذ القرار قد لا ترضي الجميع، ولكنها تمثل الحل الأفضل لتحقيق أهداف المؤسسة وبحسب (ناديا، 1994: 33) من أهم المعوقات ما يلي:
- عدم إدراك المشكلة بدقة.
- عدم القدرة على تحديد الهدف الذي يحقق اتخاذ القرار.
- الشخصية القيادية للمدير.
- النقص في توفر المعلومات.
- ويُجمل القريوتي وزويلف (1993: 222): أن من المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات على النحو الآتي:
- صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري: إذ إن إدراك المديرين لحقائق المشكلة يمثل نصف حلها، ولهذا عليه أن يدرك أبعادها ويتعرف إلى الأغراض التي ترمي إلى تحقيقها، ويرجع الخلل في إدراك رجل

الإدارة للمشكلة وبشكل واف إلى عدم توفر المعلومات والحقائق المتعلقة بها، أو قلة تلك الحقائق، أو صعوبة الوثوق بها.

- صعوبة تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بين تلك العناصر: ويرجع الخلل في تحديد عناصر المشكلة وإدراك العلاقة بين عناصرها إلى تركيز رجل الإدارة على عناصر غير مهمة، والتوجه لعناصر جانبية، أو يرجع ذلك الخلل لغموض العلاقة بين العناصر ذاتها.

- ضعف الاستنتاجات والتوصيات: إذ تتوقف مكانة استنتاجات المدير وقوة توصياته وهو يتناول المشكلة للتوصل لقرار بهدف حلها، وعلى قدرته على الاستنتاج، وعلاقة استنتاجاته بتحليله للمشكلة وبقدرته على بناء توصياته وتطويرها.

ويُضيف لما سبق حامدي وبن عيشي (2011: 54)، والذنيبات وآخرون كما ورد في (جبرين، 2018: 36) الآتي:

- نقص الإمكانيات المادية والمالية والبشرية كمًا و/أو نوعًا يصعب من مهمة صانع القرار ويحرمه من الاستفادة من بعض الإمكانيات اللازمة لصنع قرارات معينة. في ظل هذا الوضع هناك احتمالان هما: العجز عن التوصل إلى أي قرار؛ والتوصل إلى قرار مبتور من بعض شروط ومواصفات القرار الجيد والفعال.

- السياسات والأهداف المراد الوصول إليها، وهذه سمة من سمات العمل بالأجهزة عدم وضوح الحكومية المختلفة التي تصاغ أهدافها في قوالب عامة، وغير واضحة حيث يصعب على الموظفين فهمها واستيعابها وتحويلها إلى برامج عمل منضبطة وقابلة للتنفيذ والقياس والتقييم والمتابعة.

- عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادأة والابتكار؛ مما يحول دون إثراء بدائل القرارات والتوصل إلى بديل أمثل فعال، ويزاد هذا الوضع في ظل انشغال بعض الرؤساء والمسؤولين بأعمالهم ومصالحهم الخاصة، وعدم إعطاء الاهتمام الكافي لواجباتهم وأعمالهم الرسمية.

6.2.2 العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات

للذكاء الاستراتيجي تأثير كبير في عملية اتخاذ القرار؛ فقاعدة الذكاء الاستراتيجي مليئة بالأفكار والخبرات العملية التي تثقلها الممارسة العملية؛ إذ تشكل الممارسة العملية الأسس المعرفية لاستراتيجيات المؤسسات والمنظمات. ويسهم الذكاء الاستراتيجي في تحسين نتائج عملية اتخاذ القرار، ويعزز فاعلية القرارات الإدارية بما ينعكس إيجابًا على نتائج اتخاذ القرار.

ومع ذلك فإن فاعلية القرار لا تعتمد على الذكاء الاستراتيجي وحده، بل تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والبيئية الأخرى، إلا أن تبني الذكاء الاستراتيجي يُعدّ من العوامل المهمة التي تزيد من احتمالية الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة وفاعلية. ويُعدّ الذكاء الاستراتيجي واحدًا من المكونات

الأساسية لنشاط عملية اتخاذ القرارات؛ حيث يستطيع مديرو المؤسسات من خلاله القيام باتخاذ قرارات حاسمة فيما يخص تحديد مستقبل المؤسسة. ونلاحظ أن الذكاء الاستراتيجي في غالب الأحوال يُشير إلى المعرفة والمعلومات التي تكون ذات فائدة في عملية اتخاذ القرارات على المستوى العالي، وهذه المسألة تمكن متخذي القرارات من العمل على تحقيق الرؤية والقيادة؛ وبالتالي يقلل من المخاطر، ويسهم في فعالية القرارات المتخذة؛ لأنه يبصر بالرؤية المستقبلية للقرارات المتخذة (قاسم، 2011: 59-61).

ويعدُّ دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار الأبرز والأهم من بين أدواره، حيث يدعم عملية اتخاذ القرارات، ويوفر الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة (Sullivan, 2008: 5)، ويدعم هذا الذكاء بشكل كبير القرارات الاستباقية التي تستبق فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتنتهياً لمواجهةها (Tubk et al., 2001: 5). ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً حاسماً في تعزيز عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية، يوفر الذكاء الاستراتيجي فهماً شاملاً للعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. وهذا الفهم يمكن صانعي القرار من توقع اتجاهات السوق، وتحديد المخاطر والفرص المحتملة، وتطوير استراتيجيات تتماشى مع أهداف المنظمة. فعلى سبيل المثال: استخدام أدوات التنبؤ بالمخاطر؛ مثل: الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات يمكن أن يساعد في تحديد وتقييم التغيرات في القوى السوقية، والاتجاهات الناشئة ذات الصلة بالمنظمة.

وتُعدُّ المعلومات من المرتكزات الأساسية في عملية اتخاذ القرار الإداري؛ إذ تؤكد الجغبير (2022: 309): أن جودة وفاعلية القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية ترتبط بمدى توافر المعلومات وتكاملها، ودقتها، وتنظيمها، بما يسمح باستخدامها والاستفادة منها في الوقت المناسب. كما تُسهم المعلومات في تقليل حالة عدم التأكد المحيطة بعملية اتخاذ القرار، وتعديل الاحتمالات المرتبطة بالنتائج المتوقعة. وفي هذا السياق يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز قيمة المعلومات ودعم فاعلية اتخاذ القرار من خلال قدرته على قراءة المعلومات وتحليلها وتفسيرها ضمن رؤية شمولية تعكس عمق التفكير الاستراتيجي؛ إذ يفسح الذكاء الاستراتيجي المجال للبحث عن المعلومات بطرق إبداعية، وجمعها من مصادر متعددة، وربطها بالسياقين الداخلي والخارجي للمنظمة؛ الأمر الذي يسهم في توفير بيئة اتخاذ قرار تتسم بدرجة أعلى من التأكد والدقة، ويعزز القدرة على توليد بدائل أفضل واختيار أنسبها عند اتخاذ القرار.

ويشير Smedt (2008: 89) أن هناك الكثير من الأسباب التي تجعل الذكاء الاستراتيجي ضرورياً لدعم قرارات السياسات. وتنشأ هذه الأسباب أساساً من طبيعة مجتمع المعرفة الحالي الذي يتسم باتجاهين متناقضين. فمن ناحية هناك اتجاه لزيادة الذكاء البشري في النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ومن ناحية أخرى هناك اتجاه نحو تلاشي القناعات الثابتة والمسبقة بطبيعة المشكلات وطرق معالجتها، والتي كانت تُعدُّ في السابق مسلّمات واضحة، إلا أنها أصبحت أقل استقراراً في ظل تعدّد

البيئات التنظيمية وتعدد مصادر المعلومات؛ حيث يمكن تفسير نفس الحقائق بطرق مختلفة تمامًا. وقد تؤدي نفس المعلومات ذات الصلة بالسياسات إلى تأطير متباين للمشكلة من قبل مختلف أصحاب المصلحة، وذلك بسبب افتراضات متنافسة أكثر من كونها حقائق متناقضة؛ لذلك ليس من المستغرب أن يطالب صانعو السياسات بالذكاء الاستراتيجي لدعم فهمهم لتحديات اليوم بما في ذلك الجوانب ذات الصلة وتأثير العلوم والتكنولوجيا وتطوراتها المستقبلية المحتملة.

وأشار فياض وآخرون (2010: 85): أن الشراكة تعطي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة بالرأي عند اتخاذ القرارات وبذلك يكون مقبولا عندهم وينال رضاهم؛ لأنه يسمح لهم بإشباع رغباتهم النفسية وتحقيق ذواتهم، وتنمية قدراتهم الوظيفية، وفي نفس الإطار يؤكد حبتور (2009: 157) إلى وجود أهمية كبيرة لمشاركة المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات؛ كونهم الأقدر على معرفة حال المؤسسة وقراراتها.

خلاصة المبحث:

استعرض المبحث الثاني مفهوم جودة اتخاذ القرارات بوصفه أحد أهم العناصر التي تقوم عليها فاعلية الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها في بيئات تتسم بالتغير المتسارع والتعقيد المتزايد. وتوضح الأدبيات أن جودة القرار ترتبط بدرجة كبيرة بدقة المعلومات المتاحة، وكفاءة القادة الإداريين، وامتلاكهم للمهارات التحليلية والاستراتيجية، إضافة إلى قدرتهم على إشراك العاملين وتوليد بدائل متعددة قبل اختيار الأنسب منها. وأظهرت التعريفات المختلفة أن اتخاذ القرار يُعدُّ عملية عقلانية تتضمن تحديد المشكلة، وجمع البيانات، وتحليل البدائل، وتقدير المخاطر المحتملة، بما يحقق قراراً موضوعياً قابلاً للتنفيذ. كما أبرز المبحث أن أهمية اتخاذ القرار تنبع من كونه جوهر العملية الإدارية وركيزة نجاح المنظمات؛ إذ تُعدُّ القرارات مؤشراً مباشراً على كفاءة القيادات، وقدرتها على تخصيص الموارد، وتوجيه السياسات، والتعامل مع الأزمات بفعالية. وتم عرض أبرز تصنيفات القرارات من حيث الأهمية، والبرمجة، والمستوى الإداري، مع بيان أن التطورات التكنولوجية الحديثة جعلت هذه التصنيفات بحاجة إلى مراجعة لتتماشى مع الديناميكيات المعاصرة. كما تمت الإشارة إلى أن هناك مراحل منهجية لاتخاذ القرار تشمل تحديد الأهداف والمشكلة، وجمع البيانات، وتحليل البدائل، واختيار القرار، ثم تقييم نتائجه. وفي المجمل يؤكد المبحث أن جودة اتخاذ القرار تمثل عملية متكاملة تتأثر بالبيئة التنظيمية، وقدرات متخذ القرار، ومدى توفر المعلومات، وأن القرارات الجيدة تُعدُّ أساس نجاح المؤسسات وتحقيقها للاستدامة والميزة التنافسية.

3.2 المبحث الثالث:

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية

تمهيد

تُعَدُّ وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية من المؤسسات الحكومية ذات الأهمية القصوى في فلسطين؛ وذلك لأسباب متعددة تتجاوز مجرد كونها مؤسسة دينية.

إن الأوقاف في فلسطين لها تاريخ عريق ومكانة دينية متميزة في العالم الإسلامي؛ مما يجعل الوزارة محوراً رئيساً في الحفاظ على هذا الإرث وإدارته بكفاءة.

تاريخياً كانت إدارة الأوقاف في فلسطين تخضع لإشراف المجلس الإسلامي الأعلى منذ عام 1921م؛ وذلك خلال مدة الانتداب البريطاني؛ مما يعكس الأهمية المبكرة التي كانت توليها السلطات لهذه المؤسسة. وبعد نكبة عام 1948م خضعت الأوقاف الإسلامية في الضفة الغربية للقوانين الأردنية جزئياً، بينما أُديرَت في قطاع غزة تحت مسمى (الأوقاف الإسلامية) بإشراف الحاكم الإداري (المصري) للقطاع؛ مما يدل على التغيرات الإدارية التي طرأت على هذه المؤسسة المهمة في ظل الظروف السياسية المتغيرة (موقع وزارة الأوقاف، 2024).

1.3.2 نشأة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية ودورها المجتمعي

تأسست وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية عام 1994م مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية؛ بهدف تنظيم الشؤون الدينية والأوقاف، وإدارتها. وقد اضطلعت الوزارة منذ إنشائها بمهام إدارة الأوقاف الإسلامية، وتنظيم دور العبادة، وتعزيز الثقافة الإسلامية في المجتمع الفلسطيني.

تُعَدُّ الوزارة مؤسسة دينية تسهم في الحفاظ على الهوية الإسلامية للشعب الفلسطيني من خلال الإشراف على المساجد، ورعاية المؤسسات الدينية والتعليمية، وإدارة الأوقاف، وتنظيم شؤون الحج والعمرة. كما تعمل على نشر الفكر الإسلامي الوسطي وتعزيز القيم الدينية والاجتماعية من خلال برامجها التوعوية والدعوية. بالإضافة إلى ذلك تنفذ الوزارة أنشطة ثقافية واجتماعية وفكرية متنوعة تهدف إلى تعزيز العلاقة بين المجتمع والدين الإسلامي، ودعم المؤسسات التعليمية والقرآنية، ومتابعة قضايا الأوقاف الإسلامية في الداخل والخارج، وخاصة في القدس المحتلة؛ لمواجهة التحديات التي تواجه المقدسات الإسلامية. تعتمد الوزارة الشريعة الإسلامية كمنهج فكري ومؤسسي في برامجها، وتسعى لتحقيق التكامل بين الأبعاد الدينية والثقافية والاجتماعية لتعزيز الهوية الإسلامية والوطنية في المجتمع الفلسطيني.

2.3.2: وحدات العمل في الوزارة:

هي الوحدات المرتبطة بتنفيذ مجالات عمل الوزارة، وتتفرع عن القطاعات الرئيسية، وهي تمثل الإدارات العامة، والوحدات التي تقوم بتنفيذ المهام الاستراتيجية، وهي على النحو الآتي (الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2024):

حدول (1.2) الإدارات العامة والوحدات الرئيسية والمساندة

م	البيان	وحدات العمل
1	الوحدات الرئيسية	الإدارة العامة للأملاك الوقفية
2		الإدارة العامة لتنمية أموال الوقف
3		وحدة المشاريع والتعاون الدولي
4		الإدارة العامة للقرآن الكريم
5		الإدارة العامة للدعوة والبناء العلمي
6		الإدارة العامة للتعليم الشرعي
7		الإدارة العامة للمساجد والمديريات
8		الإدارة العامة للعمل النسائي
9		الإدارة العامة للحج والعمرة
10		وحدة شؤون القدس والتراث الديني
11		الإدارة العامة للشؤون المسيحية
12	الوحدات المساندة	مكتب الوزير
13		مكتب وكيل الوزارة
14		وحدة التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي
15		الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
16		وحدة الرقابة الداخلية
18		وحدة الشؤون القانونية
19		وحدة العلاقات العامة والإعلام
20		الإدارة العامة للشؤون الإدارية
21		الإدارة العامة للشؤون المالية
22		الإدارة العامة للزكاة والإغاثة

المصدر: (الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2024)

3.3.2: رسالة وزارة الاوقاف والشؤون الدينية، وأهدافها

يتلخص دور وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في خدمة الدين والوطن وعمارة المساجد وتأمين فتحها للصلاة ورعاية أبناء المسلمين من خلال التعليم الشرعي وكليات الدعوة الإسلامية، وتقديم الخدمات الدينية كافة من خلال رفع مستوى كادرها وتطوير قدراته وأدائه باستمرار.

الأهداف العامة:

- تثبيت العقيدة الإسلامية في نفوس المسلمين، ونشر رسالة الإسلام السمحة والفكر الإسلامي المعتدل .
- تنمية الوقف وإدارته بما يلبي هدف الوقف، والمحافظة عليها، وصيانتها، وحمايتها من الاعتداءات.
- تخريج نساء منتجات، والاهتمام بالمرأة المسلمة لتكون عنصرًا فاعلاً ومنتجًا في المجتمع؛ وذلك بتعليمهن الدورات وإعطائهن الخبرات لكسب العيش وسد حاجة البيت والأبناء.
- رعاية مواسم الحج.
- تحقيق المساهمة في تخفيف الأعباء عن الشعب الفلسطيني.
- الخطاب الديني: العمل على توجيه الخطاب الديني باتجاه وحدة الأمة بعيدًا عن الغلو والتطرف.

4.3.2 : مهام وواجبات الوزارة

- 1- تولي أمور الوقف والتعاون مع القائمين عليه بما يحقق مصالح الوقف، وبما يعود بالخير والفائدة على المجتمع، وتنمية ريعه، والصرف منه طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وشروط الوقف.
2. الإشراف على المساجد ورعايتها ورفدها بالأئمة والخطباء والمؤذنين والخدم لأداء رسالتها باعتبارها مركزاً للإشعاع الديني.
3. نشر الدعوة الإسلامية بمختلف الوسائل في الداخل والخارج وإحياء التراث الإسلامي وإصدار النشرات والمجلات الدعوية.
4. الإشراف على شؤون الحج والعمرة وحملاته، وفقاً لأحكام القانون.
- 5- الاهتمام بالقرآن الكريم بإنشاء دور مراكز التحفيظ والتجويد (وتدعيمها بما يمكنها من تأدية رسالتها، وكذلك عقد المسابقات المحلية والدولية لحفظ القرآن الكريم.
6. المشاركة في المؤتمرات الدعوية والندوات (التلفزيونية) وما يطلب من الوزارة من استفسارات دينية وفقهية وإحياء المناسبات الدينية.

7. التعاون مع الوزارات والجهات المعنية الأخرى في الأمور المشتركة.
8. الإشراف على لجان بناء المساجد، ومتابعة عملها وإصدار التراخيص اللازمة لعملها من أدونات وعمل مخططات.
9. توثيق الروابط مع الدول والمنظمات الإسلامية والعالمية، والمشاركة في المؤتمرات الإسلامية المحلية والدولية، ومد يد العون والتكافل مع المسلمين.
10. تقديم الخدمات للمواطنين فيما يتعلق بالمسائل الدينية ومعالجة الظواهر المستجدة في المجتمع.
- 11- الإشراف على لجان الزكاة وعملها بما يحقق مصلحة الفقراء والمحتاجين والتخفيف عن كاهلهم.

5.3.2: وأولويات الوزارة

المتغيرات في الآونة الأخيرة على المستوى المحلي والعالمي تطلب بث الوعي الديني لدى المواطنين؛ الأمر الذي يدفع الوزارة لبذل المزيد من الجهد لخدمة المساجد وتأمين الدعاة والوعاظ وحماية المساجد من المغرضين وضعفاء النفوس؛ فالوزارة لها أولويات قصوى للعمل بموجبها وأهم هذه الأولويات هي:

- إعادة هيكلة الوزارة في سياق عملية الإصلاح التي تقوم بها السلطة الوطنية الفلسطينية.
- العمل على حماية المقدسات وتأمين إقامة الشعائر الدينية في المساجد على مدار السنة، وخاصة خطب الجمعة وصلاة التراويح في شهر رمضان المبارك.
- تغطية احتياجات المساجد من الوظائف الشاغرة فيها، من الأئمة والوعاظ والمحفظين والمحفظات والمؤذنين والخدم والحراس.
- النهوض بواقع عمل لجان الزكاة ضمن فلسفة مهنية تعمل على تغيير المفهوم السائد عن الزكاة.
- العمل على تحقيق أكبر قدر من الراحة والخدمة لحجاج فلسطين، وتنظيم عمل العمرة بما يضمن الراحة والارتياح للمعتمر.
- العمل على زيادة أعداد الطلبة الدارسين في مدارس الأوقاف الشرعية خاصة بعد اعتماد الثانوية الشرعية.
- تنمية موارد الأوقاف من خلال إقامة المشاريع الاستثمارية من خلال الأوقاف وبالتعاون مع المستثمرين المحليين.

6.3.2: البرامج والسياسات

- برنامج تعليم كتاب الله لمستويات الأعمار كافة.
- برنامج تنفيذ سياسة الوزارة في مجال الوعظ والإرشاد والإمامة والتدريس والخطابة في المساجد بالحكمة والموعظة الحسنة.
- برنامج تنفيذ السياسات العامة للوزارة في التعليم والتأهيل الشرعي والإشراف الفني على المدارس الشرعية.
- برنامج الإشراف الكامل على كلية الدعوة الإسلامية بأفرعها.
- وضع الخطط لرفع مستوى الكفاءة لدى الأئمة والخطباء والوعاظ من خلال تطوير معهد إعداد الدعاة.
- برنامج تقديم خدمات إلى أيتام المسلمين وغيرهم لمسح دموع المحرومين وإنقاذ الأيتام.
- برنامج الاستفادة من الأراضي الوقفية بإقامة المشاريع العامة والخاصة.
- برنامج ورعاية بيوت الله والمحافظة عليها لأداء رسالة الخير والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وذلك عن طريق تأمين إقامة الشعائر الدينية في المساجد على مدار السنة وخاصة في خطب الجمعة والمواسم الدينية في رمضان وصلاة التراويح.
- برنامج الإشراف على شؤون الحج والعمرة.
- برنامج تفعيل دور المرأة المسلمة في المجتمع الفلسطيني.
- برنامج وضع الزكاة في مصارفها الصحيحة وضبط ذلك بضوابط وقوانين وتنظيم جمع أموال الزكاة والصدقات.
- برنامج تفعيل دور المكتبات والعمل على ربط المجتمع بالمكتبات.
- برنامج ربط الماضي بالحاضر والعودة للجذور التاريخية.
- برنامج هندسة وإنشاء المشاريع وصيانتها.
- برنامج التدريب للارتقاء بأداء العاملين.

7.3.2: أهداف وتطلعات الوزارة خلال السنوات القادمة

- توفير الموظفين المؤهلين من مختلف الاختصاصات لسد النقص القائم ورفع الكفاءة.
- مواصلة تأهيل الأئمة والوعاظ والخطباء.
- توسيع مجالات الوقف بحيث تصبح ذات طبيعة نوعية، واستثمارها بشكل اقتصادي.

- إقامة المشاريع الاستثمارية لتشمل تحديد أولويات الاستثمار ووضع الأسس اللازمة للاستثمار الأنسب في جميع أراضي الوقف في الوطن.
- زيادة حصيلة الزكاة والمطالبة بسن تشريع بالزامية الزكاة.
- زيادة عدد حفظة كتاب الله -تعالى- من خلال فتح الكثير من مراكز التحفيظ والتجويد وتشجيع الحفظة وعمل المسابقات المحلية والدولية في حفظ القرآن الكريم.
- العمل على سد النقص في عدد الأئمة والخطباء والوعاظ في المساجد وتلبية احتياجات المساجد بتوفير الدعاة الأكفاء والمميزين بسعة العلم الشرعي والثقافة العامة وحسن الخلق.

8.2.3: واقع الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

تمثل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية إحدى المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى التطوير المستمر وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. والذكاء الاستراتيجي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية هو القدرة على جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بعملها، وفهم الاتجاهات المستقبلية، واستشراف الفرص والتحديات، وتوظيف هذه المعرفة في صياغة استراتيجيات فعالة. وبمقابلة (وكيل مساعد الوزارة بتواصل شخصي، 12/ فبراير/ 2025) أفادوا بأن الوزارة تطبق الذكاء الاستراتيجي خلال عدة نقاط رئيسة أثناء إعداد عمليات التخطيط:

- رصد البيئة وتحليلها: يشمل متابعة التغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والدينية على كل المستويات باستخدام أدوات تحليلية متقدمة.
- تحليل احتياجات وتوقعات الجمهور، والمؤسسات الدينية، والمجتمع المدني، والجهات الحكومية الأخرى من خلال قنوات تواصل فعالة.
- تحديد الفرص والتحديات بما يتضمن استشراف الفرص وتعظيم الاستفادة منها، مع وضع خطط استباقية لمواجهة التحديات.
- تطوير السيناريوهات المستقبلية وبناء تصورات محتملة للمستقبل، وتقييم آثارها الاستراتيجية باستخدام أدوات التنبؤ والمحاكاة.
- وقد ذكر (مدير عام التخطيط بالوزارة بتواصل شخصي، 24/ فبراير/ 2025) أن الوزارة تولي أهمية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي ولو بدرجات متفاوتة، نتيجة التحديات والفرص التي تواجه الوزارة ومنها:
- القدرة على التكيف مع التحولات السريعة لضمان فعالية البرامج والخدمات المقدمة وخاصة التغيرات الاجتماعية والثقافية.

- متابعة الوزارة للتطورات التكنولوجية والتي تقدم فرصاً لتحسين الأداء، لكنها تفرض تحديات تتعلق بالأمن السيبراني وحماية البيانات.
- الوعي بالتحديات الاقتصادية حيث تتطلب استراتيجيات لإدارة الموارد بفعالية، والبحث عن مصادر تمويل بديلة.
- تعمل الوزارة على دراسة التحديات السياسية والتي تحتاج فيها الوزارة إلى تبني سياسات مرنة للتعامل مع الأوضاع السياسية المتغيرة.
- الحفاظ على الهوية الإسلامية بما يتطلب تعزيز القيم الإسلامية بطرق مبتكرة وفعالة.
- وباستطلاع آراء بعض العاملين من (رؤساء الأقسام والمدراء عدد 6)، وبتواصل شخصي، يوم 16 مارس/2025) أكدوا أن الوزارة قامت بمجموعة من المبادرات للتأسيس لمفهوم الذكاء الاستراتيجي من هذه الجهود ما يلي:
- تطوير نظم المعلومات حيث قامت الوزارة بإنشاء قاعدة بيانات متكاملة تدعم اتخاذ القرار.
- بناء القدرات البشرية: عبر برامج تدريبية متخصصة في التحليل الاستراتيجي.
- الشراكة مع المؤسسات الأخرى وخاصة الموازية للاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تحليل القضايا الاستراتيجية.
- إجراء الدراسات والبحوث لفهم التحديات وصياغة سياسات فعالة.
- الاستفادة المحدودة من التكنولوجيا في تحليل البيانات وتحسين آليات الاتصال الداخلي والخارجي.
- وقد عبر المتقابلون عن مجموعة من التحديات التي تواجه الوزارة:**
- نقص الموارد المالية والبشرية مما يحد من قدرة الوزارة على تنفيذ استراتيجياتها بفعالية.
- مواجهة قوى التغيير بسبب خوف العاملين من تبني أساليب جديدة في العمل.
- نقص البيانات الموثوقة والتي تؤثر سلباً على دقة التحليلات وصحة القرارات المتخذة.
- تهديدات تتعلق بتطوير البنية التحتية اللازمة لدعم نظم المعلومات.
- التغيير الثقافي داخل المؤسسة والذي يتطلب جهوداً في ترسيخ ثقافة الذكاء والتحليل الاستراتيجي.
- صعوبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية استناداً إلى تحليل دقيق للبيانات، وعدم وضوح الأولويات في بعض الأحيان، إضافة إلى محدودية القدرة على تخصيص الموارد بالشكل الأمثل.

أما فيما يتعلق بعملية صنع واتخاذ القرارات بالوزارة فقد أفاد مجموعة من العاملين ممن تم مقابلتهم ممن يعملون بالوظائف المختلفة (مدير عام 1، 2 مدراء دوائر، 3 رئيس قسم، وبتواصل شخصي، يوم 24 فبراير إلى 16 مارس/2025) حول واقع اتخاذ القرارات بما يلي:

- تتصف الوزارة بقدرة على تحديد المشكلات ولكن لا تستطيع التنبؤ بها وأن هناك خلطاً بين أسباب المشكلة الحقيقية ومظاهرها؛ وبالتالي بعض القرارات لا تجدي نفعاً لأن القرار يعالج قضية بعيدة عن المشكلة الحقيقية.
- تعقد الوزارة اجتماعات لدراسة القضايا والولوج بعملية توليد البدائل ولكن تبقى البدائل محدودة بالمقدرات الجوهرية التي تملكها الوزارة والموارد ونقص المعلومات أحياناً.
- لا يتم الاعتماد بشكل كافٍ على الأساليب الرياضية في دراسة إيجابيات وسلبيات البدائل؛ الأمر الذي يؤدي في بعض الحالات إلى الاعتماد على الخبرة الشخصية عند الحكم على جودة البدائل.
- تواجه الوزارة ضغوط الوقت أثناء متطلبات اتخاذ القرار؛ وهذا يعود لعدم التحضير المسبق والتنبؤ الفعال، ولكثرة التغييرات في البيئة من حولها.
- ضعف مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وخاصة بالقضايا الجوهرية حيث تتمركز السلطة بيد الإدارة العليا في اتخاذ القرار، وأن مشاركة العاملين موجودة بدرجة ليست كبيرة ولا تتطوي على اتخاذ القرار وهو جوهر عملية صنع القرارات.
- عملية دراسة الآثار المترتبة على بعض القرارات لا تتم دائماً بالشكل الكافي، خصوصاً فيما يتعلق بتأثيرها على العاملين، وهو ما قد يفسر الحاجة إلى تعديل بعض القرارات لاحقاً بما يترتب عليه بذل وقت وجهد إضافيين.

خلاصة المبحث

في ضوء ما تقدم يتّضح أن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية تمثل ركيزة أساسية في الحفاظ على الهوية الإسلامية والثقافية للمجتمع الفلسطيني، وذلك من خلال مسؤولياتها المتعددة التي تشمل إدارة الأوقاف، ورعاية دور العبادة، وتعزيز القيم الدينية. كما أن تبني الوزارة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي يعكس وعياً متقدماً بأهمية التخطيط المبني على البيانات وتحليل المتغيرات البيئية لصياغة قرارات فاعلة. ورغم التحديات المتنوعة التي تواجهها، سواء كانت مالية أو إدارية فإن جهود الوزارة في بناء نظم معلومات متكاملة، وتطوير الكفاءات البشرية، وتفعيل الشراكات مع مؤسسات المجتمع تُعدُّ مؤشرات على سعيها الدؤوب نحو تطوير أدائها المؤسسي وتعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات والمساهمة في بناء مجتمع متماسك، و متمسك بالقيم الدينية والوطنية.

خلاصة الفصل:

من خلال استعراض مفهوم الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات يتبين بوضوح أهمية تبني المنظمات لهذه المفاهيم المتقدمة كركيزة أساسية في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها. ويُعدّ الذكاء الاستراتيجي نهجًا إداريًا متكاملًا يُمكن المؤسسات من استشراف المستقبل والتعامل الاستباقي مع التحديات، كما تبين أن جودة اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة المؤسسات على اختيار البدائل الأنسب وفق منهجية علمية دقيقة تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج وتقليل المخاطر. وعكست تجربة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية إدراكًا بنسبة معقولة لأهمية هذه المفاهيم، من خلال المبادرات التي تبنتها في تطوير نظم المعلومات وتدريب الكوادر البشرية وتعزيز الشراكات، إلا أنها تواجه تحديات ملموسة تتطلب حلولاً عاجلة، أبرزها نقص الموارد، ومحدودية المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف ثقافة الذكاء الاستراتيجي. وعليه فإن نجاح الوزارة في المستقبل يرتبط بتعزيز الممارسات الاستراتيجية القائمة على التحليل العميق والبيانات الدقيقة، وإشراك المستويات التنظيمية كافة في عملية اتخاذ القرار.

3. الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

1.3: دراسات الذكاء الاستراتيجي

1.1.3 الدراسات المحلية

2.1.3 الدراسات العربية

3.1.3 الدراسات الأجنبية

4.1.3 تلخيص دراسات الذكاء الاستراتيجي

2.3 دراسات جودة اتخاذ القرارات

1.2.3 الدراسات المحلية

2.2.3 الدراسات العربية

3.2.3 الدراسات الأجنبية

4.2.3 تلخيص دراسات جودة اتخاذ القرارات

3.3 الدراسات المشتركة

4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

5.3 الفجوة البحثية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

تُشكل الدراسات السابقة ركيزة أساسية اعتمد عليها الباحث في إعداد رسالته؛ حيث قام بتوضيح عناصر تصميمها بما يشمل المتغيرات، والمشكلة، والأبعاد. وتضمنت هذه الدراسات بيان أهدافها، والمنهج الإحصائي المستخدم، وأدوات الدراسة لجمع البيانات، ومجتمع الدراسة عينة الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها. واستعرض الباحث (31) دراسة سابقة، مع الحرص على اختيار أحدث الدراسات المتاحة. وفي هذا الفصل تم تقديم مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، والمتمثلة في الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات، وتم تصنيفها إلى دراسات محلية، وعربية، وأجنبية. كما تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، ويوضح الجدول رقم (1.3) ملخصاً لأعداد الدراسات السابقة وفقاً للمتغيرات التي تمت دراستها في هذا الفصل.

جدول (1.3): ملخص بأعداد الدراسات السابقة

متغيرات الدراسة	التصنيف	عدد الدراسات	المدة الزمنية
المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)	الدراسات المحلية	6	2018 - 2024
	الدراسات العربية	5	2022 - 2025
	الدراسات الأجنبية	4	2019 - 2024
المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية)	الدراسات المحلية	6	2020 - 2024
	الدراسات العربية	4	2022 - 2024
	الدراسات الأجنبية	4	2018 - 2024
الدراسات التي ربطت بين المتغيرين	الدراسات المحلية	1	2020
	الدراسات العربية	1	2022
مجموع الدراسات		31	2018-2025

1.3: دراسات الذكاء الاستراتيجي

1.1.3: الدراسات المحلية

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
1.1.1.3: دراسة (Barghouthi، 2024) بعنوان: (تأثير ممارسات الذكاء الاستراتيجي على تحقيق التميز التنظيمي بواسطة إدارة المعرفة: دراسة حالة هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية)		
مكان التطبيق	فلسطين – المحافظات الشمالية	التعرف على تأثير ممارسات الذكاء الاستراتيجي
المنهج المستخدم	النوعي	على التميز التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط لإدارة المعرفة، وذلك في سياق هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية.(PACC) .
أداة الدراسة	المقابلات شبه المنتظمة	ممارسات الذكاء الاستراتيجي التي تتبعها هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية تسهل المواءمة الفعالة مع الأهداف التنظيمية وتعزز مشاركة الموظفين من خلال مبادرات التعلم المستمر. تسهم هذه الممارسات بشكل كبير في التميز التنظيمي.
المجتمع	جميع المدراء من مستوى (A) في منظمة هيئة مكافحة الفساد.	
العينة	العينة هادفة (25).	
2.1.1.3: دراسة (الرقب، 2022) بعنوان: (التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)		
مكان التطبيق	فلسطين – المحافظات الجنوبية	التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	مستوى الذكاء الاستراتيجي كانت بدرجة كبيرة بنسبة (78%)
أداة الدراسة	الاستبانة	يوجد أثر جوهري للذكاء الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية وقد فسر (14.3%) من التباين فيه.
المجتمع	القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، والأقصى، والاسلامية وبلغ عددهم (191).	يُعدل الذكاء الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية.
العينة	عينة قصدية وتم توزيع (191) واسترد منهم (182) بنسبة (95%).	

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
3.1.1.3: دراسة (نصار، 2022) بعنوان: (أثر الذكاء الاستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)		
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية	■ التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي وأثره في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية. (68%)
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	■ يوجد علاقة قوية طردية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وصيانة الموارد البشرية.
أداة الدراسة	الاستبانة	■ تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في صيانة الموارد البشرية وفسرت ما نسبته (69.5%) من التغير في المتغير التابع في حين أن الأبعاد (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة) لم يكن لها تأثير.
المجتمع	المنظمات الأهلية وفق مجموعة معايير وبلغ عددها (74) و(5461) موظف.	
العينة	عينة عشوائية بسيطة وتم توزيع (254) واسترد منهم (203) بنسبة (79.7%).	
4.1.1.3: دراسة (حماد وآخرون، 2022) بعنوان: (دور مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات الإعلام المرئي الفلسطيني)		
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية.	■ التعرف إلى مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية بالمحافظات الجنوبية.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	■ مستوى الذكاء الاستراتيجي مرتفع بوزن نسبي (72.6%).
أداة الدراسة	الاستبانة.	■ وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
المجتمع	جميع العاملين في خمس مؤسسات إعلامية فلسطينية بلغ عددهم (637).	وجود أثر إجمالي للذكاء الاستراتيجي وأبعاده -أيضاً- في الأداء المؤسسي وفسرت ما نسبته (81%) من الاختلاف في المتغير التابع.
العينة	عشوائية طبقية، وتم توزيع (253) واسترد منهم (242) بنسبة (95.7%).	

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
5.1.1.3: دراسة (محيسن وآخرون، 2022) بعنوان: (أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة)		
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية.	■ توضيح أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	■ درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي كان بدرجة كبيرة بوزن نسبي (77.04%)
أداة الدراسة	الاستبانة.	■ وجود علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي والثقافة التنظيمية.
المجتمع	العاملون بالوظائف الإشرافية بشركة توزيع كهرباء غزة وعددهم (192).	■ يؤثر الذكاء الاستراتيجي تأثيراً جوهرياً في الثقافة التنظيمية وفسر (34.2%) من التباين في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية).
العينة	حصر شامل، تم توزيع (192) واسترد منهم (158) بنسبة (83.3%).	
6.1.1.3: دراسة (راضي والنفار، 2018) بعنوان: (أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة)		
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية -	■ التعرف على مستوى تطبيق القيادات الجامعية للذكاء الاستراتيجي ومدى قدرتهم على تحقيق (81%).
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	■ يوجد علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، يؤكد أثر جوهري للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية وقد فسرت مجتمعة (53.1%) من الاختلاف في المتغير التابع.
أداة الدراسة	الاستبانة.	
المجتمع	العاملون بالمناصب بالإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية (الإسلامية، والأقصى) عددهم (108).	
العينة	عشوائية طبقية تم توزيع (80) واسترد (74) بنسبة (73%).	

2.1.3: الدراسات العربية

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
1.2.1.3: دراسة (جمادة وآخرون، 2025) بعنوان: (دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات الاستراتيجية والتميز المؤسسي بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي)		
مكان التطبيق	مصر.	البحث في تأثير الجدارات الاستراتيجية في التميز
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	المؤسسي، واختبار الدور الوسيط للذكاء (82.8%).
أداة الدراسة	الاستبانة.	الاستراتيجي في تلك العلاقة.
المجتمع	جميع العاملين بشركة ميناء القاهرة الجوي من رؤساء القطاعات ومدراء الدوائر والأقسام.	توجد علاقة طردية بين الجدارات الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي، كما يؤثر الذكاء الاستراتيجي إيجابياً في التميز المؤسسي ويفسر (56%) من التغيير فيه.
العينة	عينة عشوائية حيث وزع (400) استبانة، واسترد (369) بنسبة (92%).	
2.2.1.3: دراسة (حسيني وسايح، 2024) بعنوان: (أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -مؤسسة سونلغاز بولاية البيض-)		
مكان التطبيق	الجزائر.	الوقوف على مستوى الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، وإبراز أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة سونلغاز.
أداة الدراسة	الاستبانة.	توجد علاقة طردية بين المتغيرين، كما يؤثر الذكاء الاستراتيجي إيجابياً في الميزة التنافسية ويفسر (53.2%) من الاختلاف في المتغير التابع.
المجتمع	جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية البيض.	
العينة	عينة حيث وزع (50) استبانة، واسترد (30) بنسبة (60%).	

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
3.2.1.3: دراسة (عبد العال، (2023) بعنوان: (قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالمصارف التجارية في مصر: دراسة ميدانية)		
مكان التطبيق	مصر.	■ قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي	من وجهة نظر العاملين في قطاع المصارف التجارية بمحافظتي القاهرة والجيزة.
أداة الدراسة	الاستبانة.	■ مستوى الذكاء الاستراتيجي كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (75.57%).
المجتمع	جميع العاملين بالإدارة العليا والموظفين بثلاثة مصارف تجارية بمحافظة الجيزة هي المصرف الأهلي، القاهرة، مصر وبلغ عددهم (48590).	■ وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة المتغيرين، يؤثر إجمالي الذكاء الاستراتيجي جوهرياً في الميزة التنافسية ويفسر (63%) من التباين فيه.
العينة	عشوائية بسيطة قوامها (384) واسترد (330) بنسبة (85.9%).	
4.2.1.3: دراسة (أبو جودة، 2022) بعنوان: (أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية بشركات تصنيع الأدوية الأردنية)		
مكان التطبيق	الأردن.	■ قياس مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي ومعرفة مدى تأثيره في فعالية إدارة الأزمات.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	■ مستوى الذكاء الاستراتيجي بدرجة متوسطة بوزن نسبي (69.4%)
أداة الدراسة	الاستبانة.	■ توجد علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات، كما يؤثر الذكاء الاستراتيجي تأثيراً معنوياً في إدارة الأزمات ويفسر (78.9%) من التباين فيه.
المجتمع	العاملون من أصحاب القرار والمناصب الإشرافية في شركات الأدوية الأردنية بلغ عددها (6) شركات.	
العينة	ملائمة قوامها (180)، واسترجع منها (130) بنسبة (72.2%).	

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
5.2.1.3: دراسة (الربيعي، 2022) بعنوان: (أثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة)		
مكان التطبيق	العراق.	■ كشف أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الحد من
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي	■ مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة (76.1%).
أداة الدراسة	الاستبانة.	■ توجد علاقة عكسية بين الذكاء الاستراتيجي والانهيار
المجتمع	(8) جامعات وكليات أهلية بمحافظة كربلاء.	التنظيمي، كما أثر إجمالي الذكاء الاستراتيجي وأبعاده
العينة	عينة قصدية (92) من القيادات العلمية والإدارية.	في الانهيار التنظيمي تأثيراً عكسياً وفسرت (57%) من
		التباين فيه.

3.1.3: الدراسات الاجنبية

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
1.3.1.3: (Nzeki et al., 2024) بعنوان (قدرات الذكاء الاستراتيجي وأداء الشركات في شركات الخدمات اللوجستية في كينيا)		
"Strategic Intelligence Capabilities and Firm Performance in Logistics Companies in Kenya"		
مكان التطبيق	كينيا	■ قياس تأثير قدرات الذكاء الاستراتيجي على أداء
المنهج	كمي غير تجريبي	الشركات في قطاع الخدمات اللوجستية في كينيا،
أداة الدراسة	الاستبانة	مع اعتبار الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في
المجتمع	الرؤساء التنفيذيون بجميع شركات الخدمات اللوجستية المسجلة في كينيا، والتي يبلغ عددها (849) شركة.	العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأداء الشركات.
العينة	عينة عشوائية بسيطة من (272) شركة.	■ يوجد إيجابية قوية ودالة إحصائية بين قدرات الذكاء
		الاستراتيجي وأداء الشركات.
		■ تؤثر قدرات الذكاء الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً كبيراً على
		أداء الشركات ويفسر (27.5%) من التباين فيه.
		■ يقوم متغير الثقافة التنظيمية بدور معدل في العلاقة بين
		الذكاء الاستراتيجي وأداء الشركات.

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
2.3.1.3: (Mehta et al., 2023) بعنوان (الذكاء الاستراتيجي وأداء الأعمال: دراسة على الصناعات الدوائية الهندية) Inspirational leadership and Strategic Intelligence and Business Performance: A Study of Indian Pharmaceutical Industries		
الهند	تحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي على أداء الأعمال	وجود علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي وأداء الأعمال.
الوصفي	في قطاع الصناعات الدوائية في الهند، مع التركيز على الأداء المالي للشركات الدوائية الهندية.	يؤثر الذكاء الاستراتيجي إيجابياً في أداء الأعمال ويُفسر (59%) من التباين فيه.
الاستبانة		
المجتمع	المدرء في المستوى المتوسط في (15) شركة دوائية هندية.	
العينة	عينة ملائمة حيث وزع (200) واسترد (148) بنسبة استجابة (74%).	
3.3.1.3: دراسة (Sadalia1et al, 2021) بعنوان: (تأثير الذكاء الاستراتيجي على السلوك الريادي وتطوير المنظمة) " The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behavior and Organizational Development"		
إندونيسيا.	تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي، والسلوك الريادي، والتنمية التنظيمية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في سومطرة الشمالية، بالإضافة إلى دراسة دور الذكاء المالي كعامل وسطي في هذه العلاقة.	يوجد تأثير إيجابي وكبير للذكاء الاستراتيجي على السلوك الريادي لرياديين الأعمال وفسرت (43.1%) من الاختلاف فيه
المنهج المستخدم	المنهج الكمي.	
أداة الدراسة	الاستبانة.	السلوك الريادي يسهم في تعزيز التنمية التنظيمية ويُفسر (55.6%) من التغير.
المجتمع	رياديو المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة مدان (400) ريادي.	

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
العينة	عشوائية بسيطة حيث تم توزيع (400) استبانة، واسترداد (200) بنسبة (50%).	السلوك الريادي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتنمية التنظيمية،

4.3.1.3: دراسة (Yuen & Ping, 2019) بعنوان: (تأثير قدرات الذكاء التجاري على أداء المنظمات في ماليزيا)

"The Impact of Business Intelligence Capabilities on Organisational Performance in Malaysia"

مكان التطبيق	ماليزيا.	استكشاف تأثير حوكمة تقنية المعلومات على قدرات ذكاء الأعمال (مع دور إدارة المخاطر كعامل وسيط، وتحليل تأثير قدرات ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي مع اعتبار توافق استراتيجيات الأعمال كعامل وسيط.	قدرات الذكاء التجاري تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمات في الاقتصادات الناشئة؛ مثل: ماليزيا.
المنهج المستخدم	التحليلي.	حكومة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر تلعبان دوراً مهماً في الذكاء التجاري، وتحسين أداء الأعمال	اتساق الاستراتيجية التجارية مع الذكاء يعزز من التأثير الإيجابي لهذه القدرات على الأداء التنظيمي.
أداة الدراسة	تحليل نظري للأدبيات ذات العلاقة.		
المجتمع	الشركات الماليزية التي تستخدم فأنظمة الذكاء التجاري في عملياتها.		
العينة	—		

4.1.3: تلخيص دراسات الذكاء الاستراتيجي

يوضح جدول (2.3) نسبة توافر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة والإجمالي كما ظهرت في نتائج الدراسات السابقة، وذلك للاستعانة بها في الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسة.

جدول (2.3): درجة تطبيق الذكاء الاستراتيجي وأبعادها في الدراسات السابقة

الذكاء الاستراتيجي	الشراكة	الدافعية	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف	الدراسة	
%78	75%	-	%80	-	%79	(الرقب، 2022)	دراسات محلية
%68	%68	%65.8	68.8%	%68.4	%69	(نصار، 2022)	
%72.6	70.7%	68.55%	%74.91	%74.38	%73.3	(حماد وآخرون، 2022)	
%77.04	%77.32	%79.22	%76.29	%73.9	%78.66	(محيسن وآخرون، 2022)	
%81	-	%79.89	%78.71	%80.79	%83.02	(راضي والنفار، 2018)	
82.8%	82.6%	82.2%	82.6%	81.8%	84.4%	(حمادة وآخرون، 2025)	دراسات إقليمية
%73.6	%73.8	%74	%72	-	%75	(حسين وسايح، 2024)	
%75.57	%72.4	-	%78.05	%79.9	%71.9	(عبد العال 2023)	
%69.40	%70.8	-	-	%67.8	%69.2	(أبو جودة، 2022)	
%76.1	%76.6	%74.8	%75	76.8%	%77.9	(الربيعي، 2022)	
%59.18	%61.8	50.49%	61.1%	%61.9	%60.5	(السرسك، 2020)	
%74.6	%68.6	%71.6	%70	70.2%	%69.8	(هبيته وجلابي، 2022)	

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

ويبين الجدول (3.3) الفروق والاختلافات بين متوسط تقديرات الباحثين في الدراسات السابقة حول (الذكاء الاستراتيجي) تبعاً للكثير من المتغيرات.

جدول (3.3): الفروق الخاصة بالذكاء الاستراتيجي في الدراسات السابقة

#	الدراسة	الجنس	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
1.	(نصار، 2022)	✓ الذكور	X	✓ مدير مشروع	✓ 15 سنة فأكثر
2.	(محيسن وآخرون، 2022)	-	X	✓ مدير مقر	X
3.	(راضي والنفار، 2018)	-	-	X	-
4.	(السرسك، 2020)	-	X	X	X
5.	(هبيته وجلابي، 2022)	X	X	X	X

✓: توجد فروق X: لا توجد فروق -: لم تتناولها الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

2.3: دراسات جودة اتخاذ القرارات

1.2.3: الدراسات المحلية

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
1.1.2.3: دراسة (جاموس، 2024) بعنوان: (درجة وعي القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بالبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وعلاقتها بفعالية صنع القرار الجامعي)		
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الشمالية -	
المنهج المستخدم	الوصف التحليلي	
أداة الدراسة	الاستبانة	
المجتمع	جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بالضفة يبلغ عددهم (687)	- التعرف الى وعي القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بالبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وعلاقتها بفعالية صنع القرار الجامعي. - فعالية صنع القرار كانت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (78%). - توجد علاقة طردية قوية بين البيانات الضخمة وفعالية صنع القرار.
العينة	العشوائية البسيطة قوامها (266)	
2.1.2.3: دراسة (معمر، 2023) بعنوان: (أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية).		
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية -	
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي	
أداة الدراسة	الاستبانة.	
المجتمع	أصحاب المراكز الإشرافية والإدارية البالغ عددهم (105)	- التعرف على مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى تأثيرها في جودة اتخاذ القرارات بشركات التأمين. - مستوى جودة اتخاذ القرار كان بدرجة كبيرة بنسبة (72.8%). - توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين، وتؤثر إدارة الموارد البشرية في جودة اتخاذ القرارات بنسبة (42.4%) من المتغير التابع.
العينة	أسلوب الحصر الشامل قوامها (105) واسترد منها (100) بنسبة (95.2%).	

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
3.1.2.3: دراسة (أبو عرقوب، 2023) بعنوان: (تأثير نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرار لدى المنشآت الصناعية من وجهة نظر إدارتها)		
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الشمالية -	التعرف إلى مدى تأثير نظم
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي	المعلومات في فاعلية اتخاذ
أداة الدراسة	الاستبانة	القرارات بالمنشآت
المجتمع	جميع العاملين بإدارة المنشآت الصناعية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (15899).	الصناعية.
العينة	قصدية، كان قوامها (140) واستُرد (125) بنسبة استرجاع بلغت (89.2%).	مستوى فاعلية اتخاذ القرارات كان بدرجة كبيرة ويزن نسبي (81.2%).
		توجد علاقة معنوية طردية بين نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات.
		تؤثر نظم المعلومات الإدارية تأثيراً جوهرياً في فاعلية اتخاذ القرار ويفسر بنسبة (50.1%) من التباين في المتغير التابع.
4.1.2.3: دراسة (حمدان، 2021) بعنوان: (دور نظم المعلومات في جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة فلسطين التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية).		
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الشمالية -	التعرف إلى دور نظم
المنهج المستخدم	الوصف الارتباطي.	المعلومات في جودة اتخاذ
أداة الدراسة	الاستبانة	القرارات الإدارية في جامعة
المجتمع	جميع أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة فلسطين خضوري والبالغ عددهم (247).	فلسطين التقنية، كما هدفت إلى تحديد طبيعة الفروق من وجهة نظر أعضاء
العينة	حصر شامل حيث وزع (247)، وتم استرداد منها (75) بنسبة (30.3%).	الهيئة الإدارية تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية.
		مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية كان بدرجة كبيرة ويزن نسبي (74.0%).
		وجود علاقة قوية بين نظم المعلومات الإدارية وجودة اتخاذ القرارات.

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
5.1.2.3: دراسة (الشنطي وسعدة، 2020) بعنوان: (دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية)		
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية-	الكشف عن مستوى ممارسة
المنهج المستخدم	الوصف التحليلي	عمليات إدارة المعرفة ومدى
أداة الدراسة	الاستبانة	مساهمة كل عملية في
المجتمع	جميع العاملين بالمديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية في (12) مركز طبي والبالغ عددهم (820).	التأثير على تحسين جودة القرارات بالمديرية.
العينة	عشوائية طبقية (320) تم استرداد منها (293) بنسبة (91.56%).	مستوى جودة اتخاذ القرارات كانت بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (58.8%).
		يوجد علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة بعملياتها الأربعة وجودة القرارات المتخذة.
		تؤثر إدارة المعرفة جوهرياً في تحسين جودة القرارات وتفسر (84.5%) من التباين.
6.1.2.3: دراسة (الخطيب، 2020) بعنوان: (عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين).		
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الشمالية-	التعرف إلى واقع عملية
المنهج المستخدم	الوصف التحليلي.	صنع القرارات في الإدارة
أداة الدراسة	الاستبانة	العامة الفلسطينية وارتباطها
المجتمع	جميع العاملين بالإدارة العامة الفلسطينية بالمستويات التنظيمية المختلفة.	بكفاءة الموظفين من وجهة نظر العاملين فيها.
العينة	عينة عشوائية طبقية باختيار خمس جهات حيث استرد (213) استبيان.	مستوى عملية صنع القرارات كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.8%).
		وجود علاقة طردية قوية بين عمليات صنع القرارات وكفاءة العاملين.

2.2.3: الدراسات العربية

الدراسة		أهم الأهداف	أهم النتائج
1.2.1.3: دراسة (المشاري وآخرون، 2024) بعنوان: (تطبيقات الإدارة بالذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية).			
مكان التطبيق	السعودية	■ قياس تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي (خوارزميات، ووكلاء أذكاء، والنظم الخبيرة) في اتخاذ القرارات الإدارية. ■ مستوى اتخاذ القرار كان بدرجة موافقة كبيرة جداً حيث الوزن النسبي (86.25%). ■ يوجد علاقة طردية بين المتغيرين. ■ تؤثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي تأثيراً دالاً وموجباً في اتخاذ القرارات الإدارية وتفسر ما يقارب (62.6%) من الاختلاف في المتغير التابع.	
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي		
أداة الدراسة	الاستبانة		
المجتمع	جميع العاملين داخل شركة الاتصالات السعودية		
العينة	عينة عشوائية بسيطة قوامها (464).		
2.2.1.3: دراسة (الرميمة والحكمي، 2024) بعنوان: (تكنولوجيا المعلومات وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في المصارف اليمنية)			
مكان التطبيق	اليمن	■ معرفة القدرة التأثيرية لتكنولوجيا المعلومات وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في المصارف اليمنية. ■ مستوى جودة القرارات الاستراتيجية كانت بوزن نسبي (77.73%) وبدرجة موافقة كبيرة. ■ يوجد علاقة طردية بين المتغيرين. ■ يوجد تأثير إجمالي لتكنولوجيا المعلومات في جودة القرارات الاستراتيجية باستثناء شبكة الاتصالات، والبرمجيات (الأجهزة والمعدات) فلم يكن لها تأثير.	
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي		
أداة الدراسة	الاستبانة		
المجتمع	جميع العاملين بالإدارة العليا بالمصارف اليمنية (10) مصارف.		
العينة	عشوائية بسيطة تم توزيع (385)، وتم استرداد (310) بنسبة (85%)		

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
3.2.1.3: دراسة (شعبية، 2022) بعنوان: (أثر جودة المعلومات على كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار).		
مكان التطبيق	سوريا	مستوى كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات كان بدرجة
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي	متوسطة ويوزن نسبي (79%).
أداة الدراسة	الاستبانة	وجود علاقة طردية بين جودة المعلومات وكفاءة اتخاذ القرارات وفعاليتها.
المجتمع	العاملون بوزارة الاتصالات والتقانة من مدراء ورؤساء أقسام ومستشارين ومهندسين والبالغ عددهم (54).	يؤثر جودة المعلومات تأثيراً إحصائياً في كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات وتفسر نسبة (24.2%) من الاختلاف فيه.
العينة	أسلوب الحصر الشامل، كان قوامها (54)، تم استرداد منها (48)، بنسبة (88%)	
4.2.1.3: دراسة (أبو حمور وأبو حمدة، 2022) بعنوان: (أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية).		
مكان التطبيق	الأردن	مستوى فاعلية اتخاذ القرارات كان بدرجة متوسطة
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي	بوزن نسبي (73.2%).
أداة الدراسة	الاستبانة	يوجد علاقة طردية قوية بين إجمالي جودة المعلومات الإدارية وأبعادها -أيضاً- والمتغير التابع لفاعلية اتخاذ القرارات.
المجتمع	جميع المديرين ومساعدتي المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة الإشرافية لدى مراكز الوزارات الأردنية والبالغ عددهم (812)، إذ يبلغ عدد الوزارات الأردنية (24).	يوجد أثر إيجابي لجودة المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وفسرت نسبة (70.9%) من التباين والاختلاف فيه.
العينة	عينة ملائمة؛ حيث وزع (500) استبانة، تم استرداد (199) بنسبة (40%).	

3.2.3: الدراسات الأجنبية

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
1.3.1.3: دراسة (Ishak et al., 2024) بعنوان: (تأثير الكفاءة الذاتية على كفاءة اتخاذ القرار من خلال التفكير الاستراتيجي بين قادة المدارس في ماليزيا) The Influence of Self-Efficacy on Decision-Making Competency through Strategic Thinking among School Leaders in Malaysia.		
مكان التطبيق	ماليزيا	
المنهج المستخدم	الكمي	
أداة الدراسة	الاستبانة	
المجتمع	قادة المدارس الماليزية ممن أكملوا برنامج التأهيل الوطني المهني للقيادة التربوية عددهم (3516).	- تؤثر الكفاءة الذاتية والتفكير الاستراتيجي بشكل إيجابي في كفاءة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس. - التفكير الاستراتيجي يسهم في التأثير الكبير بين الكفاءة الذاتية واتخاذ القرار.
العينة	عينة عشوائية بسيطة؛ حيث وزع (350) واسترد (275) بنسبة استجابة (78.5%).	- قياس تأثير الكفاءة الذاتية على كفاءة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس. - استكشاف دور التفكير الاستراتيجي كوسيط بين الكفاءة الذاتية وكفاءة اتخاذ القرار.
2.3.1.3: دراسة (Padmawidjaja et al., 2022) بعنوان: (دور جودة اتخاذ القرار وثقافة الابتكار على أداء الشركات واستدامة الأعمال) The Role of Decision-Making Quality and Innovation Culture On Company Performance and Business Sustainability		
مكان التطبيق	إندونيسيا	
المنهج المستخدم	الكمي	
أداة الدراسة	الاستبيان	
المجتمع	أصحاب الشركات العائلية في جاوة الشرقية والوسطى، والذين يمتلكون تراخيص أعمال في عدد	- تحليل العلاقة بين جودة اتخاذ القرار وثقافة الابتكار وتأثيرهما على أداء الشركات العائلية واستدامتها. - فهم كيف تؤثر القرارات
		- تؤثر جودة اتخاذ القرار بشكل إيجابي على أداء الشركات وتفسر (54% من التباين). - تؤثر جودة اتخاذ القرار بشكل مباشر وغير مباشر على استدامة الأعمال وتفسر (48) من الاختلاف فيه.

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
(8) مدن. عينة هادفة تم توزيع (300) واسترداد (160) بنسبة استرداد (53.3%)	الاستراتيجية والابتكار على الأداء المؤسسي في بيئة الأعمال العائلية.	▪ جودة اتخاذ القرار وثقافة الابتكار تفسر (81.8%) من التغير في الأداء المؤسسي والذي بدوره يُفسر (4.61%) من استدامة الأعمال.

3.3.1.3 دراسة (Goecks et al.,2020) بعنوان: (اتجاهات اتخاذ القرار في إدارة الجودة: مراجعة أدبية حول الصناعة 4)

Decision-making trends in quality management: a literature review about Industry 4.0

مكان التطبيق	مجموعة من الدول.	▪ معالجة ندرة الأبحاث حيث	▪ البيانات الضخمة تلعب دورًا حيويًا في عمليات
المنهج المستخدم	النوعي الاستكشافي.	تستعرض دور البيانات	تحسين الجودة وتحديد الأعطال قبل حدوثها من
أداة الدراسة	مراجعة منهجية للأدبيات العلمية.	الضخمة والصناعة 4.0 في	خلال التنبؤ بالمشاكل المحتملة باستخدام تحليل
المجتمع	عدد (119) مقالة علمية ذات صلة.	عمليات اتخاذ القرار في	البيانات التنبؤية.
العينة	عينة عشوائية (17) مقالة متعلقة بالموضوع.	مجال مراقبة الجودة.	

4.3.1.3 دراسة (Munjuri, 2018) بعنوان: (رأس المال البشري، وجودة القرارات، وأداء المصارف التجارية، وشركات التأمين في كينيا)

Human Capital, Quality of Decisions and Performance of Commercial Banks and Insurance Firms in Kenya

مكان التطبيق	كينيا	▪ تحديد الدور الوسيط لجودة	▪ وجود تأثير إيجابي معنوي لرأس المال البشري
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي	القرارات في العلاقة بين	على أداء المصارف التجارية وشركات التأمين،
أداة الدراسة	الاستبيان والأدبيات	رأس المال البشري وأداء	كما تبين أن جودة القرارات تلعب دور الوسيط
المجتمع	المصارف التجارية (43) ومؤسسات التأمين عدد (45) في كينيا بإجمالي (88).	شركات التأمين والمصارف	في تعزيز هذا التأثير مما ينعكس إيجابًا على
العينة	عينة هادفة تم توزيع (88) واسترداد (54) بنسبة استرداد (61.0%)	التجارية.	أداء المؤسسات المالية في كينيا.

4.2.3: تلخيص دراسات جودة اتخاذ القرارات:

يوضح جدول (4.3) نسبة توافر إجمالي جودة اتخاذ القرارات حسب نتائج الدراسات السابقة.

جدول (4.3): درجة توافر جودة اتخاذ القرارات في الدراسات السابقة

#	الدراسة	جودة اتخاذ القرارات
1.	(جاموس، 2024)	78.0%
2.	(معمر، 2023)	72.8%
3.	(أبو عرقوب، 2023)	81.2%
4.	(حمدان، 2021)	74.0%
5.	(الشنطي وسعدة، 2020)	58.18%
6.	(الخطيب، 2020)	66.8%
7.	(المشاري وآخرون، 2024)	86.52%
8.	(الرميمة والحكيمي، 2024)	77.73%
9.	(شعبية، 2022)	79.0%
10.	(أبو حمور وأبو حمدة، 2022)	73.2%

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

ويبين الجدول (5.3) الفروق والاختلافات حول (جودة اتخاذ القرارات) الديمغرافية.

جدول (5.3): الفروق الخاصة بجودة اتخاذ القرارات في الدراسات السابقة

#	الدراسة	الجنس	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخبرة
1	(جاموس، 2024)	X	-	✓ المسمى الأعلى	✓ الخبرة الأعلى
2	(معمر، 2023)	X	-	X	X
3	(أبو عرقوب، 2023)	X	-	-	X
4	(حمدان، 2021)	-	-	X	-
5	(الشنطي وسعدة، 2020)	X	✓ دراسات عليا	✓ ضباط الصف	X
6	(الخطيب، 2020)	X	X	X	X
7	(الرميمة والحكيمي، 2024)	✓ الذكور	X	✓ مدير دائرة	✓ الأقل عدد سنوات
8	(أبو حمور وأبو حمدة، 2022)	X	X	X	✓

✓: توجد فروق X: لا توجد فروق -: لم تتناولها الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

3.3: الدراسات المشتركة

الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
1.1.1.3: دراسة (السرسك، 2020) بعنوان: (أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات الإدارية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني)		
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية-	- التعرف على مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي - مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي وكذلك جودة القرارات الإدارية كان بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي - الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين - جودة القرارات الإدارية من وجهة نظر المبحوثين. - توجد علاقة قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. يؤثر الذكاء الاستراتيجي تأثيراً موجباً في جودة القرارات الإدارية ويُفسر (76.2%) من التباين فيه.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي	
أداة الدراسة	الاستبانة	
المجتمع	جميع العاملين بوزارة الداخلية الشق العسكري من الرتب الإشرافية والسامية وعددهم (8848).	
العينة	العينة العشوائية الطبقية (415) تم استرداد (352) استبانة، بنسبة استرداد (84.8%).	
2.1.1.3: دراسة (هبيته وجلابي، 2022) بعنوان: (أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار: دراسة عينة من العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر، ورقلة)		
مكان التطبيق	الجزائر	- التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين - عملية اتخاذ القرار. - مستوى الذكاء الاستراتيجي كانت بدرجة كبيرة بنسبة (74.6%) - يوجد علاقة متوسطة طردية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار. - تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار وتفسر نسبة (59.6%) من التغير في المتغير التابع.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	
أداة الدراسة	الاستبانة	
المجتمع	رؤساء الأقسام، والموظفون الدائمون بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة وبلغ عددهم (117).	
العينة	عينة عشوائية بسيطة وتم توزيع (60) واسترد منهم (49) بنسبة (82%).	

جدول (6.3): درجة توافر جودة اتخاذ القرارات والفروق حولها في الدراسات السابقة

#	الدراسة	جودة اتخاذ القرارات
1.	(السرسك، 2020)	59.64%
2.	(هبيته وجلابي، 2022)	74.6%

#	الدراسة	الجنس	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
1	(السرسك، 2020)	-	X	X	X
2	(هبيته وجلابي، 2022)	X	X	X	X

4.3: التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث (31) دراسة (15) منها تناولت متغير الذكاء الاستراتيجي، و(14) دراسة قد تناولت متغير جودة اتخاذ القرارات. وأجريت الدراسات في بيئات مختلفة، فمجموعة منها (23) تم تطبيقها في البيئة المحلية والعربية، ومنها عدد (8) دراسات أجريت في البيئة الأجنبية، وتنوعت المدة الزمنية ما بين (2018-2025)؛ حيث تميزت جميعها بالحدثة، واختلفت المناهج المستخدمة في هذه الدراسات، وتباينت أساليب المعاينة بين العينات الاحتمالية وغير الاحتمالية، في حين استخدمت بعض الدراسات أسلوب الحصر الشامل، وتنوعت كذلك البرامج الإحصائية ما بين (SPSS)، (Smart-PLS)، (Amos) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وفيما يلي استعراض لبعض التفاصيل على النحو الآتي:

- **المدة الزمنية:** أجريت جميع الدراسات السابقة في المدة الزمنية الممتدة ما بين (2018 - 2025)؛ مما يدل على حداثة تلك الدراسات، والتي تناولت المتغيرات المستهدفة سواء كمتغير مستقل أو متغير تابع وربطها بمتغيرات مختلفة.
- **مكان التطبيق:** طبقت الدراسة الحالية في المحافظات الجنوبية لفلسطين متشابهة في ذلك مع مجموعة من الدراسات السابقة والتي أجريت في البيئة المحلية الفلسطينية. ومن الدراسات السابقة ما أجريت في البيئة العربية؛ مثل: (مصر، والسعودية، واليمن، وسوريا، والأردن، والجزائر، والعراق)، ومنها ما طبق في دول أجنبية، ومنها: (كينيا، وماليزيا، والهند، وإندونيسيا).
- **المنهج المستخدم:** توافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، فيما استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي فقط، أو الوصفي الارتباطي. كما استخدمت إحدى الدراسات المنهج الكمي، والمنهج النوعي، وتحليل المحتوى.
- **أدوات الدراسة:** استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بينما استخدمت دراسة واحدة المقابلة (Barghouthi, 2024)، وبعضها اعتمد أداة تحليل الأدبيات (Yuen & Ping, 2019)، و (Goecks et al., 2020).

▪ **مجتمع وعينة الدراسة:** تشابهت هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات والتي طبقت على الوزارات؛ مثل: (مؤسسات الإدارة العامة الفلسطينية، والوزارات الأردنية، ووزارة الداخلية والأمن الوطني، ومديرية الخدمات الطبية)، ولكنها انفردت بدراسة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بشكل خاص. وأجريت دراسات أخرى على بيئة الجامعات والمدارس، والشركات بمختلف أنشطتها؛ مثل شركات: (اتصالات، صناعية، تأمين، الأدوية)، و(المؤسسات الإعلامية، والمنظمات الأهلية). وقد ركز البعض الآخر منها على المصارف. ومن جهة أخرى تتنوع الفئات المستهدفة فقد تناولت الدراسات السابقة شاغلي الوظائف الإشرافية، والإدارة العليا، والهيئات الأكاديمية، والإدارية بالجامعات، والمدراء، ورؤساء الأقسام، والرؤساء التنفيذيين، والمدراء، وأصحاب الشركات. وقد تناولت الدراسات أساليب مختلفة من المعاينة؛ منها: استخدام أسلوب العينات الاحتمالية: (العشوائية البسيطة، والعشوائية الطبقية)؛ ومنها: العينات غير الاحتمالية: (القصدية، والملائمة، والهادفة)، وقد تناولت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل متشابهة مع دراسة (شعبية، 2022؛ محيسن وآخرون، 2022؛ معمر، 2023؛ حمدان، 2021).

5.3: الفجوة البحثية

يستعرض الجدول رقم (6.3) الفجوات البحثية المُستنتجة من التحليل المعمق للدراسات السابقة، التي تناولت متغيرات الدراسة ومقارنتها بما قدمته الدراسة الحالية، وتوضيح ما تميزت به الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات، ويوضح الجدول عدداً من الفجوات البحثية التي تمثلت في عدة جوانب هي الفجوة: (المعرفية، والمكانية، والمنهجية) وهي كالآتي:

جدول (6.4): الفجوة البحثية للدراسة

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تميز به الدراسة الحالية
أولاً: الفجوة المعرفية	تناولت الدراسة السابقة متغير الذكاء الاستراتيجي، كمستقل وعلاقته أو أثره في مجموعة من المتغيرات؛ مثل: (صيانة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، والثقافة التنظيمية، والميزة التنافسية، والانضباط التنظيمي، وإدارة الأزمات، وأداء الأعمال). ومنها ما تناول الذكاء الاستراتيجي كمستقل في العلاقة بين متغيرين القيادة والرشاقة الاستراتيجية (الرقب، 2022)، وبين الجدارات الوظيفية والتميز (الموسس، 2024)، و(حمادة وآخرون، 2025). وتناول (وجلابي، 2022) وقد طبقتا (البرغوثي، 2024) متغير وسيط إدارة المعرفة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي.	لم تتطرق الدراسات السابقة في حدود علم الباحث- إلى دراسة الذكاء الاستراتيجي وأثره في جودة القرارات كمغيرين معاً في نفس جودة القرارات، باستثناء دراستين (السرسك، 2020)، (هبتية، 2022) و(حمادة وآخرون، 2025). وتناول (وجلابي، 2022) وقد طبقتا (البرغوثي، 2024) متغير وسيط إدارة المعرفة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي.	تناولت الدراسة السابقة متغير الذكاء الاستراتيجي، كمستقل وعلاقته أو أثره في مجموعة من المتغيرات؛ مثل: (صيانة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، والثقافة التنظيمية، والميزة التنافسية، والانضباط التنظيمي، وإدارة الأزمات، وأداء الأعمال). ومنها ما تناول الذكاء الاستراتيجي كمستقل في العلاقة بين متغيرين القيادة والرشاقة الاستراتيجية (الرقب، 2022)، وبين الجدارات الوظيفية والتميز (الموسس، 2024)، و(حمادة وآخرون، 2025). وتناول (وجلابي، 2022) وقد طبقتا (البرغوثي، 2024) متغير وسيط إدارة المعرفة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
	تناولت مجموعة الدراسات السابقة جودة اتخاذ القرارات كمتغير تابع ودراسة تأثير متغيرين مستقلة منها: (البيانات الضخمة، ونظم المعلومات الإدارية، وإدارة المعرفة، والمحاسبة الالكترونية، والدكاء الاصطناعي، وتكنولوجيا المعلومات، وجودة المعلومات، والكفاءة الذاتية، ورأس المال البشري). وهناك دراسات تناولت عملية صنع القرار كمتغير مستقل وعلاقته بـ: (كفاءة الموظفين، وأداء الشركات، وإدارة الجودة).		
ثانياً: الفجوة المكانية	طبقت الدراسات السابقة للمتغيرين في العديد من القطاعات المختلفة؛ مثل: (الجامعات، والمدارس، والشركات، والمؤسسات الصناعية، والمصارف، وشركات الاتصالات، والفنادق، والمؤسسات الإعلامية، وشركات تصنيع الأدوية، والمنظمات الأهلية).	لم تطبق أية من الدراسات السابقة بنفس العنوان على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.	تم تطبيق الدراسة الحالية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
ثالثاً: الفجوة المنهجية (مجتمع الدراسة)	في الدراسات السابقة فقد تم جمع البيانات باستخدام أسلوب العينات منها العشوائية (البسيطة، والطبقية)، والعينات غير الاحتمالية -أيضاً- منها: (الملائمة، والقصدية، والهادفة) وكذلك منها ما استخدم أسلوب الحصر الشامل. كما وأن معظم الدراسات السابقة تناولت فئات مختلفة منها: (الإدارة العليا، والهيئات الأكاديمية والإدارية بالجامعات، والمدراء، وأصحاب الشركات، ورؤساء الأقسام، والرؤساء التنفيذيون، والمدراء).	هناك قلة في عدد الدراسات التي حملت نفس عنوان الدراسة الحالية جمعت البيانات من تغطي الإدارة الوظيفية، والإشرافية، العليا، والوسطى، باستثناء (4) دراسات والتتفيذية. ولكنها طبقت في بيئات مختلفة ودول مختلفة ولم تربط بين المتغيرين معاً.	هناك قلة في عدد الدراسات التي حملت نفس العنوان على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

عرض الفصل الثالث مجموعة حديثة من الدراسات السابقة، شملت دراسات محلية وعربية وأجنبية تناولت متغيرات الدراسة، بهدف الاستفادة منها في مختلف الجوانب. تم تحليل (30) دراسة تناولت أحد المتغيرات، بالإضافة إلى دراستين مشتركيتين (2) تناولت المتغيرين معاً. ومن خلال قراءة متعمقة لكل دراسة تم تقديم معلومات مهمة حولها، بما في ذلك المنهجية، والأدوات، والأهداف، والمجتمع، وأسلوب المعاينة، والنتائج. كما تم استعراض مستوى توافر المتغير المستقل وأبعاده، إضافة إلى المتغير التابع بشكل إجمالي إلى جانب ذلك تم توضيح الفروق بين متغيري الدراسة وفقاً لعوامل شخصية ووظيفية مختلفة. ومن خلال التحليل والمقارنة بين الدراسات تم الكشف عن عدة فجوات من بينها الفجوة المنهجية؛ حيث لوحظ قلة الدراسات التي دمجت بين متغيري الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات. كما تم تسليط الضوء على الفجوة المكانية؛ إذ لم تُجر أي دراسة بالعنوان ذاته على وزارة الأوقاف.

4. الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تمهيد

1.4 منهج الدراسة

2.4 مجتمع الدراسة

3.4 أداة الدراسة

4.4 صدق الاستبانة

5.4 ثبات الاستبانة

6.4 اختبار التوزيع الطبيعي

خلاصة الفصل:

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

يتضمن الفصل عرضاً لعناصر تصميم البحث والذي هو خيار غاية الأهمية حيث كلما كان التصميم معقداً زادت أعباء الوقت والتكلفة والموارد الأخرى. ويُعبر تصميم البحث عن التصور والخطة للإجابة على تساؤلات الدراسة وطرق جمع البيانات. ويتناول الفصل المنهج المعتمد لإجراء الدراسة وكذلك مجتمع الدراسة وعناصره وكيفية استخدام أسلوب المعاينات من حيث العدد والنوع بحيث يتناسب مع موضوع الدراسة وخصائصها، وتوضيح أداة جمع البيانات وطرق تصميمها وفحصها بالتطبيق على عينة تجريبية للوقوف على صدقها وثباتها قبل توزيعها على كامل عينة الدراسة. ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها من القيم الشاذة والاطمئنان على جودتها واستخلاص النتائج منها وفيما يلي عرضٌ تفصيليٌّ لهذه الإجراءات.

1.4 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة، وتحليل بياناتها، وفهم العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تُطرح بشأنها. ويُسهّم المنهج الوصفي التحليلي في رصد الأنماط والاتجاهات السائدة، فضلاً عن تحليل العلاقة بين مختلف العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة. ويُعدُّ هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تهدف إلى تقديم تفسير دقيق للواقع المعاصر بناءً على تحليل البيانات الكمية والنوعية المتاحة، مما يساعد في تقديم نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق في الممارسات العملية. ويعرف الحمداني (2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يهدف إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لفهم ظاهرة أو مشكلة معينة. كما يقدم بيانات تتعلق بخصائص معينة في الواقع، ويتطلب معرفة المشاركين في الدراسة، والظواهر التي تتم دراستها، والأوقات التي يتم فيها جمع البيانات." وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

2.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالوظائف الإشرافية من: (رئيس شعبة إلى وكيل وزارة) والبالغ عددهم (139) موظفاً، ونظراً لقلة عدد مجتمع الدراسة والرغبة في الحصول على نتائج أكثر دقة من خلال استقصاء جميع الآراء وخاصة لأهمية هذه الفئة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة والعدد المسترد ونسبة الاسترداد. وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة كافة، وقد تم استرداد (107) استبانة بنسبة استرداد (77)%.

جدول (1.4) مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	مجتمع الدراسة	العدد المسترد	نسبة الاسترداد
مدير عام فأعلى	18	13	72.2%
مدير دائرة: وحدة	39	32	82.1%
رئيس قسم	66	52	78.8%
رئيس شعبة	16	10	62.5%
المجموع	139	107	77.0%

العينة التجريبية:

قبل توزيع الاستبانة وجمع البيانات من العينة الفعلية للدراسة، تم توزيع 30 استبانة على عدد من العاملين في وظائف مختلفة، وذلك لاستخدام العينة التجريبية (الاختبارية) بهدف فحص مدى ثبات وصدق أداة الدراسة. تم ذلك للتحقق من صلاحية الاستبانة والتأكد من خصائصها السيكمترية. وقد تم اعتماد الاستبانة في التحليل النهائي بعد التأكد من عدم وجود أي مشاكل تتعلق بالصدق والثبات.

3.4 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استخدام الاستبيان، وذلك لما له من خصائص متعددة تجعله أداة فعالة لجمع البيانات، ومن أبرز مزاياه أنه يتيح للمستجيبين الوقت الكافي للتفكير قبل تقديم إجاباتهم، مما يعزز من دقة الإجابات ووضوحها. كما يوفر الاستبيان الوقت والجهد لكل من الباحث والمستجيبين، وتزيد نسبة الاستجابة بشكل ملحوظ عندما تكون المنظمات المبحوثة مستعدة للتعاون مع الباحث. وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيبين؛ مثل: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

2. **القسم الثاني:** يشتمل على (25) فقرة تمثل عبارات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) وأبعاده الخمسة: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة)، حيث تم تخصيص خمس فقرات لكل بُعد، وقد تم صياغة هذه الأسئلة بناءً على الدراسات السابقة؛ مثل: (حمادة وآخرون، 2022؛ محيسن وآخرون، 2022؛ حمادة وآخرون، 2025؛ حسيني وسايح، 2024؛ السرسك، 2020).

3. **القسم الثالث:** يتكون من (15) فقرة تهدف إلى قياس جودة اتخاذ القرارات. وتم صياغتها استناداً للدراسات السابقة؛ مثل: (معمر، 2023؛ الشنطي وسعدة، 2020؛ شعبية، 2022؛ أبو حمور وأبو حمدة، 2022؛ Ishak et al., 2024).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان، مع تحديد المحك المعتمد في الحكم على مستوى الاستجابة وفقاً (Ozen et al., 2012)، كما هو موضح في الجدول (2.4)

جدول (2.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5
المحك (الوزن)	20%-35.9%	36%-51.9%	52%-67.9%	68%-83.9%	84%-100%

4.4 صدق الاستبانة:

يُشار لصدق الأداة بأنه قدرة الاستبانة على قياس ما أعدت من أجله، ويوجد الكثير من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1- صدق آراء المحكمين (الصدق الظاهري):

يقصد بصدق المحكمين رأي مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة؛ وذلك لتقييم ما إذا كانت أسئلة الاستبانة تقيس فعلاً ما وُضعت من أجله حيث يكون رأيهم تقريباً (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تتكون من (10) متخصصين في مجالي الإدارة ومناهج البحث العلمي، وأسماء المحكمين موجودة في الملحق رقم (2). وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وأجرى التعديلات اللازمة، بما في ذلك الحذف والتعديل بناءً على المقترحات المقدمة، وبذلك تم التوصل إلى الشكل النهائي للاستبانة، كما هو موضح في الملحق رقم (3)

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول (3.4): نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والتابع

نتائج الاتساق الداخلي لمتغير الذكاء الاستراتيجي									
الاستشراف		تفكير النظم		الرؤية المستقبلية		الدافعية		الشراكة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1.	.948*	6.	.793*	11.	.890*	16.	.885*	21.	.811*
2.	.836*	7.	.794*	12.	.775*	17.	.865*	22.	.831*
3.	.848*	8.	.764*	13.	.845*	18.	.850*	23.	.788*
4.	.843*	9.	.800*	14.	.796*	19.	.800*	24.	.843*
5.	.806*	10.	.837*	15.	.775*	20.	.865*	25.	.529*
نتائج الاتساق الداخلي لمتغير جودة اتخاذ القرارات									
26.	.728*	30.	.686*	34.	.671*	38.	.740*		
27.	.665*	31.	.753*	35.	.689*	39.	.573*		
28.	.766*	32.	.729*	36.	.637*	40.	.704*		
29.	.677*	33.	.775*	37.	.654*				

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3.4) جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي، ويبين كذلك فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية له والتي كانت جميعها دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ وبذلك تُعدُّ مجالات المتغيرين المستقل والتابع صادقة لما وضع لقياسه، مما يدل على تمتع فقرات الاستبيان بدرجة عالية من الصدق.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يُعدُّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (4.4): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الاستشراف	.871*	0.000
تفكير النظم	.938*	0.000
الرؤية المستقبلية	.895*	0.000
الدافعية	.940*	0.000
الشراكة	.903*	0.000
الذكاء الاستراتيجي	.981*	0.000
جودة اتخاذ القرارات	.936*	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (4.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تُعدُّ جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

5.4 ثبات الاستبانة Reliability:

يعني الثبات مقدرة الاستبيان المستخدم على إنتاج نتائج متطابقة أو متقاربة نسبيًا في كل مرة يتم استخدامه فيها (Nawafleh & Al- Khattab, 2019: 407)؛ حيث تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5.4).

جدول (5.4): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستشراف	5	0.906
تفكير النظم	5	0.856
الرؤية المستقبلية	5	0.868
الدافعية	5	0.906
الشراكة	5	0.815
الذكاء الاستراتيجي	25	0.965
جودة اتخاذ القرارات	15	0.924

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (5.4) أن قيمة معامل (كرونباخ ألفا) كانت مرتفعة لكل بُعدٍ من أبعاد المتغير المستقل حيث تتراوح بين (0.815، 0.965)، وكذلك ثبات المتغير التابع (0.924) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً حيث جميعها يزيد عن القيمة المفترضة (0.70) في البحوث الاجتماعية حسب ما حدد (Hair et al., 2010). وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع على كامل مجتمع الدراسة، وقد تم التأكد من توافر الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة من صدق وثبات مما يجعل الباحث على ثقة تامة بصحتها ومطمئن لصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

6.4 اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6.4).

جدول (6.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الاستشراف	0.886	0.547
تفكير النظم	0.849	0.529
الرؤية المستقبلية	0.779	0.547
الدافعية	0.732	0.303
الشراكة	0.810	0.532
الذكاء الاستراتيجي	0.961	0.672
جودة اتخاذ القرارات	0.876	0.408

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (6.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات والأبعاد يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل:

يوضح الفصل الرابع الإجراءات المتبعة في البحث، والمنهجية المستخدمة وتبيان عناصر تصميم الدراسة الأساسية. بداية تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لملاءمته وصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية وتحليلها بدقة. كما أنه يتميز بقدرته على جمع معلومات دقيقة حول الظاهرة المدروسة كما هي بالواقع لفهم أبعادها المختلفة. وتم جمع البيانات من مصادر أولية تمثلت في استبيان لامتلاكه خصائص عدة، ومميزات، والتي تتناسب مع تصميم الدراسة الحالية وقد أعد خصيصاً لهذا الغرض بالاستفادة من الدراسات السابقة والتي ثبت لمقاييسها جودة الثبات والصدق. بالإضافة إلى الاستفادة من المصادر الثانوية

المتنوعة. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بوزارة الأوقاف بالوظائف الإشرافية، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لضمان الوصول لأكبر قدر من الدقة خاصة وأن عدد المجتمع يمكن السيطرة عليه. وتم اختبار صدق الاستبيان باستخدام ثلاثة طرق: الصدق المحكمين من خلال عرض الاستبيان على مختصين في العلوم الإدارية، والصدق البنائي، وصدق الاتساق الداخلي باستخدام الاختبارات الإحصائية على عينة اختبارية (تجريبية). كما تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام اختبار (كرونباخ ألفا)، حيث أظهرت النتائج أن قيمه تزيد عن (70%) كقيمة مفترضة. وأجرى الباحث بعض الاختبارات للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات وبناءً على ذلك تم تحديد الاختبارات الإحصائية المعلمية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

5. الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد

1.5: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

2.5: تحليل فقرات الاستبانة

3.5: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

يهتم هذا الفصل بتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، حيث تم إدخال البيانات ومعالجتها لضمان دقتها ومعالجة القيم المفقودة والشاذة. ويهدف الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي لخصائص مجتمع الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية المختلفة، ومن ثم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمجالات الدراسة (متغيراتها) وفقراتها؛ مما يساعد في توضيح اتجاهات وتصورات المبحوثين للمتغيرات البحثية. كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات، ومدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على المتغيرين. وفي النهاية مناقشة النتائج وتفسيرها وربطها بنتائج الدراسات السابقة بما يسهم في تقديم صورة واضحة عن مدى تطبيق مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأثرها في جودة اتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

1.5 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

- توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

جدول (1.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	84	78.5
أنثى	23	21.5
المجموع	107	100.0

يتضح من جدول (1.5) أن ما نسبته (78.5%) من مجتمع الدراسة ذكور، بينما (21.5%) إناث. ويعزو الباحث النتيجة للعوامل الثقافية والاجتماعية فقد تكون هناك هيمنة للذكور على المناصب الإدارية في المجالات الدينية والاجتماعية. وقد يُنظر إلى الذكور على أنهم أكثر تأهيلاً لتولي المناصب القيادية في المؤسسات الدينية بسبب العادات والتقاليد؛ بحيث يقتصر دور النساء على مجالات معينة؛ مثل: التعليم أو الرعاية الاجتماعية والمناصب التقليدية؛ منها: السكرتارية، وهذا متفق مع خصائص المجتمع والهيكل التنظيمي والذي يفرز دائرة فقط وبعدد محدود لشؤون العمل النسائي. وقد يكون بسبب التأثير للسياسات التنظيمية في الوزارة والتي قد تُفضل التعيينات في بعض المناصب للذكور أكثر من الإناث، خاصة في الوظائف التي تتطلب التنقل أو التعامل مع الجمهور أو الخطابة أو المهام المهنية، والأمور الميدانية التي

تتطلب حركة ومتابعة حثيثة إلى جانب الإشراف على المساجد أو إدارة الأمور المالية الكبيرة. وتتسجم هذه النسب مع تقارير مركز الإحصاء الفلسطيني والذي يبين أن القوى العاملة من الذكور (81%) مقابل (19%) للإناث.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (2.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	6	5.6
بكالوريوس	54	50.4
ماجستير	45	42.1
دكتوراه	2	1.9
المجموع	107	100.0

يتضح من جدول (2.5) أن ما نسبته (1.9 %) من عينة الدراسة مؤهلهم دكتوراه، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن درجة الدكتوراه تتطلب وقتاً وجهداً أكبر للحصول عليها، ومن ثم فهي أقل انتشاراً في الوزارة مقارنة بالمؤهلات الأخرى. وقد يكون -أيضاً- طبيعة العمل بالوظائف الإشرافية في الوزارة لا تحتاج إلى درجة الدكتوراه لتولي المناصب الإدارية أو القيادية. ويفسر الباحث نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (42.1%) لأهميتها في تعزيز القدرات المهنية والعلمية للعاملين في بيئة الوزارة، ولسعي العاملين لتحصيل المعرفة المتخصصة والقدرة على تطبيق المهارات التحليلية والبحثية، وترقباً لفرص وظيفية مستقبلية قد تتطلب هذه المؤهلات والمهارات. كما أن الجامعات الفلسطينية وفرت درجة الماجستير في جميع التخصصات تقريباً وأصبحت تطرح الكثير من البرامج، وبينها منافسة سعرية دون الحاجة لعناء السفر وطلب الإجازة من دون راتب. كما تُشير النتيجة أن (50.4%) يحملون درجة البكالوريوس وهذا لأن قانون الخدمة المدنية لسنة (2007) حدد هذه الدرجة كحد أدنى من المتطلبات العلمية لشغل الوظائف الإشرافية.

كما أن وفرة الخريجين وازدياد معدلات البطالة أعطت الوزارة وغيرها من المنظمات حرية أكبر في اختيار المرشحين المؤهلين. ويرى الباحث أن نسبة (5.6%) من المجتمع من حملة الدبلوم؛ وذلك ربما لأن لديهم سنوات خبرة طويلة جداً وقد حصلوا على الدرجة قبل قانون الخدمة المعدل أو أنهم يتراأسون وحدات تنظيمية مهنية أو خدماتية.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (3.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير عام فاعلي	13	12.1
مدير دائرة	32	29.9
رئيس قسم	52	48.6
رئيس شعبة	10	9.3
المجموع	107	100.0

ويوضح الجدول (3.5) أن نسبة (12.1%) من العاملين يعملون في منصب (مدير عام فاعلي)، ويبين الجدول أن نسبة (29.9%) يعملون في منصب (مدير دائرة)، و(57.9%) كرؤساء أقسام وشعب. ويرى الباحث أنه عادةً ما يُشرف منصب مدير دائرة على مجموعة من الأقسام أو الوظائف المختلفة ضمن دائرة معينة، كما أن منصب مدير الدائرة يشمل إدارة فرق عمل وتنفيذ خطط استراتيجيات على مستوى متوسط؛ مما يفسر ارتفاع النسبة بالنسبة لهذا المسمى الوظيفي. وكلما اتجهنا بالسلم الوظيفي لأعلى قلت عدد الوظائف الإشرافية. أن نسبة رؤساء الأقسام (48.6%) تمثل نسبة كبيرة لأنهم يتعاملون مع المهام اليومية والتنسيق تتطلب مهام المنصب قدرة على إدارة فرق من العاملين المباشرين وتنفيذ الخطط والإجراءات، مما يعكس التوجه العام نحو تقسيم العمل في الوزارة وفقاً للأقسام الوظيفية. ويفسر نسبة من يعمل بوظيفة رئيس شعبة (9.3%) ومن المفروض أن تكون أكثر من الأقسام وذلك لوجود بعض الخلل في الهيكل التنظيمي، ونظم الترقيات والتي -أحياناً- تعتمد على الترفيعات غير المدروسة أو تكون معنوية خاصة أنه لا يوجد فروق في نظم التعويضات بين رؤساء الأقسام والشعب. وبشكل عام تعكس النسب بالجدول سلامة للهيكل التنظيمي بالوزارة إلى حد كبير.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (4.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	5	4.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	32	29.9
من 10 إلى أقل من 15 سنة	49	45.8
15 سنة فأكثر	21	19.6
المجموع	107	100.0

يظهر الجدول (4.5) أن نسبة (4.7%) من المجتمع مدة خدمتهم أقل من (5) سنوات وتُفسر النتيجة بأن الوزارة قللت بشكل كبير توظيف العاملين الجدد خاصة في ظل ظروف الضائقة المالية ولذلك فالوظائف الجديدة محدودة، وهذه الفئة تمثل العاملين الذين تم توظيفهم حديثاً ولا يزالون في مرحلة التكيف أو التدريب. ويمكن تفسير أن من سنوات خدمتهم بالوزارة بين (5 إلى 15) سنوات كانوا بنسبة (65.4%)؛ لأن هذه الفئة الأكثر استقراراً وظيفياً، ويتناسب ذلك مع عدد سنوات الانقسام والتي تم في بدايتها تعيين عدد كبير من العاملين لإمكان تسيير العمل بالوزارة. أما نسبة من تزيد خدمتهم عن (15) سنة فكانت (19.6%) فربما يرجع لتقاعد عدد من العاملين الذين وصلوا إلى مرحلة التقاعد أو من غادروا لأسباب مختلفة؛ مما يقلل من النسبة الإجمالية لهذه الفئة. وقد يعود أن نسبة ممن تم توظيفهم من بداية قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية 1994 واستمروا بالعمل بالوزارة حتى تاريخه.

2.5 تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات (الذكاء الاستراتيجي)

- تحليل فقرات مجال (الاستشراف)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.5).

جدول (5.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الاستشراف)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تستقرئ الوزارة التغيرات المستقبلية في بيئة العمل.	3.55	0.89	71.03	4	كبيرة
2.	تتابع الوزارة التغيرات في البيئة الخارجية حولها والتفكير بانعكاساتها.	3.96	0.80	79.25	1	كبيرة
3.	تشخص الوزارة الفرص المتاحة وتستثمرها في تحقيق الأهداف المنشودة.	3.63	0.99	72.52	3	كبيرة
4.	تعمل الوزارة على تقييم خدماتها الحالية للاستفادة من نتائجها مستقبلاً.	3.76	0.90	75.14	2	كبيرة
5.	تُعيد الوزارة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغييرات المستمرة.	3.45	0.80	68.97	5	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	3.67	0.75	73.38		كبيرة

من النتائج أعلاه بجدول (5.5) يتبين أن الفقرة الثانية (تتابع الوزارة التغييرات في البيئة الخارجية حولها والتفكير بانعكاساتها) أعلى درجة موافقة (كبيرة) بنسبة 79.25% بالترتيب الأول بين فقرات المجال، ويعزو الباحث النتيجة لأن الوزارة تعتمد إلى تحلل دقيق للبيئة الداخلية وتسלט الضوء على نقاط القوة والضعف وتحليل للبيئة الخارجية ومعرفة التهديدات والمخاطر المحدقة حولها وباستخدام الأدوات العلمية والتي تعطي نتائج دقيقة مما يسمح للوزارة بمتابعة التغييرات المتلاحقة وإفرازات البيئة المضطربة لاسيما السياسية والاقتصادية حولها والتفكير بانعكاساتها وتأثيراتها؛ وبالتالي صياغة الاستراتيجيات الكفيلة بتقليل التهديدات منها ومحاولة استغلال الفرص المتاحة.

بينما احتلت الفقرة الخامسة (تُعيد الوزارة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغييرات المستمرة) أقل درجة موافقة (كبيرة) بنسبة (68.97%) بالترتيب الأخير. ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة يعود للثقافة التنظيمية السائدة والتي تنظر إلى بعض القوانين والإجراءات كافتراضات أساسية ومسلمات يمنع مراجعتها أو حتى التفكير في تحسينها. وقد يرجع إلى مقاومة التغيير وإلى أي جديد أو قد يكون هناك نقص في المعرفة أو الموارد التي تدعم تلك التغييرات. وربما لأن العاملين مقتنعون بضرورة التغيير ولكن ليسوا واثقين من مدى قدرتهم على التكيف أو تنفيذ هذه التغييرات بشكل فعال.

تبين أن المتوسط الحسابي لمجال (الاستشراف) يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (73.38%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوزارة تحاول تحليل والاستعداد لنواتج التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية؛ مثل: (التغيرات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية). فالوزارة لا تكتفي بالمراقبة، بل تفكر في كيف ستؤثر هذه التغييرات على خدماتها؛ لذلك فإنها تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وهو أمر يعزز قدرة الوزارة على التأقلم مع الأزمات والتغيرات بشكل فعال. إن الوزارة بقياداتها والعاملين فيها يدركون أهمية بذل الجهود وممارسة أنشطة التحسين المستمر، والاستفادة من الأخطاء أو النجاحات السابقة، مما يضمن تطوير وتحديث تلك الخدمات بما يلبي احتياجات المستفيدين بشكل أفضل. ويرجع الباحث النسبة بالمستوى غير المأمول للموازنة بين التحديث والاستقرار فقد يكون وجود بعض الرغبة في الحفاظ على استقرار العمل، خاصة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية التي تتعامل مع قضايا دينية وثقافية حساسة؛ لذلك قد يكون بعض العاملين قد مروا بتجارب سابقة مع تغيير الإجراءات ولم تكن هذه التجارب ناجحة ولم توصلهم إلى تحسينات ملموسة؛ لذا قد يكون هناك قلق أو حذر من إعادة التفكير في الإجراءات بناءً على التغييرات المستمرة. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الرقب، 2022)، و(نصار، 2022)، و(حماد وآخرون، 2022)، و(محيسن وآخرون، 2022)، و(راضي والنفار، 2018)، و(حسين وسايح، 2024)، و(عبد العال، 2023)، و(أبو جودة، 2022)، و(الربيعي، 2022)، و(هبتيه وجلابي، 2022) حيث كانت جميعها بدرجة موافقة كبيرة. وتختلف جزئياً مع دراسة (السرّسك، 2020) والتي

بينت درجة موافقة متوسطة، وتختلف -أيضاً- جزئياً مع دراسة (حمادة وآخرون، 2022) والتي أظهرت مستوى موافقة كبيرة جداً لهذا البعد.

تحليل فقرات مجال (تفكير النظم)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (6.5).

جدول (6.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (تفكير النظم)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تعمل الوزارة في صورة نظام متناسق ومتربط الأجزاء .	3.99	0.99	79.81	1	كبيرة
2.	تدرس الوزارة المشكلات والأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها منفردة.	3.42	0.96	68.41	3	كبيرة
3.	تتظر الوزارة للمشكلات التي تواجهها من زوايا كثيرة.	3.24	0.93	64.86	5	متوسطة
4.	تدمج الوزارة العناصر لتحليلها وفهم العلاقات فيما بينها وكيفية تفاعلها.	3.35	0.89	66.92	4	متوسطة
5.	تمتلك الوزارة القدرة على رؤية الأحداث بصورة واضحة.	3.52	0.90	70.47	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	3.50	0.74	70.09		كبيرة

تظهر نتائج الجدول (6.5) أن الفقرة الأولى ونصها: (تعمل الوزارة في صورة نظام متناسق ومتربط الأجزاء). وحازت على درجة موافقة كبيرة بنسبة (79.81%) وجاءت بالترتيب الأول مقارنة بباقي فقرات هذا المجال، ويفسر الباحث ذلك أن الوزارة تمتلك تنظيمًا إداريًا جيدًا يسهل التواصل بين جميع المستويات؛ وبالتالي تعمل بطريقة متناسقة ومتربطة، كما وتدار الأنشطة في الوزارة بطريقة تضمن التنسيق الفعال بين الأقسام؛ مما يسهم في تعزيز استجابة الوزارة بصورة أسرع وأكثر كفاءة. كما أن الثقافة التنظيمية بالوزارة تعزز قيم ومبادئ التعاون المشترك؛ وبالتالي تتلاقى الأفكار وتعمل وحدات الوزارة بطريقة متسقة ومتلاحمة دون انفصال.

بينما احتلت الفقرة الثالثة: (تتظر الوزارة للمشكلات التي تواجهها من زوايا كثيرة) على الترتيب الأخير بدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (64.86%). ويعزى ذلك إلى أن الوزارة قد لا تعطي اهتمامًا كافيًا لتحليل المشكلات والوقوف على مسبباتها والتفكير فيها بإبداعية وبأفكار خارج الصندوق، إذ يتم التعامل مع

الأزمات أو المشكلات بطريقة سطحية أو لمظاهر المشكلات، أو ضمن نطاق ضيق، مما يؤدي إلى قصور في الآراء والتوجهات والتي تعيق إيجاد حلول تتصف بالشمولية لهذه المشكلات. ويرى الباحث أن الوزارة تواجه قيودًا في الوقت أو الموارد في بعض الأحيان والتي قد تحد من القدرة على دراسة المشكلات التي تواجهها من جميع الزوايا الممكنة. وقد تكون المشكلات تتطلب اتخاذ قرارات سريعة؛ مما يجعل من الصعب النظر إلى جميع الأبعاد المحتملة للمشكلة.

من جدول (6.5) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال (تفكير النظم) يساوي 3.50 (الدرجة الكلية من 5)؛ أي: أن الوزن النسبي (70.09%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا البعد. ويعزى ذلك إلى امتلاك الوزارة للتنظيم والهيكل التنظيمي الجيد الذي يسهم في تسهيل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية وبين العاملين فيما بينهم؛ مما يعزز التنسيق الفعال والتعاون المشترك بين الأقسام ويُحسّن استجابة الوزارة للتغيرات. كما أن الوزارة ومن خلال النظر إلى المشكلات والأفكار بشكل جماعي بما يمكن الوزارة من تحديد الأولويات بشكل أفضل، وتخصيص الموارد بفعالية، وتطوير حلول مبتكرة تستند إلى تحليل شاملة. كما أن الوزارة تعلم أن هذا المنهج الشمولي في التعامل مع القضايا وخاصة في بيئة العمل الديناميكية يساعد على التكيف بسرعة مع التغيرات والتحديات الجديدة، حيث يكون لديها فهم مرن ومتكامل للمواقف المختلفة. إلا أن هذه النسبة بحاجة لتعزيز وخاصة بضرورة التفكير بالمشكلات من كل النواحي وهذا يرجع لعدم تدريب العاملين على تبني رؤية متعددة الأبعاد عند التعامل مع القضايا أو الأزمات. وفي بعض الأحيان قد يُنظر إلى المشكلات من منظور ضيق يقتصر على القسم أو الوحدة الذي ينتمي إليه العاملون دون النظر إلى تأثيراتها على الأقسام الأخرى والعلاقة بينها وبين أسبابها وتفحص كيفية التفاعلات بين هذه المتغيرات. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (نصار، 2022)، و(حماد وآخرون، 2022)، و(محيسن وآخرون، 2022)، و(راضي والنفار، 2018)، و(حسين وسايح، 2024)، و(عبد العال، 2023)، و(الربيعي، 2022)، و(حمادة وآخرون، 2022)، و(هبتيه وجلابي، 2022)؛ حيث كانت جميعها بدرجة موافقة كبيرة. وتختلف جزئيًا مع دراسة (السرسك، 2020)، و(أبو جودة، 2022) والتي بينت درجة موافقة متوسطة.

- تحليل فقرات مجال (الرؤية المستقبلية)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (7.5).

جدول (7.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الرؤية المستقبلية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تمتلك الوزارة رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.	3.39	1.04	67.85	1	متوسطة
2.	تستخدم الوزارة الرؤية في توحيد جهود العاملين لتحقيق رسالتها وغاياتها.	3.34	0.86	66.73	3	متوسطة
3.	تعمل الوزارة على تحويل الرؤية لواقع وأنشطة قابلة للتطبيق.	3.36	0.82	67.10	2	متوسطة
4.	تُقنع الوزارة العاملين بالإيمان بالرؤية الاستراتيجية لها وتنفيذها.	3.34	0.93	66.73	4	متوسطة
5.	لدى الوزارة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.	2.88	1.16	57.57	5	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	3.26	0.78	65.20		متوسطة

من نتائج الجدول (7.5) قد احتلت الفقرة الأولى: (تمتلك الوزارة رؤية مستقبلية واضحة ومحددة) أعلى درجة موافقة بنسبة (67.85%) بدرجة موافقة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك لامتلاك الوزارة لرؤية استراتيجية، والتي تعدها بطريقة تضمن فيها المشاركة الواسعة لجميع الأطراف من ذوي العلاقة والمصلحة حيث تحرص الوزارة على متابعتها. بالإضافة لقناعة قيادة الوزارة بأهمية الرؤية كمرشد لجهود العاملين وتوفر خريطة طريق واضحة توجه جهود الوزارة نحو تحقيق أهداف وأداة رئيسة لتحقيق التنمية المستدامة والتقدم في مختلف المجالات. كما أن الوزارة تعي بأن الرؤية المستقبلية الواضحة تساعد على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية والتحديات المحتملة وكأنها أجهزة تحذير؛ مما يمكنها من وضع خطط مرنة للتكيف مع الظروف والاستفادة من الفرص المتاحة.

بينما احتلت الفقرة الخامسة: (لدى الوزارة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول) بالترتيب الأخير بين فقرات هذا المجال وبدرجة موافقة متوسطة بنسبة (57.57%).

ويفسر الباحث تلك النتيجة لأن لدى الوزارة مستوى محدود من القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية أو توقع المخاطر المحتملة، ويتطلب قدرات تنظيمية عالية على الاستشراف العميق والتعامل مع الغموض وعدم اليقين، وهي مهارات وممارسات لا تزال في طور التشكل في السياقات الإدارية المحلية، خاصة في الوزارات ذات الطابع التقليدي. وربما لضعف قدرات العاملين بالوزارة في التعامل مع المجهول والظروف الغامضة، ولكن ليس بشكل دائم أو في جميع الظروف. وقد يرجع لافتقار الوزارة إلى الأدوات التكنولوجية المتقدمة أو الأنظمة التي تساعد في رصد التحولات غير المرئية أو النقاط والاتجاهات المستقبلية؛ مثل: تحليل

-السيناريوهات-، والنماذج التنبؤية، وأدوات الذكاء الاصطناعي. وإن غياب نظم معلومات فعالة واستراتيجيات في جمع وتحليل البيانات الملائمة قد يكون أحد التفسيرات.

من جدول (7.5) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال (الرؤية المستقبلية) يساوي 3.26 (الدرجة الكلية من 5)؛ أي: أن الوزن النسبي (65.20 %) بدرجة موافقة متوسطة، ويمكن القول: بأن الرؤية الاستراتيجية للوزارة تساعد في تحديد المجالات الأكثر أهمية التي تحتاج إلى تدخلات عاجلة؛ مما يضمن تخصيص الموارد البشرية والمالية بشكل أمثل لتحقيق التأثير المطلوب، كما وتحقق التناغم والتكامل بين الجهات المختلفة، وتضمن تنسيق الجهود مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أكثر فعالية، وتجنب التكرار في المبادرات والبرامج. وهذا يتسق مع الفقرة رقم (1) في بعد التفكير التنظيمي والذي ينص على أن الوزارة تعمل الوزارة في صورة نظام متناسق ومتربط الأجزاء حيث جاءت بموافقة كبيرة وبالترتيب الأول (79.8%).

كما أن وجود الرؤية يساعد الوزارة على تعزيز أنظمة الشفافية والمساءلة فعند تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة يمكن متابعة تقدم العمل وتقييم الأداء كما أن الوزارة تترجم الرؤية إلى غايات وأهداف عامة، وإجراءات تفصيلية يمكن قياسها وتطبيقها والوقوف على درجة التقدم فيها. وتستخدم الوزارة الرؤية كدليل لتوحيد جهودات العاملين نحو تحقيقها دون هدر للموارد والوقت. وتبقى النسبة متوسطة؛ وذلك يعود لصعوبة التعامل مع حالات عدم التأكد ولطبيعة البيئة التي تحيط بالوزارة والتي يكتنفها الغموض، وخاصة الحرب الأخيرة (7 أكتوبر)، والانقسام الفلسطيني والتي مازالت آثاره سلبية وتؤدي إلى الازدواجية والتضارب في أحيان كثيرة. وقد تكون الوزارة تفتقر إلى ثقافة الابتكار والتفكير الاستباقي التي تشجع على التعامل مع المجهول فهي تركز على التصدي للمشاكل الحالية بدلاً من وضع خطط استراتيجية للتعامل مع المخاطر المستقبلية. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (السرسك، 2020)، والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، بينما جاءت متوافقة جزئياً مع دراسة (الرقب، 2022)، و(نصار، 2022)، و(حماد وآخرون، 2022)، و(محيسن وآخرون، 2022)، و(حمادة وآخرون، 2022)، و(راضي والنفار، 2018)، و(حسين وسايح، 2024)، و(عبد العال، 2023)، و(الربيعي، 2022)، و(هبتيه وجلابي، 2022)؛ حيث كانت جميعها بدرجة موافقة كبيرة.

- تحليل فقرات مجال (الدافعية)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج موضحة في جدول (8.5).

جدول (8.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الدافعية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تحفز الوزارة العاملين لديها على الابداع والابتكار في العمل.	3.46	1.01	69.16	3	كبيرة
2.	تشير الوزارة التنافس بين العاملين لدفعهم لتقديم المزيد من الإنجازات.	3.36	1.02	67.29	4	متوسطة
3.	تشجع الوزارة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين مع بعضهم البعض.	3.53	0.95	70.65	1	كبيرة
4.	تمنح الوزارة المكافآت والحوافز المتنوعة للعاملين نظير أداءهم المتميز.	3.34	0.90	66.73	5	متوسطة
5.	تحث الوزارة العاملين للمشاركة الفاعلة وتحمل المخاطر والمسؤوليات.	3.52	0.91	70.47	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	3.44	0.82	68.86		كبيرة

توضح نتائج الجدول (8.5) أن الفقرة الثالثة: (تشجع الوزارة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين مع بعضهم البعض) جاءت بالترتيب الأول وبدرجة موافقة كبيرة حيث الوزن النسبي (70.65%)، ويعزو الباحث تلك النتيجة لأن قيادة الوزارة تؤمن بأهمية العمل الجماعي كضرورة ملحة وأحد المقومات الأساسية التي تضمن فعالية الأداء داخل الوزارة والتي دائماً تحتاج لتنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف. وإن الوزارة تشجع التعاون والعمل الفريقي؛ لأنها تدرك أهمية تكامل الجهود للوصول إلى حلول فعالة للمشكلات ووسيلة لتكامل المعارف وخاصة الضمنية لتطوير الخدمات وأساليب العمل بداخلها. كما أن قيادة الوزارة والتي هي وزارة الأوقاف تعزز التعاون كمبدأ في الإسلام وكقيمة دينية، وهي تؤسس لثقافة تنظيمية تدعم العمل الجماعي باعتباره أحد الأسس الرئيسة في تحقيق النجاح.

بينما احتلت الفقرة الرابعة: (تمنح الوزارة المكافآت والحوافز المتنوعة للعاملين نظير أدائهم المتميز) أقل درجة موافقة وكانت متوسطة وبنسبة (66.73 %). ويفسر الباحث النتيجة لوجود ضعف في نظام الحوافز بالوزارة؛ حيث أنه غير فعال ولا يكافئ العاملين بناءً على أدائهم بالشكل المطلوب.

كما أن الوزارة لا تعتمد على الأداء والتميز بشكل كافٍ كمعيار أساسي لمنح المكافآت والحوافز؛ مما قد يسبب شعوراً بعدم العدالة لديهم. وقد يشعر العاملون بعدم التقدير الكافي لمجهوداتهم. وكما أنه وبسبب طبيعة العمل الحكومي والضائقة المالية -أيضاً-؛ فإن المكافآت محدودة أو غير متكررة وتعتمد على الأقدمية وليس الأداء الفعلي، مما يؤدي إلى تراجع تأثيرها على تحفيز العاملين.

من جدول (8.5) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال (الدافعية) يساوي 3.44 (الدرجة الكلية من 5)؛ أي: أن الوزن النسبي 68.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال. ويرجع ذلك لأن الوزارة تحرص على إيجاد سبل التعاون بين العاملين لتعزيز التفاعل الإيجابي وزيادة مستوى الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة بينهم، فإن توحيد العاملين معًا والعمل بروح المسؤولية المشتركة وتبادلهم للمعارف والأفكار والخبرات يسهل إيجاد حلول جماعية صائبة. إن العمل الجماعي يتيح الفرصة لتوزيع المهام على العاملين وتنفيذ الأعمال بشكل منسق ويعزز قدرة الوزارة على التصدي للتحديات بفعالية، حيث يمكن للعاملين الاستفادة من الخبرات المتنوعة لكل منهم، مما يزيد من الابتكار في إيجاد الحلول. كما أن الوزارة تشجع العاملين تحمل المخاطر والمسؤوليات دون خوف وبهذا يتم إعدادهم لمسؤوليات الصف الثاني من القيادة، إلا أن هذه النسبة لم تكن بالمستوى المطلوب حيث أن الوزارة قد تكون مقيدة بأنظمة وقوانين تحد من توزيع الحوافز بمرونة، مما قد ينعكس على تقييم العاملين وعدم رضاهم، فقد يرون أن الحوافز المقدمة غير كافية مقارنة بالمجهودات التي يبذلونها. وقد تكون الحوافز مقتصرة على فئات معينة مما يجعل الأغلبية لا يشعرون بتأثيرها المباشر عليهم. وكتفسير آخر، فإن غياب بيئة التنافس الإيجابي بعيداً عن الصراعات بين العاملين والذي يفيد في خلق الدافعية لتقديم الإنجازات والالتزام بمعايير الأداء العالي. كذلك هناك حاجة لتدريب العاملين على الإبداع في العمل وتشجيعهم نحو تطبيق معارفهم الجديدة والمكتسبة في العمل دون فرض الكثير من القيود عليهم. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (حماد وآخرون، 2022)، و(محيسن وآخرون، 2022)، و(راضي والنفار، 2018)، و(حسين وسايح، 2024)، و(حمادة وآخرون، 2022)، و(الربيعي، 2022)، و(هبتيه وجلابي، 2022)؛ حيث كانت جميعها بدرجة موافقة كبيرة. وتختلف جزئياً مع دراسة (نصار، 2022) والتي بينت درجة موافقة متوسطة وكذلك تختلف مع دراسة (السرسك، 2020) والتي بينت درجة موافقة قليلة (50.4%).

- تحليل فقرات مجال (الشراكة)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (9.5).

جدول (9.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الشراكة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تؤمن الوزارة بضرورة الشراكة مع المنظمات ذات العلاقة.	3.61	1.01	72.15	1	كبيرة
2.	تستخدم الوزارة الشراكة للخروج من الأزمات التي تواجهها.	3.54	0.87	70.84	3	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
3.	تؤمن الوزارة بأن الشراكة توفر لها تشارك الموارد النادرة والمعرفة.	3.58	0.80	71.59	2	كبيرة
4.	تقوم الوزارة بتقييم علاقات الشراكة بشكل دوري.	3.52	1.13	70.47	4	كبيرة
5.	تسعى الوزارة لإقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات الرائدة.	3.09	0.92	61.87	5	متوسطة
جميع فقرات المجال معاً		3.47	0.72	69.38		كبيرة

توضح نتائج الجدول (9.5) أن الفقرة الأولى: (تؤمن الوزارة بضرورة الشراكة مع المنظمات ذات العلاقة) جاءت بالترتيب الأول وبدرجة موافقة كبيرة حيث الوزن النسبي (72.15%)، ويرى الباحث السبب لأن الوزارة تدرك جلياً أهمية الشراكة، ولديها قناعة قوية بأن التعاون مع المنظمات الأخرى ضروري لتعزيز قدرتها على أداء مهامها بفعالية، كما أن الخطة الاستراتيجية تشمل توجهاً واضحاً داخل الوزارة والذي يشجع على بناء شراكات متنوعة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة. كما أن قيادة الوزارة تعلم أن تعاونها مع جهات متخصصة يمكن أن تسد الفجوات وتحسن الخدمات وتوفر حلول سريعة للآزمات المفاجئة.

بينما احتلت الفقرة الخامسة: (تسعى الوزارة لإقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات الرائدة) درجة موافقة متوسطة وبنسبة (61.87 %) وبالترتيب الأخير. ويفسر الباحث النتيجة بأن الوزارة لديها نقص في الإدراك لأهمية الشراكات الاستراتيجية مقارنة بأشكال التعاون الأخرى، فالوزارة لا تركز بشكل كافٍ على بناء شراكات طويلة الأجل مع المنظمات الأكثر نجاحاً، وربما تقتصر الشراكات الحالية للوزارة على التعاون العادي دون الوصول إلى مستوى الشراكة الاستراتيجية والتي تتطلب تخطيطاً عميقاً، وموارد مالية، وقدرات تفاوضية قوية؛ مما قد يكون عائقاً أمام تحقيقها بشكل فعال. وربما تعمل الوزارة غالباً في نطاق محلي، وديني، ومجتمعي حساس؛ ما يجعلها أكثر ارتباطاً بالجهات الحكومية الرسمية المحلية، وأقل انخراطاً في شراكات استراتيجية مع منظمات خارجية أو رائدة عالمياً، خاصة ذات الطابع غير الحكومي.

من جدول (9.5) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال (الشراكة) يساوي 3.47 (الدرجة الكلية من 5)؛ أي: أن الوزن النسبي 69.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال. ويرجع ذلك لأن الوزارة تعتمد على التعاون مع جهات أخرى للاستفادة من موارد وخبرات إضافية غير متاحة لها، وخاصة أن الاستراتيجيات الحكومية تدعو إلى التكامل والتعاون بين القطاعات المختلفة مجارة للتحويلات في بيئة العمل الحكومية ليتلاءم مع التطورات. وبزيادة تعقيد المشكلات الإدارية أصبحت الشراكة عنصراً أساسياً في تعزيز الكفاءة. ويرى الباحث أنه من المعلوم أن الوزارة تسعى لتحسين خدماتها

وزيادة جودتها وهو ما يمكن أن يتم عبر الشراكة والتعاون. وتستخدم الوزارة الشراكة للخروج من الأزمات التي تواجهها بتقاسمها للموارد والخبرات. وتبقى هذه النسبة وإن ظهرت بدرجة موافقة كبيرة إلا أنها أظهرت أن الوزارة تواجه عقبات تنظيمية أو بيروقراطية تحد من قدرتها على تنفيذ شراكات استراتيجية مستدامة، وربما تركز الوزارة أكثر على التعاون مع جهات حكومية أو محلية بدلاً من الانخراط مع منظمات دولية أو إقليمية. وقد تكون الشراكات الحالية قائمة على الاحتياجات التشغيلية المباشرة بدلاً من بناء علاقات استراتيجية بعيدة المدى. وربما يكون السبب بأن الوزارة لا تقوم بمراجعة وتقييم دوري لعلاقاتها مع الشركاء؛ مما يؤدي إلى عدم تطوير هذه الشراكات إلى مستوى استراتيجي. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الرقب، 2022)، و(نصار، 2022)، و(حماد وآخرون، 2022)، و(محيسن وآخرون، 2022)، و(حسين وسايح، 2024)، و(عبد العال، 2023)، و(أبو جودة، 2022)، و(حمادة وآخرون، 2022)، و(الربيعي، 2022)، و(هبتيه وجلابي، 2022)؛ حيث كانت جميعها بدرجة موافقة كبيرة. وتختلف جزئياً مع دراسة (المرسك، 2020)، والتي بينت درجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (59.18%).

- تحليل جميع فقرات الذكاء الاستراتيجي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج موضحة في جدول (10.5).

جدول (10.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات (الذكاء الاستراتيجي)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
الاستشراف	3.67	0.75	73.38	1	كبيرة
تفكير النظم	3.50	0.74	70.09	2	كبيرة
الرؤية المستقبلية	3.26	0.78	65.20	5	متوسطة
الدافعية	3.44	0.82	68.86	4	كبيرة
الشراكة	3.47	0.72	69.38	3	كبيرة
إجمالي (الذكاء الاستراتيجي)	3.47	0.70	69.38		كبيرة

من جدول (10.5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الذكاء الاستراتيجي يساوي 3.47 (الدرجة الكلية من 5)؛ أي: أن الوزن النسبي 69.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين على فقرات المتغير بشكل عام. وجاء بُعْدُ الاستشراف في المرتبة الأولى بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي بدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (73.38%)، ويمكن تفسير ذلك بأن الاستشراف يعتمد على المراقبة والتحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية أكثر من كونه يتطلب وضع خطط ثابتة طويلة الأجل، وهو ما يمكن للوزارة القيام به حتى في ظل بيئة غير مستقرة. ونظرًا لعمل الوزارة في سياق ديناميكي يتأثر

بموامل كثيرة، فإنها تولي أهمية كبيرة لمتابعة التطورات والتفاعل معها بمرونة لضمان استمرارية القيام بأنشطتها وتقديم خدماتها إضافة إلى ذلك فإن من مهام الوزارة الإشراف على المساجد والأنشطة الدينية، وإدارة الأوقاف، وغيرها وهذا تتطلب منها الاستعداد المسبق لأي تغيرات قد تؤثر على عملياتها وتحليل الاتجاهات الاجتماعية والدينية المستقبلية لمواءمة خططها مع احتياجات المجتمع.

وجاء بُعْدُ الرؤية المستقبلية في أدنى ترتيب بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (65.20%)، ويعزو الباحث النتيجة بأن الرؤية المستقبلية تتطلب استقراراً نسبياً في البيئة الخارجية، وهو أمر غير متحقق بشكل كامل في بيئة قطاع غزة. وبينما تستطيع الوزارة تحليل المستقبل والتكيف مع المتغيرات على المدى القصير (الاستشراف)، فإن وضع رؤية طويلة الأجل يكون أكثر صعوبة بسبب عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالمستقبل على المدى البعيد وعدم توفر ضمانات لاستدامة الخطط الاستراتيجية. كما أن الرؤية المستقبلية تتطلب خططاً تنفيذية واضحة وآليات قياس دقيقة لمتابعة تحقيقها، وهو ما قد يواجه عوائق إدارية أو مالية داخل الوزارة. ومن المحتمل أن الرؤية الاستراتيجية للوزارة، رغم وجودها، لا يتم إيصالها بشكل واضح لجميع العاملين؛ مما يؤدي إلى تفاوت في إدراك أهميتها خاصة إذا كانت مشاركتهم في صياغتها أو تحديثها محدود.

ويعزو الباحث درجة الموافقة الكبيرة لإجمالي الذكاء الاستراتيجي بوزن نسبي (69.38%)، لقدرة الوزارة على التكيف مع المتغيرات من خلال استشراف التحديات المستقبلية وتحليل تأثيراتها المحتملة. كما أن وجود هيكل تنظيمي فعال يتيح التنسيق بين الإدارات، ويعزز من قدرتها على حل المشكلات بشكل جماعي وتخصيص الموارد بطريقة أكثر كفاءة. كما أن تشجيع التعاون الداخلي والخارجي يدعم بيئة عمل مرنة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما وتلجأ الوزارة إلى الشراكة لتوسيع نطاق مواردها والاستفادة من خبرات إضافية غير متاحة لها. ومع ذلك فإن هذا المستوى لا يرقى إلى التميز المطلوب، ويعود السبب لأنه وبرغم قدرة الوزارة على استشراف المستقبل إلا أن ترجمة هذه التوقعات إلى خطط استراتيجية واضحة تعاني من بعض القصور، فغياب ثقافة الابتكار ووجود مخاوف من التغيير قد يحد من تبني سياسات متجددة. كما أن بعض العاملين قد يواجهون تحديات في التفكير الشمولي عند التعامل مع المشكلات؛ ما يؤدي إلى معالجات سطحية للمشكلات. وإن النظم البيروقراطية قد تعيق تنفيذ شراكات مستدامة؛ مما يجعل التعاون يقتصر على المبادرات التشغيلية قصيرة الأمد بدلاً من بناء علاقات تكاملية طويلة المدى. علاوة على ذلك فإن ضعف الحوافز وانخفاض بيئة التنافس الإيجابي يقللان من مستوى الدافعية لدى العاملين؛ مما ينعكس على درجة تطبيقهم للذكاء الاستراتيجي. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الرقب، 2022)، و(نصار، 2022)، و(حماد وآخرون، 2022)، و(محيسن وآخرون، 2022)، و(راضي والنفار، 2018)، و(حسين وسايح، 2024)، و(عبد العال، 2023)، و(حمادة وآخرون، 2022)، و(أبو جودة، 2022)، و(الربيعي، 2022)، و(هبتيه

وجلابي، 2022)؛ حيث كانت جميعها بدرجة موافقة كبيرة. وتختلف جزئياً مع دراسة (السرسك، 2020) والتي بينت درجة موافقة متوسطة.

ثانياً: تحليل فقرات مجال (جودة اتخاذ القرارات)

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (11.5).

جدول (11.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (جودة اتخاذ القرارات)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تحقق القرارات المتخذة بالوزارة النتائج والأهداف المرجوة منها.	3.04	0.92	60.75	13	متوسطة
2.	تُقيم الوزارة آثار قراراتها على الأطراف ذات العلاقة معها.	3.16	0.86	63.18	12	متوسطة
3.	تتسم القرارات المتخذة بالوزارة بالموضوعية وعدم التحيز.	3.03	0.95	60.56	14	متوسطة
4.	تستفيد الوزارة من خبراتها وتجاربها عند اتخاذ القرارات.	3.19	0.83	63.74	11	متوسطة
5.	تستخدم الوزارة الأساليب الكمية المساعدة عند اتخاذ القرارات.	3.02	0.99	60.37	15	متوسطة
6.	تقوم الوزارة بتوليد البدائل ودراستها لاختيار الأفضل من بينها.	3.45	0.95	68.97	6	متوسطة
7.	تتجنب الوزارة عند اتخاذ القرارات تكرار الأخطاء في الماضي.	3.29	0.90	65.79	9	متوسطة
8.	تشجع الوزارة العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	3.32	0.91	66.36	8	متوسطة
9.	تمتلك الوزارة المرونة لتعديل القرارات المتخذة حال ثبوت فشلها.	3.42	0.86	68.41	7	كبيرة
10.	تتصف الوزارة بقدرتها على اتخاذ القرارات بالوقت المناسب.	3.59	0.95	71.78	3	كبيرة
11.	تحدد الوزارة المشكلات التي هي بحاجة لاتخاذ قرار بشأنها.	3.71	0.95	74.21	1	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
12.	تعتمد الوزارة عند اتخاذ القرارات على معلومات دقيقة وموثوقة.	3.54	0.97	70.84	5	كبيرة
13.	تعمل الوزارة على مراقبة تنفيذ القرارات كافة المتخذة بدقة.	3.54	0.86	70.84	4	كبيرة
14.	تراعي الوزارة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ القرارات.	3.22	0.83	64.49	10	متوسطة
15.	تتخذ القرارات في الوزارة بناءً على تحليل دقيق للمخاطر والفرص.	3.63	0.92	72.52	2	كبيرة
جميع فقرات المجال معاً		3.34	0.63	66.85		متوسطة

يوضح نتائج الجدول (11.5) أن الفقرة الحادية عشر: (تحدد الوزارة المشكلات التي هي بحاجة لاتخاذ قرار بشأنها)؛ حيث كانت بأعلى ترتيب وبدرجة موافقة كبيرة بنسبة (74.21%)، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن الوزارة لديها فهم لأولويات العمل ومنهج حل المشكلات فهي تسلط الضوء على المشكلات وتبدأ بتحديداتها وخاصة تلك التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها بشكل دقيق، وهذا لأنها لديها عملية منظمة لتقييم وتحديد القضايا التي يجب التعامل معها بشكل سريع وفعال. قد يكون بسبب أن الوزارة وضعت آليات أو مؤشرات محددة تساعدها في تحديد المشكلات بشكل دوري. وإن التواصل بين المستويات المختلفة بالوزارة والمشاركة بخصوص التحديات الحالية يجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار ويسهل عليهم فهم أدوارهم في حل تلك المشكلات.

بينما احتلت الفقرة الخامسة: (تستخدم الوزارة الأساليب الكمية المساعدة عند اتخاذ القرارات) الترتيب الأخير بدرجة موافقة متوسطة بنسبة (60.37%). ويرى الباحث أن قيادة الوزارة ليست لديها المعرفة على استخدام الأساليب الكمية؛ ومنها: مثل التحليل الإحصائي أو النماذج الرياضية عند اتخاذ القرارات بشكل كافٍ؛ فاتخاذ القرارات بالوزارة يعتمد بشكل أكبر على الخبرة الشخصية أو الانطباعات الفردية بدلاً من التحليل الموضوعي والبيانات الموثوقة. ويرجع ذلك لافتقار الوزارة والعاملين إلى التدريب الكافي لاستخدام الأساليب الكمية، ولا يوجد أدوات تقنية متاحة أو محدثة لدعم هذا النوع من التحليل. وفي بعض الأحيان قد تفضل الوزارة استخدام أساليب اتخاذ القرارات التقليدية، مثل: الاجتماعات والنقاشات الشخصية مما يؤدي إلى قلة استخدام الأدوات الكمية الحديثة. وخاصة أن ثقافة الوزارة تميل لمثل هذه الأساليب بدلاً من الأساليب المبنية على البيانات. وقد يكون هناك نوع من المقاومة لدى بعض شاغلي الوظائف العليا تجاه استخدام الأساليب الكمية إذا كانوا يعتقدون أن هذه الأساليب قد تكون معقدة أو تستغرق وقتاً أطول.

من جدول (11.5) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال: (جودة اتخاذ القرارات) يساوي 3.34 (الدرجة الكلية من 5)؛ أي: أن الوزن النسبي 66.85%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المستقصى منهم على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث النتيجة لقدرة الوزارة على تحديد الأولويات بوضوح؛ مما يساعدها على توجيه مواردها وجهودها نحو القضايا الأكثر أهمية. وإن امتلاك الوزارة المرونة لتعديل القرارات المتخذة حال ثبوت فشلها يشير بأن الوزارة تتبنى نهجاً ديناميكياً ومرناً في الإدارة؛ مما يعني أنها لا تتمسك بقرارات خاطئة، بل تعيد تقييمها وتعديلها وفقاً للمعطيات الجديدة. وتقوم الوزارة بتوليد البدائل ودراساتها لاختيار الأفضل من بينها لأن الوزارة في عمليات صنع القرار داخلها لا تعتمد على العشوائية أو التسرع، بل يتم البحث عن عدة بدائل ومقارنتها قبل اتخاذ القرار النهائي مما يجعل القرارات تتصف بالواقعية. كما ويفسر الباحث النتيجة لاهتمام متخذي القرارات بالوزارة بجمع وتحليل البيانات قبل اتخاذ قراراتها؛ مما يزيد من دقة وفعالية القرارات وخاصة أن هناك نوعاً من المراقبة لمراحل تنفيذ القرار بعد صدوره.

وتتصف الوزارة بقدرتها على اتخاذ القرارات بالوقت المناسب دونما تأخير لطبيعة البيئة المضربة الفلسطينية وخصوصيتها. ويعزو الباحث النتيجة المتوسطة لأن درجة تشجيع الوزارة للعاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات غير جدية وكافية، وإن كانت تتبع الوزارة بعض من منهج التشاركية ولكنه يحتاج لتعزيز. كما أن هناك ضعفاً في استخدام الوزارة للأساليب الكمية وبحوث العمليات؛ وبالتالي: قد يعتمد القرار على الخبرة بدلاً من التحليل الكمي. كما أن بعض من القرارات المتخذة في الوزارة تتأثر بالاعتبارات الشخصية أو العلاقات بدلاً من أن تكون مبنية على معايير موضوعية بسبب عوامل حزبية أو اجتماعية أو تأثيرات خارجية؛ مما يضعف الشعور بالحيادية. بالإضافة إلى أن الوزارة لا تقيم تأثير القرارات على الأطراف الأخرى ولا تقوم بإجراء تقييم دوري لقراراتها وتأثيراتها على الفئات المستفيدة. وتتفق النتيجة مع دراستين هما دراسة (الشنطي وسعدة، 2020)، و(الخطيب، 2020) والتي بينت أن جودة اتخاذ القرارات كانت بدرجة موافقة متوسطة، فما اختلفت النتيجة جزئياً مع دراسة (جاموس، 2024)، و(معر، 2023)، و(أبو عرقوب، 2023)، و(حمدان، 2021)، و(الرميمة والحكيمي، 2024)، و(شعبية، 2022)، و(أبو حمور وأبو حمدة، 2022). واختلفت كلياً مع نتيجة دراسة (المشاري وآخرون، 2024) والتي أظهرت درجة موافقة كبيرة جداً للمتغير بوزن نسبي (86.5%).

3.5 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (معامل بيرسون للارتباط)، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (12.5): معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستشراف وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.	.657*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تفكير النظم وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.	.796*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.	.783*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.	.812*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.	.824*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.	.851*	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (12.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.851، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف بالمحافظات الجنوبية. ويفسر الباحث النتيجة بأن الوزارة - والتي من خلال الاستشراف - تستطيع تحليل الاتجاهات المستقبلية والتكيف معها قبل حدوث أي أزمات أو مشكلات أو مواقف صعبة تركيبها وتوقف نشاطها. وباستخدام البيانات والتوقعات المستقبلية تتحسن جودة القرارات لأنها مبنية على الأدلة وعلى الواقع واستبصار المستقبل وفي سعة من الوقت بدلاً من اتخاذ القرارات الارتجالية تحت ضغط الوقت. وهذا يتوافق مع الفقرة رقم (10) والتي نصت على أن تتصف الوزارة بقدرتها على اتخاذ القرارات بالوقت المناسب بوزن نسبي (71.7%) بدرجة موافقة كبيرة. وأن تفكير النظم يساعد على رؤية الصورة الكاملة للوزارة وما يدور من حولها من أحداث، ويركز على الصورة الشمولية وليس على الأجزاء مع ربط جميع العناصر ببعضها والأخذ بالحسبان كيفية تفاعلها وتأثيرها على بعضها البعض مما يقلل من القرارات العشوائية أو الجزئية، كما أن الاعتماد على تحليل شامل للأنظمة والعلاقات المتداخلة يؤدي إلى قرارات أكثر كفاءة وفعالية. علاوة على ما سبق فامتلاك الوزارة لرؤية مستقبلية استراتيجية تحدد مسارها والمكانة التي تسعى للوصول إليها يمكنها من جعل القرارات التي تتخذها أكثر استدامة واستباقية، ومتوافقة مع الأهداف الموضوعية وتحقق الغاية منها بدلاً من أن تكون رد فعل للمشكلات القائمة، ويساعد على استشراف التحديات والفرص مما يجعل القرارات أكثر قوة ودقة. كما أن وجود دافعية وتحفيز العاملين

بالوسائل المتنوعة يجعلهم أكثر التزامًا بتطبيق القرارات ويعزز الحماس ويزيد رغبتهم في تحسين القرارات واتخاذ خيارات أكثر كفاءة. وعندما تشرك الوزارة أصحاب العلاقة في عملية اتخاذ القرار يؤدي ذلك إلى قرارات أكثر موضوعية ومتوازنة حيث أن مشاركة الوزارة للآخرين سواء كانت منظمات أو أفرادًا أو مجتمعًا تساعد في تقليل الانحيازات الفردية وتعزيز جودة المعلومات المدخلة في صنع القرار. وتتفق النتيجة مع دراسة (السرسك، 2020)، و(هبتيه وجلابي، 2023) والتي بينت وجود علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية بعد التأكد من استيفاء جميع الافتراضات الأساسية اللازمة لتطبيق هذا الاختبار بما في ذلك: التوزيع الطبيعي للبيانات، وعدم وجود تعدد تباین خطي، واستقلالية الأخطاء، وتجانس التباين، والعلاقة الخطية بين المتغيرات. وقد تم التحقق من هذه الافتراضات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المعتمدة، كما هو موضح تفصيليًا في الملحق رقم (4). أظهرت النتائج أن جميع المتطلبات الإحصائية تحققت؛ مما يؤكد مناسبة البيانات لإجراء تحليل الانحدار واعتماد نتائجه في تفسير العلاقات بين المتغيرات (Hair et al., 2010).

جدول (13.5): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.691	4.177	0.000
الاستشراف	-0.103	-1.398	0.165
تفكير النظم	0.225	2.280	0.025
الرؤية المستقبلية	0.175	2.297	0.024
الدافعية	0.107	1.192	0.236
الشراكة	0.376	4.447	0.000
معامل الارتباط = 0.874	معامل التحديد المُعدّل = 0.752		
قيمة الاختبار F = 65.430	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (13.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.874، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.752 وهذا يعني أن 75.2% من التغير في جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 65.430، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية.

- تبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية هي: (تفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة)، بينما تبين عدم وجود تأثير لبعد (الاستشراف، والدافعية).

جودة اتخاذ القرارات = 0.691 + (0.225) تفكير النظم + (0.175) الرؤية المستقبلية + (0.376) الشراكة

ويفسر الباحث هذه النتيجة إن التفكير النظم يعني أن الوزارة تعمل بطريقة منسقة وقادرة على فهم العلاقات المعقدة بين العناصر المختلفة داخلها وخارجها؛ مما يجعلها تدرك التأثيرات المتبادلة بين القرارات والمكونات التنظيمية والبيئة المحيطة. وإن القدرة على تحليل المشكلات والقضايا من منظور شامل بدلاً من التركيز على جزئيات منفصلة يُمكن الوزارة من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة ويعزز القدرة لديها على التنبؤ بتداعيات القرارات على المدى القصير والطويل؛ مما يقلل من المخاطر غير المتوقعة، ويتوافق هذا مع الفقرة رقم (15) والتي جاءت بالترتيب الثاني بين فقرات جودة اتخاذ القرارات حيث نصت على: (تتخذ القرارات في الوزارة بناءً على تحليل دقيق للمخاطر والفرص) وكانت بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (72.5%). كما أن وجود الرؤية المستقبلية التي هي بوصلة تحدد توجيه الأنشطة والإجراءات وآليات العمل في سبيل تحقيقها إلى جانب توليد القناعة لدى العاملين بالوزارة بأهميتها لجميع المعنيين تمثل بذلك أداة مساعدة وفعالة للوزارة على استشراف تحليل الاتجاهات والتطورات المستقبلية؛ مما يسهم في تحديد المسار الاستراتيجي المناسب. والرؤية -أيضاً- تمكن الوزارة من وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد تتماشى مع التحولات المستقبلية وتحسن قدرتها على الاستجابة الملائمة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية مع قليل من المفاجآت؛ مما يجعل الوزارة أكثر مرونة وحيوية في اتخاذ القرارات. كما تدعم الشراكة للوزارة مع الأطراف والمنظمات الأخرى وتتيح لها المعارف والموارد والإمكانات، وكذلك إشراك العاملين في عمليات التخطيط يعمل على ضمان اتخاذ قرارات أكثر شمولية ودقة ويعطي التزام أكبر وحرص على التنفيذ بأقل قدر من الأخطاء. وتزيد المشاركة من الالتزام بتنفيذ القرارات، نظرًا لأن المشاركين في صنع القرار يصبحون أكثر مسؤولية عن نجاحها. وإن الشراكة مع الجهات ذات العلاقة بطبيعة عمل ونشاط الوزارة يعزز من التفاعل بين صانعي القرار ومتخذيهِ من جهة والعاملين وأصحاب المصلحة من ناحية أخرى؛ مما يجعلهم يتخذون قرارات أكثر توازنًا وواقعية. ودمج وجهات النظر المتعددة يقلل التحيزات ويحسن من جودة القرارات.

ويمكن تفسير عدم وجود أثر جوهري للبُعْدِي الدافعية والاستشراف في جودة اتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف، فقد يرجع السبب لطبيعة العمل الحكومي الذي تحكمه الأطر القانونية والإجرائية الصارمة؛ مما يجعل جودة القرار تعتمد بدرجة أكبر على القواعد والتنظيمات الرسمية أكثر من اعتمادها على الدوافع الفردية للعاملين. كما أن الدافعية غالبًا ما تُوجَّه نحو تنفيذ القرارات وتحقيق الالتزام الوظيفي، وليس نحو المشاركة

الفعلية في صناعة القرار، إضافة إلى محدودية إشراك الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أن ممارسة الاستشراف قد تتم بصورة غير منهجية أو دون الاعتماد على أدوات تحليل مستقبلية متقدمة، إضافة إلى ضعف دمج نتائج الاستشراف في آليات صنع القرار. وتنسجم النتيجة مع دراسة (المرسك، 2020)، و(هبتيه وجلابي، 2023) والتي بينت وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات وفسرت نسبة (76.2%)، و(59.6%) من الاختلاف والتباين.

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (الذكاء الاستراتيجي) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول (الذكاء الاستراتيجي) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى إلى الجنس.

اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T- لعينتين مستقلتين)، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (14.5): نتائج اختبار (T- لعينتين مستقلتين) الذكاء الاستراتيجي - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.209	-1.263	3.84	3.62	الاستشراف
0.037	-2.116	3.79	3.43	تفكير النظم
0.133	-1.516	3.48	3.20	الرؤية المستقبلية
0.136	-1.504	3.67	3.38	الدافعية
0.015	-2.474	3.79	3.38	الشراكة
0.055	-1.937	3.71	3.40	الذكاء الاستراتيجي

من النتائج الموضحة في جدول (14.5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T - لعينتين مستقلتين) أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين (تفكير النظم، والشراكة)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول هذين المجالين تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث. أما بالنسبة لباقي المجالات وللإجمالي فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس. ويرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي بمكوناته متاح للجميع، فجميع العاملين من الفئة

المستهدفة يمكن لهم أن يستشرفوا المستقبل ويكون لهم رؤية متسقة مع رؤية الوزارة وتصب في مصلحتها وبما يحققها ويجعلها واقعاً.

وأن كلا الجنسين يفكر بعمل الوزارة كنظام موحد من خلال تبادل المعلومات ومشاركة النتائج وتقاسم الموارد على أساس أن نجاح الفرد يجب أن يعكس نجاح الجميع. وأن ممارسة الذكاء الاستراتيجي ليس حكراً على جنس دون الآخر فالأمر متعلق بقدرات العاملين ورغبتهم في الاستفادة من هذا المفهوم. وقد يعود لتجانس العمل في الوزارة إذ يخضع الموظفون لسياسات وإجراءات موحدة؛ مما يؤدي إلى تقارب أساليب التفكير والتصرف بغض النظر عن الجنس؛ فالذكاء الاستراتيجي يتشكل بناءً على الخبرات المهنية والتدريب والتوقعات المؤسسية أكثر من كونه متأثراً بالاختلافات على أسس جنسية. ولأن الذكاء الاستراتيجي مفهوم إدراكي معرفي يستند على القدرة على التوقع والتخطيط بناءً على معطيات المستقبل والتي تترجم لمهارات تتطور نتيجة التدريب والتجربة، خاصة إذ أن الوزارة تقدم فرصاً متساوية في التعلم والتطوير؛ لذلك تتشابه استجابات الذكور والإناث. تتفق النتيجة مع دراسة (هبيته وجلابي، 2022) والتي بينت عدم وجود فروق بسبب الجنس، وتختلف مع (نصار، 2022) والتي أوضحت وجود فروق ولصالح الذكور.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول (الذكاء الاستراتيجي) تُعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (التباين الأحادي)، والجدول الآتي يوضح ذلك

جدول (15.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم		
الاستشراف	4.10	3.63	3.64	4.10	0.956	0.417
تفكير النظم	3.90	3.39	3.54	3.90	1.185	0.319
الرؤية المستقبلية	3.60	3.13	3.31	3.60	1.162	0.328
الدافعية	3.80	3.23	3.56	3.80	2.304	0.081
الشراكة	3.50	3.38	3.49	3.50	1.091	0.356
الذكاء الاستراتيجي	3.78	3.35	3.51	3.78	1.448	0.233

من النتائج الموضحة في جدول (15.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي. وإن عدم وجود فروق بين تصورات أفراد مجتمع الدراسة يعود لأن معظم العاملين من حملة شهادة البكالوريوس فأعلى؛ حيث تشير نتائج الجدول (2.5) بأن عدد (2) فقط من حملة الدبلوم وقد يكونون من أصحاب الخبرة الطويلة، وعليه فهي فئة لديها المعرفة الكافية

والدراية المتميزة لتطبيق المفاهيم الإدارية، ومنها الذكاء الاستراتيجي؛ حيث لا يكون استخدام الذكاء ومكوناته حكرًا على فئة دون الأخرى. كما أن البرامج التدريبية الذي يتلقاها العاملون وخاصة تلك التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والمخاطرة، والتحليل الرباعي وغيرها، والمشاركة العملية في عمليات التخطيط تقلص الفوارق وتسد الفجوات بين المؤهلات. وإن العاملين من هذه الفئة قد خضعوا لتدريبات خاصة بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي؛ ما يجعلهم متقاربين في التفكير بغض النظر عن اختلافاتهم في المؤهل العلمي. إن العاملين في الوظائف الإشرافية يواجهون تحديات تتطلب التفكير الاستراتيجي، بغض النظر عن درجاتهم وتخصصاتهم الأكاديمية؛ وبالتالي قد يكون التدريب والتجربة في بيئة العمل عوامل أكثر تأثيرًا من الدرجة العلمية التي يمتلكونها. كما أن بتوفير الوزارة بيئة عمل ذات سياسات وتوجهات إدارية موحدة قد تلعب دورًا أكبر من العوامل الأخرى في تشكيل طريقة تفكير الأفراد. تتفق النتيجة مع دراسة (نصار، 2022)، و(محيسن وآخرون، 2022)، و(السرسك، 2020)، و(هبيته وجلابي، 2022) والتي بينت عدم وجود فروق بسبب المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول (الذكاء الاستراتيجي) تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (التباين الأحادي)، والجدول الآتي يوضح ذلك

جدول (16.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - المسمى الوظيفي

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	مدير عام فاعلي	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة		
الاستشراف	4.28	3.87	3.30	4.17	11.790	0.000
تفكير النظم	4.28	3.74	3.13	3.85	13.590	0.000
الرؤية المستقبلية	3.98	3.47	2.95	3.42	7.547	0.000
الدافعية	4.34	3.72	3.01	3.80	15.118	0.000
الشراكة	4.12	3.69	3.10	3.89	13.120	0.000
الذكاء الاستراتيجي	4.20	3.70	3.10	3.82	15.264	0.000

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (16.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة ولصالح من مساهم مدير عام فأعلى. ويرى الباحث أن الفروق ترجع إلى أن العاملين بالوظائف العليا من (مدير عام، ووكيل مساعد، ووكيل وزارة) هم في النهاية من يرسم توجهات الوزارة وفقاً لما يتوفر لديهم من معلومات وما يتطلب من ضرورة انسجام لهذه الرؤية مع رؤية الحكومة بالمجمل. وإن كل المستوى الوظيفي لفئة مدير عام فأعلى يمنح صاحبه مستوى محدداً من الاطلاع على

المعلومات الاستراتيجية بخلاف الإدارة الوسطى والتي تركز على الإدارة اليومية؛ وبالتالي يكون تقييمهم أقل شمولية. كما أن فئة المدير العام فأعلى قد تتركز السلطة في يدها فهم الأكثر حظاً في تفعيل نظم الحوافز واستخدامها لزيادة الدافعية، وقد يقررون الشراكات وطبيعتها مع الجهات ذات الصلة. وتتفق النتيجة مع دراسة (نصار، 2022)، و(محيسن وآخرون، 2022)، والتي بينت وجود فروق بين تصورات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تعزى للمسمى الوظيفي ولصالح مدير مشروع ومدير مقر على الترتيب. وتختلف مع (راضي والنفار، 2018)، و(السرسك، 2020)، و(هبيته وجلابي، 2022) والتي أظهرت عدم وجود فروق.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (الذكاء الاستراتيجي) تعزى إلى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (التباين الأحادي)، والجدول الآتي يوضح ذلك

جدول (17.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
0.081	2.312	3.76	3.59	3.56	4.04	الاستشراف
0.590	0.642	3.56	3.59	3.40	3.61	تفكير النظم
0.116	2.019	3.08	3.53	3.11	3.24	الرؤية المستقبلية
0.694	0.485	3.56	3.54	3.34	3.51	الدافعية
0.650	0.549	3.36	3.51	3.39	3.62	الشراكة
0.485	0.822	3.46	3.55	3.36	3.60	الذكاء الاستراتيجي

من النتائج الموضحة في جدول (17.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المستقصى منهم تعزى إلى سنوات الخدمة.

وتعزى النتيجة إلى أن العاملين بالوظائف الإشرافية وباختلاف مدة سنوات الخدمة قد يكون لديهم نفس الفهم والتطبيق للذكاء الاستراتيجي؛ نتيجة لاكتسابهم نفس المهارات والتوجيهات الوزارية الموحدة. وبسبب أن الذكاء الاستراتيجي يعتمد على القدرة على التحليل، والتوقع، والتخطيط، وهي مهارات يمكن تطويرها من خلال التدريب والممارسة بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة فقد يكتسب بعض العاملين هذه المهارات بسرعة بمدة خدمة قليلة، في حين أن البعض الآخر قد لا يطورها حتى بعد سنوات طويلة. وربما لأن العاملين (بمدد خدمة قليلة والعاملين بمدد كبيرة) قد يواجهون نفس التحديات والفرص إذا كانا يشغلان

نفس المنصب الإشرافي؛ مما يعني أن سنوات الخدمة وحدها ليست المحدد الرئيس في تطوير وتقييم الذكاء الاستراتيجي. وتتفق النتيجة مع دراسة (محيسن وآخرون، 2022)، و(السرسك، 2020)، و(هبيته وجلابي، 2022) والتي بينت عدم وجود فروق بسبب سنوات الخدمة، وتختلف مع (نصار، 2022) والتي أوضحت وجود فروق حول الذكاء الاستراتيجي تعزى لسنوات الخدمة ولصالح من هم بخدمة 15 سنة فأكثر.

الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (جودة اتخاذ القرارات) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (جودة اتخاذ القرارات) تُعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T- لعينتين مستقلتين)، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (18.5): نتائج اختبار (T- لعينتين مستقلتين) - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.621	-1.758	3.64	3.26	جودة اتخاذ القرارات

من النتائج الموضحة في جدول (18.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T - لعينتين مستقلتين) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات الفئة المبحوثة تعزى إلى الجنس. وتفسر النتيجة بأن جميع أفراد مجتمع الدراسة الحالية من العاملين بالوظائف الإشرافية قد مروا بتجارب اتخاذ القرار كل حسب موقعه الوظيفي، وبما يخص عمله. فالإناث والذكور على حد سواء يمكن لهما أن يكونوا مؤثرين في صناعة القرارات خاصة إذا ما كانت آراؤهم مستندة على منهج علمي، ويمتلكون مهارات تحليلية، وبتفكير يتجاوز التفكير التقليدي في تشخيص المشكلات والقضايا وتوليد البدائل ودراستها وتقييمها وصولاً للمرحلة الأخيرة وهي اتخاذ قرارات. ويعود ذلك إلى أن الوزارة ترحب وتفسح المجال لكلا الجنسين دون تحيز بالمشاركة ومساعدتها في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية لأن هذا يكون في صالح الوزارة ويجنبها تكاليف إضافية منها: الوقت، والتكلفة، وتعطيل العمل، وكذلك السمعة. وتتفق النتيجة مع دراسة (جاموس، 2024)، و(معمر، 2023)، و(أبو عرقوب، 2023)، و(الشنطي وسعدة، 2020)، و(الخطيب، 2020)، و(أبو حمور وأبو حمدة، 2022)، و(هبيته وجلابي، 2022) والتي بينت عدم وجود اختلافات بين تقديرات المستقصى منهم حول اتخاذ القرارات

تعزى للجنس، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (الرميمة والحكيمي، 2024) والتي بينت وجود فروق ولصالح الذكور.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (جودة اتخاذ القرارات) تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (التباين الأحادي)، والجدول الآتي يوضح ذلك

جدول (19.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه		
جودة اتخاذ القرارات	3.20	3.40	3.23	3.73	1.387	0.251

من النتائج الموضحة في جدول (19.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن المؤهلات العلمية التي يحملها العاملون الأكاديمية والتطبيقية تساعد في زيادة مهاراتهم على فهم مراحل صناعة القرار ومتطلباته؛ وبالتالي يعملون في انساق كبير نحو اتخاذ قرارات تتصف بالجودة. وإنَّ كلاً منهم يتخذ القرار بعد دراسة وفيما يتعلق بشؤون وظيفته والوحدة التنظيمية الذي ينتمي إليها والتي هو أعلم بجوانب العمل فيها. كما أن القرارات المتخذة على مستوى الوزارة هم جزء منها ويشاركون فيها ولو بنسبة معقولة، وهذا يتفق مع الفقرة رقم (8) ونصها: تشجع الوزارة العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛ حيث كانت بدرجة موافقة (67%) وتقترب من درجة الموافقة الكبيرة مما جعل إدراكهم لمحور جودة القرارات متشابهة ومن دون اختلافات جوهرية خاصة لما يجعل القرار الإداري جيداً.

ويرى الباحث أن القرارات الإدارية تُتخذ بناءً على الخبرة العملية والتجربة الميدانية أكثر من اعتمادها على التحصيل الأكاديمي فقط، فالمؤهلات العلمية قد توفر الأساس النظري، لكن القدرة على تقييم جودة القرارات تتشكل من خلال الممارسة اليومية والتعامل مع المشكلات الفعلية؛ مما يؤدي إلى تقارب وجهات النظر بين الحاصلين على مؤهلات مختلفة. وتتفق النتيجة مع دراسة (الخطيب، 2020)، و(الرميمة والحكيمي، 2024)، و(أبو حمور وأبو حمدة، 2022)، و(السرّسك، 2022)، و(هبيّة وجلابي، 2022)، والتي بينت عدم وجود اختلافات بين تقديرات المبحوثين حول اتخاذ القرارات تعزى للمؤهل العلمي، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (الشنطي وسعدة، 2020)، والتي بينت وجود فروق ولصالح حملة الدراسات العليا.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (جودة اتخاذ القرارات) تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (التباين الأحادي)، والجدول الآتي يوضح ذلك

جدول (20.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - المسمى الوظيفي

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	مدير عام فاعلي	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة		
جودة اتخاذ القرارات	4.00	3.49	3.05	3.66	11.620	0.000**

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (20.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين وظيفتهم مدير عام فأعلى. ويعزو الباحث ذلك لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والواقع المعمول به فإن العاملين بوظيفة مدير عام فأعلى هم الفئة التي - غالباً- تستحوذ على اتخاذ القرار النهائي بشكل مركزي، وهي الفئة التي تتحمل مسؤوليته وهم أكثر انخراطاً ودراية في السياقات التي يتخذ فيها القرار برغم مشاركة العاملين بباقي الوظائف في هذه العملية والذين يشعرون بأن القرارات تفرض عليهم؛ مما يؤدي لتقييمات متفاوتة. كما ويرى الباحث أن هذه الفئة ومن خلال حجم الصلاحيات الممنوحة لهم قد يرون القرارات من منظور أكثر شمولية بينما باقي المستويات الوظيفية يشددون على الأثر التنفيذي للقرارات. وقد يعود للتفريق الواضح بين عملية صناعة القرار بمراحله المختلفة وعملية اتخاذه وهي المحطة النهائية والتي قد لا يشارك الجميع فيها.

ويرى الباحث أن العاملين في المناصب العليا (مدير عام فأعلى) قد يواجهون ضغوطاً سياسية أو تنظيمية تؤثر على قراراتهم وتجعل تقييمهم للجودة أكثر تعقيداً، مقارنة بغيرهم من العاملين بباقي الوظائف؛ حيث يركزون أكثر على مدى قابلية القرار للتطبيق العملي، وقيمونها بناء على سهولة تنفيذها؛ مما قد يسبب اختلاف وجهات النظر فيما بينهم. وتتفق النتيجة مع دراسة (جاموس، 2024)، و(الشنطي وسعدة، 2020)، و(الرميمة والحكيمي، 2024)، والتي بينت وجود فروق بين تقديرات المبحوثين حول اتخاذ القرارات تُعزى للمسمى الوظيفي -على الترتيب- لصالح: (المسمى الأعلى، وضباط الصف، ومدير دائرة)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة: (معمر، 2023)، و(حمدان، 2021)، و(الخطيب، 2020)، و(السرسك، 2020)، و(هبيته وجلابي، 2022)، و(أبو حمور وأبو حمدة، 2022) والتي بينت عدم وجود فروق.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول: (جودة اتخاذ القرارات) تُعزى إلى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (التباين الأحادي)، والجدول الآتي يوضح ذلك

جدول (21.5): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
0.058	2.568	3.01	3.54	3.20	3.44	جودة اتخاذ القرارات

من النتائج الموضحة في جدول (21.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مجتمع الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة. وتعزى النتيجة إلى أن الوزارة عقدت بعض البرامج التدريبية وبعض ورش العمل لتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية، مما يسهم في توحيد رؤى جميع العاملين ويقلل من تأثير سنوات الخدمة على تقييم جودة القرارات.

وقد يكون بسبب وضع الوزارة إجراءات واضحة تحدد كيفية اتخاذ القرارات الإدارية؛ مما يجعل العاملين -سواء كانوا ذوي سنوات خدمة طويلة أو قصيرة- يقيمون القرارات الإدارية بناءً على هذه المعايير المعيارية نفسها. كما أن إتاحة الفرصة أمام العاملين من أفراد مجتمع الدراسة للوصول إلى المعلومات الضرورية لصنع القرارات بغض النظر عن طول مدة الخدمة يعزز توافق وجهات نظرهم حول المفهوم. وتتفق النتيجة مع دراسة (معمر، 2023)، و(أبو عرقوب، 2023)، (الشنطي وسعدة، 2020)، و(الخطيب، 2020)، و(السرسك، 2020)، و(هبيته وجلابي، 2022) والتي بينت عدم وجود اختلافات بين تقديرات المبحوثين حول اتخاذ القرارات تعزى لسنوات الخدمة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة: (أبو حمور وأبو حمدة، 2022)، واختلفت كذلك مع (الرميمة والحكيمي، 2024) والتي بينت وجود فروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة الأقل، ومع دراسة (جاموس، 2024) ولصالح سنوات الخدمة الأعلى.

خلاصة الفصل

عرض الفصل الخامس تفصيلاً لتحليل البيانات والتي تم إدخالها على برنامج (SPSS)، وفحص جودتها والتعامل مع القيم المفقودة والشاذة حسب الأصول. وتم بيان خصائص مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية؛ حيث تبين أن نسبة الذكور تمثل أربعة أضعاف الإناث، وأن حملة درجة البكالوريوس فأعلى تمثل (94.5%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وتبين سلامة الهيكل التنظيمي بشكل كبير بالوزارة. وبعد استخراج نسب التوافر بالاستعانة بالاختبارات الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) للمتغيرين، ومقارنته بالمحك المعتمد في الدراسة فتبين أن مستوى الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات كان بدرجة موافقة كبيرة ودرجة متوسطة على الترتيب، وتم دراسة واختبار فرضيات الدراسة من حيث العلاقة والأثر والفروق بين متوسط إجابات مجتمع الدراسة حول المتغيرين للدراسة تبعاً للعوامل الديمغرافية وقد أثبتت النتائج صحة الفرضيات؛ حيث وجود علاقة قوية بين الذكاء الاستراتيجي، وجودة اتخاذ القرارات، كما تبين وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي: (الشراكة، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية) في جودة اتخاذ القرارات، وتبين عدم وجود فروق واختلافات بين تصورات مجتمع الدراسة حول المتغيرين تبعاً للعوامل الديمغرافية باستثناء المسمى الوظيفي، وقد كان لصالح من يشغل وظيفة مدير عام فأعلى.

6. الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمهيد

1.6 نتائج الدراسة

2.6 توصيات الدراسة

3.6 الدراسة المستقبلية المقترحة

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمهيد

يستعرض الفصل النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، بالإضافة إلى تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات من خلال توظيف مفهوم الذكاء الاستراتيجي. وتهدف هذه التوصيات إلى دعم الوزارة في تطبيق الأدوات والآليات الاستراتيجية التي تساعد في تعزيز الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات. كما تم استعراض الأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير هذا المجال بشكل أعمق وأشمل ومناقشة الفجوات البحثية التي قد تفتح المجال لمزيد من الدراسات والتحقيقات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الفهم التطبيقي لهذا الموضوع على النحو الآتي.

1.6: نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالاتي:

مجموعة النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات)، والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات لمعرفة ثبوتها وصحتها من عدمه، سواء فرضيات العلاقة أو الفروق، ومدى تحقيق الدراسة للأهداف الموضوعية والإجابة على الأسئلة المفترضة.

1.1.6: النتائج المتعلقة بـ(الذكاء الاستراتيجي)

- مستوى الذكاء الاستراتيجي حسب آراء مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية كانت بدرجة موافقة كبيرة؛ حيث بلغ الوزن النسبي (69.38%).
- وأظهرت النتائج أن بُعد (الاستشراف) كان بدرجة موافقة كبيرة، وقد حصل على وزن نسبي (73.38%)، في المرتبة الأولى من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي.
- مستوى توافر بُعد (تفكير النظم) كان بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (70.09%)، وقد حصل على المرتبة الثانية من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي.
- مستوى بُعد (الشراكة) كان بدرجة موافقة كبيرة، وقد حصل على وزن نسبي (69.38%) في المرتبة الثالثة.
- فيما بينت النتائج أن بُعد (الدافعية) جاء في المرتبة الرابعة مقارنة بباقي الأبعاد وبدرجة موافقة كبيرة؛ حيث الوزن النسبي (68.86%).
- واحتل بُعد (الرؤية المستقبلية) المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة؛ حيث الوزن النسبي كان (65.20%).

2.1.6: النتائج المتعلقة بـ(جودة اتخاذ القرارات)

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية وفقاً لآراء مجتمع الدراسة كانت بدرجة موافقة متوسطة، وبوزن نسبي يساوي (66.85%).
- وجاءت الفقرة الحادية عشرة، والتي تنص على: (تحدد الوزارة المشكلات التي هي بحاجة لاتخاذ قرار بشأنها)، في المرتبة الأولى بين فقرات متغير (جودة اتخاذ القرارات) بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.71)، وبوزن نسبي (74.21%).
- بينما حازت الفقرة الخامسة ونصها: (تستخدم الوزارة الأساليب الكمية المساعدة عند اتخاذ القرارات)، على الترتيب الأخير بين فقرات المتغير التابع بدرجة موافقة متوسطة؛ حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بقيمة (3.02)، وبوزن النسبي (60.37%).

3.1.6: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

1.3.1.6: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى

- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين إجمالي مستوى الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.851).
- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة: (الشراكة، والدافعية، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والاستشراف)، ومتغير جودة اتخاذ القرارات؛ حيث كانت معاملات الارتباط بينها حسب قوة العلاقة (0.824، 0.812، 0.796، 0.783، 0.657) على الترتيب.

2.3.1.6: النتائج المتعلقة باختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات

- أوضحت نتائج الدراسة أن متغير الذكاء الاستراتيجي يؤثر تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد الثلاثة: (الشراكة، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية) وفسرت منفردة ما نسبته (37.6%، 22.5%، 17.2%) على الترتيب في جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وفسرت مجتمعة نسبة (75.2%) من التباين في المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات)، بينما تبين أن بعدي (الاستشراف، والدافعية) لم يكن لهما تأثير جوهري في المتغير التابع.

3.3.1.6: النتائج المتعلقة باختبار الفروق حول متغيرات الدراسة

– أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة طبقاً لتصوراتهم حول إجمالي الذكاء الاستراتيجي تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، بينما تبين وجود فروق حسب المسمى الوظيفي ولصالح العاملين بوظيفة مدير عام فأعلى.

– كشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين إجابات المبحوثين من العاملين بالوظائف الإشرافية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية حول إجمالي جودة اتخاذ القرارات، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، بينما تبين وجود فروق تبعاً للمسمى الوظيفي، ولصالح العاملين بوظيفة مدير عام فأعلى.

4.1.6: النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:

الجدول الآتي يوضح النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة؛ فكل هدف يوضح مدى تحقيقه ومجاليه في الدراسة.

جدول (1.6): نتائج تحقيق أهداف الدراسة

رقم الهدف	مدى تحقيقه	مجال تحقيقه
1.2.1	تحقق	من خلال تحليل فقرات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، كما هو موضح في جدول: (5.5)، (6.5)، (7.5)، (8.5)، (9.5)، (10.5)؛ حيث كانت درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي كبيرة.
2.2.1	تحقق	من خلال تحليل فقرات المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات) في جدول رقم (11.5)؛ حيث تبين أن مستوى جودة اتخاذ القرارات بدرجة موافقة متوسطة.
3.2.1	تحقق	من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى كما هو موضح في جدول رقم (12.5). وقد بينت النتائج وجود علاقة (قوية طردية) بين المتغيرين.
4.2.1	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية كما هو موضح في جدول رقم (13.5)، والتي بينت وجود أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الشراكة، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية) في جودة اتخاذ القرارات بينما بُعِدَا: (الاستشراف، والدافعية) ليس لهما تأثير.
5.2.1	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة، كما هو موضح بالجدول رقم (14.5) إلى (17.5)؛ حيث تبين عدم وجود فروق حول (الذكاء الاستراتيجي) طبقاً (للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) باستثناء المسمى الوظيفي؛ فقد وجدت فروق جوهرية لصالح مدير عام فأعلى.

رقم الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
6.2.1	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، كما هو موضح بالجدول رقم (18.5) إلى (21.5)؛ حيث تبين عدم وجود فروق حول (جودة اتخاذ القرارات) طبقاً: (للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) باستثناء المسمى الوظيفي؛ فقد وجدت فروق جوهرية لصالح مدير عام فأعلى.

المصدر: جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية.

2.6: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد قام الباحث بصياغة مجموعة من التوصيات، وتقديمها، قسمت لجزئين: الأول منها خاص بتعزيز ممارسة الذكاء الاستراتيجي، والجزء الثاني توصيات تتعلق بالمتغير التابع لجودة اتخاذ القرارات على النحو الآتي:

1.2.6: توصيات متعلقة بـ(الذكاء الاستراتيجي)

- ضرورة اعتماد نهج ديناميكي بالوزارة لإدارة تغيير تحديث إجراءات العمل بشكل مستمر وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، وتعزيز قدرة الوزارة على التكيف مع التحولات السريعة عبر آليات تقييم وتحسين دورية للإجراءات الإدارية والتنظيمية.
- تفعيل منظومة استشراف المستقبل من خلال اعتماد أدوات تحليل البيانات، وتحديد الاتجاهات، وعقد برامج تدريبية متخصصة لتنمية قدرات العاملين على تحليل السيناريوهات المستقبلية؛ مما يمكن الوزارة من مواجهة التحديات غير المتوقعة.
- تطوير آليات تحليل متعددة الأبعاد للمشكلات، وتشجيع فرق العمل على اعتماد نهج علمي في معالجة القضايا، من خلال نظم تحليل متقدمة تعتمد على البيانات الضخمة والتفاعلية؛ مما يعزز فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة ويساعد في اتخاذ قرارات قائمة على رؤية شاملة.
- تحسين استراتيجيات التواصل داخل الوزارة، ونفيع برامج إشراك الموظفين في صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية؛ مما يزيد من التزامهم وفاعلية أدائهم.
- إعادة هيكلة نظام الحوافز والمكافآت بالوزارة بما يعزز بيئة العمل، من خلال اعتماد معايير أداء واضحة وشفافة، وتشجيع التنافس الإيجابي والإبداع عبر آليات تقييم عادلة تدعم العدالة وروح التعاون.
- تعزيز الشراكات الاستراتيجية للوزارة من المنظمات الناجحة خلال وضع آليات تقييم دورية تعتمد على مؤشرات أداء قابلة للقياس، وتكثيف جهود التعاون مع هذه المنظمات لضمان تبادل الخبرات وتحقيق المصالح المشتركة.

6،2،2: توصيات متعلقة بـ(جودة اتخاذ القرارات)

- ضرورة تعزيز استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار، مثل: النماذج الإحصائية، وتحليل البيانات، وأدوات التنبؤ لاتخاذ قرارات قائمة على الأدلة ليوفر دقة وموضوعية أكبر في تقييم البدائل المختلفة قبل اعتماد القرار.
- تعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة في الوزارة لضمان اتخاذ القرارات بموضوعية، ودون تحيز وعدم تأثرها بالأمور الشخصية، وذلك بتبني معايير واضحة، والاعتماد على بيانات ومعلومات دقيقة مع تعزيز جوانب الرقابة لضمان الحياد في العملية كلها.
- تطوير آليات تقييم ومتابعة فعالة ودورية للتأكد من أن القرارات المتخذة تحقق الأهداف المرجوة منها، من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة، وربط القرارات بالخطط الاستراتيجية للوزارة؛ لتعزيز فاعلية التنفيذ وتحقيق المطلوب.
- إيجاد أساليب تقييم شاملة للقرارات المتخذة بالوزارة، تأخذ بعين الاعتبار تأثيرها هذه القرارات على جميع الأطراف ذات العلاقة من خلال إشراك الجهات المعنية في تقييم النتائج وتعزيز ثقافة التغذية الراجعة لضمان اتخاذ قرارات تحقق المصلحة العامة وتدعم الشراكات المستدامة .
- الاستفادة من الخبرات والمعارف التي تمتلكها الوزارة وإنشاء قاعدة بيانات معرفية توثق التجارب السابقة، وتحليل النجاحات والإخفاقات السابقة؛ مما يسهم في تحسين عملية صنع القرار واتخاذها وتقادي الأخطاء المتكررة.
- التأكد من توافق القرارات المتخذة مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة داخل الوزارة، وذلك من خلال إجراء تحليل دقيق للموارد، وضمان توفير بيئة داعمة لتنفيذه؛ مما يسهم في تحسين كفاءة التنفيذ وتقليل مخاطر عدم توفر الموارد اللازمة.
- تفعيل نظام مراجعة وتقييم دوري للقرارات المتخذة سابقاً لتحديد الأخطاء ومعالجتها وتجنب تكرارها، وبوضع آلية رسمية لاستخلاص الدروس المستفادة والعبر، واعتمادها كمرجع عند اتخاذ القرارات الجديدة.
- زيادة تشجيع العاملين على المشاركة الجادة في عمليات صنع القرارات واتخاذها بفتح قنوات الحوار والاستماع لآرائهم، وتبني استراتيجيات فرق العمل ليزودهم بالشعور بالمسؤولية ويؤدي إلى قرارات أكثر شمولية وفاعلية.

3.6: خطة إجرائية لتنفيذ التوصيات

نص التوصية	الإجراءات التنفيذية	الجهات المسؤولة	الإطار الزمني
ضرورة اعتماد نهج ديناميكي بالوزارة لإدارة تغيير تحديث إجراءات العمل بشكل مستمر وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، وتعزيز قدرة الوزارة على التكيف مع التحولات السريعة عبر آليات تقييم وتحسين دورية للإجراءات الإدارية والتنظيمية.	-إعداد خريطة تطوير إجرائي مستمر -تطبيق نموذج عالمي مثل: (Kaizen) -مراجعة دورية للإجراءات وتوثيقها إلكترونياً	-الإدارة العامة للشؤون الإدارية -وحدة التطوير المؤسسي -دائرة الجودة الإدارية	طويل الأجل (12) شهور
تفعيل منظومة استشراف المستقبل من خلال اعتماد أدوات تحليل البيانات وتحديد الاتجاهات، وعقد برامج تدريبية متخصصة لتنمية قدرات العاملين على تحليل السيناريوهات المستقبلية؛ مما يمكن الوزارة من مواجهة التحديات غير المتوقعة.	-تبني أدوات تحليل الاتجاهات، و(تحليل السيناريوهات) -تنظيم برامج تدريبية حول الاستشراف للعاملين في الإدارة الوسطى والعليا -إنشاء وحدة (الاستشراف والمخاطر المستقبلية)	-دائرة التخطيط الاستراتيجي -وحدة التطوير -وحدة التدريب	متوسط الأجل (6) شهور
تطوير آليات تحليل متعددة الأبعاد للمشكلات، وتشجيع فرق العمل على اعتماد نهج علمي في معالجة القضايا من خلال نظم تحليل متقدمة تعتمد على البيانات الضخمة والتفاعلية؛ مما يعزز فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة ويساعد في اتخاذ قرارات قائمة على رؤية شاملة.	-توفير منصات تحليل البيانات -تدريب فرق العمل على أدوات تحليل المشكلات المتقدمة -تفعيل فرق تحسين الجودة المبنية على البيانات	-وحدة نظم المعلومات -دائرة التطوير المؤسسي -دائرة التدريب المؤسسي	متوسط الأجل (6) شهور
تحسين استراتيجيات التواصل داخل الوزارة، وتفعيل برامج إشراك الموظفين في صياغة الرؤية الاستراتيجية، وتنفيذها؛ مما يزيد من التزامهم وفاعلية أدائهم.	-إطلاق منصة داخلية للتواصل المفتوح مع الموظفين -تنظيم جلسات عصف ذهني تشاركية لصياغة الرؤية المؤسسية -إشراك الموظفين في تنفيذ خطط الوزارة عبر فرق مشتركة	-دائرة العلاقات العامة -دائرة الموارد البشرية -دائرة التخطيط الاستراتيجي	قصير الأجل (6) شهور

نص التوصية	الإجراءات التنفيذية	الجهات المسؤولة	الإطار الزمني
إعادة هيكلة نظام الحوافز والمكافآت بالوزارة بما يعزز بيئة العمل من خلال اعتماد معايير أداء واضحة وشفافة، وتشجيع التنافس الإيجابي والإبداع عبر آليات تقييم عادلة تدعم العدالة وروح التعاون.	-إعداد نظام حوافز قائم على الأداء بمعايير كمية ونوعية. -ربط المكافآت بالتميز في الإنجاز الجماعي والفردية -إنشاء لجنة تقييم ومكافآت مستقلة ذات شفافية	-الإدارة العامة للموارد البشرية -وحدة الشؤون المالية -مكتب وكيل الوزارة -دائرة الرقابة	متوسط الأجل (6) شهور
تعزيز الشراكات الاستراتيجية للوزارة من المنظمات الناجحة خلال وضع آليات تقييم دورية تعتمد على مؤشرات أداء قابلة للقياس، وتكثيف جهود التعاون مع هذه المنظمات لضمان تبادل الخبرات وتحقيق المصالح المشتركة	-تطوير مصفوفة شراكات استراتيجية وفق أولويات الوزارة -إعداد مؤشرات أداء تقييمية (KPIs) لكل شراكة -توقيع مذكرات تفاهم جديدة مع مؤسسات نوعية وتقييم مستمر للشراكات القائمة	-الإدارة العامة للتعاون والعلاقات العامة -مكتب الوزير	طويل الأجل (12) شهور
ضرورة تعزيز استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار؛ مثل: النماذج الإحصائية، وتحليل البيانات، وأدوات التنبؤ؛ لاتخاذ قرارات قائمة على الأدلة ليوفر دقة وموضوعية أكبر في تقييم البدائل المختلفة قبل اعتماد القرار.	-تدريب الكوادر على استخدام النماذج الإحصائية وأدوات التحليل الكمي -اعتماد أدوات تنبؤ رقمية في تقييم البدائل -إدخال برامج تحليل البيانات في بيئة العمل	-وحدة التخطيط والتحليل -وحدة التدريب والتطوير -قسم تكنولوجيا المعلومات	متوسط الأجل (6) شهور
تعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة في الوزارة لضمان اتخاذ القرارات بموضوعية ودون تحيز وعدم تأثرها بالأمور الشخصية؛ وذلك بتبني معايير واضحة، والاعتماد على بيانات ومعلومات دقيقة، مع تعزيز جوانب الرقابة لضمان الحياد في العملية كلها.	-إعداد دليل سلوك وظيفي قائم على مبادئ الحوكمة -تنظيم ورش عمل حول النزاهة والشفافية في اتخاذ القرار -إنشاء وحدة رقابة داخلية فاعلة	-وحدة الرقابة الداخلية -دائرة الشؤون القانونية -الإدارة العامة للموارد البشرية	طويل الأجل (3) شهور
تطوير آليات تقييم ومتابعة فاعلة ودورية للتأكد من أن القرارات المتخذة تحقق الأهداف المرجوة منها من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة، وربط القرارات بالخطط الاستراتيجية للوزارة؛ لتعزيز فاعلية التنفيذ وتحقيق المطلوب.	-وضع مؤشرات أداء مرتبطة بالخطط الاستراتيجية -متابعة تنفيذ القرارات بشكل دوري باستخدام تقارير رقمية -ربط نتائج التقييم بمساءلة تنفيذية	-الإدارة العامة للتخطيط -دائرة التقييم والمتابعة -مكتب الوزير	متوسط الأجل (6) شهور

نص التوصية	الإجراءات التنفيذية	الجهات المسؤولة	الإطار الزمني
إيجاد أساليب تقييم شاملة للقرارات المتخذة بالوزارة، تأخذ بعين الاعتبار تأثيرها هذه القرارات على جميع الأطراف ذات العلاقة من خلال إشراك الجهات المعنية في تقييم النتائج وتعزيز ثقافة التغذية الراجعة لضمان اتخاذ قرارات تحقق المصلحة العامة وتدعم الشراكات المستدامة .	-إشراك أصحاب العلاقة في التقييم بعد التنفيذ -تطوير استبيانات قياس الأثر المؤسسي -بناء نظام تغذية راجعة فاعل	-دائرة العلاقات العامة -دائرة التخطيط والتطوير -دائرة الشكاوى والمراجعة	متوسط الأجل (3) شهور
الاستفادة من الخبرات والمعارف التي تمتلكها الوزارة، وإنشاء قاعدة بيانات معرفية توثق التجارب السابقة، وتحليل النجاحات والإخفاقات السابقة؛ مما يسهم في تحسين عملية صنع القرار واتخاذها، وتقادي الأخطاء المتكررة.	-توثيق التجارب السابقة الناجحة والفاشلة -إنشاء مكتبة إلكترونية داخلية للقرارات السابقة -تحليل الأخطاء المتكررة واستخلاص الدروس	-دائرة المعرفة -دائرة الأرشيف والمعلومات -دائرة الجودة -قسم الإحصاء	طويل الأجل (12) شهور
التأكد من توافق القرارات المتخذة مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة داخل الوزارة، وذلك من خلال إجراء تحليل دقيق للموارد، وضمان توفير بيئة داعمة لتنفيذه، مما يسهم في تحسين كفاءة التنفيذ وتقليل مخاطر عدم توفر الموارد اللازمة.	-إجراء تحليل موارد شامل قبل إقرار أي قرار رئيس -التحقق من جاهزية فرق العمل للتنفيذ -مراجعة الإمكانيات المالية والفنية لكل قرار	-دائرة التخطيط المالي -دائرة الموارد البشرية	قصير الأجل (3) شهور
تفعيل نظام مراجعة وتقييم دوري للقرارات المتخذة سابقاً لتحديد الأخطاء ومعالجتها وتجنب تكرارها، وبوضع آلية رسمية لاستخلاص الدروس المستفادة والعبر، واعتمادها كمرجع عند اتخاذ القرارات الجديدة.	-إنشاء جدول مراجعة نصف سنوي للقرارات الرئيسية -تطوير نموذج استخلاص العبر والدروس -أرشفة القرارات مع تقارير الأداء المرتبط بها	وحدة الرقابة الداخلية -دائرة التطوير -دائرة التخطيط الاستراتيجي -دائرة الرقابة	متوسط الأجل (6) شهور
تشجيع العاملين على المشاركة الجادة في عمليات صنع واتخاذ القرارات بفتح قنوات الحوار والاستماع لآرائهم، وتبني استراتيجيات فرق العمل ليزودهم بالشعور بالمسؤولية ويؤدي إلى قرارات أكثر شمولية وفاعلية.	-إنشاء منتديات حوار دورية مفتوحة -إدماج فرق العمل في التخطيط واتخاذ القرار -تنظيم مسابقات أفكار داخلية تعزز الإبداع والمبادرة	-دائرة الموارد البشرية -جميع الدوائر -مكتب وكيل الوزارة	متوسط الأجل (6) شهور

4.6: الدراسات المستقبلية المقترحة

استناداً لحدود الدراسة، فالتالي مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة على أمل فتح الآفاق لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول هذه الموضوعات المهمة لزيادة البناء المعرفي، وهي:

- العمل على دراسة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة بخلاف الذكاء الاستراتيجي، ومنها: (الذكاء الوجداني، والأنماط القيادية الحديثة، والثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات) لمعرفة المساهمة في جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- إعادة دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات بوجود متغيرات ثلاثة (وسيلة ومعدلة) في العلاقة؛ مثل: (الثقة بالنفس، والأداء الفردي)، لعلها أن تساعد في تقديم تفسيرات للعلاقات الهيكلية بينهما.
- إعادة إجراء الدراسة وبنفس المتغيرين بتطبيقها على العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية، وإجراء دراسات مقارنة بتضمين الوزارات الأخرى.
- توظيف المنهج التجريبي وجمع البيانات عند أكثر من نقطة زمنية بخلاف ما تم في الدراسة الحالية؛ حيث جمعت البيانات عند نقطة زمنية محددة، وكذلك استخدام أدوات أخرى أو هجينة لجمع البيانات مثل طريقة المقابلة والملاحظة ومجموعات التركيز.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل استعرضت الدراسة النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل البيانات واختبار الفرضيات؛ حيث أكدت النتائج على الأثر الإيجابي للذكاء الاستراتيجي، لا سيما أبعاده (تفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشاركة) في تحسين جودة اتخاذ القرارات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية. كما تم تسليط الضوء على الفروقات الديموغرافية ومدى تأثيرها على المتغيرين موضع الدراسة، حيث لم تكن هناك فروق جوهرية باستثناء المسمى الوظيفي وكانت لصالح العاملين ممن يعملون بوظيفة مدير عام فأعلى. وبناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الذكاء الاستراتيجي كمنهجية إدارية تسهم في تحسين آليات اتخاذ القرار من خلال استخدام التحليل الكمي والنماذج الرياضية، والاستفادة من البيانات الضخمة، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، بالإضافة إلى المشاركة وذلك لضمان تحقيق قرارات أكثر كفاءة وفاعلية. وقدمت الدراسة اقتراحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تثري هذا المجال عبر استكشاف تأثير متغيرات جديدة؛ مثل: الذكاء الوجداني، والثقافة التنظيمية، أو إعادة الدراسة في سياقات وزارية مختلفة. ومن خلال هذه التوصيات والاستنتاجات تسعى الدراسة إلى الإسهام في تطوير الممارسات الإدارية وتحقيق جودة أعلى في القرارات الاستراتيجية؛ مما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم:

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، محمد. (2017). التخطيط التربوي الاستراتيجي الذكاء والتطبيق. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

أبو إصبع، علي. (2019). الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية: دراسة تحليلية. مجلة الجامعة الوطنية، 9(1)، 119-151.

بطاينة، ثروت. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

بن رحمون، جنات، ومحبوب، سعدية. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية لآراء الموظفين والأساتذة الإداريين في كليات جامعة خشلة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

تلية، إبراهيم، وقعيد، وإبراهيم. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية في مؤسسة موبيليس. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

ثعلب، سيد. (2011). نظم المعلومات الإدارية. ط1. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.

جاموس، سندس. (2024). درجة وعي القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بالبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وعلاقتها بفاعلية صنع القرار الجامعي. أطروحة دكتوراه، جامعة القدس، فلسطين.

جبرين، روابي. (2018). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية: دراسة حالة بلديتي الخليل وبيت لحم. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

الجغبير، لميس. (2022). المساهمة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات. المجلة العربية للنشر العلمي، (2)، 303-311.

أبو جودة، عبد المجيد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.

حامدي، علي، وبن عيشي، بشير. (2011). أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن خيضر بسكرة، الجزائر.

الحبيب، ربي؛ والسلطان، مي. (2021). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، (35)، 135-86.

حجازين، هالة. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره على فعالية القيادة في منظمات الأعمال: الدور الوسيط للإبداع. دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في الأردن. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

الحري، عمر. (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حسين، علي، والساعد، رشاد. (2001). نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

حسين، عمرو. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49(4)، 702-661.

حسيني، شيماء، وسايح، حمزة. (2024). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: مؤسسة سونلغاز بولاية البيض، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، 7(1)، 100-81.

حلس، إسلام. (2023). أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الإسراء، فلسطين.

الحواني، نسرين، والرياحي، عمر. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية في الأردن، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (23)، 160-140.

حماد، أحمد، اشتوي، محمد، والنحال، محمود. (2022). مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات الاعلام المرئي الفلسطينية، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، 2(26)، 479-446.

حمادة، أحمد، دميان، جاكين، وحراز، السيد. (2025). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات الاستراتيجية والتميز المؤسسي بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة، جامعة دمياط، 6(1)، 686-639.

حمدان، رباب، وعمران، محمد. (2021). دور نظم المعلومات في جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة فلسطين التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 2(29)، 372-400.

حمودة، هدى. (2023). *الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

أبو حمور، عنان، أبو حمدة، سارة. (2022). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية، *المجلة العربية للإدارة*، 42(2)، 197-222.

الخرابشة، سامر. (2022). *أثر ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بوجود رأس المال البشري كمتغير وسيط في مجموعة المناصير في الأردن*، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.

الخطيب، أريج. (2020). *عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين*، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

الخفاجي، نعمة، عادل هادين. (2001). *ملاحح الشخصية الاستراتيجية للمدراء: منظور معرف*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر القطري الاول للعلوم الإدارية، بغداد، العراق.

الدرساوي، عبد الله. (2021). *أثر الرقابة القضائية على تحسين جودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الدوائر القانونية بالمؤسسات الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية*، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

راضي، أيمن، والنفار، حسام. (2018). *أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة*، مجلة جامعة العين، 2(2)، 36-60.

راضي، مرفت، والمدهون، أحمد، وشاهين، محمد. (2020). *الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية: شركة (فيوجن) لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات أنموذجاً*، *المجلة العربية للإدارة*، 40(1)، 35-52.

الربيعي، أحمد. (2022). *أثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة*، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

الرقب، توفيق. (2022). التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(44)، 36-103.

الرميمة، عبد السلام، والحكيمي، وائل. (2024). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية*، 1(1)، 223-259.

الزهراني الشيماء، والعيسى، غزيل (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 20(5)، 1-22.

زورق، بلال، والعمرى، محمد. (2019). أثر خصائص المعلومات المحاسبية على جودة اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار سلطنة عمان. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27(3)، 78-99.

السرسك، هاشم. (2020). أثر الذاكرة الاستراتيجية في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

شريف، أماني، ومحمد ثابت. (2023)، تطوير وحدات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، تطوير وحدات إدارة الأزمات، *مجلة جامعة سوهاج*، 17 (2)، 512-599.

شعبية، لارا. (2022). أثر جودة المعلومات على كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.

الشنطي، محمود، وسعدة، هناء. (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية، *مجلة جامعة الأزهر-غزة (سلسلة العلوم الإنسانية)*، 22(1)، 123-145.

الشورة، منار. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في ريادة الأعمال المستدامة: الدور الوسيط للحوكمة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.

الشيخ، علي، والعتار، حيدر. (2018). أثر التزام منظمات المجتمع المدني بمتطلبات الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 10(23)، 352-386.

صالح، أحمد، والعزاوي، بشرى، وإبراهيم، إبراهيم. (2010). الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- صالح، فاتن. (2009). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- الطعاني، عناد (2017). كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(10)، 54—75.
- عبد العال، عبد العال. (2023). قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية بمصر: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية- كلية التجارة، جامعة دمياط، 4(1)، 681-728.
- عبيد، مهند. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، محلة العلوم الاقتصادية والإدارية 21 (85)، جامعة بغداد، العراق.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001). البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عثمان، مزل. (2017). اختبار عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر-الدمام بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلوم المالية الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(1)، 165-181.
- العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشري. ط2. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبو عرقوب، هالة. (2023). تأثير نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرار لدى المنشآت الصناعية من وجهة نظر إدارتها، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- العزاوي، فراس. (2016). تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية. بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (90)، 291-329.
- العطرة، قاسمي. (2021). عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية بورقلة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- العفيفي، محمد. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- العلامة، علي. (2015). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فريتاال عنابة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.

- عمران، نضال. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، 23 (3)، 1308-1280.
- الغالب، طاهر، وإدريس، وائل. (2008). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. ط1. الأردن: دار وائل للنشر.
- الغالب، كمال. (1991). الإدارة العامة. ط1. دمشق: مطبعة الدواوي.
- أبو الغنم، خالد. (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة :دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2 (5)، 172-140.
- فياض، محمود؛ وقادة، عيسى؛ وعليان، ربحي. (2010). مبادئ الإدارة: "I" وظائف المدير. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- قاسم، سعاد. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- القحطاني، في، أبو عنزة، أسماء. (2024). دراسة العلاقة بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار في القطاع الشبة حكومي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على الهيئة العامة للأوقاف، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 10 (3)، 799-749.
- القريوتي، محمد. (1993). المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر. (2025). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محسن، منتهى. (2019). إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ إقرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين. مجلة كلية التربية، جامعة المستنصرية، (48)، 584-515.
- محيسن، عوض، أبو سويرح، أيمن، وشامية، إبراهيم. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 30 (1)، 60-82.
- المشاري، مشاري، الشريف، أسماء، الزهراني، نجود، صديق، وليد، وحسن، الفيصل. (2024). تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3 (4)، 152-98.

مطر، محمد. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية .غزة.

معمر، مهند. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية .المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2 (3)، 35-62.

المنيف، إبراهيم. (1992). استراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي. مصر: دار العلوم.

موسى، شهاب. (2010). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط. ط1. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

ناديا، أيوب. (1994). نظرية القرارات الإدارية، ط1، دمشق: مطابع جامعة دمشق.

نصار، وليد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

النعيمة، منى. (2018). تصورات معلمي الدراسات الاجتماعية حول دور الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي وأثره على القدرة التنافسية المستدامة، مجلة جامعة العين، 7 (9)، 72-88.

النعيمي، صلاح. (2008). المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. ط1. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

هبيطة، شهناز، وجلابي، كوثر. (2022) دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار :دراسة عينة من العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر-بورقلة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والعلوم والتيسير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

هللو، إسلام، وأبو غبن، أحمد. (2022). الحوسبة السحابية وعلاقتها في جودة القرارات الإدارية لدى القيادات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (26)، 36-62.

اليمني، إيمان. (2015). أثر نظم المعلومات على جودة القرارات :شبكات التواصل الاجتماعي كمتغير معدل: دراسة ميدانية على شركات التسويق في الأردن، أطروحة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barghouthi, Y.H.S. (2024). *The impact of strategic intelligence practices on achieving organizational excellence mediated by knowledge management: A case study of the Palestinian Anti-Corruption Commission*. Master's thesis, Arab American University, Palestine.
- Clar, G., et al. (2008). *Strategic policy intelligence tools: Enabling better RTDI policy-making in Europe's regions*. Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin.
- Daft, R. (2010). *Organization theory and design*. West Publishing, New York.
- Davis, J. (2002). Sherman Kent and the profession of intelligence analysis. *The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis*, 1(5), 1-16.
- Donelan, R. (2013). *Development and validation of a generic instrument for assessing the quality of decision-making*. Doctoral dissertation, Cardiff University, UK.
- Goecks, L.S., Santos, A.A., & Korzenowski, A.L. (2020). Decision-making trends in quality management: A literature review about Industry 4.0. *Production*, 30 (4), 1-11.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Ishak, F. A., Arshad, D. A., & Husin, N. S. (2024). The influence of self-efficacy on decision-making competency through strategic thinking among school leaders in Malaysia. *Health, Science, and Technology – Conference Series*, (3), 1188–1188.
- Kuhlmann, S. (2005). Strategic intelligence for research policy [Conference paper]. *Firsi Prime Network of Excellence Annual Conference*, Manchester Business School, United Kingdom.
- Kuosa, T. (2011). Evaluation of future studies. *Futures*, 43 (3), 327-336.
- Maccoby, M. (2004). Only the brainiest succeed. *Research Technology Management*, 4(5), 61-62.
- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system. *International Society for Performance of Leadership for Change, Improvement*, 15(3), 32-41.
- Mehta, Y., Nishith, M., & Mehta, A. (2023). Strategic intelligence and business performance: A study of Indian pharmaceutical industries. *European Chemical Bulletin*, 12(4), 5287-5295.
- Munjuri, M.G. (2018). Human capital, quality of decisions and performance of commercial banks and insurance firms in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, 7(3), 1-15.
- Nzeki, D.M., Datche, E.A., Kising'u, T.M., & Mwirigi, F.M. (2024). Strategic intelligence capabilities and firm performance in logistics companies in Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 11(2), 1349–1384.
- Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, 1(2), 220-242.
- Padmawidjaja, L., Sutrisno, T.F.C.W., Ardyana, E., Istiatin, I., & Wijayadane, D.R. (2022). The role of decision-making quality and innovation culture on company performance and business sustainability. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(S1), 1-11.
- Pauker, B. (2000). *Strategic intelligence: Providing critical information for strategic decisions*. Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August.

- Pellissier, R., & Kruger, J. P. (2011). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. *European Business Review*, 23(6), 609-631.
- Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K.A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity. *Management Decision*, 58(8), 1585-1600.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Russell-Jones, N. (2000). *The decision-making pocketbook*. Management Pocketbooks Ltd.
- Sadalia, I., Irawati, N., Syahfitri, I., & Erisma, N. (2021). The impact of strategic intelligence on entrepreneurial behaviour and organizational development. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 202, 252–256.
- Salih, A.A., & Abdulrahman, M. (2015). The role of strategic intelligence in the development of managers' competencies portfolio: A study with reference to Jordanian commercial banks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(12), 495-513.
- Sheri, A.M.A., Nori, N.R., & Gupta, S.K. (2021). The role of strategic intelligence in enhancing effective talent management: A study on academic institutions of Duhok Governorate. *Academic Journal of Nawroz University*, 10(2), 137-155.
- Stivi-Kerbis, S. (2019). The surprise of peace: The challenge of intelligence in identifying positive strategic–political shifts. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 32(3), 448-466.
- Strain, N. (2013). Strategic intelligence role in the management of organizations. *The USA Annals of Economics and Public Administration*, 13(2), 109-116.
- Sullivan, J.P. (2008). The frontiers of global security intelligence: Analytical tradecraft and education as drivers for intelligence reform. *Small Wars Journal*, (22), 1-10.
- Tham, K. D., & Kim, H. M. (2002). Towards strategic intelligence with ontology-based enterprise modelling and ABC. *Proceedings of the International Business & Economics Research Conference*. Las Vegas, NV.
- Tubk, A., Ducatel, K., & Gavigan, J. (2001). *Strategic policy intelligence: Current trends, state of play and perspectives*. Institute for Prospective Technological Studies, European Commission.
- Wagner, L., & Belle, J.P.V. (2007). *Web mining for strategic intelligence: South African experiences and a practical methodology*. ICDSS 2007 Proceedings.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2008). *Strategic management and business policy* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Yuen, P.K., & Ping, T.A. (2019). The impact of business intelligence capabilities on organizational performance in Malaysia. In C. Tze Haw, C. Richardson, & F. Johara (Eds.), *Business Sustainability and Innovation. European Proceedings of Social and Behavioral Sciences*, (65), 381-390.

الملاحق

ملحق (1):

نتائج الدراسة الاستكشافية حول المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات)

#	البند	درجة الموافقة			الوزن النسبي %
		كبيرة	متوسطة	قليلة	
1.	تستخدم الوزارة المنهج العلمي عند اتخاذ القرارات.	10	5	10	66.6%
2.	تعمل الوزارة على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات.	11	4	10	67.9%
3.	تحرص الوزارة على مشاركة الأطراف المعنية في عمليات اتخاذ القرار.	8	8	9	65.3%
4.	تتخذ الوزارة القرارات في الوقت المناسب.	12	6	7	73.3%
5.	تعمل الوزارة على تقييم القرارات التي تتخذها وتعديلها	9	7	9	66.6%
6.	تتسجم القرارات التي تتخذها الوزارة مع أهدافها وسياساتها.	13	3	9	71.9%
7.	تستخدم الوزارة الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات.	6	5	14	55.9%
8.	تتصف القرارات المتخذة بتجنب الأخطاء التي ارتكبتها في الماضي.	7	10	8	65.3%
9.	تدرس الوزارة البدائل المحتملة المتعلقة بالقرارات لاختيار أفضلها.	7	8	10	62.6%
10.	تستند القرارات المتخذة بالوزارة إلى مبررات منطقية.	12	4	9	70.5%
11.	تقوم الوزارة بدراسة الآثار المترتبة على القرارات التي تتخذها.	10	2	13	62.7%
الوزن النسبي		38.18%	22.55%	39.27%	66.3%

ملحق (2):
قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1.	د. وائل ثابت	أستاذ إدارة الأعمال المشارك	جامعة الأزهر
2.	د. بلال البشيتي	أستاذ إدارة الأعمال المشارك	جامعة الأزهر
3.	د. ياسر الشرفا	أستاذ مشارك إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
4.	د. خالد دهليز	أستاذ مشارك إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
5.	د. إسماعيل قاسم	أستاذ مساعد إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
6.	د. منصور الأيوبي	أستاذ مساعد إدارة الأعمال	كلية فلسطين التقنية
7.	د. محمد الزعنون	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة غزة
8.	د. أحمد أبو غبن	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الأقصى
9.	د. عامر أبو شريعة	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الإسراء
10.	د. خليل ماضي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الجامعات الفلسطينية

ملحق (3): أداة الدراسة

أخي الموظف/أختي الموظفة حفظكم الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تعبئة استبانة

أهديكم عاطر تحياتي، ويطيب لي أن أضع بين أيديكم الاستبيان الذي تمّ تصميمه بغرض التّعرف على (أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج (ماجستير إدارة الأعمال) من جامعة الإسراء بغزة؛ لذا نأمل من حضرتكم التّكرم بقراءة فقرات الاستبانة بدقّة، والإجابة عنها بما يتفق مع وجهة نظركم، علماً بأنّه سيتمّ التعامل مع إجاباتكم بسرية تامّة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وذلك بهدف التّوصل إلى نتائج تفيد الجامعة والمستفيدين من خدماتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

أولاً/ البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (✓) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3. سنوات الخدمة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 إلى أقل من 15 ☐ 15 سنة فأكثر

4. المسمى الوظيفي:

☐ مدير عام فأعلى ☐ مدير دائرة/ وحدة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة

ثانياً: مجالات الاستبانة:

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات تختص بـ(بمدى ممارسة أسلوب الذكاء الاستراتيجي، وجودة اتخاذ القرارات) في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وأمام كل منها مقياس متدرج حسب الموافقة من (1) والذي يعني موافقة قليلة جداً على محتوى الفقرة، إلى رقم (5) والتي تعني موافقتك كبيرة جداً على محتوى الفقرة، يرجى وضع علامة (✓) أمام كل عبارة بما يوافق رأيكم. 0592477137

#	الفقرة	درجة الموافقة				
		(1) قليلة جداً	(2) قليلة	(3) متوسطة	(4) كثيرة	(5) كثيرة جداً
المجال الأول: الذكاء الاستراتيجي: الذكاء التي تملكه مستويات معينة من المديرين ويعتمد على نظام معلومات يمكن من خلاله توفير البيانات لمعالجتها وتقديمها لصانعي القرار حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تقديم خدمات بكفاءة وفعالية عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات الضرورية ذات الأهمية الاستراتيجية، بهدف تسهيل اتخاذ القرارات على المدى البعيد						
البعد الأول: الاستشراف						
1.	تستقرئ الوزارة التغيرات المستقبلية في بيئة العمل.					
2.	تتابع الوزارة التغيرات في البيئة الخارجية حولها والتفكير بانعكاساتها.					
3.	تشخص الوزارة الفرص المتاحة وتستثمرها في تحقيق الأهداف المنشودة.					
4.	تعمل الوزارة على تقييم خدماتها الحالية للاستفادة من نتائجها مستقبلاً.					
5.	تُعيد الوزارة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغيرات المستمرة.					
البعد الثاني: تفكير النظم						
1.	تعمل الوزارة في صورة نظام متناسق ومتربط الأجزاء.					
2.	تدرس الوزارة المشكلات والأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها منفردة.					
3.	تنظر الوزارة للمشكلات التي تواجهها من زوايا كثيرة.					
4.	تدمج الوزارة العناصر لتحليلها وفهم العلاقات فيما بينها وكيفية تفاعلها.					
5.	تمتلك الوزارة القدرة على رؤية الأحداث بصورة واضحة.					

#	الفقرة	درجة الموافقة				
		(1) قليلة جداً	(2) قليلة	(3) متوسطة	(4) كبيرة	(5) كبيرة جداً
البعد الثالث: الرؤية المستقبلية						
1.	تمتلك الوزارة رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.					
2.	تستخدم الوزارة الرؤية في توحيد جهود العاملين لتحقيق رسالتها وغاياتها.					
3.	تعمل الوزارة على تحويل الرؤية لواقع وأنشطة قابلة للتطبيق.					
4.	تُنع الوزارة العاملين بالإيمان بالرؤية الاستراتيجية لها وتنفيذها.					
5.	لدى الوزارة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.					
البعد الرابع: الدافعية						
1.	تحفز الوزارة العاملين لديها على الإبداع والابتكار في العمل.					
2.	تثير الوزارة التنافس بين العاملين لدفعهم لتقديم المزيد من الإنجازات.					
3.	تشجع الوزارة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين مع بعضهم البعض.					
4.	تمنح الوزارة المكافآت والحوافز المتنوعة للعاملين نظير أدائهم المتميز.					
5.	تحت الوزارة العاملين للمشاركة الفاعلة وتحمل المخاطر والمسؤوليات.					
البعد الرابع: الشراكة						
1.	تؤمن الوزارة بضرورة الشراكة مع المنظمات ذات العلاقة.					
2.	تستخدم الوزارة الشراكة للخروج من الأزمات التي تواجهها.					
3.	تؤمن الوزارة بأن الشراكة توفر لها تشارك الموارد النادرة والمعرفة.					
4.	تقوم الوزارة بتقييم علاقات الشراكة بشكل دوري.					
5.	تسعى الوزارة لإقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات الرائدة.					

#	الفقرة	درجة الموافقة				
		(1) قليلة جداً	(2) قليلة	(3) متوسطة	(4) جيدة	(5) كبيرة جداً
المجال الثاني: جودة اتخاذ القرارات: عملية تراكمية تسلسلية تنتقل من مرحلة لمرحلة عبر خطة لتطوير العمل تركز بشكل أساسي على تحقيق الأهداف ومدى توفر المعلومات، والبدائل المتاحة وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي.						
1.	تحقق القرارات المتخذة بالوزارة النتائج والأهداف المرجوة منها.					
2.	تُقيم الوزارة آثار قراراتها على الأطراف ذات العلاقة معها.					
3.	تتسم القرارات المتخذة بالوزارة بالموضوعية وعدم التحيز.					
4.	تستفيد الوزارة من خبراتها وتجاربها عند اتخاذ القرارات.					
5.	تستخدم الوزارة الأساليب الكمية المساعدة عند اتخاذ القرارات.					
6.	تقوم الوزارة بتوليد البدائل ودراستها لاختيار الأفضل من بينها.					
7.	تتجنب الوزارة عند اتخاذ القرارات تكرار الأخطاء في الماضي.					
8.	تشجع الوزارة العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.					
9.	تمتلك الوزارة المرونة لتعديل القرارات المتخذة حال ثبوت فشلها.					
10.	تتصف الوزارة بقدرتها على اتخاذ القرارات بالوقت المناسب.					
11.	تحدد الوزارة المشكلات التي هي بحاجة لاتخاذ قرار بشأنها.					
12.	تعتمد الوزارة عند اتخاذ القرارات على معلومات دقيقة وموثوقة.					
13.	تعمل الوزارة على مراقبة تنفيذ القرارات المتخذة كافة بدقة.					
14.	تراعي الوزارة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ القرارات.					
15.	تُتخذ القرارات في الوزارة بناءً على تحليل دقيق للمخاطر والفرص.					

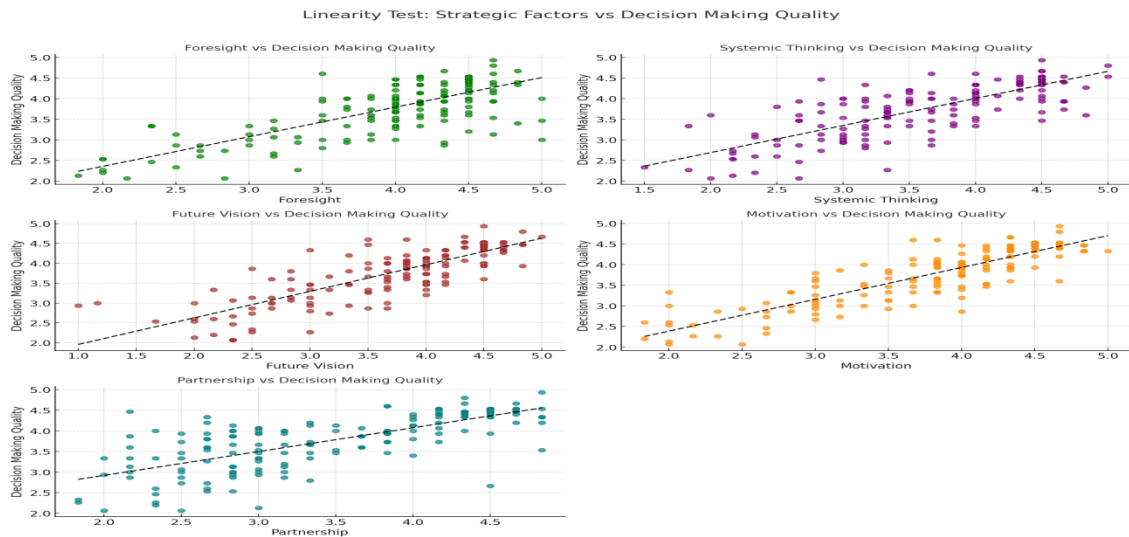
ملحق (4):

فحص افتراضات تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

جدول (I) معامل تضخم البيانات، والتباين المسموح به، والالتواء، واستقلالية الأخطاء

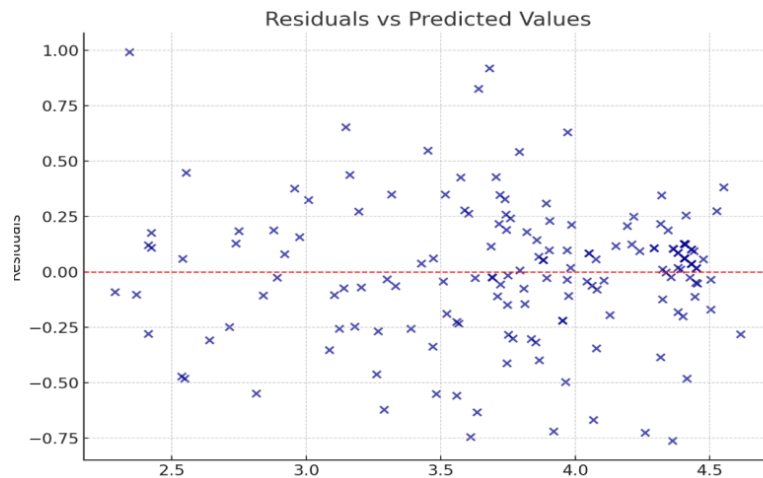
البعد	-كلمنجروف سمرنوف	الدالة	Skewness الالتواء	VIF معامل التضخم	Tolerance التباين المسموح به	Durbin- Watson
استشراف المستقبل	0.071	0.200	-0.762	2.180	0.459	1.97
التفكير النظامي	0.065	0.184	-0.524	1.974	0.507	
الرؤية المستقبلية	0.078	0.171	-0.52	2.433	0.411	
الدافعية	0.060	0.176	-0.556	1.826	0.548	
الشراكة	0.069	0.158	-0.483	2.091	0.478	

يوضح الجدول (I) نتائج إجراء فحص التوزيع الطبيعي (Normality)، وتشير نتائج اختبار (كلمنجروف سيمرنوف) إلى أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي تتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05)، وأظهرت معاملات الالتواء لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي قيماً ضمن المدى المقبول إحصائياً (بين -1 و +1)، مما يشير إلى تماثل توزيع البيانات ويدعم افتراض التوزيع الطبيعي. كما يُظهر أن جميع الأبعاد لديها معاملات تضخم تباين (VIF) أقل من (10)، و (Tolerance) أعلى من (0.1)، مما يشير إلى خلو القيم من مشكلات الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity). كما أن قيم الالتواء مقبولة وضمن المدى المقبول. و-أيضاً- تم التحقق من افتراض استقلالية الأخطاء (Independence of Errors) باستخدام معامل (Durbin-Watson)، وقد بلغت قيمته (1.97)، وهي قريبة جداً من القيمة المثالية (2.0)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي الناتجة عن النموذج. وبناءً على ذلك فإن افتراض استقلالية الأخطاء متحقق، وهو شرط مهم لضمان صحة تقديرات نموذج الانحدار وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين المتغيرات. ومن جهة أخرى، فقد أجري فحص الخطية (Linearity) وتبين المخططات الرسومية (شكل رقم II) (مخططات التبثر) بين كل بعد من الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار، وجميع المخططات تُظهر اتجاهًا خطيًا واضحًا بين المتغيرات؛ أي: وجود علاقة خطية طردية بين المتغيرات، وهو ما يحقق أحد أهم افتراضات تحليل الانحدار.



شكل (II): مخططات التبثر بين كل بُعد من الذكاء الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات

تم التحقق من افتراض تجانس التباين (Homoscedasticity) من خلال فحص شكل التبثر (Scatter Plot) بين المتبقيات (Residuals) والقيم المتوقعة (Predicted Values) وقد أظهر المخطط (III) أن النقاط تتوزع عشوائياً حول الخط الأفقي، دون وجود نمط منتظم أو تجمع على شكل قمع (Funnel-Shaped Pattern) مما يشير إلى تحقق شرط تجانس التباين



يتضح من جميع ما سبق، وبالرجوع إلى المخططات التوضيحية والجدول فإنه تم التحقق من جميع افتراضات تحليل الانحدار المتعدد التدريجي؛ مما يتيح تطبيق النموذج بثقة إحصائية عالية.