



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية

دراسة حالة

(بلدي الخليل وبيت لحم)

روابي محمد رشيد جبرين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ - 2018م

الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية

دراسة حالة

(بلدتي الخليل وبيت لحم)

إعداد:

روابي محمد رشيد جبرين

بكالوريوس تربية ابتدائية من جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

المشرف الرئيس: د. عزمي الأطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في معهد التنمية المستدامة / بناء المؤسسات والتنمية البشرية من كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1440هـ - 2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة
الذكاء الإستراتيجي وعلاقتة بعملية إتخاذ القرارات في الهيئات المحنية
دراسة حالة
(بلديتي الخليل وبيت لحم)

اسم الطالبة : روابي محمد رشيد جبرين
الرقم الجامعي (21420315)

المشرف : الدكتور عزمي الاطرش

نوقشت الرسالة بتاريخ (2018/8/6 م) من اعضاء لجنة المناقشة المدرجة اسمائهم وتوقيعهم :

- 1- رئيس لجنة المناقشة : د عزمي الاطرش . التوقيع :
- 2- ممتحناً داخلياً : د ابراهيم عوض . التوقيع :
- 3- ممتحناً خارجياً : د سعدي كرنز . التوقيع :

القدس - فلسطين

1440 هـ 2018 م

الإهداء

إلى أبنِي... أمل الغد وبسمة المستقبل... احمد

إلى أمي التي احتضنتني فكان حضانها دفناً وإشفاقاً وحناناً.....

إلى أبي نور قلبي ومهجتي

إلى أخوتي وأخواتي.....

إلى الأكرم منا جميعاً إلى أبطال النصر والحرية

اهدي لهم ثمرة جهدي هذا المتواضع.....

روابي جبرين

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

.....التوقيع

روابي محمد رشيد جبرين

التاريخ: 2018/8/6م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه واهتدى بهداه إلى يوم الدين...

أما بعد:

في بداية هذا العمل المتواضع الذي أسأل الله له القبول، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الكرام الذين نهلنا على أيديهم العلم والمعرفة، ونخص بالذكر الدكتور الفاضل (عزمي الاطرش)، فله مني جزيل الشكر والامتنان، ونسأل الله أن يطيل في عمره ليبقى نبراساً متلألئاً في نور العلم والعلماء. والشكر موصول إلى كل من شد على أيدي وقوى عزمي وشجعني على إخراج هذه الدراسة المتواضعة إلى عالم النور.

فهرس المحتويات

الإهداء
إقرار	أ
شكر وتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	ك
الملخص	ل
الملخص باللغة الانجليزية	ن

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة	2
2.1 مشكلة الدراسة	4
3.1 أهداف الدراسة	5
4.1 فرضيات الدراسة	6
5.1 أهمية الدراسة	7
6.1 حدود الدراسة	7
7.1 التعريفات الإجرائية للدراسة	7

الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري	10
1.2 المقدمة	10
2.2 مفهوم الذكاء الإستراتيجي	11
3.2 أهمية الذكاء الإستراتيجي	13

14	4.2 عناصر الذكاء الإستراتيجي
14	4.2.1 الاستشراف (البصيرة)
16	4.2.2 أهمية استشراف المستقبل للمؤسسة
18	4.2.4 أهداف استشراف المستقبل ومنافعه
19	4.2.5 . القدرات الحدسية
21	4.2.6 التفكير المنظم
23	4.2.7 الرؤية الإستراتيجية
24	4.2.8 الشراكة
26	4.2.9 الدافعية
28	4.2.10 الحدس
29	5.2 مفهوم اتخاذ القرار
30	5.2.1 ماهية عملية اتخاذ القرارات
32	6.2 أهمية عملية اتخاذ القرارات
34	7.2 عناصر اتخاذ القرار
37	9.2 أنواع القرارات
37	1 . أنواع القرارات وفقا للوظائف الأساسية في المؤسسة
38	2 . القرارات الإستراتيجية
39	10.2 اتخاذ القرارات الإستراتيجية
39	11.2 مفهوم وأهمية ومميزات القرار الإستراتيجي
40	12.2 مفهوم القرار الإستراتيجي
41	13.2 مراحل صنع القرار الإستراتيجي
44	14.2 العلاقة ما بين التخطيط الإستراتيجي وصنع القرار الإستراتيجي
46	15.2 ثانيا: الدراسات السابقة

46	الدراسات العربية.....
52	الدراسات الأجنبية.....
53	15.2 تعقيب على الدراسات السابقة.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

56	1.3 الطريقة والإجراءات.....
56	2.3 منهج الدراسة.....
56	3.3 مجتمع الدراسة.....
60	4.3 أداة الدراسة.....
60	5.3 مقياس الذكاء الإستراتيجي.....
61	6.3 تصحيح المقياس.....
62	7.3 صدق مقياس الذكاء الإستراتيجي.....
63	8.3 ثبات مقياس الذكاء الإستراتيجي.....
63	9.3 مقياس اتخاذ القرار.....
64	10.3 تصحيح المقياس.....
65	11.3 صدق مقياس اتخاذ القرار.....
66	12.3 ثبات مقياس اتخاذ القرار.....
67	13.3 إجراءات تطبيق الدراسة.....
68	14.3 المعالجة الإحصائية.....

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

70	1.4 نتائج الدراسة.....
70	1.1.4. نتائج السؤال الأول.....
71	1.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الأول.....
74	2.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثاني.....

77 3.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثالث
80 2.1.4 نتائج السؤال الثاني
89 3.1.4. نتائج السؤال الثالث
90 1.3.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثالث
93 2.3.1.4 نتائج السؤال الفرعي الرابع
96 4.1.4 نتائج السؤال الرابع
103 5.1.4 نتائج السؤال الخامس
104 6.1.4 نتائج السؤال السادس
106 7.1.4 نتائج السؤال السابع
107 8.1.4 نتائج السؤال الثامن:

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

110 1.5 مناقشة النتائج
110 مناقشة نتائج السؤال الأول
111 مناقشة الأسئلة الفرعية
112 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني
114 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث
115 مناقشة نتائج السؤال الثاني
119 مناقشة نتائج السؤال الثالث
121 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني
122 مناقشة نتائج السؤال الرابع
126 مناقشة نتائج السؤال الخامس
127 مناقشة نتائج السؤال السادس
127 مناقشة نتائج السؤال السابع

128.....	مناقشة نتائج السؤال الثامن
128.....	النتائج
131.....	التوصيات
132.....	المصادر والمراجع
136.....	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير البلدية	1.3
57	توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس	2.3
58	توزيع المبحوثين تبعاً للعمر	3.3
58	توزيع المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة	4.3
59	توزيع المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي	5.3
59	توزيع المبحوثين تبعاً للمسمى الوظيفي	6.3
61	توزيع أبعاد الذكاء الإستراتيجي على فقرات المقياس	7.3
61	طول الخلايا	8.3
62	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الذكاء الإستراتيجي لدى أفراد المجتمع مع الدرجة الكلية لكل بعد.	9.3
63	نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا على أبعاد الدراسة المختلفة	10.3
64	أبعاد اتخاذ القرار على فقرات المقياس	11.3
65	طول الخلايا	12.3
66	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات اتخاذ القرار لدى أفراد المجتمع مع الدرجة الكلية لكل بعد.	13.3
67	نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا على أبعاد الدراسة المختلفة	14.3
71	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي.	1.4
72	النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة الاستشرافية	2.4
73	درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة الاستشرافية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم	3.4
75	النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الرؤية المستقبلية	4.4
76	درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الرؤية المستقبلية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم	5.4
78	النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية التفكير النظمي	6.4
79	يبين درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية التفكير النظمي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم 79	7.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعا لاختلاف البلدية	8.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعا لاختلاف الجنس.	9.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعا لاختلاف العمر.	10.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعا لاختلاف سنوات الخبرة.	11.4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.	12.4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعا لاختلاف المسمى الوظيفي.	13.4
90	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم.	14.4
91	يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة على اتخاذ القرار	15.4
92	درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم.	16.4
94	يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية امتلاك السمات القيادية	17.4
95	درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية امتلاك السمات القيادية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم.	18.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعا لاختلاف البلدية.	19.4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعا لاختلاف الجنس.	20.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعا لاختلاف العمر.	21.4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعا لاختلاف سنوات الخبرة.	22.4
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.	23.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي.	24.4
104	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson) للعلاقة بين متوسطات الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات.	25.4
105	نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد (Regression Analysis) لأثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين بالهيئات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم.	26.4
106	نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد (Regression Analysis) لأثر الذكاء الإستراتيجي على امتلاك السمات القيادية لدى العاملين بالهيئات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم	27.4
107	ترتيب المتغيرات (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، القدرة على اتخاذ القرار، القيادة) حسب مخطط من (1-5).	28.4

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
137	الاستبيان بصورته الأولىة
143	قائمة أسماء المحكمين
144	الاستبيان بصورته النهائية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدماتية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها. استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، وذلك من خلال استهداف مجتمع الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في بلديتي (الخليل وبيت لحم) والبالغ عددهم (81) إداري، حسب إحصائيات رسمية صادرة عن البلديات التي أجريت عليها الدراسة، منهم (45) إداري يعملون في بلدية الخليل، و(36) إداري يعملون في بلدية بيت لحم، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع إلى (76) استبانة استبعد منها استبانة واحدة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وأصبح عدد أفراد عينة الدراسة (75) مبحوثا من الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم، أي ما نسبته (93%) من مجتمع الدراسة.

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على عينة الدراسة الكلية حيث بلغت قيمة الثبات لأبعاد المقياس (0.92) للمجال المتعلق بالقدرة الاستشرافية، و(0.95) للمجال المتعلق بالرؤية المستقبلية، وبلغت (0.93) على المجال المتعلق بالتفكير النظامي، في حين بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي (0.97) وهذا يشير إلى أن الأداة تمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

وخرجت هذه الدراسة بعدد من النتائج تمثلت في الآتي:

1- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء

الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة متوسطة.

2- أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى

الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تبعا لاختلاف متغير البلدية قد كان لصالح بلدية

الخليل حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الإداريين في بلدية الخليل (3.43) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى الإداريين في بلدية بيت لحم (3.02) معبرا عن درجة متوسطة لصالح المبحوثين الإداريين في بلدية الخليل.

3- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكاء الإستراتيجي

وبين عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين بالهيئات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم.

4- أظهرت النتائج أن متغير الرؤية المستقبلية قد جاء في المرتبة الأولى وجاء في المرتبة الثانية

التفكير النظمي، وفي المرتبة الثالثة القدرة على اتخاذ القرار، وجاء في المرتبة الرابعة القيادة في

حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة الاستشراف.

وفي الختام ترى الباحثة بأن هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام من قبل البلديات بعناصر الذكاء

الاستراتيجي، لما لها من دور في فاعلية صنع القرارات، وضرورة تدريب العاملين في البلديات وتوجيههم

للاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية التي قد تواجه هذه البلديات في ظل التغيرات

المتسارعة في كافة مناحي الحياة.

**Strategic Intelligence and its Relation to the Process of
Decision-Making in Local Bodies
Case Study
(Hebron and Bethlehem Municipalities)**

Prepared by: Rawabi Mohammad Rasheed Jebreen

Supervisor: Dr. Azmi Ahmad ALatrash

Abstract:

The study examined the strategic intelligence and its relation to the process of decision-making in service institutions located in the south of West Bank from the perspective of its administrative staffs.

The study operated within the comprehensive survey approach by targeting population of the study. Population of the study consisted of all the administrative staff members working in the two municipalities of Hebron and Bethlehem whose number ups to 81 individuals according to official statistics issued by these two municipalities (45 in Hebron and 36 in Bethlehem). Toward this end, 81 questionnaires were distributed, whereas the collected questionnaires were 76. One was excluded as it was invalid to be analyzed. Thus, the sample represented 93% of the entire population of the study.

Reliability of the instrument of the study was calculated through calculating the internal consistency of the items of the questionnaire; Cronbach Alpha coefficient of the entire sample was calculated. Reliability values were as follows: domain of the looking-ahead 92, future vision domain 0.95 and the domain of the systematic thinking 0.93. However, the total reliability degree of the entire instrument was 0.97, which indicates high-degree reliability.

The study revealed the following findings:

- 1- The total degree of the local bodies' interest in improving the level of the strategic intelligence of the administrative staff working in the municipalities of Hebron and Bethlehem was medium.
- 2- The total score of the local bodies' interest in improving the strategic intelligence of the administrative staff working in the municipalities of Hebron and Bethlehem attributed to the variable of municipality was in favor of the municipality of Hebron with a high mean average (3.43), whereas it scored a medium degree (3.02) for the municipality of Bethlehem.

- 3- There was a statistically significant positive relationship between the strategic intelligence averages and the decision-making process among the administrative staffs working in the local bodies of the municipalities of Hebron and Bethlehem.
- 4- Findings of the study also disclosed that the future vision domain came in the first place. Then, the systematic thinking domain, and the ability of decision-making followed. In the fourth place the domain of leadership, and finally the looking-ahead domain.

To sum up, the researcher maintains that municipalities are required to pay more attention to the elements of strategic intelligence as they play a crucial role in promoting the effectiveness of decision-making process. Also, workers in the municipalities should be trained and oriented towards the strategic intelligence to be able to overcome future challenges that may encounter municipalities particularly nowadays in the age of rapid changes in all areas of life.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

التعريفات الإجرائية للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجمل نواحي الحياة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والسياسية، والتي انعكست تأثيراتها بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية في المؤسسات، وتجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطها بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها. مما برز الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزءاً من نظام محلي ضمن نظام عالمي اشمئ يؤثر في نشاطات وخطط واستراتيجيات تلك المنظمات، وكون عدم التأكد من التغيرات المستقبلية يحتم الكشف عن الملامح الأساسية لها والبحث عن أساليب علمية ملائمة التي يمكن من خلالها استشراق المستقبل والاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات المتسارعة.

والتطورات والمتغيرات في الجوانب الإدارية الداخلية والخارجية لمنظمات العصر الحالي، استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر وهو

ما يفرض وجود استراتيجية لدى المسؤولين متخذي القرار في مجال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن هنا برز مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وتؤكد الدراسات أهمية إدراك الذكاء الإستراتيجي من طرف المنظمات من اجل تكيف هذا النمط من الذكاء سعياً منها لتحقيق الموائمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى التي نذكر من بينها الذكاء الاقتصادي والذكاء التنافسي، نظراً لما يوفره لمتخذي القرار من إمكانية الكشف عن مداخل استراتيجية لاستباق الأزمات والتهيء لمواجهتها. ويرتبط الذكاء الإستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الإستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة ندرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة.

ويعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه ذلك الذكاء القائم على رؤية واضحة ومحددة للمستقبل حيث أن وضوح الأهداف المراد تحقيقها أمر مهم، لضمان تحقيقها ونجاحها، لذلك تحتاج إلى مشاركة الجميع في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

وقد بدأ العاملين في المؤسسات والمنظمات يدركون أهمية الذكاء الإستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة في مؤسساتنا ومنها الخدماتية، وبدأت عملية تدريب وتأهيل قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية، وقد برز الذكاء الإستراتيجي الذي يرسم به قادة المنظمات والذي يعني بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلاً عن تهيئة رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الإستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدماتية شكل خاص فضلاً عن ذلك يأخذ الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة وغيرها. ولضعف ثقافة المعرفة الإستراتيجية أولاً والذكاء الإستراتيجي ثانياً في المنظمات الخدمية المحلية من بلديات ومجالس محلية وتدنى توظيفها لهذا النمط من الذكاء في صناعاتها للقرارات.

ظهرت أهمية الولوج إلى بحث المنظمات عن الذكاء الإستراتيجي وتوظيفه في دعم العمليات وامتلاك الكثير من الطاقات المبدعة.

إن الظروف والمتغيرات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الحالية وبالأخص تلك الملموسة على المستوى المحلي الفلسطيني تتطلب من هيئاتنا المحلية، والبلديات العمل بمنهجية مبتكرة لإدارة بلداتها ومدنها حتى تتمكن من الاستجابة لهذه المتغيرات ولإحتياجات المواطن الفلسطيني المتزايدة. إن ذلك يتطلب العمل بفكر استراتيجي مبني على مبادئ تشمل مشاركة المواطن في صنع واتخاذ القرار والمساهمة في تنفيذه كما يتطلب منها التركيز على القضايا ذات الأولوية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة لها والمعوقات المحتملة.

يعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة الحماية والوقاية للمؤسسة إذ يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المؤسسة، ويبرز دور هذا النمط من الذكاء في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة، إذ يساعد المديرين في تحديد برامج وسياسات المؤسسة ويجعل هذا الذكاء المؤسسة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية التي قد تواجهها خاصة في ظل التغيرات السريعة في متطلبات واحتياجات المجتمع الفلسطيني.

2.1 مشكلة الدراسة:

في ظل عالم سريع التغيير تواجه المؤسسات الخدمية العديد من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى اتخاذ القرارات الحاسمة والفعالة، المبنية على دراسة وتحليل الحاضر، واستشراف المستقبل، وثمة فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي التخطيط لها قبل تنفيذها في وقت تواجه فيه هذه المؤسسات والمنظمات ظروف اقتصادية صعبة تنعكس على شح الموارد والإمكانات، ولمواجهة المشكلات والتحديات بطريقة أكثر ذكاءً وإبداعية نحتاج إلى قيادات وعاملين يتسمون بالذكاء وبعد

النظر، والقدرة على الابتكار ويمتلكون المهارات في القيادة واتخاذ القرارات، ومن هنا تمثلت إشكالية الدراسة في:

علاقة الذكاء الإستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

الهدف الرئيس لهذه الدراسة التعرف على علاقة الذكاء الإستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

1- التعرف على مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وأبرز عناصره وخصائصه، ودور في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات والمؤسسات.

2- التعرف على مدى ممارسة الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية ودورها في صنع القرارات داخل هذه المؤسسات.

3- التعرف إلى استجابات العاملين في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية للحاجة لتفعيل دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات.

4- محاولة تقديم مقترحات قابلة للتطبيق لتطوير الذكاء الإستراتيجي، والتي يمكن إن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى مدراء هذه والعالمين الإداريين فيها، مما يعزز عمل هذه المؤسسات بما يخدم المجتمع.

4.1 فرضيات الدراسة:

لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات والعاملين الإداري الخدماتية في جنوب الضفة الغربية، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات التالية:

1- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الاستشراق كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدماتية في جنوب الضفة الغربية.

2- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين التفكير النظمي كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدماتية في جنوب الضفة الغربية.

3- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدماتية في جنوب الضفة الغربية.

4- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو عناصر الذكاء الإستراتيجي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدماتية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، البلدية).

5.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة مما يأتي:

1- تلفت نظر متخذي القرار لأهمية ودور الذكاء الإستراتيجي كأداة داعمة لعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدمائية.

2- يعتبر الذكاء الإستراتيجي من المواضيع المهمة في مجال التسيير والإدارة الإستراتيجية، نظرا لما يوفره للقادة من قدرة وفعالية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدمائية.

3- الأهمية العلمية من خلال تحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في داخل المؤسسات الخدمائية.

6.1 حدود الدراسة:

الحدود البشرية: رؤساء الأقسام والمدراء، ورؤساء المجالس البلدية في جنوب الضفة الغربية (بلديتي الخليل وبيت لحم).

الحدود المكانية: بلديتي الخليل وبيت لحم في جنوب الضفة الغربية.

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2017 . 2018.

7.1 التعريفات الإجرائية للدراسة:

❖ **الذكاء الإستراتيجي:** قدرة رؤساء البلديات على توظيف مهاراتهم، ومعارفهم، وخبراتهم، بشكل

ذكي لمواجهة التغيرات والتحديات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب لضمان عمل المؤسسات

في الحاضر والمستقبل.

❖ **الاستشراف والرؤية:** هو القدرة على قراءة المستقبل ورؤية الاتجاهات المستقبلية، والاستفادة

من تجارب الماضي لرسم صورة المستقبل والتأثير فيه بما ينعكس ايجابيا على المؤسسة.

- ❖ **اتخاذ القرار:** من المسؤوليات التي تقع على رؤساء البلديات لمواجهة المشاكل أو التحديات، أو الموافقة على مشروعات خاصة بالبلدية، وهناك قرارات سريعة قد تتخذ، وقرارات قد تحتاج لتفكير قبل اتخاذها لما لها من أهمية على عمل البلدية.
- ❖ **الشراكة:** قدرة البلدية كمؤسسة خدمتية على توقيع التحالفات الإستراتيجية مع البلديات والمؤسسات الأخرى في المجتمع المحلي، وقد تشمل توقيع اتفاقيات توأمة مع بلديات خارج الوطن لتبادل الخبرات.
- ❖ **الدافعية:** حالة نفسية داخلية، تدفع الفرد للقيام بسلوك أو عمل معين وتوجهه نحو إشباع حاجة أو هدف معين، وهي قوة معززة ومنشطة للفرد نحو القيام بذلك العمل.
- ❖ **التفكير النظامي:** القدرة على توليف العناصر المختلفة، لغرض تحليلها، والتعرف على الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل صورة واضحة عن عمل البلدية.

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

المقدمة

مفهوم الذكاء الإستراتيجي

أهمية الذكاء الإستراتيجي

عناصر الذكاء الإستراتيجي

مفهوم اتخاذ القرار

ماهية عملية اتخاذ القرارات

أهمية عملية اتخاذ القرارات

عناصر عملية اتخاذ القرار

معوقات أمام عملية اتخاذ القرارات

أنواع القرارات

اتخاذ القرارات الإستراتيجية

مفهوم وأهمية ومميزات القرار الإستراتيجي

مفهوم القرار الإستراتيجي

مراحل صنع القرار الإستراتيجي

الدراسات السابقة

تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

أولاً: الإطار النظري

1.2 المقدمة:

في ظل التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة بدأت المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، وتدريب قادتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية، ويعد الذكاء الإستراتيجي عنصراً من عناصر تنمية الموارد البشرية، ويسهم في توفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الإستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية بشكل خاص فضلاً عن ذلك يأخذ الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة وغيرها.

وحتى نستطيع أن نصف منظمة ما بأنها ناجحة، فإنه من الضروري والمهم أن يتوفر لديها ما هو أكثر من الحد الأدنى المطلوب للتفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وقد ذكر (Maccoby,2001) بأن سبب نجاح العديد من المنظمات هو امتلاك قادتها لمهارة الذكاء الإستراتيجي التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تهم المنظمة في الوقت المناسب بما يسمح للمنظمة من التقدم وتحقيق أهدافها المنشودة في تقديم خدماتها.

كما ويعتبر الذكاء الإستراتيجي شكل من أشكال التطور الفكري الاقتصادي، فحتى تتمكن منظمة الأعمال من الإبداع والإنتاج والتسويق، فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة، كاملة، ذات مصداقية وجودة عالية، فالحصول على المعلومة وتحليلها وتنظيمها واستثمارها أصبح بالغ الأهمية بالموازاة مع المعرفة الجيدة لكل من البيئة الداخلية والخارجية، والتي تمكن الفرد من اتخاذ القرارات (العيدي، 2010).

وبرز الذكاء الإستراتيجي كأحدث المفاهيم المتداولة في مجال الإدارة الإستراتيجية، بما يمثله من رؤية استشرافية للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والعمل على استغلالها والاستفادة منها بما يحقق للمؤسسة النجاح والقدرة على استشرف المستقبل. وسنحاول من خلال هذه الدراسة استعراض مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وأهميته، ومكوناته، ومراحله، ومفهوم اتخاذ القرار، وأنواع وشروط اتخاذ القرار.

2.2 مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

تعددت التعريفات التي تناولت الذكاء الإستراتيجي، وقد تباينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وقد يرجع ذلك إلى حداثة هذا المفهوم، وفيما يلي استعراض لأبرز هذه التعريفات:

يعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب، لدعم عملية تطويرهم للاستراتيجية (Pauker et al, 2000).

في حين عرفه (صالح وآخرون، 2010) أنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية: (الاستشراف، والتفكير النظم، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والإبداع)، ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.

وقد أشار النعيمي (2008) بأن الذكاء الإستراتيجي مرتبط بقدرات عقلية مميزة يجب إن تتوفر لدى المدير أو القائد، وهذه القدرات تمكنه من استقراء مستقبل المنظمة ومواجهة حالات عدم التأكد ومحدودية المعلومات، مما يدفع القائد أو المدير إلى ضرورة الفهم الشامل لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل الطرق التي تؤدي إلى تحقيق مكانة مميزة للمنظمة عن طريق التفوق على المنظمات المنافسة لها.

ويعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه قدرة المديرين على توظيف معارفهم، ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي، لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظماتهم، ويتمثل بالاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس (أبو الغنم، 2015).

وهناك من عرفه بأنه: وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة والعملية حول مستقبل عمل المنظمة (Xu,2007).

إن توافر القدرات والمهارات ضرورياً لقيام الفرد بممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانات صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (الفردان، 2013).

ويتضح وجود تباين في التعريفات السابقة إلا أنها تجمع على أهمية دور المعلومات ووصولها للأشخاص المناسبين واستقراء المستقبل في تشكيل مفهوم الذكاء الإستراتيجي، ودعم عمليات صناعة القرارات وصياغة السياسات والخطط والتنبؤ بتغيرات البيئة الخارجية والمستقبلية، ومحاولة التكيف معهما، بما يوفر دعماً للقائد الذي يوسم بعناصر الذكاء الإستراتيجي، وبالتالي لأبد من تعزيز قدراته في جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في صناعته للقرارات، ورسمه للسياسات والخطط بما يخدم المنظمة.

ومن هنا يتضح بأن الذكاء الإستراتيجي: قدرة رؤساء المنظمات على توظيف مهاراتهم، ومعارفهم، وخبراتهم على إجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، بشكل ذكي لمواجهة التغيرات والتهديدات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وصياغة الإستراتيجيات بمستوى عال من الذكاء لضمان عمل المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها في الحاضر والمستقبل.

3.2 أهمية الذكاء الإستراتيجي:

يوفر الذكاء الإستراتيجي للمؤسسة الحماية، ويلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المؤسسة، ويبرز دور هذا النمط من الذكاء في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة إذ يساعد المديرين في تحديد برامج وسياسات المؤسسة ويجعل هذا الذكاء المؤسسة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية التي قد تواجهها.

ويلعب هذا الذكاء دوراً رئيساً في كل مجالات الإدارة وقرارات المنظمة بخصوص الرؤية والخطط المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية (Lehane,2006).

ويرى (الطائي والخفاجي، 2009) بأن الذكاء الإستراتيجي في المنظمات يعد الاداة التي تضمن النجاح الإستراتيجي، وتحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع استجاباتهم، وربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، وبناء المركز الإستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها، وتشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلزم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الالكترونية، وتعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين، والتفكير الإستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات استراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداعاً، وذاكرة، وتمثيلاً، وهيكله واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم

القيمة المعرفية وعوائدها، ودعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية.

ويمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الإستراتيجي من التعرف إلى الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، ومن هذه الأدوار هي كالاتي: (صالح وآخرون، 2010)

- دور الذكاء في ترسيخ السمات القيادية.
- دوره في عمليات التغيير.
- دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي.
- دور الذكاء الإستراتيجي في دعم صناعة القرار.

ومن هنا نرى بأن للذكاء الإستراتيجي دور مهم في استباق الأحداث التي قد تواجه المنظمة، مما يجعلها 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 أيضا من تجارب الماضي.

4.2 عناصر الذكاء الإستراتيجي:

يعتبر الذكاء الإستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى يستطيع فهم وتشكيل المستقبل، وتحدد أبرز عناصر الذكاء الإستراتيجي كما أشار بعض الباحثون ومنهم (العزاوي، 2010) (بن داودية، 2013) (صالح، 2008)، (الخفاجي، والبغدادي، 2001)، (صالح وآخرون، 2010: 191).

4.2.1 الاستشراف (البصيرة):

وهو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل والمتغيرات في البيئة سواء في الماضي أو الحاضر حيث يعتبر الاستشراف عنصرا مهما لقيادة المؤسسات من خلال مساعدتهم في

التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة وتنسيق قدراتهم العقلية وتوفير المعلومات الإستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر لرسم خطط المستقبل (بن داودية، 2008).
وتعبر عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل وتظهر أهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية: (الخفاجي، البغدادي، 2001).

1- اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادىء ومنتظم.

2- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.

3- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

4- استيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسية، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية.

ويعرف الاستشراف بأنه: " قابلية متخذ القرار لرؤية الاتجاهات المستقبلية وتجنيد حكمته وبصيرته، لاتخاذ ما يلزم من قرارات" (العبدلي، 2010).

ويرى (Kuosa.2011) أن هناك طريقة أخرى لتعريف الاستشراف حيث انه يمثل العملية التي تحاول أن توسع نطاق حدود التصور من خلال الآتي: (أبو عباد، 2016)

- تقييم الآثار المترتبة على الإجراءات الحالية، القرارات، وما يترتب على هذا التقييم.
- الكشف عن المشاكل وتجنبها قبل حدوثها.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار الحالية المتوقعة للأحداث المستقبلية المحتملة والاستعداد قبل صياغة الإستراتيجية.

- تصور الأحداث المستقبلية وإعداد السيناريوهات الملائمة.

ومن الممكن تعريف الاستشراف بأنه: النظرة للمستقبل من قبل القائد، لتوقع ما قد يحدث من تطورات مستقبلية قد تؤثر على منظمته، بالاستفادة من تجارب الماضي والحاضر بهدف التنبؤ بالإحداث المستقبلية.

ولعل التغيرات المتسارعة في شتى نواحي الحياة أحدثت تأثيرات مباشرة على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية، لاسيما في ظل التطورات التقنية المتسارعة والأدوار والمشاكل التي تجاوزت الحدود بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها، الأمر الذي أبرز حاجة ملحة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزءاً من نظامٍ محلي ضمن نظامٍ عالمي أشمل يؤثر في نشاطات وخطط واستراتيجيات تلك المنظمات. فبرز الذكاء الإستراتيجي (SI) "Strategic Intelligence" كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين قادتها من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها (حاضري، 2016).

4.2.2 أهمية استشراف المستقبل للمؤسسة:

إن معرفة القائد ووعيه بالمستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته يعتبر من المقومات الرئيسة في صناعة النجاح للمجتمعات بشكل عام وللمؤسسات بشكل خاص، فلا يمكن أن يستمر النجاح لأحد إذا لم يمتلك رؤية واضحة لمعالم المستقبل وخاصة في العصر الحالي، حيث تزايد الاهتمام باستشراف المستقبل نتيجة للتطور المعرفي الهائل وتسارع التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال والتواصل بين المجتمعات، والذي فرض على الجميع وخاصة قادة المؤسسات الاهتمام باستشراف المستقبل من أجل رؤية مستقبلية تمكنهم من ملاحظة تلك المتغيرات ومواكبتها، وتتركز أهمية الاستشراف بما يلي: (السويداني، 2009)

1- لقيادة عملية التخطيط وهو أسلوب لدراسة المستقبل والدراسات المستقبلية تمثل الأسلوب المعلوماتي الذي تقوم عليه عملية التخطيط فهي تزود المخططين بشتى صور المستقبلات البديلة مما يترتب عنها اختيار أفضلها.

2- تمكن المخططين وبفضل الأساليب المستقبلية أن تنتقل من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولمتطلباته وتحدياته حتى لا تفاجأ بصعوبات ومشكلات تؤدي إلى تخلفها عن عصرها.

3- إن المستقبل متغير وسريع في تطوراتهِ وانجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغييرات الشاملة (تقنية، علمية، اقتصادية، اجتماعية) والمؤسسة التي لم تكن مستعدة لمواكبة تلك التغييرات سيفقدُها القدرة على معاشة الغد والاستفادة من انجازاته (زكي، 2003).

ولكون العصر الحالي وما يشهده من تغييرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال سببها تقدم المعرفة وبكافة مجالاتها وظهور العولمة ودخول المؤسسات فيها وفتح شراكات لها في الخارج، وتبادل الخبرات مع مؤسسات في بلاد اجنبية ذات ثقافات مختلفة وظروف بيئية متنوعة مما جعل السمة الأساسية للمؤسسات استشراف المستقبل لما له من أهمية في مواكبة تلك المتغيرات ومنها: (عامر، 2008).

أ. إن استشراف المستقبل ليس رجماً بالغيب وليس تجاوزاً لقدرات الانسان واعتداء على حرمان الدين بل نحن مأمورون بالعمل من اجل المستقبل سواء كأفراد أو مؤسسات أو مجتمعات فيجب العمل من اجله وتبيان ملامحه فهو ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات.

ب. إن المستقبل عظيم ومخيف بإنجازاته العلمية والتكنولوجية ومخيف بما يحمله إلينا من سرعة متزايدة في التغييرات الشاملة التي إن لم تستعد لها المؤسسات وتتهياً للتكيف معها ستفقد قدرتها على التعايش مع الغد واتخاذ القرارات الصائبة.

ت. تعتبر قدرة المؤسسات على معالجة المشكلات المصاحبة للتطور الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والتكنولوجي السريع والمعقد والإعداد له رهين بمدى قدرة تلك المؤسسات على استشراف المستقبل والإعداد له والتخطيط للقائه والتعامل معه.

4.2.4 أهداف استشراف المستقبل ومنافعه:

إن الدراسات الاستشرافية تساعد على صنع مستقبل أفضل من خلال تهيئة مخططين يمتلكون جانبا مهما من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط فكل عمل تخطيطي جاد غالبا ما يكون مسبوqa بعمل استشرافي لأنها أصبحت من الحتميات لا يمكن الاستغناء عنها بل وضرورية للدول والمنظمات كافة بناء على اعتبارات متصلة بالعالم الجديد وما يحفل به من تغيير سريع فضلا عن أهميته في ترشيد عملية صناعة القرارات فهي دراسات تقوم على مناهج بحث وأدوات مقننة وتعمل ضمن أهداف معدة مسبقا تتمثل في: (زكي، 2003)

أ. توفر للقائمين بعملية التخطيط والإستراتيجيات جانبا مهما من القاعدة المعرفية اللازمة لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط وطرح بدائل أولية لمعدلات النمو والتراكم.

ب. توفر إطار زمني طويل المدى لما قد يتخذ من قرارات اليوم، ومن ثم العمل لا على هدى الماضي ولا بأسلوب الحاضر ومعالجة الأزمة ومواجهتها بعد إن وقعت بل العمل وفق نظرة طويلة المدى وبأفق زمني طويل نسبيا.

ت. يساعد استشراف المستقبل من استطلاع نتائج تداعيات والمسارات المستقبلية لقرار اليوم.

- ويمكن القول إن الدراسات الاستشرافية للمستقبل تساعد المنظمات على صنع مستقبل أفضل لمنظماتها وذلك بفضل ما تؤمنه من منافع أهمها (العيسوي، 2002)

اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثم التهيؤ أو الحيلولة دون وقوعها وبذلك يؤدي استشراف المستقبل.

• الاستفادة من إعادة القدرات والموارد والطاقات وبخاصة ما هو كامن منها والذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية وهذا بدوره يساعد على اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما تصبو إليه المؤسسة.

• بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها وذلك بإخضاع كل اختيار للفحص بقصد استطلاع ما يمكن إن يؤدي إليه من تداعيات وما يمكن أن يسفر عنه من نتائج.

4.2.5 . القدرات الحدسية: تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة. أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية. والقدرات الحدسية تتطلب من القائد الإستراتيجي بأن تكون لديه الخبرة الشخصية والمقدرة على التخمين والذكاء العالي (الدوري، وصالح، 2009).
ولها ثلاثة مجالات هي:

أولاً: الحدس الحسي: ينبغي على القائد أن يعرض أمام أنظار مرؤوسيه بعض الصور والأشياء لفهم الإستراتيجية التي ستسير عليها ومؤسسته وتوضيحها لهم ولمعرفة بعض المواضيع بصورة عينية، وعن طريق توليد الحدس، فالحدس الحسي يضع الأشياء قبل الكلمات أمام الفرد، فيبين العقل بوضعه أمام حقائق الحياة مباشرة، ويجعله يدرك ما يتعلمه بسرعة ووضوح.

ثانياً: الحدس العقلي: هو الحدس الذي يرتفع من عالم المحسوسات إلى عالم الأفكار والانتقال من المحسوس إلى المجرد، وهنا يكون موضوع المعرفة في نفوسنا وليس في خارجها. ويعرف الحدس العقلي بأنه الرؤية المباشرة بعين العقل للحقائق الأولى، والمبادئ الأساسية التي توجد في أعماق كياننا. ومثال ذلك أن الكل أكبر من الجزء، وأن الخط المستقيم هو أقصر خط بين نقطتين، وبفضل هذه الرؤية يستطيع الفرد أن يرى الأسباب الأساسية التي تتكشف له فجأة من خلال الأشياء التي يواجهها، والحوادث التي تعرض له (ناصر، 1994).

والقائد يجب إن يمتلك المرونة وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم. (إبراهيم، 2002)

ثالثا: الحس الأخلاقي: ويقوم هذا الحدس على المعرفة المباشرة والعفوية لتلك المبادئ الأخلاقية، وتلك الحقائق التي يتعذر تقديم البرهان عليها، وتمثل أعماق النفس الإنسانية وتتوثر في سلوك الفرد. وهذه المبادئ والحقائق الأخلاقية تتكون لدى وجدان الفرد من خلال تجارب قليلة، لذلك القائد ألا يسترسل في الحديث عما يجب (فايد، 1991).

رابعا: القدرات الخلاقة: وتعني إنتاج شيء يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار (الدوري، وصالح، 2009).

والحساسية بالمشكلات يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق. (جروان، 2002).

القدرات النقدية: هي عبارة عن التقويم الدقيق للمقدمات والشواهد والوصول إلى نتائج بمنتهى الحذر مع الأخذ بالاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف (الدوري، وصالح، 2009).

ويتضح بأن عملية التقييم المستمر لسير الخطة الإستراتيجية يمكن القائد الناجح من تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في المؤسسة.

ويظهر تأثير الذكاء الإستراتيجي على القيادة باعتباره مقدمة لتحويل القادة إلى قادة استراتيجيين لما في ذلك من فائدة للمنظمة ومستقبلها، كما ويوجد أهمية كبيرة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة، والحصول على أداء قيادي فعال (مسلم، 2015). وحتى يكون القائد ذو شخصية نقدية قيادية يجب أن يمتلك المهارات النقدية التالية: (ترزي، د.ت)

1. القدرة على التمييز بين الحقائق التي يمكن إثباتها.

2. القدرة على التمييز بين المعلومات والادعاءات.

3. تحديد مستوى دقة العبارة، ومصادقية مصدر المعلومات.

4. القدرة على التعرف على الادعاءات والحجج.

5. التنبؤ بمتريبات القرار أو الحل.

4.2.6 التفكير المنظم:

يعد مدخل تفكير النظم منهجا قديما أعيد اكتشافه حديثا كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة (قاسم، 2012).

ويعبر عن القدرة على توليف ودمج 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).

وذكر النعيمي (2008) بأن التفكير بمنطق النظم يجسد القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة بشأن الأشياء لباس يتم التعامل معها.

وذكر (Maccoby,2001) بأن هناك ثلاثة أنواع من الأنظمة:

✓ **النظام الميكانيكي:** حيث يتفاعل وتتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام، مثل

تصميم السيارة أو الطائرة لأغراض النقل.

✓ **النظام العضوي:** وهو كجسم الإنسان حيث تصمم أجزاء النظام وراثيا للتفاعل مع أهداف

النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمنظمة، فهي كالجسم البشري، وعلى قائدها

أن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي الذي تسعى المنظمة من خلال رسالتها

لتحقيقه.

✓ **النظام الاجتماعي:** الأجزاء الأدمية للنظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة، لذلك فإن القيادة

يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام في المنظمة.

ويصعب تصور التفكير المنظم كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي ونجاحه في مؤسسة ما إذا لم تكن

القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمّة بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية

الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب

سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء

المنشأة بوجوده. ويتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم

بشكل مستمر وملموس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الإستراتيجية، خاصة في نظر

أعضاء المنشأة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط

اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالتزام القيادة متطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء

متطلب سابق للتنفيذ الصادق، ونتيجة لذلك فالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الإستراتيجية. تطوير الوعي

والقدرات لدفع التفكير الإستراتيجي لصانعي القرار، والتفكير الجماعي المنظوماتي، لضمان جودة الخطط

الإستراتيجية وتيسير تنفيذها بأقل الإشكالات المتوقعة(الفردان،2013).

ويعتمد التفكير المنظم على الرؤية الشمولية للعالم المحيط، ولربطه الأجزاء في شكلها المنتظم، ولانطلاقه من الكليات في فهمه للظواهر وتحليله للأحداث (الطويل، 2001).

ويتضح مما سبق بأن قادة المؤسسات الذين يمتلكون مهارة وعنصر التفكير المنظم سيسهمون في نجاح مؤسساتهم، وسيعملون على تخطي الصعوبات التي قد تعترض مؤسساتهم في الحاضر والمستقبل، لأنهم يدركون بأن المؤسسة كل متكامل تربطها علاقات تكاملية بين جميع الأطراف وإن أي خلل في جزء من المؤسسة سيؤثر سلباً على بقية الأجزاء، لذلك هم يفكرون بشكل علمي دقيق في حل المشكلات التي قد تعترض المؤسسة.

4.2.7 الرؤية الإستراتيجية:

إن الرؤية الإستراتيجية الواضحة عنصر ضروري في الإدارة الإستراتيجية لكونها تحدد احتياجات الجمهور من الخدمات في المستقبل، وتعمل على تحديد اتجاه عمل المؤسسة في المستقبل من خلال التخطيط للمستقبل مع الأخذ في الاعتبار التغييرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، لذلك يجب أن لا تكون الرؤية الإستراتيجية وصياغتها تعتمد فقط على وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للمؤسسة، بل انه يعد تدريباً على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على المؤسسة أن تتجه إليه لكي تحقق النجاح، ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات الخدمة التي تقدمها للجمهور، ووضع المؤسسة على المسار الإستراتيجي السليم، والالتزام بإتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف ويكون للقائد الإستراتيجي مهام متميزة في تكوين الرؤية الإستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة إعداد مفيدة للتخطيط الإستراتيجي وهذه المهام هي: (تومسون، 2006).

1. التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال الحالية التي تقوم بها المؤسسة حالياً

وتوضح كيان المؤسسة ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي.

2. استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى، واختيار ما يجب

الاتجاه إليه وتخطيط المسار الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة أن تتبعه.

3. التعبير عن الرؤية الإستراتيجية بألفاظ بسيطة ومثيرة، تزيد من مدى الالتزام على مستوى

المؤسسة بأكملها.

إن الكثير من الشخصيات الإدارية كما أشار إلى ذلك الخفاجي (2008) عملت على تدريب نفسها

على الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة من خلال الرجوع للماضي للاستفادة منه وتصور

الحاضر والمستقبل، وجاءت النتائج ايجابية، على الرغم من أن هذا العنصر قد يجعل المرء انطوائيا،

لأنه لا يوظف دماغه لرؤية الأشياء فقط بل استعادة صور ما شاهده بعد إغماض عينه أو رؤية أشياء

لم يرها من قبل، وهو ما يعد أحد أعمدة الخيال، التي يرغب بأن تكون عليه مؤسسته.

ويتضح من ذلك بأن مديري بعض المؤسسات الخدماتية يرغبون بأن تكون مؤسساتهم تقدم أفضل

الخدمات لجمهورها فهم يرسمون تصور لذلك فمثلا يهدف رئيس بلدية بأن يوفر في بلده بنى تحتية

من شوارع وكهرباء وشبكة صرف صحي وخدمات الهاتف والإنارة، ومراكز صحية، وأندية ترفيهية،

وحدائق، ومؤسسات تعليمية ومكتبة، وشوارع نظيفة ومشجرة، ومقاعد للجلوس وغيرها من الخدمات

التي ترتقي ببلده إلى أفضل ما تكون عليه.

4.2.8 الشراكة:

تتمثل مقدرة المؤسسة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى، ففي الوقت

الذي يقيم فيه ذوو الذكاء العاطفي صدقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء

الإستراتيجي إلى تكوين شركات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتحالف الإستراتيجي هو

اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار

فرص الأعمال (الطائي، والخفاجي، 2009).

وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك كونها:

1. أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل إلى تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون.
2. أحد آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.
3. إطار عمل تعاوني للتشارك في المواد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.
4. تُشبع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، مع (الإبداع في حل المشكلات، والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار الطويل الأمد) ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.
5. تتخلص من الجمود المنظمي وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها (العزاوي، 2010).

وتظهر الشراكة قدرة القائد في المؤسسة على إقامة شبكة من التحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات في المجتمع المحلي أو المؤسسات الخارجية، ومثال ذلك ما قام به (اندي جروف) القائد في شركة إنتل العالمية للكمبيوتر حيث أقام شراكة مع شركة ميكروسوفت، وأقام شراكة داخل الشركة مع المدير التنفيذي وهذا مكن من السيطرة على سوق المعالجات الدقيقة ويعد تحالف المؤسسات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج وذلك لما فيه من المحافظة لكل مؤسسة على شخصيتها وكيانها في مقابل الاندماج الذي يعمل على صهر لشخصية إحدى المؤسسات، ويبرز دور الشركات والمؤسسات في النهوض بقدرات القادة في مؤسساتهم من خلال: (الكواز وآخرون، 2012).

1. يعد أحد آليات التكيف مع التحديات البيئية، وفرص لتبادل الخبرات والتجارب.
2. توفير مجال العمل التعاوني والمشاركة في الموارد النادرة.

3. إشباع حاجات المستفيدين والإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء.

4. تعتبر أحد الاتجاهات للتنظيم المعاصر وطريق لتحويل التنافس إلى تعاون.

ويتضح مما سبق بأن الشراكة قدرة القائد في المؤسسات الخدمائية على إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى تعمل في قطاع تقديم الخدمات، أو قطاعات أخرى في المجتمع المحلي أو حتى الخارجي لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة فيما بينها.

4.2.9 الدافعية:

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

إن دافعية العاملين تمثل رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن لذلك الجهد أن يشبع احتياجات هذا الفرد، ويتضمن هذا التعريف ثلاثة مكونات هي: الجهد، الأهداف التنظيمية، الحاجات الفردية، كما وتعتبر الدافعية هي حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الذاتية التي تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية تحدد السلوك لمدى زمني معين، وتتميز الدافعية بالتغير والتطور المستمرين، فضلا عن أنها تختلف من فرد لآخر ومن مستوى إدارة لآخر، كما أنها تختلف

من موقف لآخر، وتعتمد على قيام القائد الإستراتيجي في المؤسسة على تعزيز وتحفيز العاملين لزيادة الدافعية لديهم للعمل والإنتاج (عامر، 2011).

والوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير في العاملين وزيادة الدافعية لديهم هي تحفيزهم، والحوافز هي وسائل إشباع يعرضها طرف خارجي، فإذا علمت الإدارة ما هي حاجات فرد ما وما يشبعها يمكنها أن تضع هذه الأشياء أمامه وحيث تزيده أن يكون، فمثلا إذا أرادته أن يبذل جهد كبير في تنفيذ عمل محدد يمكنها أن تعرض عليه شيء يشبع حاجة مهمة له تعطيها له إذا فعل ذلك، وإذا إرادته تجنب سلوك معين يمكنها أن تضع أمامه شيء مؤلم يحتاج أن يتجنبه لتضمن تجنبه هذا السلوك، ففي هذه الحالة نسمي هذا الشيء "حافز" أي أن الحافز هو وسيلة إشباع يعرضها طرف ثاني، لذلك إذا أرادت الإدارة أن يقوم شخص ما بعمل ما، يمكنها أن تحقق ذلك بأن توفر له حوافز تدفعه للقيام بالعمل. والحافز يمكن أن يكون إيجابي أو سلبي، فمثلا إذا أردت أن يتجنب شخص معين سلوك ما، يمكن أن تحدد عقوبة لمن يصدر عنه هذا السلوك، فتصبح العقوبة حافز سلبي، أي حافز لتجنب سلوك ما.

كما يمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية فحاجات الإنسان لا تشمل فقط حاجات مادية، كالطعام والملبس والماء وغيرها، بل أيضا حاجات نفسية ومعنوية، كالتعلم والتقدير والنجاح، وتجنب الإهانة والتقليل من الذات... الخ، ويمكن للإدارة أن تعرض حوافز لإشباع كل هذه الحاجات (برنوطي، 2001).

ويتضح لنا أن الدافعية هي قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على تقديم المحفزات المادية والمعنوية للعاملين في مؤسساتهم لحفزهم على العمل والإنتاج، وبث روح الحماس لديهم مما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

4.2.10 الحدس:

ويوصفه (خير الله) بأنه (هو الصوت الداخلي والذي يولد لدينا مشاعر ضد قراراتنا أو معها بشكل عام لا سيما إذا تضاربت البيانات أو كانت غير كافية فإننا نعتمد عليها للوصول إلى نتيجة على الحاسة السادسة وهي الحدس) ومن أسباب زيادة الحدس هي: (صالح وآخرون، 2010)

• تدريب على التنبؤ بالمستقبل.

• تخيل أنك تؤدي الواجب قبل حدوث حقيقته.

• لاحظ مشاعرك وإحساساتك التي تتجاهلها عادة.

• احتفظ بمسجل لأفكارك.

• تعلم التأمل أو التنويم المغناطيسي الذاتي.

• التصور الرمزي.

ويوفر الذكاء الإستراتيجي للمديرين تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والإستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنهم من فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة، كما يوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها، وهذا بدوره يساعدها في توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها، ووضع الإستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات والاستعداد التام لأي أمر طارئ قد يحدث. إن هذا النمط من الذكاء يجعل صاحبه ذا مخيلة وبصيرةٍ واسعتين ويتميز بعلمٍ ومهاراتٍ للتحليل والتفكير، ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل مع عجرفة فكرية وظلٍ ثقيل يفقدانه محبة المحيطين به، لذا لابد من ضرورة تمتع القادة ذوي الذكاء الإستراتيجي بالذكاء الشعوري أيضاً من خلال الاقتراب من العاملين واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، الأمر الذي يثير الرغبة لديهم في العمل مما يؤدي إلى السير بالمنظمة نحو النجاح الإستراتيجي.

إن عملية تطوير الذكاء الإستراتيجي ليست سهلة وتحتاج إلى الكثير من الجهد والتدريب، إن هذه العملية ترتبط بمبدأين أساسيين: أولهما أنّ عناصر الذكاء الإستراتيجي تعمل كنظام واحد وتحتاج أن يتم التعامل معها ككل، فهي مترابطة ولا يمكن أن تنفصل، وهذا يدفع القادة إلى صياغة وإنجاز الإستراتيجيات، وتحقيق الإبداع الإستراتيجي بحيث يعملون كفريقٍ فعالٍ في اتجاه تحقيق المستقبل، وهذا يتطلب توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي في قيادة المنظمة، وثانيهما تحديد وتشخيص احتياجات المنظمة والتحديات والصعوبات التي تواجهها ثم تنفيذ ورش عملٍ وحلقاتٍ نقاشيةٍ وحواراتٍ مفتوحةٍ لمناقشة هذه التحديات وإيجاد الحلول الملائمة لها مما يساعد في تطوير الذكاء الإستراتيجي لديهم والقدرة على مواجهة كافة التحديات والمشكلات التي تواجه المنظمة مهما بلغت درجة تعقيدها (حاضري، 2016).

5.2 مفهوم اتخاذ القرار:

تمثل عملية اتخاذ القرارات دورا محوريا من وظائف المدير ونشاطا رئيسيا من أنشطة الإدارة، فلا يمكن تصور قيام أي مدير بأي وظيفة من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دون اتخاذ العديد من القرارات (كورتل، وبوغليطة، 2011).

وعملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية بشكل عام، حيث يصب المدراء جل اهتمامهم عليها. ويقصد بعملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار من أجل الوصول إلى الهدف الذي يسعى من أجله، ويرد في هذه الصدد تسميات مختلفة لهذه الخطوات إلى أنها بشكل عام تتمحور حول التسميات التالية: (الفضل، 2004)

1. تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ القرار بصدها.
2. تحديد الهدف المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه.
3. جمع البيانات اللازمة عن المشكلة وتطوير البدائل المتوفرة.

4. التحليل والمقارنة لاختيار البديل الأفضل.

5. تطبيق المعايير اللازمة لاختيار البديل الأفضل.

6. المباشرة بتنفيذ البديل الذي وقع الاختيار عليه (تنفيذ القرار).

7. مراقبة عملية التنفيذ وإجراء عمليات التعديل أو التحويل إذا لزم الأمر ذلك.

وبالرغم من وجود الخطوات هذه واعتمادها بشكل أو بآخر من قبل المدير إلا أن واقع الحال قد يكشف عن ثغرات معينة في عمليات اتخاذ القرار، بحيث يكون القرار ضعيفا أو خاطئا، قد يعزى ذلك إلى الغموض في الظروف المحيطة بالقرار أو عدم مصداقية المعلومات التي جمعها بخصوص المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بصددتها.

واتخاذ القرار يشير إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة. وتتم عملية الاختيار استنادا إلى هدف يسعى متخذ القرار إلى تحقيقه، ضمن قيود وشروط محددة، وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه (شمس الدين، 2005).

وعليه فإن اتخاذ القرار هو عملية استخدام المعلومات لتحقيق هدف عن طريق تحديد وتوضيح وتقييم البدائل (السامرائي، 1997).

ويتضح مما سبق بأن عملية اتخاذ القرار تتطلب وجود مشكلة يهدف اتخاذ القرار إلى إيجاد حل لها، ويجب أن تتوفر المعلومات عن المشكلة المراد اتخاذ القرار حولها، والقائد الناجح من يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات لإيجاد حلول للمشكلات التي قد تواجه المنظمة.

5.2.1 ماهية عملية اتخاذ القرارات:

يكاد يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسحب على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعية هذه المشكلة، وأن هذه العملية تتخل فيها عوامل

متعددة نفسية واجتماعية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، وفي اعتقادنا أنه يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية والتي نجملها فيما يلي:

1 . عملية قابلة للترشيد:

ذلك أنه هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد.

2 . تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية:

وهذه الصفة ناتجة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به، كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية أو بيئة خارجية وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره.

3 . تمتد في الماضي أو المستقبل:

وتتبع هذه الصفة في كون القرار الإداري وخاصة القرارات المتكررة امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، وأن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات؛ بل يعتبر حلقة من سلسلة قرارات، كما تمتد عملية اتخاذ القرارات في المستقبل من كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل (كورتل وآخرون، 2011).

4 . تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:

إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها نتاج جهد مشترك، يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار، وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.

5 . تتصف بالعمومية والشمول:

فهي تتصف بالعمومية من حيث نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكون عامة بالنسبة لميعة المؤسسات الإدارية، فهي صالحة للتطبيق على المؤسسات الإدارية على اختلاف أنماطها سواء كانت مؤسسات تجارية أو صناعية أو خدمية فهي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يستغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة.

6 . ديناميكية مستمرة:

وتبرز الحركة في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة لأخرى إلى الهدف المنشود الحل المشكلة محل القرار .

7 . مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا:

وهذه العملية مقيدة وليست مطلقة، وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وبصدد اتخاذ القرار بعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن يسهم القرار، كما أن هذه العملية تتسم أحيانا بالبطء لكونها تستغرق وقتا طويلا لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحيانا، أو بسبب ما يتطلبه القرار من دراسات ومناقشات، وخاصة إذا كان اتخاذه يتم عن طريق اللجان، وهذه كلها أسباب تجعل من عملية اتخاذ القرارات عملية بطيئة.

8 . معقدة وصعبة:

وتتبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها (كورتل وآخرون، 2011)

6.2 أهمية عملية اتخاذ القرارات:

يمكن النظر إلى الإدارة أو العملية الإدارية على أنها سلسلة متصلة من القرارات، بمعنى أن المدير في موقعه يزاول أنشطة الإدارة من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة، فهو دائما يجسد نفسه في مجال اتخاذ

قرارات تنظيمية أو تخطيطية أو توجيهية أو رقابية، سواء كان في مجال التسويق أو الإنتاج أو التمويل أو غيرها.

لذا يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية في المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

وكما يقول سيمون بأن المدير هو أصلاً متخذ القرارات وهو القادر على ذلك، وهذا ما يميزه عن غيره من الأفراد.

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وأن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدره وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وهذا راجع إلى أن عملية اتخاذ القرارات عامل مشترك في كل مكونات هذه العملية الإدارية، كما أنها تمتد إلى كل جوانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبالتالي تزداد أهميتها بالنسبة لأهداف المؤسسة وأوجه أنشطتها والحجم الذي وصلت إليه المؤسسة، والعمليات التنفيذية العديدة التي تمارس داخلها، ومن هنا ينبغي على متخذ القرار التركيز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات بمثل ما يجب التركيز على أسس وإجراءات تنفيذ ما يصدر من قرارات، ولقد جعل علماء الإدارة من اتخاذ القرارات الإدارية، موضوعاً رئيسياً من دراساتهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وعلم النفس الإداري، ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعدد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، إذا لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه أن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادة هذه التنظيمات، وما استبعد ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل. (كورتل وآخرون، 2011م)

وتبرز أهمية عملية صناعة القرار من خلال ارتباطها الوثيق بالإفراد والجماعات والمؤسسات فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات بالإضافة لزيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات كلما ازداد حجم المنظمة وتشعبت مهماتها (ربايعة، 2015).

7.2 عناصر اتخاذ القرار:

إن التوصل إلى القرار الصائب الصحيح يتطلب امتلاك الخبرة والدراسة العلمية، ويتوقف ذلك على توفر عناصر معينة لاتخاذ القرار وعلى ظروف أو حالات الطرق التي يجب إتباعها من قبل القائد في المؤسسة لاتخاذ القرار اللازم:

1. الهدف من اتخاذ القرار: لا يؤخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف الذي يطمح متخذ القرار إلى تحقيقه واضحا ساعد ذلك في اتخاذ القرار السليم.

2. الدافع: لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف، فمثلا قيام رئيس البلدية باتخاذ قرار بتعبيد كافة الشوارع في بلده هدفه إرضاء المواطنين التابعين لبلديته، فالهدف هنا واضح لذلك هذا يسهل عملية اتخاذ القرار (عباس، 2004).

3. التنبؤ: هو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في اتخاذ قرار معين، وهذا يعتمد على قدرة القائد على استشراف المستقبل، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على المؤسسة.

4. البدائل: البديل هو الحل الذي تم اختياره من عدة بدائل وعادة ما يضع المدير عددا من الحلول لمشكلة واحدة فمتخذ القرار لا يعتمد على وضع حل واحد وإنما عدة حلول ثم يقوم باختيار البديل المناسب الذي يعتقد أنه يحقق هدفا (الغالبى، 1991).

ويحتاج الأمر بعد تحديد المشكلة تطوير ووضع أكبر عدد ممكن من بدائل الحل، وبما أن العقل البشري محدود بخبراته السابقة وبقدراته، فإنه يجب الاستفادة بها، مع الاستفادة بمصادر أخرى يمكن أن تساعد في تقديم واقتراح عدد آخر من الحلول. ويلجأ المديرون في غالب الأحيان إلى رصيد خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح بدائل حل، إلا أن الوضع المثالي هو محاولة تشجيع هؤلاء المديرين على البحث عن بدائل أخرى للحل قد يساعد فيها الزملاء والمرؤوسون بدور كبير فيها. ويجب على القائد أن يقيم بدائل الحل ويبحث عن مزايا وعيوب كل بديل من بدائل الحل أو العائد والتكلفة لكل حل، ومن ثم اختيار انسب بديل، وأن يقوم المدير بتطبيقه ومتابعة هذا التطبيق. وعلى المدير أن يقوم بوضع إجراءات تفصيلية للتطبيق، كأن يقوم مثلاً أن الخطوة الأولى هي كذا والخطوة الثانية هي كذا، أو أن أسلوب التطبيق يتم بالطريقة المعينة، أو أن الأشخاص المشتركين في تطبيق الحل هم فلان وفلان على أن يتحدد مهام كل منهم في التطبيق. وبعد أو أثناء التطبيق تأتي مرحلة المتابعة، وذلك من خلال دراسة تقارير التقدم في الإنجازات، أو من خلال مراجعة أنشطة معينة في تواريخ معينة للتعرف على ما إذا كانت قد تمت بنجاح أو لا (ماهر، 2013).

5. قيود اتخاذ القرار: يواجه متخذ القرار قيوداً عند اتخاذ قرار معين مثل هذه القيود درجة المخاطر، درجة التأكد من المردود، مصادر التمويل، الخبرة، دعم المجتمع المحلي وتقبله للقرار، مدة تنفيذ القرار وغيرها من القيود، لذا يجب عليه أخذها بعين الاعتبار حتى يتأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على المؤسسة في المستقبل، ويتسم القرار الصائب والجيد بخصائص منها مدى توفر معلومات مؤكدة ووضوح حجم المردود المرغوب فيه إذ يجب أن يكون القرار واقعي وأن يأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الخارجية والداخلية (الغالبى، 1991).

8.2 معوقات أمام عملية اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعا لأنها مهمة تقوم على اختيار الخيار الأنسب، والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي اتجاه نسير (الصقار، 2001).

وتواجه عملية اتخاذ القرار عدة معوقات منها: (الذنيبات وآخرون، 2011م).

- ✓ عدم وضوح السياسات والأهداف المراد الوصول إليها، وهذه سمة من سمات العمل بالأجهزة الحكومية المختلفة التي تصاغ أهدافها في قوالب عامة، وبلغة فضفاضة يصعب على الموظفين فهمها واستيعابها وتحويلها إلى برامج عمل منضبطة وقابلة للتنفيذ والقياس والتقييم والمتابعة.
- ✓ عدم توافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، حول المشكلة المراد معالجتها، وذلك لصعوبة جمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها بالشكل المطلوب، وقد يكون السبب في هذا نقص الكوادر البشرية المدربة على معالجة المعلومات، أو نقص المعدات الفنية اللازمة، أو عدم الوعي والإدراك بأهمية وجود المعلومات الدقيقة والموثقة لنجاح عملية اتخاذ القرارات، وانشغال المرؤوسين بالأمور الفرعية ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيرة.
- ✓ عدم الاهتمام اللازم بالأمور الرئيسية كما يوجد تنازع الاختصاصات بين كثير من المسؤولين الذين يشتركون في مجالات عمل متداخلة، دون وجود تحديد واضح لسلطاتهم ومسؤولياتهم، مما يؤدي إلى تنافسهم وتناحرهم وعدم إمكانية اتقاقهم على العلاج اللازم للمشاكل القائمة.
- ✓ عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة 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.

والتهرب والتقاعد من جانب المسؤولين عن اتخاذ القرارات الصعبة، وذلك خوفا من المساءلة فيما لو فشل القرار، أو انقيادهم للتوجهات والضغوط التي تأتي من جانب أصحاب السلطة والنفوذ في المجتمع، وقد تدخل السلطة العليا في إلغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية، وذلك إرضاء لبعض العناصر صاحبة المصلحة، مما يؤثر في نفسية القادة الإداريين ويجعلهم يترددون كثيرا في ممارسة حقوقهم المشروعة في اتخاذ القرارات التي يعتقدون في صلاحيتها وأهميتها لمعالجة المشاكل المطروحة، كما أن تحكم الروتين في اتخاذ القرارات وخاصة في كل ما يتعلق بالشؤون المالية، حيث تكثر القوانين واللوائح والنظم وأعمال اللجان التي تحد كثيرا من سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها في الأوقات المناسبة، ولاسيما القرارات التي يحتاج تنفيذها إلى توفير بعض الاعتمادات المالية الإضافية (الذنيبات وآخرون، 2007م).

9.2 أنواع القرارات:

تتعدد أنواع القرارات بتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف، حيث يمكن تصنيف القرارات إلى عدة مجموعات على النحو التالي:

1. أنواع القرارات وفقا للوظائف الأساسية في المؤسسة:

يمكن التمييز بين الأنواع التالية من القرارات:

قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على العاملين وطرق الاختيار والتعيين وغير ذلك.

قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:

كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل.

قرارات تتعلق بالإنتاج:

تتضمن القرارات الخاصة بتحديد حجم الإنتاج وطرقه وسياسات الإنتاج وغير ذلك من القرارات الإنتاجية.

قرارات تتعلق بالتسويق:

وتتضمن القرارات الخاصة بتخطيط المنتجات وتحديد منافذ التوزيع وتحديد الأسعار.

قرارات تتعلق بالتمويل:

كالقرارات الخاصة بتحديد الهيكل المالي ومقدار رأس المال الثابت (كورتل وآخرون، 2011).

2. القرارات الإستراتيجية:

تتصنف القرارات الإستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل، لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة بأكملها، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة وتتوفر عنها معلومات قليلة، كما تتطلب اجتهاد وتفكير إبداعي، والإدارة العليا هي المسؤولة على اتخاذ هذا النوع من القرارات (كورتل وآخرون، 2011).

تقسيم بحسب الموضوع محل القرار:

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها، وقد تكون قرارات تقضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم وبماذا يقوم ومتى وأين وكيف، وقد تكون قرارات تقييمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالإستهدافات المتوقعة (طارقجي، 2010).

القرارات التكتيكية:

وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة، حيث تتوفر عنها المعلومات الكافية، كما أنها تتعلق بتحقيق أهداف قصيرة الأجل ورسم سياسات للوصول إلى الأهداف المرحلية التي وضعتها القرارات الإستراتيجية والإدارة الوسطى هي المسؤولة عن اتخاذها.

القرارات التشغيلية:

تعنى القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان سلامة الإجراءات وتنفيذ المهام بكفاءة وفعاليتها، وتتخذ هذه القرارات من قبل الرؤساء في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التشغيلية (التنفيذية) غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ. (كورتل وآخرون، 2011)

10.2 اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المؤسسة وبقاءها، فالمؤسسات والمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، ودقة توقعاتها، وبالتالي تركز مواردها، واهتماماتها لهذه الأمور، أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها، أو مواردها المالية ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع القرار الإستراتيجي (حمد، 2015).

11.2 مفهوم وأهمية ومميزات القرار الإستراتيجي:

يعد القرار الإستراتيجي عموماً "عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة. ويقدم القرار "حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو بأخرى". وهو بذلك "يتضمن إما عمل شيء، أو الامتناع من عمل شيء في الأقل، أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل".

يلعب القرار الإستراتيجي دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف السياسية الإستراتيجية، التي يسعى صناع القرار السياسيين والإستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المنظمة وتشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى المنظمة لإنجازها، ولمعرفة الإطار العام لمفهوم وأهمية ومميزات القرار الإستراتيجي تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب: تتضمن المطلب الأول مفهوم القرار الإستراتيجي،

ودرس المطلب الثاني أهمية القرار الإستراتيجي، وأما المطلب الأخير فناقش مميزات القرار الإستراتيجي (القهيوي وآخرون، 2014).

12.2 مفهوم القرار الإستراتيجي:

يعد القرار الإستراتيجي أحد الحلقات المهمة في صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الإستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الإستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

حظي مفهوم القرار الإستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدياء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

يتفق الكثير من الكتاب أمثال "Jauch & Glueck" على أن مفهوم القرار الإستراتيجي هو "ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة". لكن "Johnson & Others" يعرف القرارات الإستراتيجية بأنها "تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات والمتطلبات البيئية، فيها يرى غراب بأن القرار الإستراتيجي "هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذلك العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التركيز المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكيد، فيما يعتبر ياغي وخالقجي القرارات الإستراتيجية بأنها "هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا ومتميزا، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل"،

ويصفها الغزوي بأنها "قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعة وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاختبار كل احتمالات الموقف وعواقبه".

أما "Mintzberg & Quinn" فيعرفا القرارات الإستراتيجية بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وفي هذه النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة".

أما العبيدي فيعرفها بأنها "قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتتصف على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية" (القهيوي وآخرون، 2014)

13.2 مراحل صنع القرار الإستراتيجي:

إن بعض القرارات الإستراتيجية يمكن أن تصنع من قبل شخص واحد هو الريادي الذي يتمتع ببصيرة نافذة وله القابلية في إقناع الآخرين بفكرته بسرعة، وأن بعض القرارات الإستراتيجية تتطور من خلال سلسلة من الاختيارات التدريجية الصغيرة والتي تدفع المنظمة بإتباع اتجاه معين دون غير.

وبين (هنري منتزبرج) أن أشهر ثلاث أساليب لصنع القرار الإستراتيجي هي الريادي، المتكيف والمخطط أما الأسلوب الرابع الذي أضافه كوين هو التدرج المنطقي.

الأسلوب الريادي:

يعني إن الإستراتيجية تصنع من قبل شخص واحد ذو سلطة ويكون التركيز على الفرص الجديدة والمشاكل تكون ثانوية، والإستراتيجية تقاد من وجهة نظر أو رؤية المؤسس ممثلة بقرارات شجاعة أو كبيرة وإن الهدف الأساسي هو النمو للمنظمة.

الأسلوب المتكيف:

بعض الأحيان يطلق عليه الأسلوب المشوش أو (أنموذج الخوض) وهذا الأسلوب مميز للحلول المؤثرة (رد الفعل) للمشكلات الموجودة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها أي أنها تكون مستجيبة للمشاكل التي تحصل للمنظمة أكثر من بحثها عن فرص جديدة وبموجب هذا النوع من الإستراتيجيات لا يوجد هدف واضح بسبب تقسيم القوة بين الأقسام و أعضاء المنظمة ويتم صنع القرار وفق خطوات متعددة لأنها تعمل في بيئة معقدة ويتم اتخاذ القرارات نتيجة اتفاق العديد من القوى المتحالفة ومثل هذا النوع من القرارات تتخذ في أغلب الجامعات والمستشفيات الكبيرة والعديد من المؤسسات الحكومية.

الأسلوب المخطط :

يتضمن مجموعة معلومات منظمة ومناسبة لتحليل الحالات ومن ثم إيجاد بدائل استراتيجية ملائمة واختيار معقول لأكثر الإستراتيجيات ملائمة وتتضمن الحل المؤثر للمشاكل الموجودة (جميلة، 2013).
وأضاف quinn الأسلوب الرابع:

أسلوب التدرج المنطقي:

في هذا الأسلوب فإن السلطة العليا لديها فكرة عقلانية لمواضيع وأهداف المنظمة وفي تطويرها للاستراتيجيات أنها تختار أن تستعمل العمليات الجذابة التي تكون فيها المنظمة قادرة على استطلاع المستقبل وان في هذا الأسلوب يستخدم التخطيط للقيام بالنشاطات التي تؤدي التي تحقيق الأهداف. لذا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات والتي تعتمد الواحدة على الأخرى ويتم التركيز على التحليل المنظم وتقويم الكلف والمنافع للبدائل والذي يحقق التكامل للقرارات المتخذة. وإن الأسلوب التخطيطي هو الأسلوب الأكثر عقلانية ويعد الأحسن لصنع القرارات الإستراتيجية وقد أظهرت الدراسات أن الأسلوب المخطط مناسب للبيئات المتغيرة والمعقدة وهناك ثمان خطوات تدخل في عملية تطوير صنع القرارات الإستراتيجية كآلاتي:

1 . تقييم نتائج الأداء الحالي.

العائد على الاستثمار والربحية وما شابه ذلك.

الرسالة أو المهمة والأهداف الإستراتيجية والسياسات.

2 . مراجعة حوكمة المنظمة.

أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا.

3 . مسح ورصد البيئة الخارجية لتحديد العناصر الإستراتيجية (الفرص والتهديدات) المجتمعية وبيئة المهمة.

تحليل العوامل الخارجية الفرص والتهديدات.

4 . مسح ورصد البيئة الداخلية.

الهيكل والثقافة والموارد

تحليل نقاط القوة والضعف .

5- تحليل العناصر الإستراتيجية.

A - اختيار العوامل الإستراتيجية في ضوء تحليل الحالة الحالية (SWOT).

B - المراجعة والتقييم الضروري للأهداف والرسالة.

6- تكوين وتقويم واختيار البدائل الإستراتيجية.

A - في ضوء التحليل للخطوة السابقة (5).

B - الاختيار والتوجه للبدائل الأفضل.

7- تنفيذ وتطبيق الإستراتيجيات المختارة بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات.

8- التقويم والرقابة على الإستراتيجيات المنفذة بواسطة نظام (feed Bake) ورقابة الأنشطة

للولوصول إلى اقل انحراف في الخطط.

وان الخطوات من (1 - 6) تمثل صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation

وان الخطوة (7) تمثل تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation

والخطوة (8) تمثل التقييم والرقابة Evaluation and Control (جميلة، 2013)

14.2 العلاقة ما بين التخطيط الإستراتيجي وصنع القرار الإستراتيجي:

على الرغم من أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات تتخذ للمفاضلة ما بين مجموعة من الخيارات وانتقاء الأفضل منها إلا أن هذه العملية (أي عملية صنع القرار الإستراتيجي) لا تكون عملية اعتباطية، لان القرار الإستراتيجي الناجح يبني على أرضية تخطيطية استراتيجية ناجحة، هذا يدل على وجود علاقة تبدأ من الأعلى وتنتهي بالأسفل والأعلى هنا هو التخطيط الإستراتيجي والأسفل هو القرار الإستراتيجي. حيث يحتل التخطيط الإستراتيجي جزءا كبيرا في عملية صنع القرار الإستراتيجي لان بناء القرار لا يمكن أن يحصل دون خطة مسبقة توضع لكي ترشد المعني بعملية صنع القرار الإستراتيجي، وهذه العملية تمر بمراحل وعمليات كثيفة ومعقدة حتى تخرج على شكل قرارات استراتيجية ومن بينها مرحلة جمع المعلومات عن القرار الإستراتيجي ومرحلة تصنيف وتبويب هذه المعلومات والتأكد من صحتها ومرحلة قياس الموارد التي يحتاجها هذا القرار ومرحلة قياس الموارد المتاحة للدولة وأيضا قياس الواقعية للقرار الإستراتيجي ومرحلة بناء نموذج نظري استشرافي لتبعات القرار الإستراتيجي وعملية المفاضلة ما بين جميع الاحتمالات ومن ثم الوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار. كل هذه العمليات تتم وفق بوتقة العلاقة ما بين التخطيط الإستراتيجي للقرار وعملية صنع واتخاذ القرار، ومن الأمور المهمة وذات صلة بالموضوع هو هل إن المخطط وصانع أو متخذ القرار شخص واحد أو هيئة أو مؤسسة واحدة، وللإجابة على هذا السؤال، نقول إن هذا الأمر يختلف من دولة إلى أخرى ومن نظام سياسي إلى آخر حيث النظام الديمقراطي يكون إلى جانب رئيس الدولة او رئيس الحكومة مجموعة كبيرة من المتخصصين والمستشارين الإستراتيجيين الذين يقومون بعملية التخطيط إلى وتقديم المشورات والدراسات ذات الصلة إلى صناع

القرار لكي يتخذوا اللازم ، وفي بعض الأحيان يقوم الرئيس أو صانع القرار بنفسه بالاشتراك بهذه العملية وفي أحيان أخرى يوكل هذه المهمة إلى إحدى الجهات الرسمية، أما فيما يتعلق بالنظم الشمولية فإن هذه الأمور جميعها شبه معدومة ولا يوجد مثل هذه المؤسسات، وتسود ثقافة الرأي الواحد والحزب الواحد والفكر الواحد ولا يقوم صانع القرار باستشارة أي من الأشخاص لا داخل ولا خارج الحكومة وان حصلت هذه الاستشارة فأنها لا تغيير من طبيعة موقف الحاكم أو صانع القرار، وهنا تتفصل هذه الصلة ما بين المخطط الإستراتيجي وصانع القرار الإستراتيجي (اغوان، 2011).

15.2 ثانيا: الدراسات السابقة:

نتناول في هذا الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع دراستها الحالية، فقد تناولنا بعض الدراسات التي تناولت الذكاء الإستراتيجي وأثره في عملية اتخاذ القرارات، ودراسات تناولت دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسات تناولت اتخاذ القرار، وفيما يلي بيان لذلك:

الدراسات العربية:

دراسة قاسم (2011) دراسة بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات" دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين مستوى القرى البشرية العاملة في هذه المنظمة بما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة، كما تشمل الدراسة التعرف على أثر كل من (الجنس والعمل وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدرجة والوظيفية وعدد المشرف عليهم) على الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما اثبتت الدراسة أن عنصري (الاستشراف، الدافعية) من عناصر الذكاء الإستراتيجي يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عمليات اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما وأظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

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

هدفت الدراسة إلى تحقيق المواءمة بين استعمال الذكاء الإستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة لصياغة مخطط منهجي للمديرين على وفق الخصائص الشخصية للعينة مع بيان أثر تلك الخصائص المتمثلة بـ (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة) في مستوى كل من الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والتجارية الخاصة العاملة في محافظة النجف الأشرف في العراق، واختار الباحث العينة من المدراء من فئتي مدير عام أو مدير قسم البالغ عددهم (100) مدير، وجرى اختيار الشركات الخاصة بمختلف اختصاصاتها (المقاولات العامة، التجارة العامة، صناعة المشروبات الغازية....الخ)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

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

دراسة الغزوي (2008)، دراسة بعنوان: "أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد".

هدفت الدراسة إلى بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة والنجاح الإستراتيجي، وتقديم تحليل لمداخل صناعة قرارات العمليات المبحوثة وإعطاء تصور بين احتمالية علاقتها الموصوفة بالذكاء الإستراتيجي، وصولاً إلى توضيح آلية الانسجام بينهما على وفق منطلق الذكاء المبحوث وتحري الاختلافات في مستويات النجاح الإستراتيجي للكليات المبحوثة وتفحص آليات توظيف هذا الذكاء في صناعة قرارات العمليات فيها ثم بلوغ النجاح الإستراتيجي. وشملت الدراسة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، وعينة الدراسة مكونة من (80) رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات، واستخدمت الباحثة في دراستها منهج تعددي يبرز في المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى (منهج التشابك المعرفي).

دراسة أبو محفوظ (2011)، دراسة بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، بالإضافة إلى فحص أثر إدارة المعرفة بأبعاده (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن وهدفت أيضاً إلى تقصي أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في تلك الشركات.

وقد تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة مثل: معامل (Cronbach Alpha) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن على مستوى $(a \leq 0.5)$.

2. وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة، استخدام المعرفة) على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى $(a \leq 0.5)$.

أجرى العائدي والموسوي (2014)، دراسة بعنوان: "تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"

هدفت الدراسة إلى تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، وكهدف أساسي ونتيجة تطمح لها تلك الشركة لابد من معرفة الكيفية التي يمكن إن تضمن بها الشركة السيادة الإستراتيجية، إن تحقيق السيادة الإستراتيجية يتحقق من خلال قيام الشركة بتوظيف وتبني مؤشرات الذكاء الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية مع بعضها بعضاً بأسلوب حاذق ومبدع للوصول لذلك.

ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة نموذج يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية، يمثل المتغير المستقل مؤشرات الذكاء الإستراتيجي من خلال خمسة أبعاد طرحها (Maccoby, 2001, 2004, 2011) في دراساته وهي (الاستشراف، والمنظور الرؤية، والشراكة، والدافعية، والتفكير النظمي)، أما المتغير الوسيط فيمثل خفة الحركة الإستراتيجية وهو أحادي البعد-AL (Charlotta, 2012, Idris and AL-

(Rubaie,2013)، أما المتغير المعتمد هو السيادة الإستراتيجية وتتكون من (دائرة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي). (D'Aveni, 2001, 2004) (وقد تم استنباط مجموعة من الفرضيات وبناءها، منها فرضيات للارتباط وفرضيات للتأثير وفرضيات للمتغير الوسيط. وبعتماد أسلوب البحث التحليلية، استخدم الباحثان استمارة الاستبانة أداة أساسية لجمع بيانات البحث، إذ تم تحليل (88) استمارة استبيان صالحة للتحليل من أصل (310) فرداً في الشركة، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية وقائمة الفحص. وبعد تقويم واختبار مصداقية وثبات أدوات قياس البحث، اجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (AMOS.20) وبرنامج (SPSS V.17). وقد أظهرت النتائج صحة اغلب فرضيات البحث وبالاعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة اعتماد إدارة الشركة المبحوثة على مؤشرات الذكاء الإستراتيجي وخفة حركة مواردها وعملياتها وهيكلها بما يضمن تحقيق السيادة الإستراتيجية

دراسة أبو الغنم (2015)، دراسة بعنوان: " اثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى تحليل اثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، حيث طورت استبانة لجمع البيانات الأولية، وزعت على 240 موظفا شكلوا عينة الدراسة، خضع للتحليل 185 استبانة، حيث جرى استخدام برنامج spss لتحليل التباين والانحدار المتعدد، والانحدار المتعدد التدريجي، توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده:(الاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة والحدس) على فاعلية صنع القرارات بأبعاده:(فاعلية تحديد المشكلة، وفاعلية تطوير البدائل، وفاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ والمتابعة) في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة.

دراسة غندور (2006)، دراسة بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية"

تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل أهمية التخطيط الإستراتيجي في الشركات التجارية وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية بصورة عامة، حيث تم اختيار مصنع التوفيق للصابون كحالة عملية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اختبار الفرضيات كما تم تحليل القوائم المالية اعتماداً على النسب المالية وعلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية. وذلك لتحليل بيانات الاستبانة الموزعة على عينة عشوائية مكونة من 40 فرداً من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بالمصنع . اشتمل البحث على ثلاثة أبواب بالإضافة إلى المقدمة التي احتوت على التمهيد وأهداف البحث والفرضيات والمنهج المتبع. الباب الأول تناول مفهوم التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات، الباب الثاني لدراسة الحالة العلمية، الباب الثالث تناول اختبار صحة الفرضيات وتحليل البيانات التي تم جمعها.

ومن النتائج الهامة التي توصل إليها البحث: يعمل المصنع على تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي بكفاءة وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القرارات الإدارية ومفهوم التخطيط الإستراتيجي بالمصنع. وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وزيادة الربحية بالمصنع. حدث تطور في الهيكل التنظيمي للمصنع أدى إلى تبني خطط استراتيجية فاعلة وازدياد في الربحية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Kruger (2010)، بعنوان:

" A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long – term insurance industry in South Africa"

الهدف من الدراسة هو استكشاف إلى أي مدى يمكن أن يستخدم ويستغل الذكاء الإستراتيجي على المدى البعيد في مجال (قطاع) صناعة التأمين في جنوب أفريقيا، لتحسين قدرتها على مقاومة هجوم المنافسين وتوسيع نطاق عملها في أسواق جديدة واتخاذ القرارات بشأن الاندماج مع شركات أخرى من خلال الاستخدام المناسب لأنظمة الذكاء الإستراتيجي وتوضيح إلى أي مدى يوفر الذكاء الإستراتيجي احتياجات عمليات اتخاذ قرارات الإستراتيجية في مجال صناعة التأمين، وعينة البحث مكونة من (82) شركة من شركات التأمين ذات المدى البعيد من البيئة الصناعية في جنوب أفريقيا واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن المنظمات لم تحتضن بعد وبشكل كامل نموذجا لنظام ذكاء استراتيجي.
2. عمليات الذكاء الإستراتيجي أكثر انتشارا في المنظمات الكبيرة.
3. الذكاء الإستراتيجي يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ويحسن عملية اتخاذ القرار
4. يستخدم الذكاء الإستراتيجي لرصد الأداء والتخطيط الإستراتيجي، ويلعب دورا مهما في عمليات الإدارة الإستراتيجية.
5. الذكاء الإستراتيجي يعد عنصرا مهما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهم يدعم الإدارة بالمعلومات المهمة التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والإبداع.

دراسة (Pellissier,Kruger,2011)، بعنوان:

"A study of strategic intelligence as strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa".

هدفت الدراسة إلى توضيح المدى الذي يستخدم فيه الذكاء الإستراتيجي في شركات التأمين في جنوب أفريقيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (82) شركة تأمين مسجلة في مجلس الخدمات المالي في جنوب أفريقيا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالتعرف على آراء المديرين في هذه الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك اختلافا في استخدام مكونات الذكاء الإستراتيجي في الشركات عينة البحث، كما أن هناك اختلافا في آليات الاستخدام بين الشركات الكبيرة والصغيرة، بالإضافة على أن استخدام أنشطة الذكاء الإستراتيجي تعزز عملية صنع القرارات في هذه الشركات.

15.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

من استعراض الدراسات السابقة يتضح لنا بأنها تناولت تأثير الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، والعلاقة بينهما مثل دراسة قاسم (2011) والتي هدفت التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء، في حين هدفت دراسة العبدلي (2010) التعرف على المواءمة بين استعمال الذكاء الإستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة لصياغة مخطط منهجي للمديرين على وفق الخصائص الشخصية للعينة، ويتضح لنا بأنها تشابهت إلى حد كبير مع دراستنا الحالية في الهدف التي هدفت التعرف إلى الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية، كذلك في المنهجية والأداة، أما دراسة أبو محفوظ (2011) فهدف إلى قياس أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة

إلى فحص أثر إدارة المعرفة بأبعاده (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات، ونلاحظ بأنها أضافت تناول اثر المعرفة، وهو ما لم تتناوله الدراسة الحالية، ولم تتشابه دراسة الغزوي (2008) مع دراستنا الحالية في هدفها إذ ركزت على بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة والنجاح الإستراتيجي، أما دراسة العايدي والموسوي (2014) فتناولت تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، واعتمدت دراسته أسلوب البحث التحليلية، والاستمارة كأداة لجمع المعلومات، وقد اتفقت دراسة أبو الغنم (2015) إلى حد كبير مع دراستنا الحالية في الهدف والمنهجية، إذ هدفت إلى تحليل اثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين، أما دراسة غندور (2006) فاختلفت عن دراستنا في تناولها التخطيط وليس الذكاء، فقد تناولت أهمية التخطيط الإستراتيجي، وقد حاولت دراسة Kruger (2010)

"A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long term insurance industry in South Africa".

استكشاف إلى أي مدى يمكن أن يستخدم ويستغل الذكاء الإستراتيجي على المدى البعيد في مجال (قطاع) صناعة التأمين، أما دراسة (Pellissier,Kruger,2011)

" A study of strategic intelligence as strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa".

فهدفت الدراسة إلى توضيح المدى الذي يستخدم فيه الذكاء الإستراتيجي في شركات التأمين في جنوب أفريقيا. ونلاحظ بأنها استخدمت الذكاء الإستراتيجي إلا أنها لم تربط علاقته بعملية اتخاذ القرارات كدراستنا الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة

أدوات الدراسة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

1.3 الطريقة والإجراءات:

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو التعرف إلى الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية -دراسة حالة (بلديتي الخليل وبيت لحم)، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها؛ كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداتي الدراسة وصدقهما وثباتهما، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء موظفي بلديتي الخليل وبيت لحم، حول علاقة الذكاء الإستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في مناصب إدارية في بلديتي (الخليل وبيت لحم) والبالغ عددهم (81) إداري، وذلك حسب إحصائيات رسمية صادرة عن البلديات التي أجريت عليها الدراسة، منهم (45) إداري يعملون في بلدية الخليل، و(36) إداري يعملون في بلدية بيت لحم،

وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع إلى (76) استبانة استبعد منها استبانة واحدة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لكي يصبح عد أفراد عينة الدراسة (75) مبحثاً من الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم، أي ما نسبته (93%) من عينة الدراسة، والجدول (1.3) و(2.3) و(3.3) و(4.3) و(5.3) و(6.3) تبين وصف مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيراته المستقلة:

جدول (1.3) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير البلدية

ن=75

م	البلدية	العدد	النسبة المئوية
1	الخليل	44	58.7
2	بيت لحم	31	41.3
	المجموع	75	100%

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً للبلدية جاء كالتالي:

إن نسبة المبحوثين من الإداريين العاملين في بلدية (الخليل) احتلت الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (58.7%) بواقع (44) مفردة من مجتمع الدراسة، بينما جاءت نسبة العاملين في بلدية (بيت لحم) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (41.3%) بواقع (31) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (2.3) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للجنس

ن=75

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	55	73.3
2	أنثى	20	26.7
	المجموع	75	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين (الإداريين) تبعاً للجنس جاء كالتالي:

إن نسبة المبحوثين الإداريين الذكور احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (73.3%) بواقع (55) مفردة من مجتمع الدراسة، في حين جاءت نسبة المبحوثات من الإداريات في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (26.7%) بواقع (20) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول (3.3) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للعمر

ن=75

م	العمر	العدد	النسبة المئوية
1	30 سنة فأقل	15	20.0
2	بين 31 سنة - أقل من 40 سنة	31	41.3
3	بين 40 سنة - أقل من 50 سنة	17	22.7
	50 سنة فأكثر	12	16.0
	المجموع	75	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً للعمر جاء كالتالي:

جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين أعمارهم (بين 31 سنة - أقل من 40 سنة) بنسبة (41.3%) بواقع (31) مفردة من مجتمع الدراسة، أما في الترتيب الثاني فقد جاء الإداريين الذين أعمارهم (بين 40 سنة - أقل من 50 سنة) بنسبة (22.7%) بواقع (17) مفردة من مجتمع الدراسة، يليهم في الترتيب الثالث الإداريين الذين أعمارهم (30 سنة فأقل) بنسبة (20%) بواقع (15) مفردة من مجتمع الدراسة، في حين جاء في الترتيب الرابع والأخير الإداريين الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) بنسبة (16%) بواقع (12) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول (4.3) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة

ن=75

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	12	16.0
2	بين 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	25	33.3
3	10 سنوات فأكثر	38	50.7
	المجموع	75	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة جاء كالتالي:

جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) بنسبة (50.7%) بواقع (38) مفردة من مجتمع الدراسة، أما في الترتيب الثاني فقد جاء المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (بين

5 سنوات – اقل من 10 سنوات) بنسبة (33.3%) بواقع (25) مفردة من مجتمع الدراسة يليهم في الترتيب الثالث والأخير الإداريين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) بنسبة (16%) بواقع (12) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول (5.3) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي

ن=75

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	دبلوم متوسط	6	8.0
2	بكالوريوس	54	72.0
3	دبلوم عالي	6	8.0
	ماجستير فأعلى	9	12.0
	المجموع	75	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي جاء كالتالي:

جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) بنسبة (72%) بواقع (54) مفردة من مجتمع الدراسة، أما في الترتيب الثاني فقد جاء المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) بنسبة (12%) بواقع (9) مفردات من مجتمع الدراسة يليهم في الترتيب الثالث والأخير الإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم متوسط، ودبلوم عالي) بنسبة (8%) بواقع (6) مفردات من مجتمع الدراسة.

جدول (6.3) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للمسمى الوظيفي

ن=75

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
1	مدير عام	5	6.7
2	مدير دائرة	13	17.3
3	رئيس قسم	36	48.0
	رئيس لجنة	4	5.3
	غير ذلك (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)	17	22.7
	المجموع	75	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً للمسمى الوظيفي جاء كالتالي:

جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين مسمياتهم الوظيفية (رئيس قسم) بنسبة (48%) بواقع (36) مفردة من مجتمع الدراسة، أما في الترتيب الثاني فقد جاء المبحوثين الذين مسمياتهم الوظيفية (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)) بنسبة (22.7%) بواقع (17) مفردة من مجتمع الدراسة، وفي الترتيب الثالث جاء المبحوثين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير دائرة) بنسبة (17.3%) بواقع (13) مفردة من مجتمع الدراسة، يليهم في الترتيب الرابع الإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير عام) بنسبة (6.7%) بواقع (5) مفردات من مجتمع الدراسة. في حين جاء في الترتيب الخامس والأخير الإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (رئيس لجنة) بنسبة (5.3%) بواقع (4) مفردات من مجتمع الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

تم استخدام مقياسين في هذه الدراسة، وهما مقياس الذكاء الإستراتيجي، ومقياس اتخاذ القرار، وفيما يلي وصف لكل مقياس من هذه المقاييس:

5.3 مقياس الذكاء الإستراتيجي:

للتعرف إلى درجة الذكاء الإستراتيجي لدى أفراد المجتمع استخدمت الباحثة مقياس الذكاء الإستراتيجي الذي أعدته الباحثة، بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، ويتكون المقياس في صورته النهائية من (30) فقرة، تقيس ثلاثة أبعاد من الذكاء الإستراتيجي مناسبة لفئة المبحوثين من الإداريين العاملين في البلديات المستهدفة، كما هو وارد في الجدول (7.3):

جدول 7.3. يبين توزيع أبعاد الذكاء الإستراتيجي على فقرات المقياس

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	القدرة الاستشرافية	11
2	الرؤية المستقبلية	10
3	التفكير النظمي	9
	المجموع	30

6.3 تصحيح المقياس:

يتضمن المقياس (30) فقرة، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (موافق بدرجة كبيرة جدا: خمس درجات، موافق: أربع درجات، بدرجة محايد: ثلاث درجات، لا أوافق: درجتين، لا أوافق بدرجة كبيرة جدا: درجة واحدة). وقد طبق هذا السلم الخماسي على جميع الفقرات.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد المجتمع وتحديد درجة (الذكاء الإستراتيجي)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (4= 1-5)، ثم تم تقسيمه على (4) للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الإستبانة (أو بداية الإستبانة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: -

جدول (8.3) يوضح طول الخلايا

الدرجة	المستوى	الرقم
منخفضة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.79	1
منخفضة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.80 - 2.59	2
متوسطة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.60 - 3.39	3
مرتفعة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.40 - 4.19	4
مرتفعة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 4.20 - 5	5

7.3 صدق مقياس الذكاء الإستراتيجي:

قامت الباحثة باستخدام نوعين من الصدق، تمثل الأول في صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي وذلك بعرض المقياس على (12) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص انظر ملحق رقم (2) مرفق قائمة بأسماء المحكمين، بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله وسلامة صياغة الفقرات. وكان هناك اتفاق بينهم على صلاحية المقياس ومقروئته، ومناسبته للبيئة الفلسطينية، مع إجراء بعض التعديلات اللازمة.

ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لكل بعد، وذلك كما هو واضح في الجدول (9.3) والذي بين أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بالصدق العاملي، وأنها تشترك معاً في قياس درجة الذكاء الإستراتيجي لدى أفراد المجتمع.

جدول 9.3 نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الذكاء الإستراتيجي لدى أفراد المجتمع مع الدرجة الكلية لكل بعد

التفكير النظمي			الرؤية المستقبلية			القدرة الاستشرافية		
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات
0.000	0.756**	22	0.000	0.783**	12	0.000	0.666**	1
0.000	0.720**	23	0.000	0.834**	13	0.000	0.698**	2
0.000	0.717**	24	0.000	0.805**	14	0.000	0.785**	3
0.000	0.821**	25	0.000	0.811**	15	0.000	0.824**	4
0.000	0.859**	26	0.000	0.809**	16	0.000	0.860**	5
0.000	0.814**	27	0.000	0.866**	17	0.000	0.797**	6
0.000	0.826**	28	0.000	0.824**	18	0.000	0.780**	7
0.000	0.877**	29	0.000	0.838**	19	0.000	0.820**	8
0.000	0.859**	30	0.000	0.836**	20	0.000	0.821**	9
			0.000	0.836**	21	0.000	0.689**	10
						0.000	0.398**	11

تشير المعطيات الواردة في الجدال السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق عالي وأنها تشترك معاً في قياس درجة الذكاء الإستراتيجي لدى أفراد المجتمع.

8.3 ثبات مقياس الذكاء الإستراتيجي:

قامت الباحثة باحتساب ثبات الأداة عن طريق قياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency): وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة طريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). والجدول (10.3) يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد المقياس:

جدول (10.3) يبين نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا على أبعاد الدراسة المختلفة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	القدرة الاستشرافية	11	0.918
2	الرؤية المستقبلية	10	0.947
3	التفكير النظمي	9	0.933
	الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي	30	0.973

يتضح من الجدول (10.3) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأبعاد المقياس بلغت (0.92) للمجال المتعلق بالقدرة الاستشرافية، و(0.95) للمجال المتعلق بالرؤية المستقبلية، وبلغت (0.93) على المجال المتعلق بالتفكير النظمي، في حين بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي (0.97) وهذا يشير إلى أن الأداة تمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

9.3 مقياس اتخاذ القرار:

للتعرف إلى درجة اتخاذ القرار لدى أفراد المجتمع استخدمت الباحثة مقياس اتخاذ القرار لذي أعده (000000). ويتكون المقياس في صورته النهائية من (23) فقرة، تقيس بعدين من اتخاذ القرار

مناسبة لفئة المبحوثين من الإداريين العاملين في البلديات المستهدفة، كما هو وارد في الجدول (11.3):

جدول 11.3 يبين توزيع أبعاد اتخاذ القرار على فقرات المقياس

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	القدرة على اتخاذ القرار	11
2	امتلاك السمات القيادية	12
	المجموع	23

10.3 تصحيح المقياس:

يتضمن المقياس (23) فقرة، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (موافق بدرجة كبيرة جدا: خمس درجات، موافق: أربع درجات، بدرجة محايد: ثلاث درجات، لا أوافق: درجتين، لا أوافق بدرجة كبيرة جدا: درجة واحدة). وقد طبق هذا السلم الخماسي على جميع الفقرات.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد المجتمع وتحديد درجة (اتخاذ القرار)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على (4) للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:-

جدول (12.3): يوضح طول الخلايا

الرقم	المستوى	الدرجة
1	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.79	منخفضة جدا
2	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.80 - 2.59	منخفضة
3	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.60 - 3.39	متوسطة
4	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.40 - 4.19	مرتفعة
5	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 4.20 - 5	مرتفعة جدا

11.3 صدق مقياس اتخاذ القرار:

قامت الباحثة باستخدام نوعين من الصدق، تمثل الأول في صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي وذلك بعرض المقياس على (12) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص-مرفق قائمة بأسماء المحكمين، بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله وسلامة صياغة الفقرات. وكان هناك اتفاق بينهم على صلاحية المقياس ومقروئيته، ومناسبته للبيئة الفلسطينية، مع إجراء بعض التعديلات اللازمة.

ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لكل بعد، وذلك كما هو واضح في الجدول (13.3) والذي بين أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بالصدق العاملي، وأنها تشترك معاً في قياس درجة اتخاذ القرار لدى أفراد المجتمع.

جدول 13.3 نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

اتخاذ القرار لدى أفراد المجتمع مع الدرجة الكلية لكل بعد

امتلاك السمات القيادية			القدرة على اتخاذ القرار		
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات
0.000	0.794**	42	0.000	0.852**	31
0.000	0.875**	43	0.000	0.872**	32
0.000	0.913**	44	0.000	0.838**	33
0.000	0.914**	45	0.000	0.886**	34
0.000	0.814**	46	0.000	0.835**	35
0.000	0.736**	47	0.000	0.867**	36
0.000	0.881**	48	0.000	0.816**	37
0.000	0.864**	49	0.000	0.774**	38
0.000	0.844**	50	0.000	0.689**	39
0.000	0.844**	51	0.000	0.684**	40
0.000	0.770**	52	0.000	0.832**	41
0.000	0.813**	53			

تشير المعطيات الواردة في الجدال السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل مجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق عالي وأنها تشترك معاً في قياس درجة اتخاذ القرار لدى أفراد المجتمع.

12.3 ثبات مقياس اتخاذ القرار:

قامت الباحثة باحتساب ثبات الأداة عن طريق قياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency): وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة طريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). والجدول (14.3) يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد المقياس:

جدول (14.3) يبين نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا على أبعاد الدراسة المختلفة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	كروناخ ألفا
1	القدرة على اتخاذ القرار	11	0.949
2	امتلاك السمات القيادية	12	0.962
	الدرجة الكلية لاتخاذ القرار	23	0.977

يتضح من الجدول (14.3) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأبعاد المقياس بلغت (0.95) للمجال المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرار، و(0.96) للمجال المتعلق بامتلاك السمات القيادية، في حين بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية للكفاء الإستراتيجي (0.98) وهذا يشير إلى أن الأداة تمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

13.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

تم إتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

1. التأكد من صدق وثبات مقاييس الدراسة.
2. مخاطبة إدارة بلدية الخليل وبيت لحم من اجل الحصول على أعداد الإداريين، والسماح للباحثة بتوزيع المقاييس عليهم.
3. قامت الباحثة بتوزيع المقاييس على الإداريين في بلديتي الخليل وبيت لحم.
4. تم فرز المقاييس المستوفية لشروط الاستجابة والبالغ عددها (75) مقياس.
5. تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب.
6. عولجت البيانات إحصائيا.

14.3 المعالجة الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية.
2. الانحرافات المعيارية.
3. التكرارات والنسب المئوية.
4. معادلة كرونباخ ألفا لحساب الثبات (Cronbach Alpha).
5. معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

1.4 نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

1.1.4. نتائج السؤال الأول:

ما واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي على الدرجة الكلية وباقي الأبعاد، وذلك كما هو واضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل

على تنمية الذكاء الإستراتيجي

الرقم	البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	الرؤية المستقبلية	75	3.26	0.93	65.15	متوسطة
2	التفكير النظمي	75	3.25	0.88	65.01	متوسطة
3	القدرة الاستشرافية	75	3.23	0.78	65.55	متوسطة
	الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي	75	3.26	0.82	65.24	متوسطة

يتضح من الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لواقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.26)، ونسبة مئوية مقدارها (65.2%)، وعن أهم أبعاد اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في بعد (القدرة الاستشرافية) بمتوسط حسابي قدره (3.26) ونسبة مئوية مقدارها (65.2%) معبرا عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بعد (التفكير النظمي) بمتوسط حسابي قدره (3.25) ونسبة مئوية مقدارها (65%) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، بينما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد (القدرة الاستشرافية) بمتوسط حسابي قدره (3.23) ونسبة مئوية مقدارها (65.6%) معبرة عن درجة متوسطة أيضا.

انبتق عن السؤال الأول الأسئلة الفرعية التالية:

1.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الأول:

ما واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة الاستشرافية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول استخرجت النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (2.4).

جدول رقم (2.4) يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على

تنمية القدرة الاستشرافية

(ن = 75)

الاستجابات										الفقرة	رقم
موافق بدرجة كبيرة جدا		موافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بدرجة كبيرة جدا			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
4.0	3	48.0	36	18.7	14	20.0	15	9.3	7	تقوم البلدية باستقراء المستقبل.	1
5.3	4	49.3	37	20.0	15	16.0	12	9.3	7	تسعى البلدية إلى تكوين صورة شاملة متناسقة للمستقبل.	2
4.0	3	52.0	39	32.0	24	8.0	6	4.0	3	تقوم البلدية بتشخيص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	3
5.3	4	65.3	49	14.7	11	8.0	6	6.7	5	تقوم البلدية بمتابعة التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.	4
6.7	5	46.7	35	25.3	19	16.0	12	5.3	4	توظف البلدية خبرات العاملين فيها للتعاظم مع الإحداث المستقبلية.	5
8.0	6	41.3	31	25.3	19	18.7	14	6.7	5	توفر أنظمة البلدية بيئة لاستقراء المستقبل لإرشاد صانع القرار.	6
4.0	3	33.3	25	32.0	24	17.3	13	13.3	10	تعتمد البلدية على التوقع في إدارة التغيرات البيئية.	7
5.3	4	29.3	22	28.0	21	24.0	18	13.3	10	تعمل البلدية على الكشف عن المشاكل لتجنبها قبل حدوثها.	8
6.7	5	46.7	35	20.0	15	16.0	12	10.7	8	تقوم البلدية بمتابعة التغيرات في البيئة الخارجية للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المستقبلية.	9
6.7	5	42.7	32	13.3	10	26.7	20	10.7	8	لدى البلدية وحدة لإدارة الأزمات.	10
16.0	12	65.3	49	12.0	9	4.0	3	2.7	2	تتعرض متغيرات البيئة الداخلية على الأداء.	11

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

تظهر النتائج الواردة في الجدول (2.4) أن غالبية استجابات الباحثين تقع بالفئة الثانية والثالثة

والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتراوحت بين (لا أوافق) و(محايد)، و(موافق)، ولمعرفة

درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة الاستشرافية لدى الإداريين العاملين في بلديتي

الخليل وبيت لحم قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة. وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الأول في الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4) يبين درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة الاستشرافية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم

(ن = 75)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	القدرة الاستشرافية	الرقم
مرتفعة	77.60	0.82	3.88	75	تتبعس متغيرات البيئة الداخلية على الأداء.	11
مرتفعة	70.93	0.96	3.55	75	تقوم البلدية بمتابعة التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.	4
مرتفعة	68.80	0.86	3.44	75	تقوم البلدية بتشخيص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	3
متوسطة	66.67	1.00	3.33	75	توظف البلدية خبرات العاملين فيها للتعاطي مع الإحداث المستقبلية.	5
متوسطة	65.07	1.09	3.25	75	تسعى البلدية إلى تكوين صورة شاملة متناسقة للمستقبل.	2
متوسطة	65.07	1.07	3.25	75	توفر أنظمة البلدية بيئة لاستقراء المستقبل لإرشاد صانع القرار.	6
متوسطة	64.53	1.13	3.23	75	تقوم البلدية بمتابعة التغييرات في البيئة الخارجية للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المستقبلية.	9
متوسطة	63.47	1.10	3.17	75	تقوم البلدية باستقراء المستقبل.	1
متوسطة	61.60	1.18	3.08	75	لدى البلدية وحدة لإدارة الأزمات.	10
متوسطة	59.47	1.10	2.97	75	تعتمد البلدية على التوقع في إدارة التغييرات البيئية.	7
متوسطة	57.87	1.13	2.89	75	تعمل البلدية على الكشف عن المشاكل لتجنبها قبل حدوثها.	8
متوسطة	65.55	0.78	3.23	75	اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة الاستشرافية	

يتضح من بيانات الجدول (3.4) أن أهم فقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة الاستشرافية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في الفقرة رقم (11) والتي تنص على (تتبعس متغيرات البيئة الداخلية على الأداء) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي

(3.88) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (4) والتي تنص (تقوم البلدية بمتابعة التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.55) معبرة عن درجة مرتفعة أيضاً، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص (تقوم البلدية بتشخيص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.44) معبرة عن درجة مرتفعة كذلك، بينما جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص (تعمل البلدية على الكشف عن المشاكل لتجنبها قبل حدوثها) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.89) معبرة عن درجة متوسطة.

2.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثاني:

ما واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الرؤية المستقبلية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني استخرجت الباحثة النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (4.4).

جدول رقم (4.4) يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على

تنمية الرؤية المستقبلية

(ن = 75)

الاستجابات										رقم	الفقرة
موافق بدرجة كبيرة جدا		موافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بدرجة كبيرة جدا			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
14.7	11	41.3	31	21.3	16	12.0	9	10.7	8	12	تمتلك البلدية رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية البلدية.
8.0	6	52.0	39	20.0	15	12.0	9	8.0	6	13	تعمل البلدية على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق وصولا لغاياتها.
8.0	6	38.7	29	33.3	25	13.3	10	6.7	5	14	تعمل البلدية على رفع مستوى الوعي لمواجهة مقاومة التغيير.
6.7	5	40.0	30	33.3	25	12.0	9	8.0	6	15	تعمل البلدية على تحديد خياراتها الإستراتيجية بمرونة تمكنها من مواجهة التغيرات.
12.0	9	36.0	27	22.7	17	20.0	15	9.3	7	16	تسعى البلدية من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من العاملين فيها.
9.3	7	44.0	33	13.3	10	20.0	15	13.3	10	17	تسعى البلدية من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من متلقي خدماتها.
8.0	6	44.0	33	24.0	18	9.3	7	14.7	11	18	تقوم البلدية بإعداد دراسات بحثية وعلمية بما يناسب احتياجات متلقي الخدمة في الأمد البعيد.
6.7	5	40.0	30	26.7	20	20.0	15	6.7	5	19	تعمل البلدية على توضيح معنى الرؤية للعاملين بما يسهم في وضوح طرق تنفيذها.
9.3	7	42.7	32	18.7	14	22.7	17	6.7	5	20	تواكب رؤية البلدية التطور في أساليب الإدارة.
10.7	8	37.3	28	25.3	19	17.3	13	9.3	7	21	تتسم الرؤية الإستراتيجية البلدية بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

تظهر النتائج الواردة في الجدول (4.4) أن غالبية استجابات الباحثين تقع بالفئة الثانية والثالثة

والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتراوحت بين (لا أوافق) و(محايد)، و(موافق)، ولمعرفة

درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الرؤية المستقبلية لدى الإداريين العاملين في بلديتي

الخليل وبيت لحم قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الثاني في الجدول رقم (5.4).

جدول رقم (5.4) يبين درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الرؤية المستقبلية لدى

الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم

(ن = 75)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرؤية المستقبلية	الرقم
مرتفعة	68.00	1.07	3.40	75	تعمل البلدية على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق وصولاً لغاياتها.	13
متوسطة	67.47	1.19	3.37	75	تمتلك البلدية رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية البلدية.	12
متوسطة	65.60	1.02	3.28	75	تعمل البلدية على رفع مستوى الوعي لمواجهة مقاومة التغيير.	14
متوسطة	65.07	1.03	3.25	75	تعمل البلدية على تحديد خياراتها الإستراتيجية بمرونة تمكنها من مواجهة التغيرات.	15
متوسطة	65.07	1.12	3.25	75	تواكب رؤية البلدية التطور في أساليب الإدارة.	20
متوسطة	64.53	1.15	3.23	75	تتسم الرؤية الإستراتيجية البلدية بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.	21
متوسطة	64.27	1.19	3.21	75	تقوم البلدية بإعداد دراسات بحثية وعلمية بما يناسب احتياجات متلقي الخدمة في الأمد البعيد.	18
متوسطة	64.27	1.18	3.21	75	تسعى البلدية من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من العاملين فيها.	16
متوسطة	64.00	1.05	3.20	75	تعمل البلدية على توضيح معنى الرؤية للعاملين بما يسهم في وضوح طرق تنفيذها.	19
متوسطة	63.20	1.24	3.16	75	تسعى البلدية من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من متلقي خدماتها.	17
متوسطة	65.15	0.93	3.26	75	اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الرؤية المستقبلية	

يتضح من بيانات الجدول (5.4) أن أهم فقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية

الرؤية المستقبلية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في الفقرة رقم (13)

والتي تنص على (تعمل البلدية على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق وصولاً لغاياتها) والتي

حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.40) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (12) والتي

تنص (تمتلك البلدية رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية البلدية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.37) معبرة عن درجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص (تعمل البلدية على رفع مستوى الوعي لمواجهة مقاومة التغيير.) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.28) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، بينما جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص (تعمل البلدية على توضيح معنى الرؤية للعاملين بما يساهم في وضوح طرق تنفيذها) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.20) معبرة عن درجة متوسطة أيضا.

3.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثالث:

ما واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية التفكير النظمي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث استخرجت الباحثة النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (6.4).

جدول رقم (6.4) يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على

تنمية التفكير النظمي

(ن = 75)

الاستجابات										التفكير النظمي	رقم
موافق بدرجة كبيرة جدا		موافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بدرجة كبيرة جدا			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
6.7	5	50.7	38	21.3	16	17.3	13	4.0	3	تعمل البلدية في صورة نظام مترابط ومتكامل.	22
2.7	2	38.7	29	30.7	23	14.7	11	13.3	10	تعمل البلدية على دراسة الأفكار مجتمعه بدلاً من دراستها فرادى.	23
4.0	3	49.3	37	20.0	15	18.7	14	8.0	6	تعمل البلدية على الرؤية الشمولية للبيئة المحيطة بها من كافة جوانبها.	24
4.0	3	38.7	29	34.7	26	14.7	11	8.0	6	تعمل البلدية على تحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها من كافة جوانبها مجتمعة.	25
6.7	5	44.0	33	22.7	17	14.7	11	12.0	9	يساعد التفكير المنظم البلدية إلى رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	26
6.7	5	40.0	30	25.3	19	21.3	16	6.7	5	تعمل البلدية على دراسة العناصر المختلفة لتحديد الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	27
10.7	8	49.3	37	13.3	10	18.7	14	8.0	6	يساعد التفكير المنظم البلدية على تخطي الصعوبات التي قد تعترضها.	28
12.0	9	52.0	39	8.0	6	18.7	14	9.3	7	يساعد التفكير المنظم في البلدية على نجاحها في تقديم خدماتها.	29
10.7	8	45.3	34	21.3	16	12.0	9	10.7	8	يساعد التفكير المنظم القائد في المؤسسة على إدراك أن أي خلل في جزء من مؤسسته يؤثر على باقي الأجزاء.	30

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

تظهر النتائج الواردة في الجدول (6.4) أن غالبية استجابات الباحثين تقع بالفئة الثانية والثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتراوحت بين (لا أوافق) و(محايد)، و(موافق)، ولمعرفة درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية التفكير النظمي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأول في الجدول رقم (7.4).

جدول رقم (7.4) يبين درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية التفكير النظمي لدى

الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم

(ن = 75)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التفكير النظمي	الرقم
متوسطة	67.73	0.98	3.39	75	تعمل البلدية في صورة نظام مترابط ومتكامل.	22
متوسطة	67.73	1.20	3.37	75	يساعد التفكير المنظم في البلدية على نجاحها في تقديم خدماتها.	29
متوسطة	67.20	1.15	3.36	75	يساعد التفكير المنظم البلدية على تخطي الصعوبات التي قد تعترضها.	28
متوسطة	66.67	1.15	3.33	75	يساعد التفكير المنظم القائد في المؤسسة على إدراك أن أي خلل في جزء من مؤسسته يؤثر على باقي الأجزاء.	30
متوسطة	64.53	1.06	3.23	75	تعمل البلدية على الرؤية الشمولية للبيئة المحيطة بها من كافة جوانبها.	24
متوسطة	63.73	1.06	3.19	75	تعمل البلدية على دراسة العناصر المختلفة لتحديد الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	27
متوسطة	63.73	1.15	3.19	75	يساعد التفكير المنظم البلدية إلى رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	26
متوسطة	63.20	1.00	3.16	75	تعمل البلدية على تحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها من كافة جوانبها مجتمعة.	25
متوسطة	60.53	1.09	3.03	75	تعمل البلدية على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى.	23
متوسطة	65.01	0.88	3.25	75	اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية التفكير النظمي	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن أهم فقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية التفكير النظمي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في الفقرة رقم (22) والتي تنص على (تعمل البلدية في صورة نظام مترابط ومتكامل) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.39) معبرة عن درجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (29) والتي تنص يساعد التفكير المنظم في البلدية على نجاحها في تقديم خدماتها) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.37) معبرة عن درجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص (يساعد التفكير المنظم البلدية على تخطي الصعوبات

التي قد تعترضها) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.36) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، بينما جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص (تعمل البلدية على دراسة الأفكار مجتمعه بدلاً من دراستها فرادى). في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.03) معبرة عن درجة متوسطة أيضا.

2.1.4 نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف متوسطات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تبعاً لاختلاف (البلدية، الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

أولاً: النتائج المتعلقة بأثر متغير البلدية في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

لمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير البلدية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير البلدية كما هو وارد في الجدول (8.4)

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل

على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعاً لاختلاف البلدية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البلدية	المتغير
0.72	3.48	44	الخليل	القدرة الاستشرافية
0.78	2.99	31	بيت لحم	
0.89	3.42	44	الخليل	الرؤية المستقبلية
0.94	3.23	31	بيت لحم	
0.83	3.40	44	الخليل	التفكير النظامي
0.93	3.03	31	بيت لحم	
0.76	3.43	44	الخليل	الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي
0.84	3.02	31	بيت لحم	

يبين الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تبعاً لاختلاف متغير البلدية فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لدى الإداريين في بلدية الخليل (3.43) معبراً عن درجة مرتفعة، وكان لدى الإداريين في بلدية بيت لحم (3.02) معبراً عن درجة متوسطة، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الإداريين في بلدية الخليل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأثر متغير الجنس في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية

الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

لمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير الجنس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الجنس كما هو وارد في الجدول (9.4).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل

على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعاً لاختلاف الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة الاستشرافية	ذكور	55	3.26	0.68
	إناث	20	3.31	1.02
الرؤية المستقبلية	ذكور	55	3.23	0.87
	إناث	20	3.32	1.08
التفكير النظمي	ذكور	55	3.32	0.77
	إناث	20	3.06	1.13
الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي	ذكور	55	3.27	0.72
	إناث	20	3.23	1.06

يبين الجدول (9.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير الجنس، حيث فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذكور (3.27) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى الإناث (3.23) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذكور. ثالثاً: النتائج المتعلقة بأثر متغير العمر في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء

الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

لمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير العمر، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير العمر كما هو وارد في الجدول (10.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية

بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعا لاختلاف العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المتغير
1.03	3.39	15	30 سنة فأقل	القدرة الاستشرافية
0.76	3.13	31	بين 31 سنة - أقل من 40 سنة	
0.63	3.37	17	بين 40 سنة - أقل من 50 سنة	
0.55	3.39	12	50 سنة فأكثر	
0.95	3.54	15	30 سنة فأقل	الرؤية المستقبلية
0.95	2.96	31	بين 31 سنة - أقل من 40 سنة	
0.93	3.39	17	بين 40 سنة - أقل من 50 سنة	
0.68	3.48	12	50 سنة فأكثر	
0.95	3.60	15	30 سنة فأقل	التفكير النظامي
0.88	2.94	31	بين 31 سنة - أقل من 40 سنة	
0.83	3.39	17	بين 40 سنة - أقل من 50 سنة	
0.71	3.42	12	50 سنة فأكثر	
0.95	3.51	15	30 سنة فأقل	الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي
0.80	3.01	31	بين 31 سنة - أقل من 40 سنة	
0.78	3.39	17	بين 40 سنة - أقل من 50 سنة	
0.62	3.43	12	50 سنة فأكثر	

يبين الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير العمر، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين أعمارهم (30 سنة فأقل) (3.51) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى الإداريين الذين أعمارهم (بين 31 سنة - أقل من 40 سنة) (3.01) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وكان لدى الإداريين الذين أعمارهم (ب بين 40 سنة - أقل من 50 سنة) (3.39) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وكان لدى الإداريين الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) (3.43) معبرا عن درجة مرتفعة، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين أعمارهم (30 سنة فأقل).

رابعاً: النتائج المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية

الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

ولمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى

الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة كما هو وارد في

الجدول (11.4).

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية

بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعا لاختلاف سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.84	3.61	12	اقل من 5 سنوات	القدرة الاستشرافية
0.81	3.16	25	بين 5 سنوات - اقل من 10 سنوات	
0.73	3.25	38	10 سنوات فأكثر	
0.85	3.52	12	اقل من 5 سنوات	الرؤية المستقبلية
1.08	3.09	25	بين 5 سنوات - اقل من 10 سنوات	
0.84	3.28	38	10 سنوات فأكثر	
0.95	3.46	12	اقل من 5 سنوات	التفكير النظامي
0.97	3.13	25	بين 5 سنوات - اقل من 10 سنوات	
0.81	3.26	38	10 سنوات فأكثر	
0.87	3.53	12	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي
0.87	3.13	25	بين 5 سنوات - اقل من 10 سنوات	
0.76	3.27	38	10 سنوات فأكثر	

يبين الجدول (11.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير سنوات الخبرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) (3.53) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى للإداريين الذين سنوات خبرتهم (بين 5 سنوات - اقل من 10 سنوات) (3.13) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى للإداريين الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (3.27) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات).

خامساً: النتائج المتعلقة بأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على

تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

ولمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي كما هو وارد في الجدول (12.4).

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية

بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعا لاختلاف المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة الاستشرافية	دبلوم متوسط	6	3.41	0.69
	بكالوريوس	54	3.28	0.84
	دبلوم عالي	6	3.48	0.52
	ماجستير فأعلى	9	3.06	0.55
الرؤية المستقبلية	دبلوم متوسط	6	3.30	0.72
	بكالوريوس	54	3.21	0.99
	دبلوم عالي	6	3.92	0.48
	ماجستير فأعلى	9	3.09	0.69
التفكير النظامي	دبلوم متوسط	6	3.37	0.85
	بكالوريوس	54	3.14	0.92
	دبلوم عالي	6	3.89	0.74
	ماجستير فأعلى	9	3.38	0.62
الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي	دبلوم متوسط	6	3.36	0.73
	بكالوريوس	54	3.21	0.87
	دبلوم عالي	6	3.76	0.55
	ماجستير فأعلى	9	3.18	0.58

يبين الجدول (12.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء

الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المؤهل العلمي،

فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم متوسط) (3.36) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى الإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) (3.21) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وكان لدى الإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي) (3.76) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى الإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) (3.18) معبرا عن درجة متوسطة، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي).

سادساً: النتائج المتعلقة بأثر متغير المسمى الوظيفي في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل

على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

ولمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المسمى الوظيفي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي كما هو وارد في

الجدول (13.4).

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية

بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي تبعا لاختلاف المسمى الوظيفي

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة على اتخاذ القرار	مدير عام	5	4.23	0.74
	مدير دائرة	13	3.41	0.67
	رئيس قسم	36	3.20	0.85
	رئيس لجنة	4	3.16	0.45
	غير ذلك (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)	17	3.09	0.57
امتلاك السمات القيادية	مدير عام	5	4.52	0.45
	مدير دائرة	13	3.33	1.14
	رئيس قسم	36	3.21	0.96
	رئيس لجنة	4	3.08	0.50
	غير ذلك (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)	17	2.97	0.51
التفكير النظامي	مدير عام	5	4.58	0.43
	مدير دائرة	13	3.25	0.84
	رئيس قسم	36	3.25	0.93
	رئيس لجنة	4	2.86	0.82
	غير ذلك (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)	17	2.95	0.58
الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي	مدير عام	5	4.44	0.51
	مدير دائرة	13	3.33	0.82
	رئيس قسم	36	3.22	0.88
	رئيس لجنة	4	3.03	0.32
	غير ذلك (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)	17	3.00	0.51

يبين الجدول (13.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المسمى الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير عام) (4.44) معبرا عن درجة مرتفعة جداً، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير دائرة) (3.22) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (رئيس قسم) (3.22) معبرا عن درجة متوسطة أيضاً، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (رئيس لجنة) (3.03) معبرا عن درجة متوسطة أيضاً، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (غير ذلك) (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير) (3.00) معبرا عن درجة متوسطة أيضاً، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير عام).

3.1.4. نتائج السؤال الثالث:

ما وقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث استخرجت الباحثة الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم على الدرجة الكلية وباقي الأبعاد، وذلك كما هو واضح في الجدول (14.4).

جدول (14.4) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع اتخاذ القرار لدى الإداريين

العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم

الدرجة	النسب المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البعد	الرقم
متوسطة	66.18	0.92	3.31	75	القدرة على اتخاذ القرار	1
متوسطة	65.21	0.95	3.26	75	امتلاك السمات القيادية	2
متوسطة	65.69	0.92	3.28	75	الدرجة الكلية لاتخاذ القرار	

يتضح من الجدول (14.4) أن الدرجة الكلية لواقع اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.28)، وبنسبة مئوية مقدارها (65.7%)، وعن أهم أبعاد اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في بعد (القدرة على اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي قدره (31.3) وبنسبة مئوية مقدارها (66.2) معبرا عن درجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الثانية بعد (امتلاك السمات القيادية) بمتوسط حسابي قدره (3.26) وبنسبة مئوية مقدارها (65.2%) معبرا عن درجة متوسطة أيضا.

انبتق عن السؤال الثالث الأسئلة الفرعية التالية:

1.3.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثالث:

ما واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث استخرجت النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (15.4).

جدول رقم (15.4) يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على

تنمية القدرة على اتخاذ القرار

(ن = 75)

الاستجابات										الفقرات	رقم
موافق بدرجة كبيرة جدا		موافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بدرجة كبيرة جدا			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
9.3	7	45.3	34	16.0	12	20.0	15	9.3	7	لديهم القدرة على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	31
8.0	6	46.7	35	18.7	14	20.0	15	6.7	5	لديهم القدرة على وضع بدائل متعلقة باتخاذ القرار.	32
8.0	6	52.0	39	12.0	9	17.3	13	10.7	8	لديهم القدرة على اتخاذ القرارات ذات الأثر على مستقبل البلدية.	33
9.3	7	45.3	34	18.7	14	16.0	12	10.7	8	لديهم القدرة على دراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	34
9.3	7	49.3	37	16.0	12	16.0	12	9.3	7	يعملون على مناقشة القرارات بصورة جماعية في البلدية.	35
5.3	4	48.0	36	18.7	14	20.0	15	8.0	6	لديهم القدرة على تعديل القرارات بما يتناسب مع المتغيرات لإحداث الآثار المرجوة.	36
8.0	6	54.7	41	16.0	12	17.3	13	4.0	3	ترتبط القرارات التي يتخذونها بأهداف البلدية.	37
8.0	6	52.0	39	17.3	13	13.3	10	9.3	7	يتم التحقق من آثار القرارات وفقا للأهداف المحددة.	38
6.7	5	50.7	38	18.7	14	12.0	9	12.0	9	يهتمون بعدم تعارض اتخاذ القرار مع اللوائح وأنظمة البلدية.	39
18.7	14	41.3	31	17.3	13	16.0	12	6.7	5	يتم إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرار.	40
6.7	5	42.7	32	21.3	16	21.3	16	8.0	6	الإداريون قادرون على اتخاذ القرارات الإبداعية تجاوبا مع المتغيرات.	41

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

تظهر النتائج الواردة في الجدول (15.4) أن غالبية استجابات المبحوثين تقع بالفئة الثانية والثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتراوحت بين (لا أوافق) و(محايد)، و(موافق)، ولمعرفة درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة. وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأول في الجدول رقم (16.4).

جدول رقم (16.4) يبين درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة على اتخاذ القرار

لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم

(ن = 75)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	القدرة على اتخاذ القرار	الرقم
مرتفعة	69.87	1.17	3.49	75	يتم إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرار.	40
مرتفعة	69.07	1.00	3.45	75	ترتبط القرارات التي يتخذونها بأهداف البلدية.	37
متوسطة	67.20	1.11	3.36	75	يتم التحقق من آثار القرارات وفقاً للأهداف المحددة.	38
متوسطة	66.67	1.14	3.33	75	يعملون على مناقشة القرارات بصورة جماعية في البلدية.	35
متوسطة	65.87	1.09	3.29	75	لديهم القدرة على وضع بدائل متعلقة باتخاذ القرار.	32
متوسطة	65.87	1.17	3.29	75	لديهم القدرة على اتخاذ القرارات ذات الأثر على مستقبل البلدية.	33
متوسطة	65.60	1.15	3.28	75	يهتمون بعدم تعارض اتخاذ القرار مع اللوائح وأنظمة البلدية.	39
متوسطة	65.33	1.17	3.27	75	لديهم القدرة على دراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	34
متوسطة	65.07	1.16	3.25	75	لديهم القدرة على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	31
متوسطة	64.53	1.09	3.23	75	لديهم القدرة على تعديل القرارات بما يتناسب مع المتغيرات لإحداث الآثار المرجوة.	36
متوسطة	63.73	1.09	3.19	75	الإداريون قادرون على اتخاذ القرارات الإبداعية تجاوباً مع المتغيرات.	41
متوسطة	66.18	0.92	3.31	75	اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة على اتخاذ القرار	

يتضح من بيانات الجدول (16.4) أن أهم فقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في الفقرة رقم (40) والتي تنص على (يتم إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرار) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.49) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (37) والتي تنص (ترتبط القرارات التي يتخذونها بأهداف البلدية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.45) معبرة عن درجة مرتفعة أيضاً، بينما جاءت الفقرة رقم (38) والتي تنص (يتم التحقق من آثار القرارات وفقاً للأهداف المحددة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.36) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، بينما جاءت الفقرة رقم (41) والتي تنص (الإداريون قادرون على اتخاذ القرارات الإبداعية تجاوباً مع المتغيرات) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.19) معبرة عن درجة متوسطة كذلك.

2.3.1.4 نتائج السؤال الفرعي الرابع:

ما واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية امتلاك السمات القيادية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الرابع استخرجت النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (17.4).

جدول رقم (17.4) يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات لواقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على

تنمية امتلاك السمات القيادية

(ن = 75)

الاستجابات										رقم	الفقرات
موافق بدرجة كبيرة جدا		موافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بدرجة كبيرة جدا			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
8.0	6	45.3	34	20.0	15	18.7	14	8.0	6	42	القدرة على التكيف مع الأحداث الطارئة.
10.7	8	42.7	32	18.7	14	21.3	16	6.7	5	43	القدرة على الإبداع.
6.7	5	49.3	37	18.7	14	17.3	13	8.0	6	44	القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين.
8.0	6	45.3	34	22.7	17	14.7	11	9.3	7	45	يتملكون روح المثابرة.
12.0	9	40.0	30	24.0	18	17.3	13	6.7	5	46	يتسمون بالنشاط الدائم.
10.7	8	40.0	30	25.3	19	18.7	14	5.3	4	47	القدرة على الإقناع.
6.7	5	48.0	36	16.0	12	18.7	14	10.7	8	48	العمل بروح الفريق.
8.0	6	54.7	41	13.3	10	14.7	11	9.3	7	49	الرغبة على الاطلاع والمعرفة.
8.0	6	52.0	39	17.3	13	12.0	9	10.7	8	50	القدرة على التخطيط للمستقبل.
5.3	4	45.3	34	21.3	16	20.0	15	8.0	6	51	امتلاك الحدس لتحديد المتغيرات.
6.7	5	46.7	35	20.0	15	16.0	12	10.7	8	52	ممارسة الذكاء الاجتماعي في الاتصال والتواصل.
5.3	4	40.0	30	20.0	15	17.3	13	17.3	13	53	يملك الإداريين قدره لتوظيف جهود العاملين وفقاً لأهداف البلدية.

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

تظهر النتائج الواردة في الجدول (17.4) أن غالبية استجابات المبحوثين تقع بالفئة الثانية والثالثة

والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتراوحت بين (لا أوافق) و(محايد)، و(موافق)، ولمعرفة

درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية امتلاك السمات القيادية لدى الإداريين العاملين في

بلديتي الخليل وبيت لحم قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية والدرجات لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الرابع في الجدول رقم (18.4).

جدول رقم (18.4) يبين درجة اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية امتلاك السمات القيادية

لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم

(ن = 75)

الرقم	امتلاك السمات القيادية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
49	الرغبة على الاطلاع والمعرفة.	75	3.37	1.12	67.47	متوسطة
50	القدرة على التخطيط للمستقبل.	75	3.35	1.13	66.93	متوسطة
46	يتسمون بالنشاط الدائم.	75	3.33	1.11	66.67	متوسطة
47	القدرة على الإقناع.	75	3.32	1.07	66.40	متوسطة
43	القدرة على الإبداع.	75	3.29	1.12	65.87	مرتفعة
44	القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين.	75	3.29	1.09	65.87	متوسطة
45	يتملكون روح المثابرة.	75	3.28	1.11	65.60	متوسطة
42	القدرة على التكيف مع الأحداث الطارئة.	75	3.27	1.11	65.33	متوسطة
52	ممارسة الذكاء الاجتماعي في الاتصال والتواصل.	75	3.23	1.13	64.53	متوسطة
51	امتلاك الحدس لتحديد المتغيرات.	75	3.20	1.08	64.00	متوسطة
48	العمل بروح الفريق.	75	3.21	1.15	64.27	متوسطة
53	يتملك الإداريين قدره لتوظيف جهود العاملين وفقاً لأهداف البلدية.	75	2.99	1.22	59.73	متوسطة
	الدرجة الكلية لامتلاك السمات القيادية	75	3.26	0.95	65.21	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول (18.4) أن أهم فقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية

امتلاك السمات القيادية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في الفقرة رقم

(49) والتي تنص على (الرغبة على الاطلاع والمعرفة) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي

(3.37) معبرة عن درجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (50) والتي تنص (القدرة على التخطيط

للمستقبل) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.35) معبرة عن درجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم

(46) والتي تنص (تعمل البلدية على رفع مستوى الوعي لمواجهة مقاومة التغيير.) في الترتيب

الثالث بمتوسط حسابي (3.33) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، بينما جاءت الفقرة رقم (53) والتي تنص (بإمتلاك الإداريين قدره لتوظيف جهود العاملين وفقاً لأهداف البلدية) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.99) معبرة عن درجة متوسطة أيضاً.

4.1.4 نتائج السؤال الرابع:

هل تختلف متوسطات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تبعاً لاختلاف (البلدية، الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

أولاً: النتائج المتعلقة بأثر متغير البلدية في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

لمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير البلدية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعاً لمتغير البلدية كما هو وارد في الجدول (19.4)

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية

بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعاً لاختلاف البلدية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البلدية	المتغير
0.84	3.53	44	الخليل	القدرة على اتخاذ القرار
0.94	2.99	31	بيت لحم	
0.88	3.48	44	الخليل	امتلاك السمات القيادية
0.97	2.96	31	بيت لحم	
0.84	3.50	44	الخليل	الدرجة الكلية لتنمية اتخاذ القرار
0.94	2.97	31	بيت لحم	

يبين الجدول (19.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير البلدية، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لدى الإداريين في بلدية الخليل (3.50) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى الإداريين في بلدية بيت لحم (2.97) معبرا عن درجة متوسطة، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الإداريين في بلدية الخليل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأثر متغير الجنس في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

لمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير الجنس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير الجنس كما هو وارد في الجدول (20.4).

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية

بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعا لاختلاف الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
0.81	3.35	55	ذكور	القدرة على اتخاذ القرار
1.19	3.21	20	إناث	
0.86	3.28	55	ذكور	امتلاك السمات القيادية
1.18	3.20	20	إناث	
0.81	3.31	55	ذكور	الدرجة الكلية لتنمية اتخاذ القرار
1.17	3.20	20	إناث	

يبين الجدول (20.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف الجنس، فقد بلغ المتوسط

الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذكور (3.31) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى الإناث

(3.20) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذكور .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بأثر متغير العمر في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ

القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

ولمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين

العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير العمر، تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير العمر كما هو وارد في الجدول (21.4).

جدول 21.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية

بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعا لاختلاف العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المتغير
1.05	3.61	15	30 سنة فأقل	القدرة على اتخاذ القرار
0.92	2.99	31	بين 31 سنة - أقل من 40 سنة	
0.76	3.51	17	بين 40 سنة - أقل من 50 سنة	
0.77	3.48	12	50 سنة فأكثر	
0.95	3.65	15	30 سنة فأقل	امتلاك السمات القيادية
1.04	2.91	31	بين 31 سنة - أقل من 40 سنة	
0.72	3.44	17	بين 40 سنة - أقل من 50 سنة	
0.73	3.42	12	50 سنة فأكثر	
0.99	3.63	15	30 سنة فأقل	الدرجة الكلية لتنمية اتخاذ القرار
0.96	2.95	31	بين 31 سنة - أقل من 40 سنة	
0.72	3.47	17	بين 40 سنة - أقل من 50 سنة	
0.74	3.45	12	50 سنة فأكثر	

يبين الجدول (21.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ

القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير العمر، فقد بلغ

المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين أعمارهم (30 سنة فأقل) (3.63) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى للإداريين الذين أعمارهم (بين 31 سنة - أقل من 40 سنة) (3.95) معبرا عن درجة متوسطة ، وكان لدى للإداريين الذين أعمارهم (ب بين 40 سنة - أقل من 50 سنة) (3.47) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى للإداريين الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) (3.45) معبرا عن درجة مرتفعة كذلك، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين أعمارهم (30 سنة فأقل).

رابعاً: النتائج المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية

اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

لمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة كما هو وارد في الجدول (22.4).

جدول 22.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية

بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعا لاختلاف سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.85	3.70	12	أقل من 5 سنوات	القدرة على اتخاذ القرار
1.00	3.22	25	بين 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.87	3.25	38	10 سنوات فأكثر	
0.91	3.65	12	أقل من 5 سنوات	امتلاك السمات القيادية
1.12	3.26	25	بين 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.82	3.14	38	10 سنوات فأكثر	
0.88	3.68	12	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لتنمية اتخاذ القرار
1.04	3.24	25	بين 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.82	3.19	38	10 سنوات فأكثر	

يبين الجدول (22.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير سنوات الخبرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) (3.68) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى للإداريين الذين سنوات خبرتهم (بين 5 سنوات - اقل من 10 سنوات) (3.24) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى للإداريين الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (3.19) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات).

خامساً: النتائج المتعلقة بأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

ولمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي كما هو وارد في الجدول (23.4).

جدول 23.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية

بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعا لاختلاف المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.77	3.22	6	دبلوم متوسط	القدرة على اتخاذ القرار
1.00	3.24	54	بكالوريوس	
0.39	3.82	6	دبلوم عالي	
0.61	3.42	9	ماجستير فأعلى	
0.85	3.17	6	دبلوم متوسط	امتلاك السمات القيادية
1.03	3.24	54	بكالوريوس	
0.66	3.59	6	دبلوم عالي	
0.68	3.22	9	ماجستير فأعلى	
0.81	3.19	6	دبلوم متوسط	الدرجة الكلية لتنمية اتخاذ القرار
1.00	3.24	54	بكالوريوس	
0.53	3.71	6	دبلوم عالي	
0.62	3.32	9	ماجستير فأعلى	

يبين الجدول (23.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المؤهل العلمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم متوسط) (3.19) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى الإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) (3.24) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وكان لدى الإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي) (3.71) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى الإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) (3.32) معبرا عن درجة متوسطة، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي).

سادساً: النتائج المتعلقة بأثر متغير المسمى الوظيفي في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل

على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

لمعرفة فيما إذا كان مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المسمى الوظيفي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي كما هو وارد في الجدول (24.4).

جدول 24.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اهتمام الهيئات المحلية

بالعمل على تنمية اتخاذ القرار تبعا لاختلاف المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المتغير
0.52	4.43	5	مدير عام	القدرة على اتخاذ القرار
0.83	3.50	13	مدير دائرة	
1.01	3.26	36	رئيس قسم	
0.52	3.08	4	رئيس لجنة	
0.67	2.99	17	غير ذلك (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)	
0.55	4.40	5	مدير عام	امتلاك السمات القيادية
1.09	3.36	13	مدير دائرة	
1.00	3.25	36	رئيس قسم	
0.56	2.86	4	رئيس لجنة	
0.62	2.96	17	غير ذلك (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)	
0.53	4.42	5	مدير عام	الدرجة الكلية لتنمية اتخاذ القرار
0.96	3.43	13	مدير دائرة	
0.99	3.26	36	رئيس قسم	
0.51	2.97	4	رئيس لجنة	
0.61	2.97	17	غير ذلك (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)	

يبين الجدول (24.4) أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المسمى الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير عام) (4.42) معبرا عن درجة مرتفعة جداً، وكان لدى الإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير دائرة) (3.43) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى الإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (رئيس قسم) (3.26) معبرا عن درجة متوسطة أيضاً، وكان لدى الإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (رئيس لجنة) (3.97) معبرا عن درجة متوسطة أيضاً، وكان لدى الإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (غير ذلك) (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)) (3.97) معبرا عن درجة متوسطة أيضاً، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير عام).

5.1.4 نتائج السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين بالهيئات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم. للتحقق من وجود علاقة بين متوسطات الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الهيئات المحلية استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson) وذلك كما هو واضح في الجدول (25.4).

جدول 25.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson) للعلاقة بين متوسطات

الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات

الدرجة الكلية لتتمية اتخاذ القرار	امتلاك السمات القيادية	القدرة على اتخاذ القرار	الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي	تفكير النظامي	الرؤية المستقبلية	القدرة الاستشرافية	المتغيرات	
0.864**	0.850**	0.849**	0.939**	0.814**	0.866**		معامل الارتباط	القدرة الاستشرافية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة	
0.891**	0.863**	0.889**	0.959**	0.847**			معامل الارتباط	الرؤية المستقبلية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			مستوى الدلالة	
0.903**	0.886**	0.890**	0.940**				معامل الارتباط	التفكير النظامي
0.000	0.000	0.000	0.000				مستوى الدلالة	
0.937**	0.916**	0.927**					معامل الارتباط	الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي
0.000	0.000	0.000					مستوى الدلالة	
0.983**	0.935**						معامل الارتباط	القدرة على اتخاذ القرار
0.000	0.000						مستوى الدلالة	
0.984**							معامل الارتباط	امتلاك السمات القيادية
0.000							مستوى الدلالة	
							معامل الارتباط	الدرجة الكلية لتتمية اتخاذ القرار
							مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول (25.4) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكاء

الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين بالهيئات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم.

6.1.4 نتائج السؤال السادس:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين

بالهيئات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم

لمعرفة ان كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي المتعدد كما هو واضح في الجدول رقم (28.4).

جدول رقم (26.4) نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد (Regression Analysis) لأثر الذكاء

الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين بالهيئات المحلية

في بلديتي الخليل وبيت لحم

المتغيرات المستقلة			الحد الثابت للتغير المعياري B	المتغير التابع
التفكير النظمي	الرؤية المستقبلية	القدرة الاستشرافية		القدرة على اتخاذ القرار
0.452	0.365	0.205	-0.020	قيمة المعامل
5.044	3.675	1.886	-0.115	T قيمة اختبار
0.000**	0.000**	0.063	0.909	الدلالة الاحصائية

يتضح من الجدول (26.4) ان معادلة خط انحدار اظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين بالهيئات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم، حيث تظهر النتائج ان المتغيرات المستقلة (الرؤية المستقبلية والتفكير النظمي) حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة على بعد الرؤية المستقبلية (3.675) عند مستوى دلالة (0.000)، وكانت على بعد (التفكير النظمي) (5.044) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني انها قيم معنوية من الناحية الاحصائية، في حين تبين ان القدرة الاستشرافية لم تكن معنوية، وذلك يعني انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية على هذا البعد، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة على بعد القدرة الاستشرافية (1.886) عند مستوى دلالة (0.063).

7.1.4 نتائج السؤال السابع:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على امتلاك السمات القيادية لدى العاملين

باليهيات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم

لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الإستراتيجي على امتلاك السمات القيادية

استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي المتعدد كما هو واضح في الجدول رقم (27.4).

جدول رقم (27.4) نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد (Regression Analsyi) لأثر الذكاء

الإستراتيجي على امتلاك السمات القيادية لدى العاملين باليهيات المحلية في بلديتي

الخليل وبيت لحم

المتغيرات المستقلة			الحد الثابت للتغير المعياري B	المتغير التابع
التفكير النظمي	الرؤية المستقبلية	القدرة الاستشرافية		امتلاك السمات القيادية
0.509	0.245	0.312	-0.211	قيمة المعامل
5.166	2.240	2.609	-1.091	Tقيمة اختبار
0.000**	0.028*	0.011*	0.279	الدلالة الاحصائية

يتضح من الجدول (27.4) ان معادلة خط انحدار اظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء

الإستراتيجي على امتلاك السمات القيادية لدى العاملين باليهيات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم،

حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة على بعد القدرة الاستشرافية (2.609) عند مستوى دلالة (0.011)،

كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة على بعد الرؤية المستقبلية (2.240) عند مستوى دلالة (0.028)،

وكانت على بعد (التفكير النظمي) (5.166) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني انها قيم معنوية

من الناحية الاحصائية، وذلك يعني وجود اثر ذو دلالة احصائية.

8.1.4 نتائج السؤال الثامن:

رتب المتغيرات (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، القدرة على اتخاذ القرار، القيادة)

حسب مخطط من (1- 5) بحث يكون رقم (1) الأقل أهمية ورقم الأكثر أهمية للمؤسسة؟

للإجابة عن السؤال السابق قامت باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير

الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، القدرة على اتخاذ

القرار، القيادة) من وجهة نظر العاملين في الهيئات المحلية. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الواردة

في الجدول (28.4).

جدول (28.4). ترتيب المتغيرات (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، القدرة على

اتخاذ القرار، القيادة) حسب مخطط من (1- 5)

الترتيب	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
5	الاستشراف	2.75	1.67	60.7%
1	الرؤية المستقبلية	3.60	1.16	32.2%
2	التفكير النظمي	3.06	1.41	46.1%
3	القدرة على اتخاذ القرار	3.02	0.98	32.5%
4	القيادة	2.87	1.62	56.4%

يتضح من الجدول السابق أن متغير (الرؤية المستقبلية) جاء في الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط

الحسابي لهذا المتغير (3.60)، وجاء في المرتبة الثانية (التفكير النظمي) حيث بلغ المتوسط الحسابي

لهذا المتغير (3.06)، وجاء في المرتبة الثالثة (القدرة على اتخاذ القرار) حيث بلغ المتوسط الحسابي

لهذا المتغير (3.02)، وجاء في المرتبة الرابعة (القيادة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير

(2.87)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة (الاستشراف) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا

المتغير (2.75).

أيضاً تظهر النتائج ان درجة عدم اليقين تصل الى (60.7%) للاستشراف، و(56.4) للقيادة، و(46.1) للتفكير النظمي، و(32.5) للقدرة على اتخاذ القرار، بينما بلغت (32.2) للرؤية المستقبلية، وهذا يشير الى درجة عالية من عدم اليقين او عدم التأكد وضعف ثقة المبحوثين في اجاباتهم لمجالات (القيادة والاستشراف) أي درجة عالية من الاختلاف نتيجة ارتفاع معامل الاختلاف لهذه المجالات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

1.5 مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة أسئلة وفرضيات الدراسة في ضوء إجابات العاملين الإداريين في بلدي

بيت لحم والخليل، وفيما يلي بيان لذلك:

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نصه:

ما واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في

بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى

الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.26،

وبنسبة مئوية مقدارها 65.2%، وعن أهم أبعاد اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء

الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في بعد (الرؤية المستقبلية)

بمتوسط حسابي قدره 26.3 وبنسبة مئوية مقدارها 65.2 معبرا عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة

الثانية بعد التفكير النظمي بمتوسط حسابي قدره 3.25 وبنسبة مئوية مقدارها (65%) معبرا عن درجة

متوسطة أيضا، بينما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد (القدرة الاستشرافية) بمتوسط حسابي قدره

(3.23) وبنسبة مئوية مقدارها (65.6) معبرة عن درجة متوسطة أيضا. وتفسر ذلك الباحثة بأن تجربة

الذكاء الإستراتيجي في البلديات ما زالت تجربة حديثة نسبيا، وما زالت تحتاج إلى التطوير، وان هناك حاجة لتطوير مهارات الذكاء الإستراتيجي للقادة والإداريين العاملين في تلك البلديات، من اجل مواكبة التطورات والقدرة على استشراف المستقبل، ووضع خطة ورؤية للبلدية لذلك، بحيث تكون قادة على مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

مناقشة الأسئلة الفرعية:

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نصه:

ما وقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة الاستشرافية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن أهم فقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة الاستشرافية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في الفقرة: تنعكس متغيرات البيئة الداخلية على الأداء، والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي 3.88 من 5 معبرة عن درجة مرتفعة، بنسبة مئوية قاربت 78%، وتفسر ذلك الباحثة بأن العمل على تحفيز العاملين سواء في الجانب المادي أم المعنوي ينعكس ايجابيا في دافعيتهم للعمل والإنتاج، لذلك فإن القائد الذي يمتلك الذكاء الإستراتيجي، ويعمل لإنجاح مؤسسته يجب أن يعمل لتوفير بيئة محفزة وداعمة للعاملين.

تليها الفقرة (تقوم البلدية بمتابعة التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.55 من 5 معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، بنسبة مئوية 71%، وتعتقد الباحثة أن التطورات السريعة في كافة مناحي الحياة تفرض على القائد العمل على متابعة هذه التطورات في كافة المجالات، لأن لذلك تأثير على عمل البلدية.

وجاءت الفقرة تقوم البلدية بتشخيص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.44) معبرة عن درجة مرتفعة كذلك، وترى الباحثة بأن تشخيص البيئة الخارجية ورصد ما

يحدث فيها من تغيرات ايجابية أي الفرص التي يمكن استغلالها لصالح البلدية، ورصد التهديدات السلبية التي تمثل تهديدا للبلدية، والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة المستقرة لا تخلف فرصة أو تهديدا. بينما جاءت الفقرة (تعمل البلدية على الكشف عن المشاكل لتجنبها قبل حدوثها) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.89) معبرة عن درجة متوسطة، وترى الباحثة بأن أفراد عينة الدراسة لم يجمعوا على أن البلدية تعمل على الكشف عن المشاكل لتجنب حدوثها، إذ من الأفضل أن تعمل البلديات على تجنب المشاكل والوقاية منها قبل حدوثها، لأن ذلك يؤثر سلبا على عمل البلدية.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني:

ما واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الرؤية المستقبلية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن أهم فقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الرؤية المستقبلية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في الفقرة (تعمل البلدية على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق وصولا لغاياتها) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.40) معبرة عن درجة مرتفعة، وتشير الباحثة بأن البلديات وضمن الإمكانيات المتاحة لها تعمل جاهدة على تحويل رؤيتها إلى واقع قابل للتطبيق بما يحقق غايتها من تقديم خدماتها للمواطنين، وهذا ما يقارب من 68% من أفراد عينة الدراسة.

تليها الفقرة: تمتلك البلدية رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية البلدية، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.37) معبرة عن درجة متوسطة، وقد جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة بين موافق ومحايد في معظمها حول هذه الفقرة، وتعتقد الباحثة بأن هناك حاجة من قبل

القادة في البلديات بضرورة العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد جهود العاملين بما يخدم رؤية البلدية في تحقيق أهدافها وغاياتها.

تليها الفقرة والتي تنص: تعمل البلدية على رفع مستوى الوعي لمواجهة مقاومة التغيير في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.28) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، وتشير الباحثة بأن على القادة الإداريين في البلديات نشر الوعي بالثقافة التنظيمية لمقاومة التغيير للخطط الإستراتيجية التي قد تضعها البلدية للمستقبل لأن التغيير صعب يتعلق بسلوك الناس في البلدية ومعتقداتهم، والقيم السائدة، والعادات، كما تعني الثقافة مجموعة من القيم والعادات والمعايير، والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرار، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والاستفادة منها لتحقيق ميز تنافسية للمنظمة، بتأثير على سلوك أعضائها وتحديد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض، ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم، يتضح أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تفيد في توجيه السلوك في حل المشكلات الداخلية و الخارجية للمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في نظام اتصالي يوظف المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.

بينما جاءت الفقرة رقم التي تنص على (تعمل البلدية على توضيح معنى الرؤية للعاملين بما يسهم في وضوح طرق تنفيذها) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.20) معبرة عن درجة متوسطة أيضا أي أقل من نصف أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن القادة الإداريين في البلديات يعملون من أجل ذلك.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث:

ما واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية التفكير النظمي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن أهم فقرات حول واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية التفكير النظمي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في الفقرة رقم (22) والتي تنص على (تعمل البلدية في صورة نظام مترابط ومتكامل) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.39) معبرة عن درجة متوسطة، ويتبين أن حوالي 68% من أفراد عينة يعتقدون بأن الهيئات المحلية ممثلة ببلديتي الخليل وبيت لحم تعمل فيهما البلدية في صورة نظام مترابط ومتكامل، وهذا يشير إلى ضرورة وأهمية أن يكون عمل طاقم البلدية بروح الفريق الواحد لضمان نجاح خططها ورؤيتها الإستراتيجية للمستقبل. تليها الفقرة يساعد التفكير المنظم في البلدية على نجاحها في تقديم خدماتها في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.37) معبرة عن درجة متوسطة، لأن التفكير المنظم يساعد البلدية في فهم عملها وتنظيمه، وكما ذكر النعيمي (2008) بأن التفكير بمنطق النظم يجسد القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء لباس يتم التعامل معها.

وجاءت الفقرة يساعد التفكير المنظم البلدية على تخطي الصعوبات التي قد تعترضها في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.36) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، أي أن إجابات أفراد عينة الدراسة زادت بنسبة 67% بقليل على أن التفكير المنظم يساعد في التغلب على الصعوبات التي قد تواجه البلدية في عملها، تلتها الفقرة تعمل البلدية على دراسة الأفكار مجتمعه بدلاً من دراستها فرادى في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.03) معبرة عن درجة متوسطة أيضاً بنسبة مئوية قاربت 61%.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف متوسطات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تبعاً لاختلاف (البلدية، الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير البلدية في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تبعاً لاختلاف متغير البلدية فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لدى الإداريين في بلدية الخليل (3.43) معبراً عن درجة مرتفعة، وكان لدى الإداريين في بلدية بيت لحم (3.02) معبراً عن درجة متوسطة، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الإداريين في بلدية الخليل، وقد يرجع ذلك إلى أن مدينة الخليل أكبر مساحة وتعداد سكاني من مدينة بيت لحم، لذلك قد ينعكس ذلك على خطط واستراتيجيات بلدية الخليل التي يتم وضعها بما يخدم السكان الذين يتلقون خدماتها لذلك يوجد اهتمام أكبر لديهم في أهمية تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في البلدية مقارنة ببلدية بيت لحم.

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجنس في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير الجنس، حيث فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذكور (3.27) معبراً عن درجة متوسطة، وكان لدى الإناث (3.23) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذكور،

وترى الباحثة بأن الاختلاف تبعاً لمتغير الجنس لم يكن كبيراً بالرغم من أنه لصالح الذكور، وقد يعود ذلك إلى طبيعة عمل البلدية الخدمائية واحتكاكها المستمر بالمواطنين من كافة الشرائح تفرض على الذكور أكثر اهتماماً من الإناث، فهم الذين ينزلون للميدان، ويتابعون المشاريع التي تنفذها البلدية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبدلي (2010)، والتي أظهرت نتائجها وجود أثر للخصائص الشخصية للمديرين تبعاً للجنس في أبعاد الارتجال التنظيمي، إلا أنها لم تتفق مع دراسة قاسم (2011) والتي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية تبعاً لمتغير الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير العمر في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير العمر، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين أعمارهم (30 سنة فأقل) (3.51) معبراً عن درجة مرتفعة، وكان لدى الإداريين الذين أعمارهم (بين 31 سنة - أقل من 40 سنة) (3.01) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، وكان لدى الإداريين الذين أعمارهم (ب بين 40 سنة - أقل من 50 سنة) (3.39) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، وكان لدى الإداريين الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) (3.43) معبراً عن درجة مرتفعة، مما يعني وجود اختلاف لصالح الباحثين الذين أعمارهم (30 سنة فأقل)، وقد تفسر الباحثة بأن هذه الفئة الشابّة والتي تتطلع دوماً للتغيير والتجديد لذلك هم يرون أهمية اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في البلديات، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية تبعاً لمتغير

العمر، إلا أنها تتفق مع دراسة العبدلي (2010) التي أشارت إلى وجود أثر للخصائص الشخصية للمديرين تبعاً لمتغير العمر.

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير سنوات الخبرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) (3.53) معبراً عن درجة مرتفعة، وكان لدى للإداريين الذين سنوات خبرتهم (بين 5 سنوات - اقل من 10 سنوات) (3.13) معبراً عن درجة متوسطة، وكان لدى للإداريين الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (3.27) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات)، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إلا أنها تتفق مع دراسة العبدلي (2010) التي أشارت إلى وجود أثر للخصائص الشخصية للمديرين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المؤهل العلمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم متوسط) (3.36) معبراً عن درجة متوسطة،

وكان لدى للإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) (3.21) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وكان لدى للإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي) (3.76) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى للإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) (3.18) معبرا عن درجة متوسطة، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي).

ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إلا أنها تتفق مع دراسة العبدلي (2010) التي أشارت إلى وجود أثر للخصائص الشخصية للمديرين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المسمى الوظيفي في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على

تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المسمى الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير عام) (4.44) معبرا عن درجة مرتفعة جداً، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير دائرة) (3.22) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (رئيس قسم) (3.22) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (رئيس لجنة) (3.03) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (غير ذلك) (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)) (3.00) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير عام)، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011) والتي

أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.28)، وبنسبة مئوية مقدارها (65.7%)، وعن أهم أبعاد اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في بعد (القدرة على اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي قدره (31.3) وبنسبة مئوية مقدارها (66.2) معبرا عن درجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الثانية بعد (امتلاك السمات القيادية) بمتوسط حسابي قدره (3.26) وبنسبة مئوية مقدارها (65.2%) معبرا عن درجة متوسطة أيضا.

وترى الباحثة بأن مهارة اتخاذ القرار تحتاج إلى مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار من أجل الوصول إلى الهدف الذي يسعى من أجله، وهذا ما ذكره كل من الفضل (2004)، وشمس الدين (2005)، فقد أشاروا إلى ضرورة تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ القرار بصدها، وتحديد الهدف المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه، وجمع البيانات اللازمة عن المشكلة وتطوير البدائل المتوفرة، والتحليل والمقارنة لاختيار البديل الأفضل، وتطبيق المعايير اللازمة لاختيار البديل الأفضل، والمباشرة بتنفيذ البديل الذي وقع الاختيار عليه، ومراقبة عملية التنفيذ وإجراء عمليات التعديل أو التحويل إذا لزم الأمر ذلك، لذلك يجب على متخذ القرار الدقة والانتباه في اتخاذ القرار، والقائد يجب أن يمتلك من القدرات والسمات القيادية التي تمكنه من اتخاذ القرار، ويتمتع بدرجة من الذكاء تمكنه من اختيار البديل المناسب.

مناقشة الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيس واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية

اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم:

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول:

ما واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين

في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن غالبية استجابات المبحوثين تقع بالفئة الثانية والثالثة والرابعة من فئات المقياس

المتدرج الخماسي، وتراوحت بين (لا أوافق) و(محايد)، و(موافق)، وقد كانت أهم فقرات في محور واقع

اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي

الخليل وبيت لحم تمثلت في الفقرة التي تنص على (يتم إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرار) والتي

حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.49) معبرة عن درجة مرتفعة، وتفسر ذلك الباحثة بأن الوقت

مهم لإتاحة الفرصة في تنفيذ القرارات المتخذة من قبل القادة إذ عدم إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرار

من الممكن أن يؤدي إلى تنفيذه بصورة خاطئة، وهذا يؤدي بنتائج سلبية على المؤسسة أو قد يحول

دون تنفيذه، وهذا يؤثر سلباً على أداء البلدية، ويضعف ثقة الجمهور متلقي الخدمة من البلدية، لأنه

سيشعر بأنه حتى لو تم اتخاذ قرارات فهي قد لا تنفذ أو تنفذ بطريقة خاطئة.

تليها الفقرة التي تنص ترتبط القرارات التي يتخذونها بأهداف البلدية في الترتيب الثاني بمتوسط

حسابي (3.45) معبرة عن درجة مرتفعة أيضاً، وتشير الباحثة بالرغم من أن نسبة تزيد بقليل عن

69% من أفراد عينة الدراسة من بلديتي الخليل وبيت لحم يروا بأن القرارات المتخذة ترتبط بأهداف

البلدي إلا أن النسبة غير مرتفعة، وليس هناك إجماع كبير على هذا فهناك ما يزيد بقليل عن 30%

من أفراد العينة من يتفقوا معهم على ذلك، وهذا قد يشير إلى أن بعض القرارات المتخذة قد تكون بعيدة

عن أهداف البلدية، وأنها اتخذت بشكل متسرع أو لخدمة أفراد معينين.

تلتها الفقرة يتم التحقق من آثار القرارات وفقا للأهداف المحددة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.36) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، بنسبة زادت بقليل عن 67% من أفراد عينة الدراسة، وقد كانت الفقرة: الإداريون قادرون على اتخاذ القرارات الإبداعية تجاوبا مع المتغيرات في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.19) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، ويبدو أن أفراد العينة لم يتفقوا على أن الإداريين لديهم القدرة على الابتكار والإبداع في عملية اتخاذ القرارات.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني:

ما وقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية امتلاك السمات القيادية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن غالبية استجابات المبحوثين تقع بالفئة الثانية والثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتراوحت بين (لا أوافق) و(محايد)، و(موافق)، ولقد كانت أهم فقرات في محور واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية امتلاك السمات القيادية لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في الفقرة: الرغبة على الاطلاع والمعرفة والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.37) معبرة عن درجة متوسطة، بنسبة مئوية زادت عن 67%، فالقائد الذي يمتلك السمات القيادية يجب أن يتصف بالرغبة في الاطلاع والمعرفة، ومتابعة كل جديد في مجال الإدارة الحديثة ليتسنى له مواكبة التطورات في كافة المجالات لتسخيرها في خدمة أهداف مؤسسته، تلتها الفقرة القدرة على التخطيط للمستقبل في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.35) معبرة عن درجة متوسطة، بنسبة مئوية بلغت 67%، وتشير الباحثة بأن التخطيط للمستقبل يعتبر من المقومات الأساسية لنجاح البلديات، وهذا ما أشار إليه زكي(2003) والسويداني (2009) بأن معرفة القائد ووعيه بالمستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته يعتبر من المقومات الرئيسية في صناعة النجاح للمجتمعات بشكل عام وللمؤسسات بشكل خاص، فلا يمكن أن يستمر النجاح لأحد إذا لم يمتلك رؤية واضحة لمعالم

المستقبل وخاصة في العصر الحالي، حيث تزايد الاهتمام باستشراف المستقبل نتيجة للتطور المعرفي الهائل وتسارع التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال والتواصل بين المجتمعات، والذي فرض من الجميع وخاصة قادة المؤسسات الاهتمام باستشراف المستقبل من اجل رؤية مستقبلية تمكنه من ملاحظة تلك المتغيرات، وجاءت الفقرة: تعمل البلدية على رفع مستوى الوعي لمواجهة مقاومة التغيير في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.33) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، بنسبة مئوية زادت عن 66%، وتشير الباحثة بأن القياديين الإداريين في البلديات يدركون أهمية مقاومة التغيير لأن نجاح البلدية في خططها الإستراتيجية لا بد من العمل على تغيير الثقافة والتسويق بشكل جيد للخطة لضمان نجاحها، ومقاومة التغيير قد تكون داخلية من ضمن العاملين في البلدية، وقد يكون خارجيا من أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي.

بينما جاءت الفقرة يمتلك الإداريين قدره لتوظيف جهود العاملين وفقاً لأهداف البلدية في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.99) معبرة عن درجة متوسطة أيضا بنسبة مئوية قاربت 60%، وتشير الباحثة بأن هناك حاجة لإكساب الإداريين مهارات في كيفية إقناع العاملين وتوجيههم وفقا لأهداف وخطط البلدية.

مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل تختلف متوسطات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تبعا لاختلاف (البلدية، الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

أولا: النتائج المتعلقة بأثر متغير البلدية في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ

القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير البلدية، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لدى الإداريين في بلدية الخليل (3.50) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى الإداريين في بلدية بيت لحم (2.97) معبرا عن درجة متوسطة، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الإداريين في بلدية الخليل إلا أن هذا الاختلاف بسيط

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجنس في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية

اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف الجنس، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذكور (3.31) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى الإناث (3.20) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذكور، ولا تتفق النتيجة مع دراسة قاسم (2011)، والتي أشارت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية تبعا لمتغير الجنس، إلا أنها تتفق مع دراسة العبدلي (2010) والتي أظهرت نتائجها هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين تبعا للجنس في أبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير العمر في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية

اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير العمر، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين أعمارهم (30 سنة فأقل) (3.63) معبرا عن درجة مرتفعة،

وكان لدى للإداريين الذين أعمارهم (بين 31 سنة - أقل من 40 سنة) (2.99) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى للإداريين الذين أعمارهم (ب بين 40 سنة - أقل من 50 سنة) (3.51) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى للإداريين الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) (3.45) معبرا عن درجة مرتفعة كذلك، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين أعمارهم (30 سنة فأقل)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبدلي (2010) والتي أظهرت نتائجها هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين تبعاً للعمر في أبعاد الذكاء الإستراتيجي، واتخاذ القرارات مجتمعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على

تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير سنوات الخبرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) (3.68) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى للإداريين الذين سنوات خبرتهم (بين 5 سنوات - أقل من 10 سنوات) (3.24) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى للإداريين الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (3.19) معبرا عن درجة متوسطة أيضاً، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق هذه مع دراسة العبدلي (2010) والتي أظهرت نتائجها هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين تبعاً لسنوات الخبرة في أبعاد الذكاء الإستراتيجي، واتخاذ القرارات مجتمعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على

تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المؤهل العلمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم متوسط) (3.19) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى للإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) (3.24) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وكان لدى للإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي) (3.71) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى للإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) (3.32) معبرا عن درجة متوسطة، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي). ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إلا أنها وتتفق هذه مع دراسة العبدلي (2010) والتي أظهرت نتائجها هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين تبعا للمؤهل العلمي في أبعاد الذكاء الإستراتيجي، واتخاذ القرارات مجتمعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المسمى الوظيفي في مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على

تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير المسمى الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير عام) (4.42) معبرا عن درجة مرتفعة جداً، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير دائرة) (3.43) معبرا عن درجة

متوسطة، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (رئيس قسم) (3.26) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (رئيس لجنة) (3.97) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وكان لدى للإداريين الذين مسمياتهم الوظيفية (غير ذلك (مساعد إداري، نائب مدير، سكرتير)) (3.97) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اختلاف لصالح المبحوثين الذين مسمياتهم الوظيفية (مدير عام)، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم(2011)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

مناقشة نتائج السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين بالهيئات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين بالهيئات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم، وترى الباحثة أهمية أن يتحلى القادة والإداريين في المؤسسات بالذكاء الإستراتيجي ليتمكنوا من القدرة على اتخاذ القرارات عند الحاجة لذلك، وفي الوقت المناسب، إذ يعتبر القرار الإستراتيجي قرار يتم صناعته في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتتصف على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية" (القهيوي وآخرون، 2014)

مناقشة نتائج السؤال السادس:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين

باليهيات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم

أشارت أن معادلة خط انحدار أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين باليهيات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم، حيث تظهر النتائج أن المتغيرات المستقلة (الرؤية المستقبلية والتفكير النظمي) حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة على بعد الرؤية المستقبلية (3.675) عند مستوى دلالة (0.000)، وكانت على بعد (التفكير النظمي) (5.044) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني أنها قيم معنوية من الناحية الإحصائية، في حين تبين أن القدرة الاستشرافية لم تكن معنوية، وذلك يعني انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية على هذا البعد، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة على بعد القدرة الاستشرافية (1.886) عند مستوى دلالة (0.063).

مناقشة نتائج السؤال السابع:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على امتلاك السمات القيادية لدى العاملين

باليهيات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم

أشارت النتائج أن معادلة خط انحدار أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على امتلاك السمات القيادية لدى العاملين باليهيات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة على بعد القدرة الاستشرافية (2.609) عند مستوى دلالة (0.011)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة على بعد الرؤية المستقبلية (2.240) عند مستوى دلالة (0.028)، وكانت على بعد (التفكير النظمي) (5.166) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني انها قيم معنوية من الناحية الإحصائية، وذلك يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

مناقشة نتائج السؤال الثامن

رتب المتغيرات (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، القدرة على اتخاذ القرار، القيادة)

حسب مخطط من (1-5) بحث يكون رقم (1) الأقل أهمية ورقم الأكثر أهمية للمؤسسة؟

أظهرت النتائج أن متغير (الرؤية المستقبلية) جاء في الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.60)، وجاء في المرتبة الثانية (التفكير النظامي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.06)، وجاء في المرتبة الثالثة (القدرة على اتخاذ القرار) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.02)، وجاء في المرتبة الرابعة (القيادة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.87)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة (الاستشراف) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.75).

وخرجت هذه الدراسة بعدد من النتائج تمثلت في الآتي:

1- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء

الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة متوسطة.

2- ذكر 78% من أفراد عينة الدراسة بأن متغيرات البيئة الداخلية على الأداء.

3- ذكر 71% من أفراد عينة الدراسة بأن البلدية تقوم بمتابعة التطورات التقنية المستخدمة في

مجال عملها.

4- أظهرت النتائج أن أهم فقرات واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الرؤية المستقبلية

لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت الفقرة تعمل البلدية على تحويل

الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق وصولاً لغاياتها.

5- ذكر ما يزيد بقليل عن 67% من أفراد عينة الدراسة بأن البلدية تمتلك رؤية واضحة حول كيفية

توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية البلدية.

6- أظهرت النتائج أن أهم فقرات حول واقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية التفكير
النظمي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في تعمل البلدية في صورة
نظام مترابط ومتكامل، وجاءت بدرجة متوسطة بنسبة 68% من أفراد عينة الدراسة.

7- أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى
الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تبعاً لاختلاف متغير البلدية فقد بلغ المتوسط
الحسابي على الدرجة الكلية لدى الإداريين في بلدية الخليل (3.43) معبراً عن درجة مرتفعة،
وكان لدى الإداريين في بلدية بيت لحم (3.02) معبراً عن درجة متوسطة لصالح المبحوثين
الإداريين في بلدية الخليل.

8- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء
الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغير الجنس،
حيث فقد بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للإداريين الذكور (3.27) معبراً عن درجة
متوسطة، وكان لدى الإناث (3.23) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، مما يعني وجود اختلاف
لصالح المبحوثين الذكور.

9- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء
الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم عدم وجود فروق باختلاف
متغير العمر.

10- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء
الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم وجود فروق باختلاف متغير
سنوات الخبرة.

11- أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم بوجود فروق باختلاف متغير المؤهل العلمي.

12- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم وجود فروق تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

13- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.28)، وبنسبة مئوية مقدارها (65.7%).

14- أظهرت النتائج أن أهم أبعاد اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تمثلت في بعد (القدرة على اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي قدره (31.3) وبنسبة مئوية مقدارها (66.2) معبرا عن درجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الثانية بعد (امتلاك السمات القيادية) بمتوسط حسابي قدره (3.26) وبنسبة مئوية مقدارها (65.2%) معبرا عن درجة متوسطة أيضا.

15- ذكر ما يقارب من 70% من أفراد عينة الدراسة بأنه يتم إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرار.

16- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم يختلف باختلاف متغيرات (البلدية، الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

17- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكاء الإستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين بالهيئات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم.

18- أظهرت النتائج أن متغير الرؤية المستقبلية في المرتبة الأولى وجاء في المرتبة الثانية التفكير
النظمي، وفي المرتبة الثالثة القدرة على اتخاذ القرار، وجاء في المرتبة الرابعة القيادة في حين
جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة الاستشراف.

وفي ضوء ما جاء في الدراسة من نتائج، أوصت الدراسة بما يأتي:

- 1- ضرورة توجيه البلديات إلى الاهتمام بعناصر الذكاء الإستراتيجي، لما لها من دور في فاعلية
صنع القرارات.
- 2- ضرورة استحداث دائرة في البلديات تعرف بدائرة الذكاء الإستراتيجي، والاهتمام بتدريب العاملين
في البلديات على القيام بالأدوار والمهام الإستراتيجية المعقدة لمواجهة التحديات المستقبلية.
- 3- ضرورة توجيه اهتمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات حول الذكاء الإستراتيجي ودوره في
اتخاذ القرارات في المؤسسات.

المصادر والمراجع:

- إبراهيم، عبد الستار (2002). الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز (2015). أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جدة . السعودية.
- أبو عيادة، ندى عمر عبد الله (2016). الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر . غزة . فلسطين.
- أبو محفوظ، شذى سليمان عطية (2011). أثر الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- أحمد، زغدار (2004)، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر .
- اغوان، علي بشار بكر (2011). خيوط العلاقة ما بين التخطيط الإستراتيجي والقرار الإستراتيجي" اسرائيل انموذجا"، جامعة النهرين . العراق.
- الدوري زكريا مطلق (2005). "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان . الأردن.
- الدوري، زكريا، صالح، أحمد علي (2009). الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان . الأردن.
- الذنيبات، محمد وآخرون (2007). مبادئ الإدارة، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان . الأردن.
- السامرائي، حسين الطيف (1997). الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الهلال، عمان.
- السويداني، طارق (2009). القيادات المستقبلية، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت.
- الصقار، فاضل (2001). اتخاذ القرارات، مجلة النبأ، العدد 46، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.

- الطويل، هاني. (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط2، عمان: الجامعة الأردنية.
- العبيدي، أردادان حاتم (2010) تقانة المعلومات والتفكير الإستراتيجي وتأثيرها في استراتيجية الإبداع التنظيمي. دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة المستنصرية، العراق.
- العيسوي، إبراهيم (2002). الدراسات المستقبلية، مشروع مصر عام 2002.
- الغالي، كمال (1991). الإدارة العامة، مطبعة الدواوي، دمشق.
- الفردان، سليمان. (2013). ورشة تدريبية عن التفكير الإستراتيجي، مجلة النبأ، العدد 275، البحرين.
- الفضل، مؤيد (2004). الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري للنشر، عمان .الأردن.
- القهوي، ليث عبد الله وآخرون (2011). جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر، السعودية.
- القواسمي، خالد فهد (2009). دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، رام الله. فلسطين.
- الكواز، عدي غانم وآخرون (2012). إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، المؤتمر العملي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (2009). دليل قياس القدرات، كتيب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن التخطيط والرصد والتقييم من اجل النتائج الإنمائية.
- برنوطي، سعاد نائف (2001). الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- بوزيدي، دارين (2005). "مساهمة لإعداد الإستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء"، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة الحاج لخضر . باتنة . الجزائر.
- ترزي، لمى (د.ت). مهارات التفكير والتفكير الناقد، دليل المهارات الحياتية.
- جروان، فتحي (2002). الإبداع مفهومه - معاييره - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحلها - العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر.
- جميلة، ظفر ناصر حسين عزيز (2013). التحليل الإستراتيجي، جامعة بابل، العراق.
- جميلة، ظفر ناصر حسين عزيز (2013). مراحل صنع القرار الإستراتيجي، جامعة بابل، العراق.

حاضري، حسام (2016). استشراف المستقبل، شبكة أبو ظبي.

حمد، منال خلف الله جبارة الله (2015). التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سودابت)، (أطروحة دكتوراه)، جامعة الرباط الوطني.

دنيا، طالب احمد (2014)، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب . أوماش . بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير . بسكرة، الجزائر.

ربابعة، إبراهيم علي (2015). اتخاذ القرار، شبكة الألوكة. <http://www.alukah.net/library/0/90598/>

زكي، احمد عبد الفتاح وآخرون (2003). الدراسات المستقبلية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان . الأردن.

شمس، الدين، عبد الله شمس الدين (2005). مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، وزارة الزراعة، سوريا.

صالح، أحمد علي وآخرون (2010). "الإدارة بالنكاهات. منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات" الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر.

طارقي، عبد العزيز محمد (2010). الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت، الطبعة الثانية، الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان.

عامر، سامح عبد المطلب (2011). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان . الأردن، دار الفكر للنشر.

عامر، طارق (2008). أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان . الأردن.

عباس، علي (2004). "أساسيات علم الإدارة" دار المسيرة للنشر والتوزيع والاباعة، عمان . الأردن.

عبد السلام، أبو قحف (2002). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

عشماوى، محمد (2010). الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية(في ظل العوملة)، دار المعارف، الإسكندرية . مصر.

علي، لعلايمية محمد (2015). أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال . عنابة . (رسالة ماجستير غير منشورة)،

غندور، محمد مصطفى محمد (2006). التخطيط الإستراتيجي وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
غودي، ميشال، والهامي، قيس (2005). الاستشراف الإستراتيجي المشاكل والمناهج، الكراس رقم 20.

فايد، عبد الحميد (1991). رائد التربية العامة وأصول التدريس، دار الكتاب اللبناني، بيروت.
قاسم، سعاد حرب (2011). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات" دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الأقليمي التابع للأونروا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية . غزة.

كورتل، فريد، بوغليطة، إلهام (2011). الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار المعرفة للنشر .
ماهر، أحمد (2013). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
محمود، عواطف شاكر (2010). دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، جامعة تكريت.

مسلم، تامر حمدان عبد القادر (2015). أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.

ناصر، يونس (1994). طرق التدريس العامة والوسائل المعينة. وزارة التربية، دمشق.
ياسين، سعد غالب (1998). "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
يرقي، حسين (2008). استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

STRATGOR, Politique Generale de I, Entreprise: Strategie, Structure, Decision, Identite, 4eme Ed, Dunod. Paris, France, 2004.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبيان بصورته الأولى



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية الريفية المستدامة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

واقع الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على الفقرات التي تتضمنها الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

"وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير"

الباحثة: روابي محمد رشيد جبرين

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، بالشكل الذي ينطبق عليك:

(1)	الجنس	(1) ذكر	(2) أنثى
(2)	العمر	(1) 30 سنة فأقل	(2) 31-40 سنة
		(3) 41-50 سنة	(4) 51 سنة فأكثر
(3)	سنوات الخبرة	(1) أقل من 5 سنوات	(2) من 5 - 10 سنوات
		(3) أكثر من 10 سنوات	
(4)	المؤهل العلمي	(1) دبلوم متوسط فأدنى	(2) بكالوريوس
		(4) ماجستير فأعلى	(3) دبلوم عالي
(5)	المسمى الوظيفي	(1) رئيس البلدية	(2) مدير دائرة
		(4) رئيس لجنة	(3) رئيس قسم
		(5) غير ذلك، حدد.....	
(6)	البلدية	(1) بلدية الخليل	(2) بلدية بيت لحم

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

الرجاء قراءة العبارات التالية بتمعن ووضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة

الدرجة صغيرة	الدرجة صغيرة	الدرجة متوسطة	الدرجة كبيرة	الدرجة كبيرة	الرقم	الاستشراف: هو القدرة على قراءة المستقبل ورؤية الاتجاهات المستقبلية، والاستفادة من تجارب الماضي لرسم صورة المستقبل والتأثير فيه بما ينعكس ايجابيا على البلدية.
المحور الأول: واقع القدرة الاستشرافية في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية						
					1.	تقوم المؤسسة باستقراء المستقبل لتطويرها في الأمد البعيد.
					2.	تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة شاملة ومتناسقة للمستقبل بدل من تكون صورة جزئية لبعض أحداثه.
					3.	تقوم المؤسسة بتشخيص الفرص في البيئة المحيطة بها بشكل يمكنها من اقتناصها لتحقيق أهدافها.
					4.	تقوم المؤسسة بمتابعة آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.
					5.	تعمل المؤسسة على الاستفادة من خبرات العاملين فيها للتعاطي مع الإحداث المستقبلية.
					6.	تعمل المؤسسة على توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
					7.	تعتمد المؤسسة على التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادىء ومنتظم.
					8.	تعمل المؤسسة على الكشف عن المشاكل لتجنبها قبل حدوثها.
					9.	تعمل المؤسسة على تقييم خدماتها الحالية للاستفادة من نتائجها للمستقبل.
					10.	تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات في البيئة الخارجية للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المستقبلية.
الرؤية المستقبلية: هي وصف صورة مستقبلية أفضل تحدها المؤسسة الخدمائية لها وتتفوق بها على أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة.						

المحور الثاني: واقع الرؤية المستقبلية في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية.				
				11. تمتلك المؤسسة رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية.
				12. تمتلك المؤسسة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالتها وأهدافها.
				13. تعمل المؤسسة على رفع مستوى الوعي لدى العاملين فيها لضمان عدم مقاومتهم سياسة المؤسسة لمواكبة التغيير في المستقبل.
				14. تعمل المؤسسة على تحديد خياراتها الإستراتيجية وفق التغيرات المستقبلية للبيئة الخارجية.
				15. تسعى المؤسسة من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من العاملين فيها.
				16. تسعى المؤسسة من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من متلقي خدماتها.
				17. تقوم المؤسسة بإعداد دراسات بحثية وعلمية بما يناسب احتياجات متلقي الخدمة في الأمد البعيد.
				18. تعمل المؤسسة على توضيح معنى الرؤية للعاملين بما يسهم في وضوح طرق تنفيذها.
				19. تواكب رؤية المؤسسة التطور في أساليب الإدارة.
				20. تتسم الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.
				21. تتسم الرؤية للمؤسسة بأنها قابلة لقياس مدى التقدم الذي أحرزه المؤسسة في تقديم خدماتها.

التفكير النظمي: القدرة على توليف العناصر المختلفة، لغرض تحليلها، والتعرف على الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل صورة واضحة عن عمل البلدية.

					المحور الثالث: واقع التفكير النظمي في المؤسسات الخدماتية في جنوب الضفة الغربية.
					22. تعمل المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتكامل.
					23. تعمل المؤسسة على دراسة الأفكار مجتمعه بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.
					24. تعمل المؤسسة على الرؤية الشمولية للبيئة المحيطة بها من كافة جوانبها.
					25. تعمل المؤسسة على تحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها من كافة جوانبها مجتمعة.
					26. يساعد التفكير المنظم المؤسسة على رؤية الإحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.
					27. تعمل المؤسسة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بمواجهتها.
					28. يساعد التفكير المنظم المؤسسة على تخطي الصعوبات التي قد تعترضها.
					29. يساعد التفكير المنظم المؤسسة على نجاحها في تقديم خدماتها.
					30. يساعد التفكير المنظم القائد في المؤسسة على إدراك أن أي خلل في جزء من مؤسسته يؤثر على باقي الأجزاء.

					المحور الرابع: مدى قدرة الإداريين لاتخاذ القرار
					31. لديهم القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المؤسسة.
					32. لديهم القدرة على وضع بدائل محتملة متعلقة باتخاذ القرار.
					33. لديهم القدرة على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.
					34. لديهم القدرة على دراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.
					35. يعملون على مناقشة القرار بصورة جماعية في المؤسسة.

					36. لديهم القدرة على تصحيح القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية.
					37. ترتبط القرارات التي يتخذونها بأهداف المؤسسة.
					38. يتم التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للصورة المرسومة له.
					39. يهتمون بعدم تعارض اتخاذ القرار مع اللوائح وأنظمة المؤسسة.
					40. يتم إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرار.

					المحور الخامس: مدى امتلاك الإداريين للسمات القيادية
					41. القدرة على التكيف مع الأحداث الطارئة.
					42. القدرة على الخلق والإبداع.
					43. القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين.
					44. يمتلكون روح المثابرة.
					45. يتسمون بالنشاط الدائم.
					46. القدرة على الإقناع.
					47. يعملون في المؤسسة بروح الفريق.
					48. لديهم الرغبة على الاطلاع والمعرفة.
					49. لديهم القدرة على التخطيط للمستقبل.
					50. لديهم القدرة على التغيير والتطوير.
					51. يتسمون بالقدرة على بناء علاقات إنسانية.

ملحق رقم (2)

قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس	الدكتور إبراهيم عوض	1
جامعة القدس	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	2
جامعة الخليل	الدكتور سمير أبو زنيد	3
جامعة الخليل	الدكتور راتب الجعبري	4
جامعة الخليل	الدكتور عناد نواجعة	5
جامعة الاستقلال	الدكتور عايد الحموز	6
جامعة الأقصى	الدكتورة ياسرة أبو هديوس	7
جامعة القدس المفتوحة	الأستاذ حاتم صباح	8

ملحق رقم (3)

الاستبيان بصورته النهائية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية الريفية المستدامة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية

دراسة حالة (بلديتي الخليل وبيت لحم)

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على الفقرات التي تتضمنها الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

"وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير"

الباحثة: روابي محمد رشيد جبرين

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، بالشكل الذي ينطبق عليك:

1	الجنس	(1) ذكر	(2) أنثى
2	العمر	(1) 30 سنة فأقل	(2) 31-40 سنة
		(3) 41-50 سنة	(4) 51 سنة فأكثر
3	سنوات الخبرة	(1) أقل من 5 سنوات	(2) من 5 - 10 سنوات
		(3) أكثر من 10 سنوات	
4	المؤهل العلمي	(1) دبلوم متوسط فأدنى	(2) بكالوريوس
		(4) ماجستير فأعلى	(3) دبلوم عالي
5	المسمى الوظيفي	(1) رئيس البلدية	(2) مدير دائرة
		(4) رئيس لجنة	(3) رئيس قسم
		(5) غير ذلك، حدد.....	
6	البلدية	(1) بلدية الخليل	(2) بلدية بيت لحم

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

الرجاء قراءة العبارات التالية بتمعن ووضع علامة (x) في المربع المناسب للإجابة

لا أوافق بدرجة كبيرة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بدرجة كبيرة	الرقم	الاستشراف: هو القدرة على قراءة المستقبل ورؤية الاتجاهات المستقبلية، والاستفادة من تجارب الماضي لرسم صورة المستقبل والتأثير فيه بما ينعكس ايجابيا على البلدية.
المحور الأول: القدرة الاستشرافية في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية						
					1.	تقوم البلدية باستقراء المستقبل.
					2.	تسعى البلدية إلى تكوين صورة شاملة متناسقة للمستقبل.
					3.	تقوم البلدية بتشخيص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
					4.	تقوم البلدية بمتابعة التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.
					5.	توظف البلدية خبرات العاملين فيها للتعاطي مع الإحداث المستقبلية.
					6.	توفر أنظمة البلدية بيئة لاستقراء المستقبل لإرشاد صانع القرار.
					7.	تعتمد البلدية على التوقع في إدارة التغيرات البيئية .
					8.	تعمل البلدية على الكشف عن المشاكل لتجنبها قبل حدوثها.
					9.	تقوم البلدية بمتابعة التغيرات في البيئة الخارجية للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المستقبلية.
					10.	لدى البلدية وحدة لإدارة الأزمات .
					11.	تتعرض متغيرات البيئة الداخلية على الأداء.
<p>الرؤية المستقبلية: هي وصف صورة مستقبلية أفضل تحدها المؤسسة الخدمائية لها وتتفوق بها على أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة.</p>						

المحور الثاني: الرؤية المستقبلية في البلدية				
				12. تمتلك البلدية رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية البلدية.
				13. تعمل البلدية على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق وصولاً لغاياتها.
				14. تعمل البلدية على رفع مستوى الوعي لمواجهة مقاومة التغيير .
				15. تعمل البلدية على تحديد خياراتها الإستراتيجية بمرونة تمكنها من مواجهة التغيرات .
				16. تسعى البلدية من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من العاملين فيها.
				17. تسعى البلدية من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من متلقي خدماتها.
				18. تقوم البلدية بإعداد دراسات بحثية وعلمية بما يناسب احتياجات متلقي الخدمة في الأمد البعيد.
				19. تعمل البلدية على توضيح معنى الرؤية للعاملين بما يسهم في وضوح طرق تنفيذها.
				20. تواكب رؤية البلدية التطور في أساليب الإدارة.
				21. تتسم الرؤية الإستراتيجية البلدية بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.
<p>التفكير النظمي: القدرة على توليف العناصر المختلفة، لغرض تحليلها، والتعرف على الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل صورة واضحة عن عمل البلدية.</p>				

المحور الثالث: التفكير النظمي في البلدية					
					22. تعمل البلدية في صورة نظام مترابط ومتكامل.
					23. تعمل البلدية على دراسة الأفكار مجتمعه بدلاً من دراستها فرادى.
					24. تعمل البلدية على الرؤية الشمولية للبيئة المحيطة بها من كافة جوانبها.
					25. تعمل البلدية على تحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها من كافة جوانبها مجتمعة.
					26. يساعد التفكير المنظم البلدية إلى رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.
					27. تعمل البلدية على دراسة العناصر المختلفة لتحديد الكيفية التي تتفاعل بموجبها.
					28. يساعد التفكير المنظم البلدية على تخطي الصعوبات التي قد تعترضها.
					29. يساعد التفكير المنظم في البلدية على نجاحها في تقديم خدماتها.
					30. يساعد التفكير المنظم القائد في المؤسسة على إدراك أن أي خلل في جزء من مؤسسته يؤثر على باقي الأجزاء.

						المحور الرابع: مدى قدرة الإداريين على اتخاذ القرار
						31. لديهم القدرة على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .
						32. لديهم القدرة على وضع بدائل متعلقة باتخاذ القرار .
						33. لديهم القدرة على اتخاذ القرارات ذات الأثر على مستقبل البلدية.
						34. لديهم القدرة على دراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار .
						35. يعملون على مناقشة القرارات بصورة جماعية في البلدية .
						36. لديهم القدرة على تعديل القرارات بما يتناسب مع المتغيرات لإحداث الآثار المرجوة..
						37. ترتبط القرارات التي يتخذونها بأهداف البلدية.
						38. يتم التحقق من آثار القرارات وفقا للأهداف المحددة.
						39. يهتمون بعدم تعارض اتخاذ القرار مع اللوائح وأنظمة البلدية .
						40. يتم إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرار .
						41. الإداريون قادرون على اتخاذ القرارات الإبداعية تجاوبا مع المتغيرات.

المحور الخامس: مدى امتلاك الإداريين للسمات القيادية					
					42. القدرة على التكيف مع الأحداث الطارئة.
					43. القدرة على الإبداع.
					44. القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين.
					45. يمتلكون روح المثابرة.
					46. يتسمون بالنشاط الدائم.
					47. القدرة على الإقناع.
					48. العمل بروح الفريق.
					49. الرغبة على الاطلاع والمعرفة.
					50. القدرة على التخطيط للمستقبل.
					51. امتلاك الحدس لتحديد المتغيرات.
					52. ممارسة الذكاء الاجتماعي في الاتصال والتواصل.
					53. يمتلك الإداريين قدره لتوظيف جهود العاملين وفقاً لأهداف البلدية.

سؤال: فيما يلي مخطط لسلم عناصر الذكاء الإستراتيجي 1 — 5، رتب العناصر على السلم بحيث يكون رقم (1) الأقل أهمية ورقم (5) الأكثر أهمية للمؤسسة؟

- الاستشراف
- الرؤية المستقبلية
- التفكير النظمي
- القدرة على اتخاذ القرار
- القيادة