

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة البسكرة للإسمنت - بسكرة -.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف

- شويخي اسماعيل

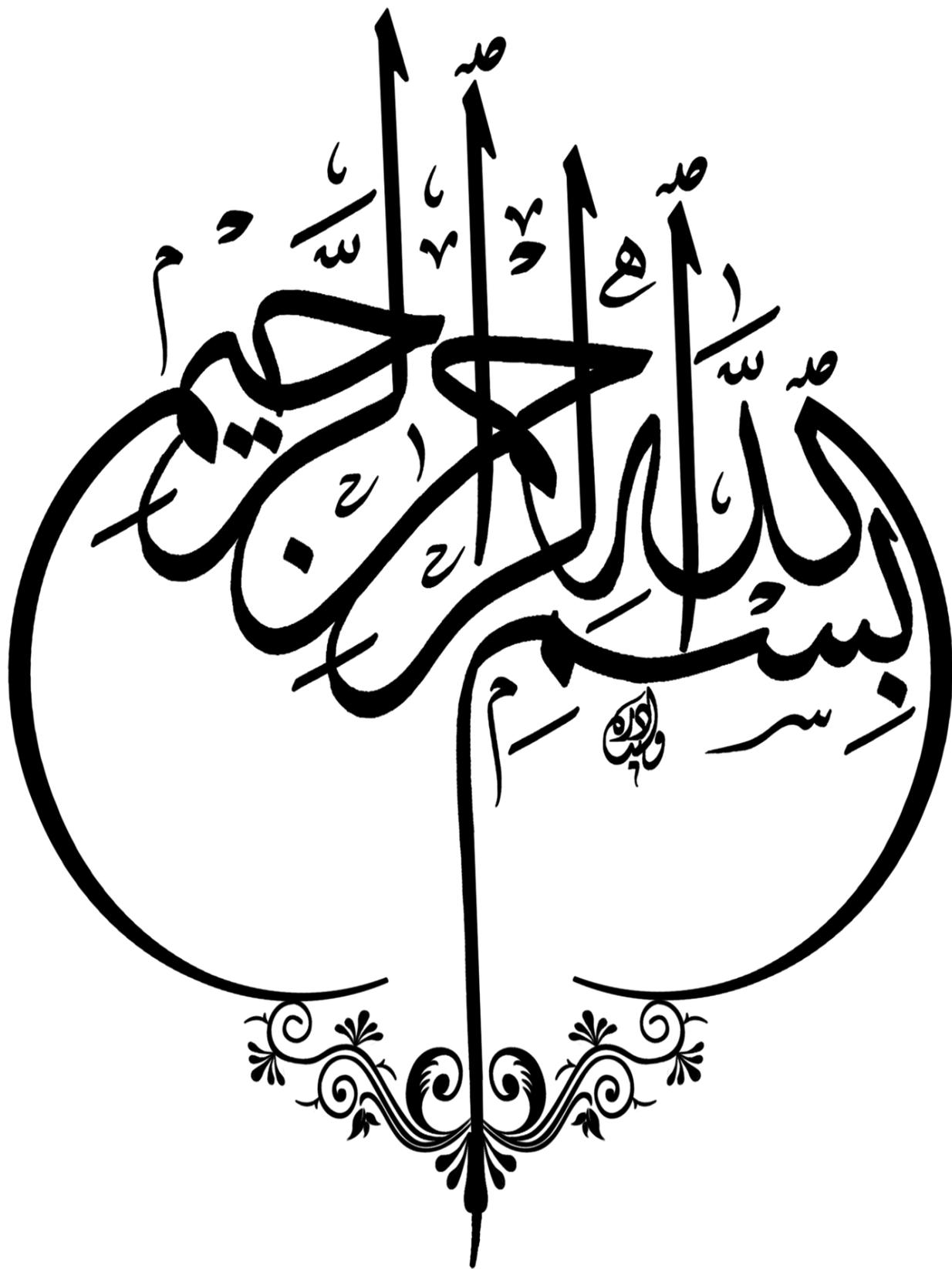
من إعداد الطالبة:

- بادي إيمان

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|---------|--------|------------------------|-----------------|
| بسكرة | رئيسا | - أستاذ التعليم العالي | - يحياوي مفيدة |
| بسكرة | مقرا | - أستاذ محاضر - ب. | - شويخي إسماعيل |
| بسكرة | ممتحنا | - أستاذ محاضر - أ. | - بوعزيز شيشون |

الموسم الجامعي: 2022-2023



الشكر والتقدير

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر...

فبعد شكر المولى عز وجل، المتفضل بجلال النعم، وعظيم الجزاء...

يجدر بي أن أتقدم بالبالغ الامتنان، وجزيل العرفان إلى كل من وجهني، وعلمني، وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث...

وأخص بذلك مشرفي، الأستاذ الدكتور: شويخي إسماعيل، الذي قوم وتابع، وصوب بحسن إرشاده لي في كل مراحل البحث، والذي وجدت في توجيهاته حرص العلم، التي تؤتي ثمارها الطيبة بإذن الله...

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذين الكريمين عضوي لجنة المناقشة على جهودهم في قراءة الرسالة وتصويبها، وقد أفدت من توجيهاتهم _ بإذن الله _، فجزاهما الله خير الجزاء...

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة، و تمنياته المخلصة...

أشكرهم جميعا وأتمنى من الله عز وجل أن يجعل ذلك من موازين حسناتهم.

الإهداء

الحمد لله والشكر له وحده على جزييل نعمة والعطاء وله الفضل على إحسانه، أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من تشرفت بحمل اسمه إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من كلله الله

بالبهية والوقار..

أرجو من الله أن يرحمك وها أنا اليوم قد حان قطافها ثمار بعد طول انتظار وستبقى
كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد "والدي العزيز" رحمك الله برحمته

الواسعة.

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب والحنان.. إلى من كان دعائها سر نجاحي

وحنانها بلسم جراحي.. إلى من ترعرعت في أحضانها، ونشأت في عز سلطانها، وكانت

لي صاحبة والرفيقة، المعلمة والطبيبة، وكانت المنيرة في دربي وسبيلي "أمي الغالية".

إلى الذين أموت في حبهم ولا أتصور الحياة من دونهم إخوتي وأخواتي وزوجي وبناتي

سلسبيل وتسنييم حفظهم الله ورعاهم

إلى أهل الزوج الأفاضل، إلى كل صديقاتي وزميلاتي ورفيقات دربي، إلى جميع

الأصدقاء اللذين عرفهم بي المشوار الدراسي وتركوا في نفسي أثرا طيبا والى كل من

أدركهم القلب ولم يدركهم القلم.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي (بأبعاده: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على عملية اتخاذ القرار. اعتمدنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث قمنا بتوزيع 35 الاستبانة على اداري مؤسسة بسكرية للإسمنت استرجعنا منها 32 استبانة، فمن خلال تحليل البيانات المتحصل عليها توصلنا إلى ما يلي:

- وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة البسكرية للإسمنت- بسكرة.
- الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (51.3%) من التغيرات الحادثة في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة البسكرية للإسمنت- بسكرة.
- يوجد أثر للاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والدافعية) في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة البسكرية للإسمنت- بسكرة.
- لا يوجد أثر للشراكة على عملية اتخاذ القرار، بالتالي على المؤسسة عقد شراكات مع مؤسسات وطنية وأجنبية من أجل تطوير معارفها واكتساب مهارات جديدة للوصول إلى الأهداف المرجوة وتحقيق مزايا تنافسية.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاستراتيجي، اتخاذ القرار، الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic intelligence (with its dimensions: foresight, systems thinking, future vision, motivation) on the decision-making process. We relied on the questionnaire as a data collection tool. Where we distributed 35 questionnaires to the administrators of the Biskariya Cement Corporation, from which we retrieved 32 questionnaires. By analyzing the data obtained, we reached the following:

- The existence of an impact of strategic intelligence on the decision-making process in the Biskariyah Cement Corporation - Biskra.
- Strategic intelligence explains (51.3%) of the changes occurring in the decision-making process at the Biskariyah Cement Corporation - Biskra.
- There is an impact of anticipation, systems thinking, future vision and motivation) in the decision-making process at the Biskariyah Cement Corporation - Biskra.
- There is no effect of partnership on the decision-making process, therefore the institution has to enter into partnerships with national and foreign

institutions in order to develop its knowledge and acquire new skills to reach the desired goals and achieve competitive advantages.

key words:

Strategic intelligence, decision making, foresight, systems thinking, future vision, motivation.

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 21 | الرؤية الإستراتيجية | 1 |
| 23 | معاملات الثبات والصدق | 2 |
| 24 | اختبار الاعتدالية لكولموغروف سميرنوف | 3 |
| 27-25 | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أبعاد الذكاء الاستراتيجي | 4 |
| 30 | المؤشرات الإحصائية لمحور عملية اتخاذ القرار | 5 |
| 32 | ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية | 6 |
| 33 | اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة | 7 |
| 34 | اختبار الفرضية الأولى | 8 |
| 35 | اختبار الفرضية الثانية | 9 |
| 35 | اختبار الفرضية الثالثة | 10 |
| 36 | اختبار الفرضية الرابعة | 11 |
| 37 | اختبار الفرضية الخامسة | 12 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|-----------------|-----------|
| ج | نموذج الدراسة | 01 |
| 19 | الهيكل التنظيمي | 02 |

مقدمة

المقدمة:

يشهد العالم تغيير كبير في مجمل النواحي خاصة مع بداية العقد الأخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية للمنظمات باختلاف أنواعها وتعدد أنشطتها حيث أصبح المحيط التنافسي لجل القطاعات يتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار، وتمثل عملية صنع القرار و اتخاذه احد ابرز المهام التي تؤثر على وضعية المؤسسة في السوق وخاصة إذ ما تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية، فالظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية و الخارجية لمنظمات العصر الحالي ، استلزمت وجود قادة و مفكرين أذكيا من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة و الخبرة و مبادئها و تكوين التصورات و الرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر و هو ما يفرض وجود حنكة إستراتيجية لدى المسؤولين متخذي القرار في مجال دراسة و تحليل المحيط بنوعيه الداخلي و الخارجي التنافسي. بصورة خاصة، من خلال اعتماد أساليب علمية ملائمة يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات المذكورة، وبهذا الصدد برز مفهوم الذكاء الاستراتيجي الذي يحيط بها. وتؤكد الدراسات أهمية إدراك الذكاء الاستراتيجي من طرف المنظمات من اجل تكييف هذا النمط من الذكاء سعيا منها لتحقيق الموائمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى التي نذكر من بينها الذكاء الاقتصادي والذكاء التنافسي، نظرا لما يوفره لمتخذي القرار و إمكانية الكشف عن مداخل إستراتيجية لاستباق الأزمات و التهيئ لمواجهتها.

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الاستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة.

إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البسكرية للاسمنت - بسكرة؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

- ما مفهوم الذكاء الاستراتيجي وما هي أبعاده المختلفة؟
- ما مفهوم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة؟
- ما هو مستوى الذكاء الاستراتيجي ومستوى ابعاده المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة.

بهدف دراسة الإجابة على إشكالية الموضوع وتساؤلاته نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت

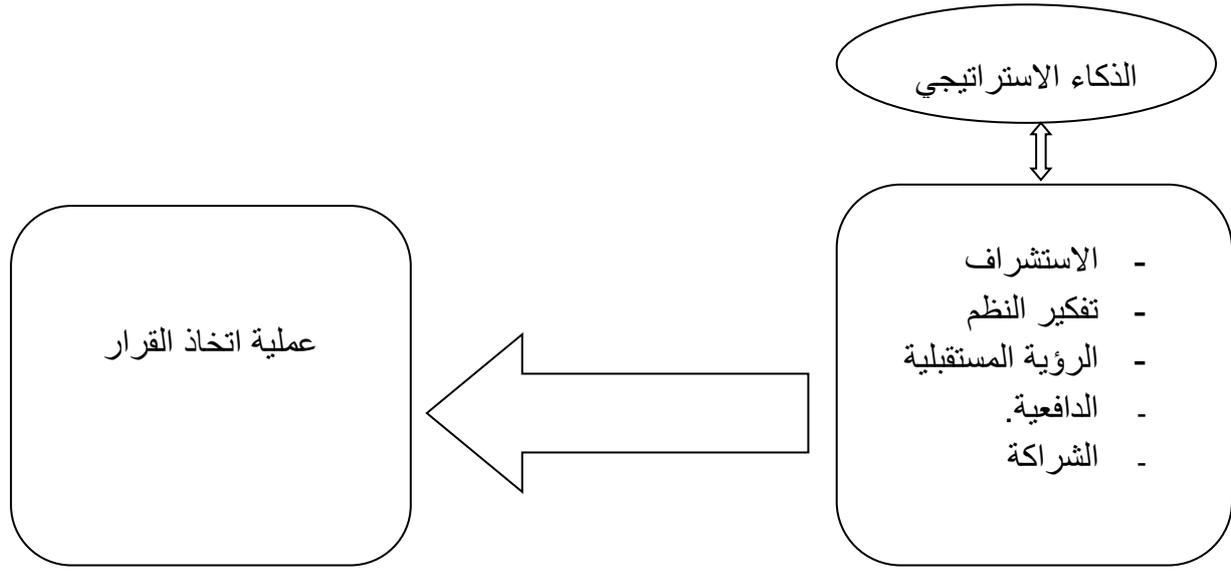
ويتم إثبات هذه الفرضية من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

- ❖ الفرضية الجزئية 1: يوجد أثر لبعد الاستشراف على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت -بسكرة.
- ❖ الفرضية الجزئية 2: يوجد أثر لبعد تفكير النظم على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة.
- ❖ الفرضية الجزئية 3: يوجد أثر لبعد الرؤية المستقبلية على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت -بسكرة.
- ❖ الفرضية الجزئية 4: يوجد أثر لبعد الدافعية على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة.
- ❖ الفرضية الجزئية 5: يوجد أثر لبعد الشراكة على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة.

نموذج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين اثنين وهما: المتغير المستقل ويتمثل في الذكاء الاستراتيجي من خلال أبعاده المتمثلة في "الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة" أما بالنسبة للمتغير التابع فيتمثل في عملية اتخاذ القرار.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المتغير التابع

المتغير المستقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

التموضع الإبستمولوجي:

إن الفلسفة الإبستمولوجية التي سوف ننتهجها تعتمد على الاستنباط؛ لأن الاستنباط (Deduction) هو المقاربة التي تقتضي الوصول إلى نتائج متوقعة بواسطة حقائق أو نظريات معروفة ومعتمة مسبقاً. ويعني ذلك أن يتم استعمال الحقائق والنظريات الخاصة بجميع الظواهر المتماثلة في دراسة الظاهرة محل الدراسة، مع توقع أن تُظهر دراسة تلك الظاهرة نفس الحقائق والنظريات المعتمة حول مثيلاتها من الظواهر.

أما إستراتيجية الدراسة التي سوف نعتمد عليها هي دراسة حالة في الجانب التطبيقي، أما عن أدوات جمع المعلومات فقد اعتمدنا على الاستبانة.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة اختبار الفرضيات المقترحة، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك بغرض التعرف على المفاهيم العامة والخاصة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وكذا عملية اتخاذ القرار وأثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، والمنهج التحليلي في عرض

المعطيات والأرقام بالنسبة للجانب التطبيقي الذي تم على مستوى بمؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة-.

أدوات الدراسة:

من أجل الإلمام بالجانب النظري لمتغيري البحث والعلاقة بينهما فقد اعتمدنا على جمع البيانات من مختلف المصادر والمراجع التي تتمثل أهمها فيما يلي: الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات، المقالات.

فيما يخص تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي خاصة فيما يتعلق بتحليل الأثر بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار بمؤسسة العسكرية للإسمنت -بسكرة- فقد اعتمدنا على: الاستبانة والملاحظة.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع بشكل صحيح والإجابة على الإشكالية المطروحة وبلوغ أهداف البحث تم تقسيم الموضوع إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي.

الفصل الأول (النظري) جاء في ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول المتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) وذلك من خلال تعريفه ومراحله وأهميته والصعوبات التي تواجهه، أما للمبحث الثاني قمنا بتخصيصه للمتغير المستقل وهو الذكاء الاستراتيجي، حيث قمنا بوضع مقاربات مفاهيمية من خلال تعريفه وذكر مبادئه وأبعاده الخمس، أما المبحث الثالث فخصصناه لدراسة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة (الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار).

الفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية؛ الذي من خلاله تعرفنا على واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي وأثره على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة، من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات والفرضيات المطروحة، وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم المؤسسة، أما المبحث الثاني يعالج الإطار المنهجي للبحث، في الأخير تطرقنا في المبحث الثالث لعرض النتائج وتحليلها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على الإداريين بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة.
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (2023/2022).
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار.

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعت بالطالبة إلى اختيار هذا الموضوع هو الاهتمام العام لمتخذي القرار بالجوانب الإدارية مثل التنظيم، التخطيط، التوظيف، الرقابة..... الخ بشكل كبير، والفهم العام لأغلب المؤسسات لاهتمام إدارة الأعمال بالجانب الإداري فقط ولا علاقة له بالسلوك البشري، على الرغم من إن كل الأعمال الإدارية قائمة على المورد البشري من خلال القدرات و الإمكانيات التي يكتسبها، ومن جهة أخرى الدفع بالمؤسسات إلى استغلال عنصر الذكاء الاستراتيجي بطريقة جيدة من اجل معالجة المشاكل التي تأثر سلبا على نشاطها و النهوض باقتصادها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مجموعة من النقاط التالية:

- إبراز مدى فاعلية الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار وعلاقته بالخصائص الشخصية لدى المسؤولين والموظفون بالمؤسسة.
- دراسة أهمية الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة.
- توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة من اجل قرارات حاسمة وفعالة.
- إدراج أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة للوصول الى قرارات سليمة.

أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية الدراسة من كون الذكاء الاستراتيجي أصبح مهما جدا وله دور فعال بالنسبة لأي مؤسسة في مجال التسيير والإدارة الإستراتيجية لما يوفره للمسيرين والقادة من قدرة وكفاءة عالية أثناء عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة كونها تسعى للنجاح وتحقيق الأهداف. وكذلك عرض الأثر الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير داخل المؤسسة ودعم صناع القرار في ترسيخ السمات القيادية لمتخذي القرار بداخلها.
- كما تساعد هذه الدراسة في معرفة أهمية توفير أبعاد الذكاء الاستراتيجي له دور في عملية اتخاذ القرار وتفعيلها لتحقيق سبق على المنافسين وأخذ الريادة في مجال أعمال المؤسسة.

الفصل الأول:

الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار

تمهيد:

رغم محدودية تطبيقاته في منظمات الأعمال فالذكاء الاستراتيجي من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري ؛ ولكن المفكرين الاستراتيجيين أخذوا عبي الاهتمام به و وضع المفهوم الحقيقي لهذا الحقل المعرفي باعتباره نشاط يساهم في جمع المعلومات الإستراتيجية من أجل استعمالها في عملية اتخاذ القرار وخصوصا القرارات طويلة الأمد التي لها علاقة وطيدة بالخطط الاستراتيجية التي يضعها القائد لأجل تحقيق النجاح لمنظمة؛ وهذه العملية لا تكون بمعزل عن البيئة الخارجية ولا الداخلية؛ لأن هذه التغيرات لها أثرها في هذه الخطط وهنا وجب على القائد أن يستبقها بإيجاد الحلول الملائمة قبل وقوعها والتكيف معها؛ وإمكانية تطويع البيئة لصالح القرار المتخذ ويكون هذا فقط إذا كان لصانع القرار ذكاء الاستراتيجي يولد بواسطته الاستراتيجيات الملائمة والخطط المستقبلية. فالذكاء الاستراتيجي يدعم عملية اتخاذ القرارات من خلال الاستشراف والتوقع، لجعل المنظمة في مأمن من التهديدات والمخاطر في سبيل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية لاتخاذ القرار.

يمر الإنسان خلال حياته اليومية بمواقف تتطلب منه اتخاذ قرار أو عدة قرارات، فعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية حيث تعتبر مهارة القدرة على اتخاذ القرار من المهارات الأساسية في مختلف مجالات الحياة المعاصرة وضرورة ملحة لمواجهة التغيرات في البيئة الاجتماعية وعلى هذا الأساس فان للقرار مكانة في حياة المؤسسات حيث لا يمكنها الدوام والاستمرار دون قرارات هادفة تنظم وتوجه سير الأعمال وتدفعها نحو تحقيق الأهداف.

المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار

قبل التطرق لمفهوم اتخاذ القرار سوف نتعرض أولاً لتحديد القرار كمفهوم حيث:

1- تعني كلمة قرار: فصلاً أو حكماً في مسألة، أو خلاف، أي انه تصرف شعوري يصدر من الفرد أو الجماعة. (ماجد احمد عبد العزيز بشر، 2015).

ويعرف سايمون (simen) القرار: بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال. (فرح، 2020،

صفحة 22)

ومنه يمكن القول إن القرار هو اختيار بديل انسب من بين بدائل عدة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة.

2- تعريف اتخاذ القرار: تعددت تعاريف اتخاذ القرار بين الباحثين على اختلاف وجهات النظر واختلاف المجالات:

أكد سايمون (simen) أن اتخاذ القرارات: هو قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق سيكولوجي الاختيار الإنساني، ويضيف بأنه عملية اتخاذ القرار هي بمثابة عملية البحث عن حل وسط مشكلة مطروحة. (بن بلخير و بوسليم، الذكاء الاستراتيجي ودور في اتخاذ القرارات، 2022)

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية، وهي عملية اختيار الإستراتيجية أو الإجراء، وهي عملية منظمة ورشيقة وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية عن الدراسات والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي ومناسب. (المنصور، 2006، صفحة 31).

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار.

تمر عملية اتخاذ القرار بخطوات معينة وقد اختلف كتاب علم الإدارة في عدد هذه الخطوات ويوضح الشكل التالي كيف يمكن أن تختلف عدد الخطوات بين وجهات النظر، على أنه يلاحظ أن الاختلاف مرجعه درجة التفصيل في الخطوات وليس حذف أو إضافة خطوة أو خطوات من عملية اتخاذ القرار.

1. مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف:

التشخيص هو التعرف على المشكلة الأساسية أبعادها وأسبابها الرئيسية والثانوية وتعتبر هذه المرحلة من أدق المراحل، وعليها تتوقف جميع المراحل التي تليها، أما الهدف هو النهاية المرغوبة التي ترمي للوصول إليها

2. مرحلة جمع المعلومات والبيانات:

هذه العملية متوافقة مع جميع خطوات اتخاذ القرار، وتعد من أهم العمليات وهي ضرورية لفهم المشكلة وتحديدًا تحديداً واضحاً، وفهم بيئة القرار وظروف وإمكانات المؤسسة أو المنظمة، وكذلك هي ضرورية لاختيار البديل الأنسب، وللتعرف على مدى فعالية القرار المتخذ ومدى القدرة على تنفيذه.

3. مرحلة بلورة المعلومات والبيانات:

هي مرحلة معالجة المعلومات المجمعة ونقدها وتصنيفها فهي ليست في نفس مستوى الدقة والموضوعية، فكلما كانت المعلومات أكثر دقة كانت القرارات صائبة.

4. مرحلة البحث وتحديد البدائل:

في ضوء تشخيص المشكلة، تبدأ عملية البحث والاستقصاء من الحلول الإستراتيجية البديلة لمواجهتها بإيجاد الحل لها، واكتشاف البدائل الإستراتيجية الذي يتم من خلال البحث الخلاق الذي يتطلب وقتاً وتكلفة.

ولتحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة شروط أساسية، تشكل الإجابة عن الأسئلة التالية تحديداً لها :

- ✓ ماذا سيحقق البديل الاستراتيجي المحتمل؟
- ✓ ما الذي يتطلبه البديل الاستراتيجي من موارد؟ وما مدى توافرها؟
- ✓ ماهي صعوبات التنفيذ؟
- **مرحلة تقييم البدائل :**

بعد تحديد بدائل حل المشكلة يتوجب القيام بعملية تقييم شامل للاختيار الأفضل، حيث تشمل عملية التقييم وضع معايير، إذ يعتبر تحقيق الهدف هو المعيار السائد في عمليات التقييم إلا أن المشكلة التي أصبحت تؤثر هي هل سيتم الاعتماد على هدف واحد؟ أم على أهداف متعددة؟ فقد تتعارض الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة، وهوما يتطلب في بعض الأحيان الأخذ بالاعتبار أكثر من هدف.

• **مرحلة المفاضلة بين البدائل :**

أي اختيار البديل الأفضل بعد إجراء سلسلة من المفاضلة يتم اختيار البديل الأمثل، والذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف، ومرحلة الاختيار للبديل الأمثل هي مرحلة اتخاذ القرار، ويجب مراعاة الدقة والموضوعية في الاختيار أي عدم التحيز نحو أو ضد بديل معين، وأن يكون الحل مقبولاً لدى المتأثرين به والمنفذين له، ومراعاة المخاطر الناجمة عن كل بديل، ومدى احتمال نجاح الاختيار وتطابقه مع الأهداف المنشودة.

• **مرحلة التنفيذ والمتابعة :**

وتعني هذه المرحلة وضع الحل الذي تم اختياره حيز التنفيذ لجعله واقع وملموس وهذا يتطلب جهود لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والعمل على تجنبها، كما يقوم بملاحظة طريقة التنفيذ من خلال الاتصال، كبير من متخذ القرار لإنجاح تنفيذه، أما المتابعة فتتم من خلال ممارسة عملية التوجيه على

منفذ القرار والإرشاد وبعد ذلك يقوم بعملية تسجيل كل المشاكل التي اعترضت تنفيذ القرار (بن بلخير و بوسليم، الذكاء الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات، 2022، صفحة 26).

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات:

يعرف المدير أحيانا أنه الشخص الذي يتخذ القرارات وهذا ما يميزه عن بقية الموظفين التنفيذيين الذين يقومون بتنفيذ هذه القرارات ولذا يعتبر بعض الكتاب بأن المهمة الرئيسية للمدير هي اتخاذ القرارات ويقضي المدير معظم وقته في اتخاذ القرارات أو التحضير لها. ويلاحظ وجود تشابه بين عمليتي اتخاذ القرارات والتخطيط ففي الحالتين يوضع عدد من البدائل ويتم اختيار أفضل البدائل من بينها وعملية اتخاذ القرارات عملية مطلوبة في أي مستوى إداري في المؤسسة فبعضها يعتبر القرار روتيني بسيط والبعض الآخر يعتبره هام واستراتيجي كما أن بعض القرارات يظهر نتيجة الأمور المفاجئة والغير متوقعة وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير ، حيث إن القدرة على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري. (علي، 2018، صفحة 14)

المطلب الرابع: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات.

تؤدي القرارات دورا كبيرا في مهام متخذي القرار، لذلك فإنه مطلوب دائما من المنظمة تقييم المقدرة لدى متخذي القرار بالإضافة إلى الاستمرار في تنمية مهاراتهم في هذا المجال وضرورة توفير كافة الضروريات والعوامل التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تهدف إلى الوصول لهدف المنظمة، وبذلك يتم تذليل كل الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات. ومن أهم الصعوبات المتعلقة بعملية صنع القرارات ما يلي: (نجم، 2017، صفحة 26).

- ندرة وجود حل واحد سليم أو صحيح للمشكلة المعروضة ولكن في مواقف عديدة قد يكون هناك أكثر من حل يمكن أن يكون مقبولا وموفقا لمقياس تفصيل الموضوع.
- عدم توصيل القرارات للمسؤولين عند تنفيذها في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة.
- مناهضة القرارات في حال فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية صنع القرار .
- صعوبة التعرف على عيوب ومزايا البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل بها المنظمة.
- صعوبات تتعلق بشخصية متخذ القرار، أو وقوعه تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية، ويضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العملية والعقلية والجسدية.
- نقص المعلومات والخوف من صنع القرارات.
- عدم إدراك المدير للمشكلة وتحديدها بدقة، مما يؤدي أن تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية.

المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية للذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي تأثير قوي على مختلف نشاطات وتحركات الأفراد في المنظمة، فهو بمثابة الموجه لهم في أداء مهامهم كما أن له دورا هاما وقوي في عملية اتخاذ قرارات صائبة ومهمة لتقديم أفضل ما لدى للمنظمة، وبالتالي بقاءها واستمرارها وذلك من خلال القدرة على مسايرة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال والتكيف مع المتغيرات. حيث نجد عدة مصطلحات قريبة لذكاء الاستراتيجي من بينها:

- الذكاء الاصطناعي: أحد فروع علم الحاسوب، وإحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها صناعة التكنولوجيا في العصر الحالي، ويمكن تعريف مصطلح الذكاء الاصطناعي الذي يشار له بالاختصار (AI) بأنه قدرة الآلات والحواسيب الرقمية على القيام بمهام معينة.
- إدارة المعرفة: عرفها barthés بأنها "الإدارة التي تعمل على توفير المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من اجل اتخاذ القرار المناسب". (بقادر و زناني، 2022، صفحة 10).

- الذكاء التنافسي: هو عملية تحليل تكتيكية عن الأسواق و المنافسين والصناعات، للسماح باتخاذ القرارات في المدى القصير والطويل، اي الاستفادة من المتغيرات الموجودة في السوق، مع استغلال نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمنافسين وجعلها لصالح المؤسسة (فرحات و عيسى، 2015، صفحة 6).

المطلب الأول: تعريف الذكاء الاستراتيجي.

قد ميز الله سبحانه وتعالى الانسان عن باقي مخلوقاته بالعقل الذي هو آلة الإدراك والتمييز لديه. وبالتالي عرف (luthans ;2011) الذكاء بأنه القدرة على الاستبصار وإدراك العلاقات.

كتعريف إجرائي للذكاء هو القدرات العقلية التي يكتسبها الفرد بعد اكتسابه المعلومات والمعرفة اللازمة من البيئة للتكيف معها وحل المشكلات باتخاذ القرارات اللازمة. أما الإستراتيجية فيستخدم هذا المصطلح حاليا للدلالة على الخطة طويلة الأمد التي تتطوي على مجموعة من المبادئ والأهداف الهامة، ومجموعة من الأساليب والوسائل التي تحقق هذه الأهداف، يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها، وتقييمها ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ. (ميرنا، 2017، صفحة 1)

يرجع ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى قديم الزمان، لكن على الرغم من امتلاك هذا النوع من الذكاء تاريخ طويل، إلا أنه يفتر لتعريف دقيق، هذا رغم استخدامه لفترة طويلة من الزمن.

يعتبر (sun Tzu) أول من استخدم الذكاء الاستراتيجي، كان ذلك في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (علي فيصل احمد ابواصب، 2018، صفحة 7) . وعرفه white بأنه عملية منهجية ومستمرة من إنتاج الذكاء لتسهيل اتخاذ القرار على المدى البعيد. (طالب، 2022) (نجم، 2017). كذلك يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه هو الذكاء الذي يوسم به الكثير من قادة المؤسسات، وعناصره هي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين)، بالإضافة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يوفر المعلومات الضرورية والمناسبة للمدراء في الوقت المناسب، وهذا يؤدي إلى اتخاذ القرار الصحيح. (عزة أحمد، 2018، صفحة 414).

المطلب الثاني: مبادئ الذكاء الاستراتيجي.

يمتلك الذكاء الاستراتيجي العديد من العناصر والمبادئ التي تحكم عمله، وقد طرح الباحثون عدة مبادئ لإدارة الذكاء الاستراتيجي (ربي عبدالعزيز و مي عبدالرحمن، 2021، صفحة 94).

1. يجب أن يكون هناك مرونة في الوقت بما يتناسب مع الأهداف.
2. يراقب ويحلل قضايا إستراتيجية ويعمل على تشخيص التغيرات التي تُوحي بحدوث تغيرات في المستقبل.
3. التخطيط الدقيق وتنفيذ جميع البيانات.
4. دمج وتحليل واستخلاص الفرضيات.
5. المشاركة عبر تنظيم عمليات حوار بين مختلف الأقسام ليُحقق التوافق بين الجميع.

المطلب الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

سوف نعتمد في دراستنا على الأبعاد التالية للذكاء الإستراتيجي

1. البعد الأول: الاستشراف (Foresight)

الاستشراف هو الاجتهاد العلمي المنظم الذي يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة والمدروسة في فترة زمنية مستقبلية، ورصد التغيرات الأساسية التي تصاحب هذا التنبؤ، ولا يعني الاستشراف ضمان وقوع المستقل، بقدر ما أنه يعطي قراءات تساعد في التحسب والتوقع.

وذلك تدخل بين مفاهيم كل من الاستشراف والإستراتيجية والتخطيط، وهذا أمر طبيعي لأنها جميعها تتعلق بالمستقبل، وتبقى العلاقة وطيدة بين الاستشراف والإستراتيجية والتخطيط، ومع ذلك يظنان مختلفين في بعض الأمور، وهنا لابد من الفصل بين فترة الاستباق، أي استشراف التغيرات الممكنة والمأمولة، وفترة إعداد العمل. إن الاستشراف يتمحور حول السؤال: ما الذي يمكن أن يحدث؟ وهو يصبح استراتيجيا عندما تسأله المنظمة، ما الذي يمكن أن نعمله؟ ثم ماذا سنفعل بالضبط، ثم كيف سنفعله؟

فالاستشراف يسمح بالتفكير في التغيرات الممكنة الحصول في البيئة الإستراتيجية والبيئة التنافسية، مما يؤدي إلى إحداث ردود فعل أو مبادرات داخلية من شأنها تخطي العقبات التي تفرضها البيئة الخارجية، وهنا يظهر الاستشراف وكأنه عملة ذات وجهين إذ يربط بين صعيدين مختلفين داخلي وخارجي، فالصعيد الداخلي يشمل الحوافز الداخلية أما الصعيد الخارجي يشمل العوامل الإستراتيجية، إذ يتم الربط بينهما لتحقيق أهداف المنظمة. ويتطلب الاستشراف وجود هرمية ودقة في السلوكيات داخل المنظمة، كذلك يستوجب تجميع طاقة وقدرات المنظمة وتوجيهها في المنحى نفسه، وإدراج إستراتيجيات واضحة. كما يجب أن يتم برمجة رؤية المنظمة نحو أهداف دقيقة وواضحة لكل أفراد المنظم.

2. البعد الثاني: الرؤية المستقبلية (Visioning)

يمكننا القول إن الرؤية المستقبلية هي صور القيادة للنظام (أي المنظمة) لما ستكون عليه في المستقبل بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة أو التي تسعى إليها، وهنا يمكن القول إن أي منظمة لها تصور ورؤية ورسالة تعمل على تحقيقها، ولها مجموعة إمكانيات حالية ومستقبلية متوقعة تعمل من خلالها على أن تصل إلى ما تريد. فالرؤية المستقبلية للقائد هي فلسفة للمنظمة التي توضعها في شكل عبارة أو مجموعة تعابير واضحة.

3. البعد الثالث: التفكير بمنطق النظم (Systems Thinking)

يمكن تفكير النظم مدخلات يقوم على مزج وتولي وتركيب العناصر الفرعية المطلوبة للنظام مع بعضها البعض وتفاعلها، ودراسة علاقة الأجزاء الكل. والتفكير النظمي كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي له دور فعال في تنمية مهارات القادة الناجحين ويتميز بما يلي:

- ✓ إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمواجهة التحديات.
- ✓ طريقة للتعلم واكتساب المعرفة لإيجاد تكامل استراتيجي للأفكار الجديدة في بيئة ديناميكية.

✓ فرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحرير جذور المشكلات و تقليل الآثار السلبية.

كما يعتبر التفكير النظمي عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها خدمة أهداف النظام.

4. البعد الرابع التحفيز والدافعية (Motivation)

تشير الدافعية إلى حاجة أو رغبة تفعيل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين، وكنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز المقدره على التحفيز في دفع الأفراد وتحفيزهم بالإيمان بهدف عام يجمعهم، انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك التعرف على ما يحرك دافعية الآخرين وما يؤثر فيهم.

5. البعد الخامس: الشراكة والتحالفات الاستراتيجية (Partnership)

الشراكة هي إقامة المنظمة علاقات داخلية وخارجية على أساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والكفاءات. والتحالفات الإستراتيجية هي اتفاقية بين عدد من المؤسسات لاستثمار الموارد المشتركة لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة، ويمكن من خلالها تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة وتقاسم المخاطر، وتقاسم تكاليف تطوير المشاريع الرئيسية. (الهاشمي، 2020، صفحة 48)

المطلب الرابع: أهمية الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المتطلبات الأساسية للقيادة حيث يعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية، وتكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في: (مارني و البوسعيدى، 2019، صفحة 160).

1- يؤدي إلى وجود قيادة وقادة تتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وهذا في سبيل مواكبة ومجاراة التطور والتغير الحاصل في البيئة.

2- يؤهل المنظمات أن تكون قادرة على الإبداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة.

3- يساعد بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار.

4- يساعد في صياغة سياسات الإبداع وإيجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات.

5- له دور في تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين.

المبحث الثالث: دراسات سابقة.

الدراسة الأولى:

دراسة أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات ل: الطالبة ميرنا أبو نجم، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصص MBA، الجامعة الافتراضية السورية ، -2017 2018. هدفت الدراسة إلى :أهمية التوجه الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات إذ أصبحت عملية تحديد توجه استراتيجي واضح من قبل إدارات المنظمات من مستلزمات المنافسة والتنافس، والبقاء في السوق في ظل التطورات المتسارعة التي فرضت على المنظمات تحديد توجهاتها الإستراتيجية ورسم الطريق المناسب لمواكبة هذه التطورات والتكيف مع التغيرات المتسارعة.

أهمية عملية صناعة القرارات، إذ تعد عملية صناعة القرارات محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية داخلية في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فهي وسيلة علمية و فنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

الدراسة الثانية:

جاءت الدراسة بعنوان: أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين "حالة دراسية بنك أبوظبي التجاري" ، ل :نور عزم الليل بن مارني ، المجلة العلمية لنشر العلمي، العدد الثاني عشر، 2019.

هدفت الدراسة إلى أن مصطلح الذكاء الاستراتيجي يعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً يأتي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية ولم ينل نصيب الكافي من الدراسة الميدانية، حيث ركزت معظم الأبحاث والدراسات على دراسته بشكل نظري ولم تقم بدراسته بشكل تحليلي، مما يستوجب إيلاؤه المزيد من البحث والتحليل، من خلال تحليل دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في بنك أبوظبي التجاري . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، وذلك من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف، الرؤيا، الشراكة، الإبداع)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، حيث تم توزيع (50) استبانة على عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الإحصائية (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، حيث جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على

النحو الآتي: في المرتبة الأولى جاءت الرؤيا، حيث جاءت بمتوسط مرتفع بلغ (4.70) ، المرتبة الثانية الاستشراف، حيث جاءت بمتوسط حسابي مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي لبعده الاستشراف ككل (4.46) أما المرتبة الثالثة: الإبداع، حيث جاءت بمتوسط مرتفع وبمتوسط حسابي (4.35)، والمرتبة الرابعة: الشراكة، حيث جاءت بمتوسط مرتفع وبمتوسط حساب (4.22) قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام العاملين في بنك أبوضبي التجار بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤيا، الإبداع، الشراكة)، وذلك لتمكينها من اتخاذ قرارات إستراتيجية.

دراسة الثالثة:

جاءت الدراسة بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار-بمؤسسة Saniplast بأم البواقي، لحفيظ فرح، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2019-2020. هدفت الدراسة تهدف الدراسة بصفة عامة إلى محاولة التعرف على الذكاء الاستراتيجي ودعمه عملية اتخاذ القرار مع تحديد العلاقة بينهما ويمكن تلخيصها في سلسلة عناصر هي كالتالي:

- ✓ التطرق إلى أسس ومنطلقات النظرية للذكاء الاستراتيجي.
- ✓ معرفة واقع الذكاء الاستراتيجي وأبعاده في واقع المؤسسة الجزائرية.
- ✓ توضيح المفاهيم الأساسية حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة Saniplast بأم البواقي.
- ✓ تفسير علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمؤسسة Saniplast .

الدراسة الرابعة:

جاءت الدراسة الرابعة بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بكل من مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية"، لعزة أحمد مرسى سنة 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- ✓ دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده ومهارة اتخاذ القرار لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بمنطقة الحدود الشمالية.
- ✓ دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده والقيادة الفعالة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بمنطقة الحدود الشمالية.
- ✓ دراسة علاقة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده بمستوى التعليم لدى القيادات النسائية عينة الدراسة بمنطقة الحدود الشمالية.
- ✓ دراسة علاقة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده بمستوي الخبرة لدى القيادات النسائية عينة الدراسة بمنطقة الحدود الشمالية.

✓ التعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وفقا لمتغير مستوى التعليم.

التعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن الذكاء الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالدينامكية وسرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية غير المستقرة.

تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعددت التعارف التي قدمت لمصطلح الذكاء الإستراتيجي، إلا أنها تعبر عن طريقة تتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ قرارات الإستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح بالمؤسسة بإنشاء ميزتها التنافسية.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية بمؤسسة العسكرية
للإسمنت بولاية بسكرة

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق لكل من الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة العسكرية للإسمنت، برانيس، بسكرة.

حيث سنحاول تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال ثلاث مباحث، هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكرة للاسمنت بسكرة

المطلب الأول: تعريف مؤسسة البسكرة للاسمنت

شركة الاسمنت" البسكرة للإسمنت "هي شركة ذات أسهم، خاصة بموجب القانون الجزائري، تم إنشاؤها في يناير 2009. المهمة الرئيسية للشركة هي إنتاج وتسويق الاسمنت ومشتقاته. تتكون من كيان واحد موجود في المقر الرئيسي للشركة. وجميع المساهمين فيها هم مشغلون اقتصاديون جزائريون خاصون.

تبلغ مساحة مصنع الاسمنت 100 هكتار، ويقع على بعد 18 كلم شمال شرقي عاصمة ولاية بسكرة التي تحمل الاسم منها، و5 كلم جنوب مدينة برانيس. تستمد خاماتها الرئيسية من رواسب جبل مهر للحجر الجيري، التي تقع على بعد حوالي 2 كلم، والطارف للطين الذي يقع على بعد 15 كلم.

تضم البسكرة للإسمنت أزيد من 1400 منصب عمل مباشر، يقدر رأس مالها ب 4.284.000.000 دج.

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة الممارسة

- الإنتاج الصناعي للإسمنت (مصنع الاسمنت).
- أشغال مرتبطة باستغلال المناجم.
- استخراج وتحضير الصلصال.
- استخراج وتحضير الرمل، استخراج المعادن الغرينية.
- استخراج وتحضير الجبس.
- استخراج وتحضير حجر الجير.
- إنتاج أجزاء البناء الجاهزة من الخرسانة وتحضير الخرسانة الجاهزة للاستعمال.
- استغلال مقالع حجر البناء للبناء والصناعة.

من خلال خطوط الإنتاج الثلاثة التي تعمل بشكل جزئي منذ يوليو 2016، تنشط الشركة في إنتاج وتسويق الاسمنت ومشتقاته.

القدرة الحالية 5.000.000 طن/سنة. على هذا النحو تجدر الإشارة إلى أن مصنع " البسكرة للإسمنت" يصنع أربعة أنواع من الاسمنت ولديه الوسائل التقنية لتصنيع جميع أنواع الاسمنت الشائعة:

CEM I 42.5N SR3 LH /1

CEM II / B-L 32.5 R /2

CEM II / A-L 42.5 R/3

CEM I 42.5 R/4

بالإضافة إلى النشاط الرئيسي وهو إنتاج الاسمنت، تقوم المؤسسة بأنشطة أخرى من بينها:

- صيانة وإصلاح آلات المحاجر والأشغال العامة
- صيانة وإصلاح معدات الإنتاج من خلال ورشة الصيانة الميكانيكية والكهربائية وصيانة الغلايات

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية وأهداف مؤسسة البسكرة للإسمنت

1. الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة البسكرة للإسمنت

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة البسكرة للإسمنت فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- إدخال تكنولوجيا حديثة و متطورة في عملية استخراج و إنتاج الاسمنت.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية للاسمنت.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

2.أهداف مؤسسة البسكرة للاسمنت.

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة الاسمنت بأنواعه.

- تلبية الطلب المحلي لمادة الاسمنت (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي .
- أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال صناعة الاسمنت.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمنت.

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمنت في الفرع الثاني، سنحاول في الفرع الأول التعرف على طبيعة هيكلها التنظيمي .

1. طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة:

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة.

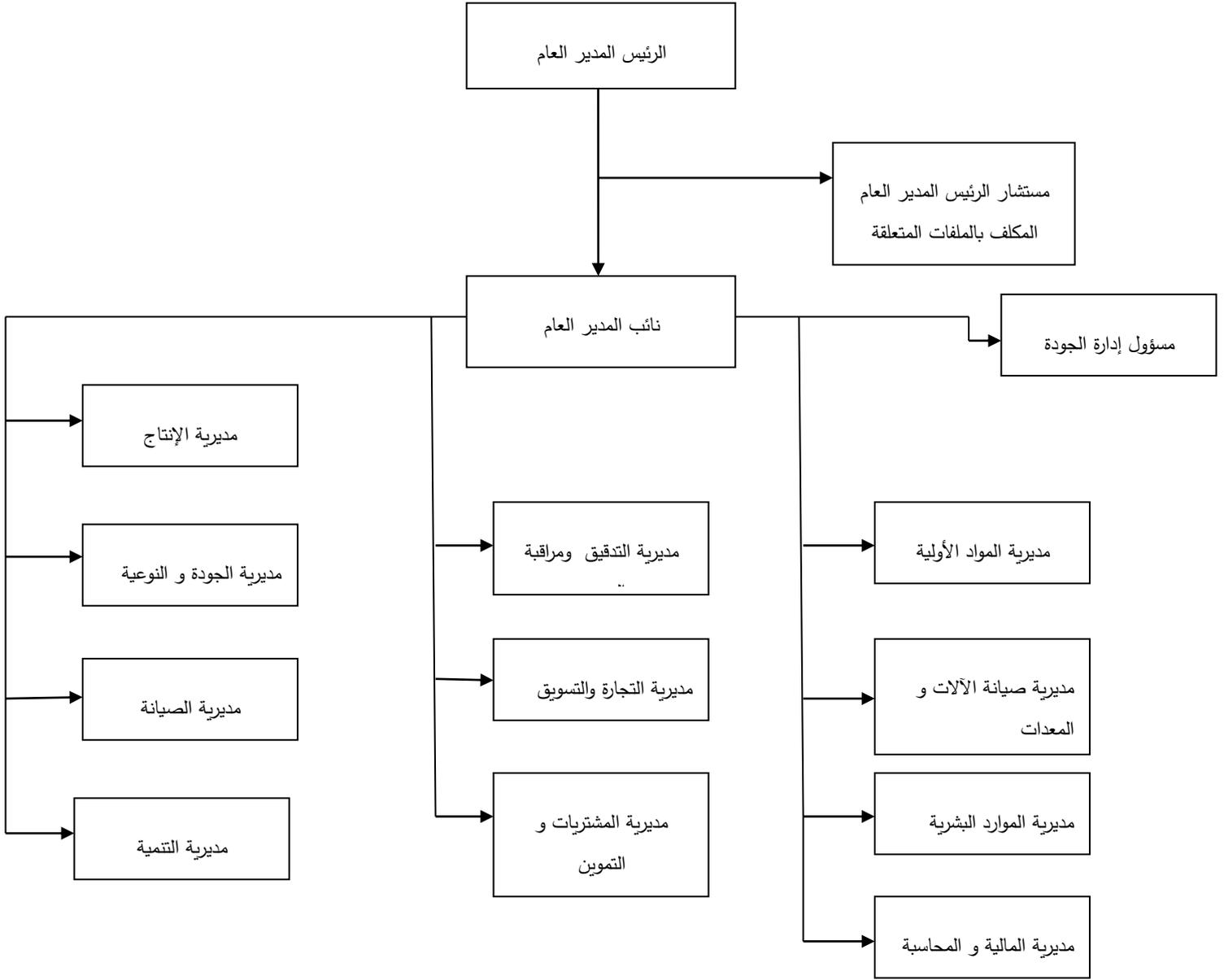
ولتحقق مؤسسة البسكرة للإسمنت أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي مرن (أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة). ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمنت من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب المديرية والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين .
- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

2. شكل الهيكل التنظيمي:

باعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، نعرضه كالآتي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة التكوين والتمهين

لدى مديرية الموارد البشرية، تاريخ المقابلة 2023/5/28

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، وجب إتباع

منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة.

المطلب الأول : منهج وأداة الدراسة

1. منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

2. أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الذكاء الاستراتيجي من جهة وعملية اتخاذ القرار من جهة أخرى) تم اختيار الإستبانة كوسيلة لقياس "اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار"، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الإستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه، وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الإستبانات الخاصة بالذكاء الاستراتيجي وكذا عملية اتخاذ القرار، وقد انقسمت إستبانة البحث إلى جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: الخاص بالمعلومات الشخصية وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الاقدمية).

الجزء الثاني: الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من محورين: المحور الأول خاص بالذكاء الاستراتيجي ويحتوي على (19) عبارة موزعة على خمسة أبعاد. أما المحور الثاني فهو خاص بعملية اتخاذ القرار ويحتوي على 10 عبارة. وقد تم استخدام مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول رقم (1): الرؤية الإستراتيجية

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبانة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من موظفين إداريين لمؤسسة العسكرية للاسمنت. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 35 موظف إداري، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استردت منها 32 فقط، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

1. مصادر جمع البيانات.

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي (20. V) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال هذا البحث.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SpssV.20**) كما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.
- اختبار كولموجورف سمرنوف (kolmogrov-Smirnove): وهو اختبار إحصائي يُقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع. ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع المشاهد observed distribution.
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": (Cronbach's Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها

1. صدق أداة الدراسة (صدق الإستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validité) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على إطارات وموظفين مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في مؤسسة العسكرية للاسمنت، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.
- وقد تمت دراسة ملاحظات الإطارات والموظفين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.
- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (5) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.96) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة الدراسة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2): معاملات الثبات والصدق.

| معامل الصدق | معامل الثبات "الفاكرونباخ" | عدد العبارات | المحور | |
|-------------|----------------------------|--------------|--------------------|--------------------|
| 0.841 | 0.707 | 4 | الاستشراف | الذكاء الاستراتيجي |
| 0.840 | 0.706 | 4 | تفكير النظم | |
| 0.929 | 0.863 | 4 | الرؤية المستقبلية | |
| 0.919 | 0.845 | 4 | الدافعية | |
| 0.84 | 0.704 | 3 | الشراكة | |
| 0.939 | 0.882 | 10 | عملية اتخاذ القرار | |
| 0.96 | 0.93 | 29 | الإستبانة ككل | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v20

من خلال هذا الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.916) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث سنعرض مختلف النتائج المتحصل عليها من برنامج spss التي تمكننا من تفسير إجابات عينة الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

نحاول اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم الاعتماد على اختبار كولموغروف سميرونوف.

الجدول رقم (3): اختبار الإعتدالية لكولموغروف سميرونوف

| | | |
|---|------------|--------|
| | Y | |
| N | 32 | |
| Paramètres normaux ^{a,b} | Moyenne | 3,9 |
| | Ecart-type | 0.4806 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | 0.219 |
| | Positive | 0.199 |
| | Négative | 0.219- |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | 1,237 | |
| Signification asymptotique (bilatérale) | 0.094 | |

Y : عملية اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv20

نلاحظ من خلال جدول الإعتدالية (إختبار كولموغوروف سميرونوف) أن المتغير التابع يتوزع توزيعا طبيعيا لأن مستوى المعنوية كان أكبر من 0.05.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالجزئين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-

(4=1) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-1.79) تعتبر إجابة غير موافقة بشدة، ومن (1.80 إلى أقل من 2.59) تعتبر إجابة غير موافق، ومن (2.60 إلى أقل من 3.39) تعتبر إجابة محايد، ومن (3.40 إلى أقل من 4.19) تعتبر إجابة موافق، ومن (4.20-5) تعتبر إجابة موافق بشدة. ويظهر الجدولان (7) و(8) تلك النتائج كما يلي:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

| الرقم | أبعاد التخطيط الاستراتيجي | الأهمية النسبية | درجة التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|---|-----------------|--------------|-------------------|-----------------|
| | الذكاء الاستراتيجي | | عالي | 0.48 | 3.9 |
| | الاستشراف | 3 | عالي | 0.46 | 3.96 |
| 1 | تقوم المؤسسة بمحاولة قنص الفرص واستثمارها بغية تحقيق أهدافها. | 2 | عالي | 0.62 | 4,06 |
| 2 | تقوم المؤسسة بالمراقبة المستمرة وتحديث الخطط وفقا لنتائجها. | 3 | عالي | 0.50 | 4,06 |
| 3 | تملك المؤسسة القدرة على فهم القضايا الإستراتيجية وتطوير وجهات نظر الجديدة للمستقبل. | 1 | عالي | 0.66 | 4,12 |
| 4 | تملك المؤسسة القدرة على التنبؤ بنتائج خاصة بالقضايا الإستراتيجية قبل حدوثها. | 4 | متوسط | 0.71 | 3,59 |
| | تفكير النظم | 1 | عالي | 0.53 | 4.07 |
| 1 | المؤسسة عبارة عن نظام مترابط ومتناسق | 4 | عالي | 0.80 | 4 |

| الأجزاء . | | | | |
|-------------|-------------|--------------|----------|---|
| 4.09 | 0.78 | عالي | 2 | تعمل المؤسسة على دراسة جميع المشكلات والبحث عن أسبابها. |
| 4.06 | 0.71 | عالي | 3 | تملك المؤسسة طرق جديدة للتعليم واكتساب المعرفة. |
| 4.12 | 0.61 | عالي | 1 | تقوم المؤسسة بدمج الأفكار من اجل تحليلها و الاستفادة منها. |
| 3.97 | 0.55 | عالي | 2 | الرؤية المستقبلية |
| 4 | 0.57 | عالي | 2 | تملك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه أعمالها. |
| 3.87 | 0.75 | عالي | 4 | تملك المؤسسة رؤية تحدد وتوجه بها جهود عاملها لتحقيق أهدافها. |
| 4 | 0.72 | عالي | 3 | تتوافق القرارات العامة للمؤسسة مع رؤيتها الإستراتيجية المستقبلية. |
| 4.03 | 0.54 | عالي | 1 | تعمل المؤسسة على تحويل رؤيتها المستقبلية إلى واقع ملموس. |
| 3.62 | 0.61 | متوسط | 4 | الدافعية |
| 3.65 | 0.60 | متوسط | 2 | تعمل المؤسسة على إقناع وتحفيز موظفيها. |
| 3.59 | 0.61 | متوسط | 3 | للمؤسسة نظام تحفيز متكامل يعمل على تحسين أداء العاملين. |
| 3.53 | 0.88 | متوسط | 4 | تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد. |
| 3.72 | 0.81 | عالي | 1 | تملك المؤسسة القدرة على توفير المناخ الملائم لزيادة الانجازات. |
| 3.98 | 0.55 | عالي | 5 | الشراكة |
| 3.59 | 0.80 | متوسط | 3 | تعد الشراكة عائق أمام المؤسسة لبلوغ أهدافها الخاصة |

| | | | | | |
|------|------|-------|---|---|---|
| 4.03 | 0.65 | متوسط | 2 | ترى المؤسسة ان الشركات تخدم مصالحها في المدى البعيد. | 3 |
| 4.31 | 0.64 | عالي | 1 | تمتلك المؤسسة خطط واستراتيجيات لتطوير الشركة مستقبلا. | 4 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv20

1. السؤال الأول: ما مستوى الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة العسكرية للاسمنت بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول (04)، الذي يشمل أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

يتضح من المحور الأول أن مستوى "تفكير النظم" كان عالياً يميل إلى المتوسط بمتوسط (4.07) من (05) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى 19.4) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على الإستبانة، كذلك يتضح أن عبارات هذا المحور كانت بدرجة تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (4.00 إلى 4.12) وهي الفئة الرابعة من المقياس الخماسي والتي تدل على "موافق" في أداة الدراسة، كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم (4) "تقوم المؤسسة بدمج الأفكار من اجل تحليلها و الاستفادة منها." من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.12 من 05) وهي درجة "موافق"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور الأول، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم (2) " تعمل المؤسسة على دراسة جميع المشكلات والبحث عن أسبابها." بمتوسط حسابي قدره (4.09) وهي درجة تحقق "موافق"

المرتبة الثالثة: العبارة رقم (3) " تملك المؤسسة طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة." بمتوسط حسابي قدره (4.06) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الرابعة: العبارة رقم (1) " المؤسسة عبارة عن نظام مترابط ومتناسق الاجزاء." بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهي درجة تحقق "موافق".

كما يتضح من المحور الثاني أن مستوى "الرؤية المستقبلية" كان عالياً بمتوسط (3.97 من 05) وهو متوسط يقع في الفئة التي تشير إلى خيار "موافق"، وكذلك يتضح أن عبارات هذا المحور تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.87 إلى 4.03) وهي تقع جميعها داخل الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي "موافق" كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الاستجابة على النحو التالي :

المرتبة الأولى: العبارة رقم (4) "تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها تعمل المؤسسة على تحويل رؤيتها المستقبلية الى واقع ملموس." من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.03 من 05) وهي درجة "موافق"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور، مما يعني أنها أهم عبارات الرؤية المستقبلية للمؤسسة من وجهة نظر أفراد الدراسة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم (1) و(3) " تملك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه أعمالها" و" تتوافق القرارات العامة للمؤسسة مع رؤيتها الإستراتيجية المستقبلية" بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الثالثة: العبارة رقم (2) " تملك المؤسسة رؤية تحدد وتوجه بها جهود عاملها لتحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي قدره (3.87) وهي درجة تحقق "موافق".

كما يتضح من المحور الثالث أن درجة "الاستشراف" عالي " بمتوسط (3.96 من 05) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.4 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على الإستبانة. كذلك يتضح أن عبارات هذا المحور تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.59 إلى 4.12) وهي تقع جميعها داخل الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى "موافق" في أداة الدراسة كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي :

المرتبة الأولى: العبارة رقم (3) " تملك المؤسسة القدرة على فهم القضايا الإستراتيجية وتطوير وجهات نظر الجديدة للمستقبل." و من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.12 من 05) وهي درجة "موافق"، قريب جداً من درجة "موافق جداً" وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور الأول، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم (1) و(2) "تقوم المؤسسة بمحاولة قنص الفرص واستثمارها بغية تحقيق أهدافها." و"تقوم المؤسسة بالمراقبة المستمرة وتحديث الخطط وفقا لنتائجها" على التوالي بمتوسط حسابي قدره (4.04) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الثالثة: العبارة رقم (4) "تستطيع تملك المؤسسة القدرة على التنبؤ بنتائج خاصة بالقضايا الإستراتيجية قبل حدوثها بمتوسط حسابي قدره (3.59) وهي درجة تحقق "موافق" قريبة جدا من درجة "محايد".

يتضح من المحور الرابع أن درجة موافقة المبحوثين على "وجود الشراكة" كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.62 من 05) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.4 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على الإستبانة وكذلك يتضح أن عبارات هذا المحور تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.53 إلى 3.72) تقع جميعها داخل الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) وهي نسب متقاربة جدا كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي :

المرتبة الأولى: العبارة رقم (4) "تملك المؤسسة القدرة على توفير المناخ الملائم لزيادة الانجازات" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.72 من 05) وهي درجة "موافق" وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور الأول، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم (1) "تعمل المؤسسة على إقناع وتحفيز موظفيها" بمتوسط حسابي قدره (3.65) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الثالثة: العبارة رقم (2) "للمؤسسة نظام تحفيز متكامل يعمل على تحسين أداء العاملين" بمتوسط حسابي قدره (3.59) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الرابعة: العبارة رقم (3) "تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد" بمتوسط حسابي قدره (3.53) وهي درجة تحقق "موافق"، حيث نلاحظ أنها قريبة جدا من درجة "محايد".

يتضح من المحور الخامس أن درجة موافقة المبحوثين على "الشراكة كانت عالية، بمتوسط حسابي (3.98 من 05) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.4 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على الإستبانة وكذلك يتضح أن عبارات هذا المحور تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.59 إلى 4.51) تقع جميعها داخل الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق وموافق بشدة):

المرتبة الأولى: العبارة رقم (3) " تمتلك المؤسسة خطط واستراتيجيات لتطوير الشركة مستقبلا " من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.31 من 05) وهي درجة "موافق بشدة" وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور الخامس، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم (2) " ترى المؤسسة أن الشراكات تخدم مصالحها في المدى البعيد " بمتوسط حسابي قدره (4.03 من 05) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الثالثة: العبارة رقم (1) " تعد الشراكة عائق أمام المؤسسة لبلوغ أهدافها الخاصة " بمتوسط حسابي قدره (3.59 من 05) وهي درجة تحقق "موافق".

الجدول (5): المؤشرات الإحصائية لمحور عملية اتخاذ القرار

| الرقم | عملية اتخاذ القرار | الأهمية النسبية | درجة التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|--|-----------------|--------------|-------------------|-----------------|
| | عملية اتخاذ القرار | | | | |
| 1 | تعمل المؤسسة على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار | 2 | عالي | 0.63 | 4.15 |
| 2 | تستخدم المؤسسة أسلوب الحوار والنقاش ومشاركة المعلومات للوصول للقرارات الصائبة. | 7 | عالي | 0.69 | 3.81 |
| 3 | اتخاذ القرارات يتم بالاعتماد على مجموعة من البدائل. | 3 | عالي | 0.55 | 4.12 |
| 4 | تمتلك المؤسسة قدرة على اتخاذ قرارات حاسمة. | 5 | عالي | 0.57 | 4 |
| 5 | تتناقش المؤسسة القرارات المراد اتخاذها بصورة جماعية. | 10 | متوسط | 0.79 | 3.37 |
| 6 | اعمل على تنفيذ القرارات على أكمل وجه. | 1 | عالي | 0.78 | 4.19 |
| 7 | تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال المناسبة لإعلام الجميع بالقرارات المتخذة. | 4 | عالي | 0.67 | 4.06 |
| 8 | للمؤسسة القدرة على تحديد المشكلة التي تحيط بها بدقة. | 6 | عالي | 0.67 | 3.94 |
| 9 | تأخذ المؤسسة الوقت الكافي والفرص الملائمة لتنفيذ القرار | 9 | متوسط | 0.84 | 3.53 |
| 10 | نقوم المؤسسة بدراسة الآثار الجانبية المترتبة على القرارات المتخذة وتحفظ بها. | 8 | عالي | 0.64 | 3.81 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv20

2. السؤال الثاني: ما مستوى عملية اتخاذ القرار بمؤسسة العسكرية للاسمنت - بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (05).

يتضح من محور عملية اتخاذ القرار أن مستوى "عملية اتخاذ القرار" كان عالياً بمتوسط (3.90 من 05) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى 19.4) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على الإستبانة.

وكذلك يتضح أن عبارات هذا المحور كانت بدرجة تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.37 إلى 4.19) وهي الفئتان الثالثة و الرابعة من فئات المقياس الخماسي واللذان تدلان على (محايد / موافق) على التوالي في أداة الدراسة، كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم (6) " اعمل على تنفيذ القرارات على أكمل وجه." من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.19 من 05) وهي درجة "موافق"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات هذا المحور، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم (1) والتي تنص على " تعمل المؤسسة على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي قدره (4.15 من 05) وهي درجة تحقق "موافق". قريبة جداً من درجة التقدير "موافق جداً"

المرتبة الثالثة: العبارة رقم (3) التي تنص " اتخاذ القرارات يتم بالاعتماد على مجموعة من البدائل." بمتوسط حسابي قدره (4.12) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الرابعة: العبارة رقم (7) التي تنص " تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال المناسبة لإعلام الجميع بالقرارات المتخذة." بمتوسط حسابي قدره (4.06) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الخامسة: العبارة رقم (4) التي تنص " تمتلك المؤسسة قدرة على اتخاذ قرارات حاسمة." بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة السادسة: العبارة رقم (8) التي تنص " للمؤسسة القدرة على تحديد المشكلة التي تحيط بها بدقة." بمتوسط حسابي قدره (3.94) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة السابعة: العبارة رقم (2) و (10) التي تنص " تستخدم المؤسسة أسلوب الحوار والنقاش ومشاركة المعلومات للوصول للقرارات الصائبة"، "نقوم المؤسسة بدراسة الآثار الجانبية المترتبة على القرارات المتخذة وتحفظ بها" بمتوسط حسابي قدره (3.81) وهي درجة تحقق "موافق".

المرتبة الثامنة: العبارة رقم (9) التي تنص " تأخذ المؤسسة الوقت الكافي والفرص الملائمة لتنفيذ القرار" بمتوسط حسابي قدره (3.53) وهي درجة تحقق "موافق" قريبة إلى درجة محايد.

المرتبة التاسعة: العبارة رقم (5) التي تنص " تناقش المؤسسة القرارات المراد اتخاذها بصورة جماعية" بمتوسط حسابي قدره (3.37) وهي درجة تحقق "محايد".

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ملائمة النموذج واختبار كذلك فرضيات الدراسة كما يلي:

أولاً: اختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة

1. اختبار مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

تم استخدام تحليل التباين **ANOVA** للتأكد من مدى ملائمة النموذج من اجل اختبار الفرضية الرئيسية للانحدار

"يوجد اثر للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للإسمنت".

وتبين من الجدول أدناه، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة المحسوبة

31.57 عند مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة

$$\alpha = 0.05$$

الجدول رقم (6): يوضح ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

| النموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الانحدار | 3.67 | 1 | 3.67 | 31.57 | 0.000 |
| البواقي | 3.49 | 30 | 0.11 | | |
| المجموع | 7.16 | 31 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: اختبار الأثر لاختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والفرضية الرئيسية كما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05α) للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت، وتظهر نتائج اختبارها كما يلي:

الجدول رقم (7): اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

| الدلالة الاحصائية | tقيمة | معامل التحديد | معامل الارتباط | المتغير | المتغير |
|-------------------|----------|----------------|----------------|--------------------|--------------------|
| Sig | المحسوبة | R ² | R | التابع | المستقل |
| 0.000 | 5.619 | 0.513 | 0.716 | عملية اتخاذ القرار | الذكاء الاستراتيجي |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو ، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهكذا أصبح بالإمكان قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت ، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.716، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة 0.513 إلى أن المتغيرات الداخلة في النموذج تفسر ما نسبته 51.3% من التغيرات التي تطرأ على الذكاء الاستراتيجي، وأما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت".

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعده الاستشراف للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة، وتظهر نتائج اختبارها كما يلي:

الجدول رقم (8): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R^2 | قيمة t المحسوبة | Sig |
|--------------------|--------------------|------------------|---------------------|-----------------|-------|
| الذكاء الاستراتيجي | عملية اتخاذ القرار | 0.575 | 0.330 | 14.80 | ,0010 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى، وما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 14.80، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية sig البالغة 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.575، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة 0.330 إلى أن عامل الاستشراف يفسر ما نسبته 33% من التغيرات التي تطرأ على الذكاء الاستراتيجي، وأما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعده الاستشراف للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة ."

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعده تفكير النظم على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة ، وتظهر نتائج اختبارها كما يلي:

الجدول رقم (9): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | tقيمة المحسوبة | الدلالة الاحصائية Sig |
|--------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------|--------------------------|
| الذكاء الاستراتيجي | عملية اتخاذ القرار | 0.454 | 0.206 | 2.791 | 0.009 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية، وما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 2.791، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية sig البالغة 0.009 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.454، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة 0.206 إلى أن تصميم البرامج التكوينية تفسر ما نسبته 20.6% من التغيرات التي تطرأ على الذكاء الاستراتيجي، وأما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تفكير النظم للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة ".

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الرؤية المستقبلية على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة، وتظهر نتائج اختبارها كما يلي:

الجدول رقم(10): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | tقيمة المحسوبة | الدلالة الاحصائية Sig |
|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------|--------------------------|
| الذكاء الاستراتيجي | عملية اتخاذ القرار | 0.631 | 0.399 | 4.458 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 4.458، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.631، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة 0.399 إلى أن لاختيار المكونين تفسر ما نسبته 39.9% من التغيرات التي تطرأ على الذكاء الاستراتيجي، وأما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الرؤية المستقبلية للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الدافعية على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة ، وتظهر نتائج اختبارها كما يلي:

الجدول رقم (11): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | tقيمة المحسوبة | الدلالة الاحصائية Sig |
|--------------------|--------------------|------------------|------------------------------|----------------|-----------------------|
| الذكاء الاستراتيجي | عملية اتخاذ القرار | 0.683 | . 4670 | 5.125 | ,0000 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 5.125، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.683، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة 0.467 إلى أن لتقييم العملية التكوينية تفسر ما نسبته 46.7% من التغيرات التي تطرأ على الإدارة الالكترونية، وأما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: " يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعدها الدافعية للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البسكرة للاسمنت-بسكرة .

6. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعدها المشاركة على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البسكرة للاسمنت-بسكرة.

وتظهر نتائج اختبارها كما يلي:

الجدول رقم (12): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

| الدلالة الاحصائية | tقيمة | معامل التحديد | معامل الارتباط | المتغير | المتغير |
|-------------------|----------|----------------|----------------|--------------------|--------------------|
| Sig | المحسوبة | R ² | R | التابع | المستقل |
| 0.117 | 1.612 | 0.080 | 0.282 | عملية اتخاذ القرار | الذكاء الاستراتيجي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ثبوت صحة الفرضية الفرعية الخامسة، وما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 1.612، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية sig البالغة 0.117 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.282، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة إلى 0.080 أن لتقييم العملية التكوينية تفسر ما نسبته 8% من التغيرات التي تطرأ على الإدارة الالكترونية، وأما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعدها المشاركة للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البسكرة للاسمنت-بسكرة.

ثالثا: تفسير نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة البسكرة للاسمنت توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستشراف على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البسكرة للاسمنت- بسكرة."

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (8) وجدنا أن المؤسسة تقوم بالمراقبة المستمرة وتحديث الخطط، والقدرة على فهم القضايا الإستراتيجية والتنبؤ لها، ومحاولة قنص الفرص واستثمارها.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تفكير النظم على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البسكرة للاسمنت- بسكرة."

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (9) وجدنا أن تقوم المؤسسة بالبحث عن طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة ودراسة جميع المشكلات والبحث عن أسبابها وتحليلها.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية المستقبلية على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البسكرة للاسمنت-بسكرة."

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (10) وجدنا انه يجب على المؤسسة امتلاك رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه أعمالها وتحويل رؤيتها المستقبلية إلى واقع ملموس.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الدافعية على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة".

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (11) وجدنا انه يجب على المؤسسة العمل على نظام تحفيز متكامل يعمل على تحسين أداء العاملين وتشجيعهم على العمل كفريق واحد لتوفير المناخ الملائم لزيادة الانجازات.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الشراكة على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة".

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (12) وجدنا أن تقوم المؤسسة بعقد شراكات وطنية وأجنبية من أجل اكتساب معارف وخبرات جديدة، والتوسع والنمو.

6. الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة".

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (7) وجدنا ضرورة تبني المؤسسة الذكاء الاستراتيجي لأنه أصبح ضروري لمواجهة التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الصائبة.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين أساسيين هما الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما هو اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية

للاسمنت-بسكرة؟". وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار لدى أفراد عينة البحث ماعدا بعد الشراكة بحكم المؤسسة لا تملك شراكات، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05.

الاستنتاجات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية بالاعتماد على نتائج اختبار التباين للانحدار ANOVA توصلت الدراسة إلى أن في مؤسسة البسكرة للاسمنت بسكرة لسنة 2023:

- يوجد أثر للإستشراف على عملية اتخاذ القرار لمؤسسة البسكرة للاسمنت- بسكرة.
- يوجد أثر لتفكير النظم على عملية اتخاذ القرار لمؤسسة البسكرة للاسمنت- بسكرة.
- يوجد أثر للرؤية المستقبلية على عملية اتخاذ القرار لمؤسسة البسكرة للاسمنت- بسكرة.
- يوجد أثر للدافعية على عملية اتخاذ القرار لمؤسسة البسكرة للاسمنت- بسكرة.
- لا يوجد أثر للشراكة على عملية اتخاذ القرار لمؤسسة البسكرة للاسمنت- بسكرة.
- يوجد اثر للذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار لمؤسسة البسكرة للاسمنت-بسكرة.

الخاتمة

قمنا من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء حول اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، الذي هو احد أهم المواضيع المتداولة في عصر تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبح فيه الحصول على المعلومات أمر بالغ الأهمية بالنسبة لمتخذ القرار على مستوى المؤسسة، الذي يفترض أن تتوفر فيه ميزة الذكاء الاستراتيجي، وهذه الميزة لا تكفي لوحدها للوصول بالمؤسسة إلى المكانة المرموقة التي يسعى لها القائد، إنما تكون بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وحسن استغلالها و تحليلها بطريقة ذكية تمكنه في الأخير من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

تمثلت الإشكالية المطروحة في تبيان أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار. لذلك تطلب معالجة هذه الإشكالية عبر الفصلين باستخدام المنهج والأدوات المشار إليه في مقدمة البحث انطلاقا من فرضيات متعددة. وبناءا عليه تتوزع هذه الخاتمة إلى نتائج البحث، التوصيات ثم أفاق البحث.

• نتائج البحث

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج حيث قسمناها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

1-النتائج النظرية

- يشير مفهوم الذكاء الاستراتيجي إلى ابتكار خارطة الطريق التي توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعيا عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب بالدقة والكمية والجودة للوصول إلى قرارات عقلانية.
- تكمن فعالية الذكاء الاستراتيجي في إبعاده الخمس (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).
- من أهم مراحل عملية اتخاذ القرار: تحديد المشكلة، الرقابة عليها، تقييم البدائل، اختيار البديل الأنسب، تنفيذ القرار، الرقابة والمتابعة عليه.
- تتمثل مراحل الذكاء الاستراتيجي في إطار دعم عملية اتخاذ القرار فيما يلي: تحديد الحاجة إلى المعلومات، جمعها، معالجتها ونشرها من اجل اتخاذ قرار صائب.

2-النتائج التطبيقية

تم التوصل في الجانب التطبيقي المدروس في سنة 2023 للنتائج التالية:

- تأكيد الفرضيات الرئيسية بوجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة العسكرية للإسمنت.
 - أظهرت الدراسة أن هناك ارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار في مؤسسة الدراسة.
 - بينت الدراسة وجود دور إحصائي لكل من الأبعاد التالية: للاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، تفكير النظم في عملية دعم اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية للإسمنت.
 - وكما ووضحت الدراسة عدم وجود دور إحصائي للشراكة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة
 - المؤسسة محل الدراسة لا تعير الشراكة أهمية في عملية اتخاذ القرار
 - من خلال ما سبق نستنتج أن هناك دور فعال وإيجابي للذكاء الاستراتيجي في عملية دعم اتخاذ القرار، ولكن رغم وجود ممارسات للذكاء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمنت، إلا أنه يجب عليها الاهتمام بكامل أبعاده دون إهمال بعضها وبهذا تضمن اتخاذها للقرارات المناسبة بشكل أكثر فعالية.
 - تستخدم المؤسسة التحاور والنقاش ومشاركة المعلومات للوصول للقرارات الصائبة وكما وتشجع العاملين لديها على عمل الفريق.
 - المؤسسة تقوم بقنص الفرص واستثمارها بغية تحقيقها لأهدافها المسطرة.
- بعد عرضنا لمجموعة النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري وكذا التطبيق ارتأينا إلى تقديم مجموعة توصيات التي من شأنها مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها ونموها واستمراريتها وهي كالتالي:
- ضرورة تبني الذكاء الاستراتيجي في منظمات اليوم لأنه أصبح ضرورة تحتاجها كل المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الصائبة.
 - من الضروري على المؤسسات اليوم عقد شراكات مع شركات وطنية وأجنبية وهذا للتوسع والنمو من جهة، ولنقل الخبرات المهارات من جهة أخرى.

- على المنظمات العمل على تدعيم كل من: الرؤية المستقبلية وتفكير النظم لدى القادة والمدراء في سبيل اتخاذ القرارات التي يوجه بيها سلوك الموظفين لديهم.
- تعتبر الدافعية الإستراتيجية عنصر جوهري يجب على المنظمات الاهتمام به، لفهم الجيد والتأثير في سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق المشترك للأهداف المسطرة.

• أفاق الدراسة:

- على ضوء هذه الدراسة نجد أن جمع المعلومات وحسن تحليلها واستغلالها من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي هي الوسيلة الفعالة للوصول إلى اتخاذ القرارات الصائبة مدروسة أو متناسقة، وعلية يمكننا اقتراح المواضيع التالية كبحوث مستقبلية:
- أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.
- أثر تكنولوجيا المعلومات في الذكاء الاستراتيجي.
- دراسة علاقة الذكاء الاستراتيجي بإدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية.

فهرس المحتويات

| | |
|---|---------|
| العنوان..... | الصفحة |
| مقدمة..... | أ-ز |
| تمهيد..... | 02 |
| الفصل الأول: الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار..... | 11 - 01 |
| المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية لعملية اتخاذ القرار..... | 05 - 02 |
| المطلب 01: تعريف اتخاذ القرار..... | 03-02 |
| المطلب 02: مراحل عملية اتخاذ القرار..... | 04-03 |
| المطلب 03: أهمية اتخاذ القرار..... | 05 - 04 |
| المطلب 04: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار..... | 05 |
| المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية للذكاء الاستراتيجي..... | 10 - 05 |
| المطلب 01: تعريف الذكاء الاستراتيجي..... | 07-06 |
| المطلب 02: مبادئ الذكاء الاستراتيجي..... | 07 |
| المطلب 03: أبعاد الذكاء الاستراتيجي..... | 09-06 |
| المطلب 04: أهمية الذكاء الاستراتيجي..... | 10-09 |
| المبحث الثالث: الدراسات السابقة..... | 12-10 |
| خلاصة الفصل الأول..... | 12 |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة العسكرية للاسمنت بولاية بسكرة..... | 36 - 14 |
| تمهيد..... | 14 |
| المبحث الأول: تقديم مؤسسة العسكرية للاسمنت - بسكرة..... | 18-15 |
| المطلب 01: تعريف مؤسسة العسكرية للاسمنت..... | 15 |

| | |
|--|-------|
| المطلب 02: نشاطات المؤسسة الممارسة..... | 15-16 |
| المطلب 03: الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية وأهداف مؤسسة البسكرة للاسمنت..... | 16-17 |
| المطلب 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للاسمنت..... | 17-19 |
| المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة..... | 20 |
| المطلب 01: منهج وأداة الدراسة..... | 20-21 |
| المطلب 02: مجتمع الدراسة وعيّنته..... | 21 |
| المطلب 03: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات..... | 21-22 |
| المطلب 04: صدق أداة الدراسة وثباتها..... | 22 |
| المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات..... | 23-32 |
| المطلب 01: اختبار التوزيع الطبيعي..... | 24 |
| المطلب 02: تحليل محاور الإستبانة..... | 24-32 |
| المطلب 03: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج..... | 32-39 |
| خلاصة:..... | 39-40 |
| الخاتمة..... | 41-44 |
| فهرس المحتويات..... | 45-47 |
| قائمة المراجع..... | 48-50 |
| الملاحق..... | 51-58 |

قائمة المراجع

- ابراهيم يعيشي. (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة. أدرار، علوم التسيير، الجزائر.
- الربيعي الهاشمي. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال.
- حبيب حبيب ربي عبدالعزيز، و منصور السلطان مي عبدالرحمن. (2021). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية. *المجلة العربية للنشر العلمي* (35)، 94.
- حفيظ فرح. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار. 22. ام البواقي.
- داليا خالد صبري. (2010). العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي واثرها على اداء المنظمة. ادارة الاعمال، الأردن.
- رحمة زعيبي. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر.
- زكية بوقندورة. (2016). مهارات القائد الاداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي. أم البواقي، العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- سعيد حسن أحمد ابراهيم. (حزيران، 2017). أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. قسم ادارة الاعمال، الاردن.
- سميرة فرحات، و خليفي عيسى. (16, 9, 2015). دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية. صفحة 6.
- سهام ابو طالب. (2022). دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و المقدرات الجوهرية في شركات السياحة المصرية. (12)، 7.

- شيماء بقادر، واسيا زناني. (2022). ادارة المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل الابداع التنظيمي. ادرار.
- عائشة مصباح، و عبد الفتاح بوخمخ. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. 34.
- عبد الوهاب حفيان. (2014). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- عزالدين علي سويسي، و نعمه عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان -الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع.
- علي فيصل احمد ابوصبع. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية. صفحة 7.
- كاسر نصر المنصور. (2006). الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية. عمان.
- ماجد احمد عبد العزيز بشر. (2015). انظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الادارية.
- محمد الأمين بن أحمد. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. أم البواقي، علوم التسيير، الجزائر.
- محمد فوزي على العتوم. (مايو، 2009). رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية. ادارة الاعمال، الاردن.
- مرسى عزة أحمد. (2018). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بكل من مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي ، مجلد 39 (04)، 414.
- مصطفى درويش. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقلة، علوم التسيير، الجزائر.
- ميرنا أبو نجم. (2017). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات. سورية.

ميلود بن بلخير، و عبد العلي بوسليم. (2022). الذكاء الاستراتيجي ودور في اتخاذ القرارات. ادرار.

نور عزم الليل بن مارني، و حمد مهنا سلطان حمد البوسعيدي. (2019). اثر الذكاء الاستراتيجي على اداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي (12)، 160.

وسيلة بوازيد. (2012/2011). مقارنة الموارد الداخلية وكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في مؤسسة الاقتصاد الجزائر . 3. ادارة الاستراتيجية، سطيف الجزائر.

الملاحق



السنة الثانية ماستر: علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم ال

السنة الجامعية: 2023/2022

إستبانة البحث

الأخ الفاضل.. الأخت الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية بعنوان (اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار) وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيى بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة: بادي إيمان

الأستاذ المشرف: شويخي إسماعيل

لأي استفسار يرجى الاتصال يرجى الاتصال على البريد الإلكتروني التالي: badiimen918@gmail.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي جامعي شهادة أخرى

عدد سنوات الاقدمية: اقل من 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي

الاستشراف: هو عبارة عن استشعار القائد للاتجاهات المستقبلية بعد دراسة الماضي وفهم الحاضر.

| الرقم | عبارات بعد الاستشراف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | تقوم المؤسسة بمحاولة قنص الفرص واستثمارها بغية تحقيق أهدافها. | | | | | |
| 2 | تقوم المؤسسة بالمراقبة المستمرة وتحديث الخطط وفقا لنتائجها. | | | | | |
| 3 | تملك المؤسسة القدرة على فهم القضايا الإستراتيجية وتطوير وجهات النظر الجديدة للمستقبل. | | | | | |
| 4 | تملك المؤسسة القدرة على التنبؤ بالنتائج الخاصة بالقضايا الإستراتيجية قبل حدوثها. | | | | | |

- تفكير النظم: عبارة عن أسلوب لمواجهة تعقيدات البيئة واكتساب معرفة وابتكار إستراتيجية لتجاوز المشكلات.

| الرقم | عبارات بعد: تفكير النظم | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | المؤسسة عبارة عن نظام مترابط ومتناسق الأجزاء. | | | | | |
| 2 | تعمل المؤسسة على دراسة جميع المشكلات والبحث عن أسبابها. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | 3 | تملك المؤسسة طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة. |
| | | | | | 4 | تقوم المؤسسة بدمج الأفكار من اجل تحليلها و الاستفادة منها. |

- الرؤية المستقبلية: وهي وصف صورة مستقبلية للمؤسسة او هي خارطة الطرق للمدراء لاتخاذ القرارات توجه بها سلوك موظفين لديها.

| الرقم | عبارات بعد: الرؤية المستقبلية | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | تملك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه أعمالها. | | | | | |
| 2 | تملك المؤسسة رؤية تحدد وتوجه بها جهود عاملها لتحقيق أهدافها. | | | | | |
| 3 | تتوافق القرارات العامة للمؤسسة مع رؤيتها الإستراتيجية المستقبلية. | | | | | |
| 4 | تعمل المؤسسة على تحويل رؤيتها المستقبلية إلى واقع ملموس. | | | | | |

- الدافعية: عملية التأثير في سلوك الموظفين وتوجيههم لتحقيق الأهداف والاستمرارية في العمل مع شرط معرفة المدراء للكائنات الإبداعية لدي موظفيهم وتحفيزهم.

| الرقم | عبارات بعد: الدافعية | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | تعمل المؤسسة على إقناع وتحفيز موظفيها. | | | | | |
| 2 | للمؤسسة نظام تحفيز متكامل يعمل على تحسين أداء العاملين. | | | | | |
| 3 | تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين للعمل كفريق واحد. | | | | | |
| 4 | تملك المؤسسة القدرة على توفير المناخ الملائم لزيادة | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|------------|
| | | | | | | الإنجازات. |
|--|--|--|--|--|--|------------|

-الشراكة: مقدرة المؤسسة على إقامة شراكات وتحالفات إستراتيجية وتوحيد الغايات للوصول لأهداف ومصالح المؤسسة.

| الرقم | عبارات بعد: الشراكة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | تعد الشراكة عائق أمام المؤسسة لبلوغ أهدافها الخاصة | | | | | |
| 2 | ترى المؤسسة أن الشركات تخدم مصالحها في المدى البعيد. | | | | | |
| 3 | تمتلك المؤسسة خطط واستراتيجيات لتطوير الشركة مستقبلا. | | | | | |

المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار

هي عملية مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في مواقف معينة من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

| الرقم | عبارات بعد: عملية اتخاذ القرار | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | تعمل المؤسسة على جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار | | | | | |
| 2 | تستخدم المؤسسة أسلوب الحوار والنقاش ومشاركة المعلومات للوصول للقرارات الصائبة. | | | | | |
| 3 | اتخاذ القرارات يتم بالاعتماد على مجموعة من البدائل. | | | | | |
| 4 | تمتلك المؤسسة قدرة على اتخاذ قرارات حاسمة. | | | | | |
| 5 | تناقش المؤسسة القرارات المراد اتخاذها بصورة جماعية. | | | | | |
| 6 | اعمل على تنفيذ القرارات على أكمل وجه. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 7 | تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال المناسبة لإعلام الجميع بالقرارات المتخذة. |
| | | | | | 8 | للمؤسسة القدرة على تحديد المشكلة التي تحيط بها بدقة. |
| | | | | | 9 | تأخذ المؤسسة الوقت الكافي والفرص الملائمة لتنفيذ القرار |
| | | | | | 10 | نقوم المؤسسة بدراسة الآثار الجانبية المترتبة على القرارات المتخذة وتحتفظ بها. |

شكرا لتعاونكم معنا



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: بالي إيمان

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 205258948 الصادرة بتاريخ: 2019/10/28.

المسجل بكلية: علوم التسيير قسم: التسيير تخصص إدارة إستراتيجية

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان:

اثر النزاهة الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023/06/01

إمضاء المعني بالأمر

تصريح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 23 - 05 - 2023

إلى السيد: مدير مؤسسة البسكرة
للإسمنت - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 810 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - بادي إيمان

تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجل بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

"أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرار"

تحت إشراف: أ/ شويخي اسماعيل

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمعامل المرتبطة
بالتربية
د. د. غربي وهيبة

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

SPA BISKRIA CIMENT
Ciment Foundation
BILIMANI Mohamed

جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة