



# خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التطيل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



**دراسة**

للاستشارات والتدريبات والترجمة

00966555026526 - 00966560972772  
info@drasah.net - info@drasah.com  
www.drasah.com



جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة

رسالة ماجستير بعنوان

أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني

## The Impact of Strategic Intelligence on Decision Making Styles in the Jordanian Public Sector

اعداد الطالبة

ثروت صالح محمد بطاينة

اشراف

الدكتور سيف ناصر يوسف العثمانة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة في  
جامعة اليرموك

الفصل الدراسي الاول

2020/2019

## الملخص

بطاينة، ثروت. أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني. رسالة ماجستير في جامعة اليرموك. 2019. (المشرف د. سيف ناصر عثمانة)

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني. تكونت عينة الدراسة مكونة من (365) موظفاً وموظفة من الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم العمل على تكييف مقياس (Abuzaid, 2017) للذكاء الاستراتيجي، ومقياس (Scott & Bruce, 1995) في أساليب اتخاذ القرار. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني كان مرتفعاً. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المدير، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. بينت نتائج الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني هو أسلوب اتخاذ القرار العقلاني. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي تعزى لمتغير العمر، لصالح الفئة العمرية 41-50 سنة، وعدم وجود فروق في أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة. أشارت النتائج أن متغيرات الذكاء الاستراتيجي فسرت ما قيمته 4.1% من أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، كما وفسرت ما قيمته 2.6% من أسلوب اتخاذ القرار الحدسي، و1.9% من أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، و2.9% من أسلوب اتخاذ القرار التجنبي. وفي ضوء النتائج تم تقديم التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، أساليب اتخاذ القرار، القطاع الحكومي الأردني.

## Abstract

**Batyneh, Tharwt. The Impact of Strategic Intelligence on the Decision-Making Styles in the Jordanian Public Sector. MA Thesis, Yarmouk University, 2019. (Supervisor: Dr. Saif Naser Athamneh).**

This study examined the impact of strategic intelligence on decision making styles in the Jordanian public sector. The sample of the study consisted of (365) public sector employees selected using convenient sampling procedures. To achieve the objectives of the study, Abuzaid (2017) strategic intelligence scale, Scott, and Bruce (1995) scale were used. The findings of the study showed that the strategic intelligence levels in the Jordanian public sector were high. It was found that there are statistically significant differences in strategic intelligence levels due to gender, in favor of males, due to position, in favor of director, while there were no statistically significance differences due to age, educational level and years of experience. It was revealed that the most common decision-making style among public sector employees was the rational decision-making style. It was found that there were a statistically significant differences in decision making styles due to age in favor to the age group 41 – 50 years old, while no statistically significant differences were found in decision making styles due to gender, position, educational level, and years of experience. It was found that strategic intelligence dimensions were able to account for (4.1%) of the total variance in the rational decision-making style, (2.6%) of the intuitive decision-making style, (1.9) in the reference to others decision making style, and (2.9) of the avoidant decision-making style. In light of the results, some recommendations were provided.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Decision Making Styles, Jordanian Public Sector.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	فهرس الملاحق
ي	المخلص باللغة العربية
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	مشكلة الدراسة
3	أسئلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	نموذج الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	مخطط الدراسة
7	التعريفات الاصطلاحية
9	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>
9	التعريف بمؤسسات القطاع الحكومي الأردني التي اشتملت الدراسة عليها
13	الذكاء الاستراتيجي
19	عملية اتخاذ القرار
25	الدراسات السابقة
38	التعقيب على الدراسات السابقة

40	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
40	مجتمع الدراسة
41	عينة الدراسة
42	أسلوب الدراسة ومصادر جمع البيانات
42	أدوات الدراسة
45	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
46	متغيرات الدراسة
47	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
47	نتائج السؤال الأول
52	نتائج السؤال الثاني
57	اختبار الفرضية الأولى
66	اختبار الفرضية الثانية
70	اختبار الفرضية الثالثة
76	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها
76	مناقشة نتائج السؤال الأول
77	مناقشة نتائج السؤال الثاني
79	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
83	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
85	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
89	التوصيات
91	المصادر والمراجع
96	الملاحق
100	الملخص باللغة الإنجليزية

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

يعمل الأفراد والمؤسسات على تبني أنواع مختلفة من الذكاء لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم الموضوعية من خلال تطوير خطط فردية تقوم على المنطق واستخدام العقل، وذلك من أجل ضمان أن ما يقوم به الفرد موجه نحو تحقيق أهدافه. ويُعد الذكاء الاستراتيجي من أنواع الذكاءات الجديدة التي لم يتم تناولها بالشكل الكافي إذ أنّ هذا النوع من الذكاء يقوم على استخدام الفرد لمجموعة من المهارات مثل وضع رؤية واضحة للمستقبل والعمل على تبني أساليب التفكير المنظم للمساعدة في الوصول إلى ما يصبو إليه الفرد. ويؤثر الذكاء الاستراتيجي للأفراد خاصة ممن لديهم مناصب إدارية عالية في اختيار أساليب اتخاذ القرار الإداري والتي تشكل بدورها عنصراً مهماً من عناصر العملية الإدارية. حيث يقوم أسلوب اتخاذ القرار على مجموعة من الخصائص الفردية والمهنية التي تؤدي إلى أن يختار الفرد أسلوب اتخاذ قرار خاص به يميزه عن الآخرين ويصبح سمة من سمات شخصيته.

تعتبر عملية اتخاذ القرار أحد العمليات الأساسية في الإدارة، باعتبارها العملية التي تميز المدير الناجح، والتي تتغلغل في نشاطات المديرين ووظائفهم في المؤسسات الحكومية، إذ يقوم المدير باتخاذ قرارات تتعلق بمختلف وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وقيادة. كما وأن هذه العملية هي جوهر نجاح المؤسسات الحكومية، ونتيجة لذلك فقد أصبح العمل الإداري يرتكز وبشكل كبير على عملية اتخاذ القرار ومناهجها وما يؤثر عليها من عوامل متعددة (الهزيمة، 2009).

وقدمت بعض الدراسات مثل دراسة غاليس، ولينز، وبييترسون وسمبسون (Galles, Lenz, )

(Peterson & Sampson, 2019) نتائج تؤكد وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي وبين أسلوب

اتخاذ القرار. وذكرت هذه الدراسة أن هذه العلاقة تؤثر على المخرجات التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى المنظمة. وبناءً عليه، تحاول الدراسة الحالية التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني.

### (1.1) مشكلة الدراسة

أكدت بعض الدراسات مثل دراسة على (2017) إلى أن الدول النامية تعاني العديد من العيوب والمشكلات في آليات عمل إدارتها الحكومية مما أثر سلباً على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على تطوير الخدمات المقدمة فيها. كما وأدى الترهل الإداري في تلك المؤسسات الحكومية للكثير من المشكلات التي أصبحت سمة سائدة في معظمها مما يؤكد الحاجة للعمل على تطوير مجموعة من الآليات التنظيمية القادرة على المساهمة في تجاوز تلك المشكلات.

وتُعد عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية من القضايا الشائكة والتي تحتاج إلى اختيار آليات واستراتيجيات واضحة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الفاعلية الإدارية في عملية اتخاذ القرار مما يؤكد الحاجة للبحث في أهم المتغيرات الشخصية والتنظيمية المؤثرة على هذه العملية. ولأن القادة في المؤسسات الحكومية هم المسؤولون عن عملية اتخاذ القرار، فإن البحث في أساليب اتخاذ القرار لديهم من المشكلات البحثية التي تناولتها دراسات علم الإدارة نظراً لأهميتها وافتقار متخذي القرار لأساليب فاعلة في هذه العملية. وترى بعض الدراسات أن عملية اتخاذ القرار هي في الأساس أحد الأنماط السلوكية القائمة على امتلاك قدرات ذكاء عالية، إذ ترى الحياني (Allahyani, 2012) أن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يؤكد أهمية الذكاء الاستراتيجي والذي يقوم على امتلاك مجموعة من الخصائص الفردية القادرة على مساعدة القادة في اتخاذ القرارات الفاعلة والتي تحدد المسار المستقبلي للمنظمة.

وإدراكاً منهم بأهمية المتغيرات الفردية في عملية اتخاذ القرار، ركز علم الإدارة على الجوانب النفسية والانفعالية في المؤسسات والمنظمات سواءً على مستوى المدراء أو الموظفين العاملين. وازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم الذكاء الاستراتيجي باعتباره أحد أنواع الذكاءات التي انبثقت من علم النفس (نظرية الذكاءات المتعددة التي طورها غاردنر "Gardner") والمفاهيم الإدارية الحديثة مثل الإدارة الاستراتيجية مما يؤكد ضرورة تناول هذا المتغير من جوانب مختلفة نظراً للأهمية المتزايدة التي حصل عليها. ومع ذلك، يمكن الملاحظة من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة أن هنالك فجوة نظرية وعملية واضحة في الدراسات التي بحثت في علاقة الذكاء الاستراتيجي مع متغيرات أخرى مما دعي الباحثة لإجراء الدراسة الحالية لتجسير هذه الفجوة النظرية والعملية.

وذكرت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة غاليس، ولينز، وبيتيرون وسمبسون ( Galle, Lenz, ) (Peterson & Sampson, 2019) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر في قدرة الأفراد على اختيار الإجراءات الفردية والتنظيمية القادرة على تحقيق الأهداف الموضوعة. وبما أن أسلوب اتخاذ القرار متغير شخصي يقوم على مجموعة من الخصائص والسمات الفردية، ونظراً لأهمية عملية اتخاذ القرار في العمليات الإدارية، فإن هذا يزيد من أهمية إجراء دراسات في القطاع الحكومي الأردني تحاول البحث في طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء وبين أساليب اتخاذ القرار لديهم.

## (2.1) أسئلة الدراسة

هدفت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني؟
- 2- ما أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً بين الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني؟

### (3.1) أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني.
- 2- بيان الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، والخبرة.
- 3- التعرف على اسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً بين الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني.
- 4- بيان الفروق في أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، والخبرة.
- 5- الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي على أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني.

### (4.1) أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين باعتباره أحد المتغيرات المهمة في علم الإدارة والكشف عن أثره في تحديد أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي مما يمكن أن يفسر بعض الجوانب الهامة ذات العلاقة بعمليات وأساليب اتخاذ القرار في القطاع الحكومي.

2- سيستفيد من نتائج هذه الدراسة الإداريين العاملين في القطاع الحكومي للاطلاع على أهمية الذكاء الاستراتيجي كونه يمثل أحد التوجهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي والذي من الممكن تدميته بشكل يعزز من قدرتهم على تبني أساليب اتخاذ القرار المناسبة.

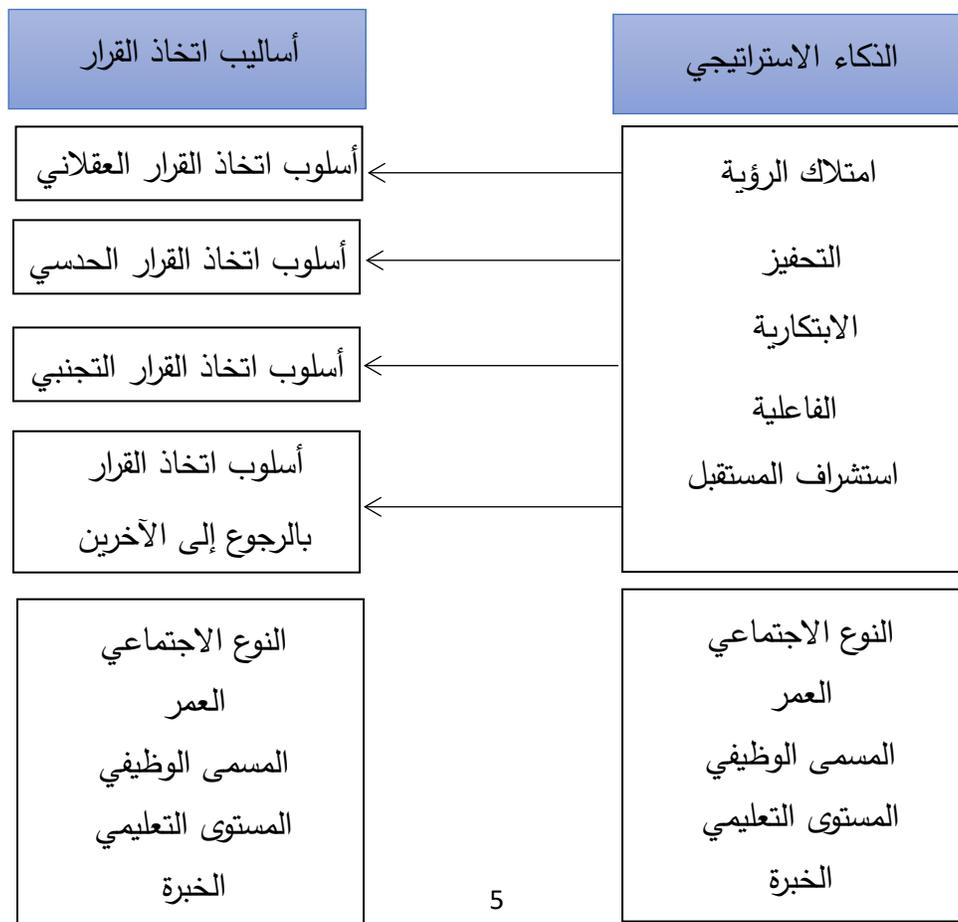
3- ستشجع هذه الدراسة الباحثين والدارسين والمهتمين للاستمرار في البحث في طبيعة علاقة الذكاء الاستراتيجي مع متغيرات أخرى.

### (5.1) نموذج الدراسة

يبين الشكل التالي نموذج الدراسة الحالية، والذي تم تطويره من قبل الباحثة بالرجوع إلى عدد من

الدراسات السابقة مثل دراسة (Abuzaid, 2017) ودراسة (Scott & Bruce, 1995).

الشكل (1): نموذج الدراسة



## (6.1) فرضيات الدراسة

حاولت الدراسة اختبار الفرضيات التالية والتي تم تطويرها بالاستناد إلى نتائج الدراسات السابقة، كما

يلي:

1. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول مستوى

الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والخبرة).

2. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول أساليب

اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والخبرة).

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى الذكاء الاستراتيجي ككل على

أبعاد أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني".

## (7.1) مخطط الدراسة

تقسم الدراسة إلى خمسة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** يمثل الإطار العام للدراسة والذي يتناول مشكلة الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى أهميتها،

كما ويتضمن عرضاً لنموذج الدراسة، وفرضياتها.

**الفصل الثاني:** والذي يتضمن مراجعة للأدب السابق المتعلق بمتغيرات الدراسة، وعرضاً للدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.

**الفصل الثالث:** يمثل هذا الفصل منهجية الدراسة والتي تتضمن مجتمع الدراسة وعينتها، ومصادر جمع

البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى عرض متغيرات الدراسة وطرق قياسها.

**الفصل الرابع:** تم في هذا الفصل العمل على سرد نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي جمعها، للإجابة عن الأسئلة، واختبار الفرضيات.

**الفصل الخامس:** يتضمن مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الاحصائي والتوصيات التي تم التوصل إليها والتي تتعلق بالدراسة.

### (8.1) التعريفات الاصطلاحية

قامت الباحثة بتبني التعريفات الاصطلاحية الآتية بناءً على اطلاعها على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

**الذكاء الاستراتيجي** هو القدرة على استقراء المستقبل من خلال إجراء عمليات تحليل استراتيجية للمساعدة في اتخاذ القرارات على المدى القصير والطويل (محمد ومحمد، وفاضل، 2018).

**امتلاك الرؤية:** هي قدرة المدير على رؤية مستقبل المؤسسة بصورة واضحة، من أجل إحداث التغيير في الأهداف الحالية فيما يحقق نمو المؤسسة، والقدرة على إيصال ذلك لمختلف الأفراد العاملين في المؤسسة (Maccoby, 2011).

**التحفيز:** هي تشجيع العاملين على تبني هدف مشترك من خلال تطبيق رؤية المؤسسة سعياً وراء تحقيق مستوى عالي من التماهي التنظيمي بين الأهداف الشخصية للعاملين وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Abuzaid, 2017).

**الابتكارية:** هي العمل على ابتكار شيء جديد، أو تحسين شيء موجود من قبل المؤسسة بهدف تكوين قيمة إضافية لما تقدمه المؤسسة للموظفين (Maccoby, 2011).

**استشراف المستقبل:** هو القدرة على فهم المتغيرات التي تساهم في تشكيل المستقبل وإدراك الفرص المتاحة ومصادر التهديد التي يمكن ان تحدد مسار العمل مستقبلاً (Abuzaid, 2017).

**الفاعلية:** هي جهود المؤسسة للحصول على الفرص الجديدة من خلال مراقبة التوجهات الحالية للاستفادة منها على المستوى التنظيمي ومن ثم العمل على تحديد المتطلبات المستقبلية للموظفين الحاليين وإدراك التغيرات التي يمكن أن تؤدي لفرص عمل جديدة (Abuzaid, 2017).

أما عن أسلوب اتخاذ القرار فهو أحد أنماط الاستجابة المتعلمة التي يظهرها الفرد عندما يواجه موقفاً يتطلب منه اتخاذ القرار. ويتأثر أسلوب اتخاذ القرار بعدة متغيرات بيئية ولكنه مرتبط بشكل كبير بالمتغيرات الفردية (Spicer & Sadler-Smith, 2005).

**أسلوب اتخاذ القرار العقلاني:** وهو لجوء الإداريين لخبراتهم في حقل الإدارة والمعلومات المتوفرة في السوق ومن العاملين من أجل الوصول إلى قرارات تهدف لتحقيق مصلحة المؤسسة (Scott & Bruce, 1995).

**أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين:** وهو عملية اللجوء إلى الآخرين للمساعدة في عملية اتخاذ القرار (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019).

**أسلوب اتخاذ القرار الحدسي:** وهو أسلوب اتخاذ القرار المستند إلى اتخاذ القرار بدون أخذ الاعتبار للتفسيرات المنطقية القادرة على تبرير سبب اتخاذ المدراء مثل هذا النوع من القرارات (Alvi, Ali, Shah, 2018).

**أسلوب اتخاذ القرار التجنبي:** هو عزوف الإداريين عن اتخاذ القرارات التي تمثل أساس العمليات التنظيمية في المؤسسة خوفاً منهم من عواقب ونتائج تلك القرارات (Scott & Bruce, 1995).

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمراجعة الادب السابق المتعلق بموضوع الدراسة والذي يتضمن تعريفاً بمؤسسات القطاع الحكومي الأردني التي اشتملت الدراسة عليها وهي المؤسسة العامة للغذاء والدواء، ودائرة الجمارك الأردنية، ومؤسسة الضمان الاجتماعي، ودائرة ضريبة الدخل والمبيعات، دائرة الاحصاءات العامة، ودائرة الأراضي والمساحة، هيئه الاستثمار الاردنية، كما اشتمل على المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة وهي الذكاء الاستراتيجي، وعملية اتخاذ القرار. كما ويقدم عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيراتها، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، المحور الأول يتناول الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي، في حين يتناول المحور الثاني الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار، أما المحور الثالث فقد تناول الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار، وقد تم ترتيبها ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرضاً لذلك.

كما ويتناول أيضاً عرضاً للأدب النظري المتعلق بالذكاء الاستراتيجي من حيث مفهومه، أبعاده، أهميته. أما القسم الثالث، فيتناول مفهوم عملية اتخاذ القرار، وأساليب اتخاذ القرار وأهميتها، وفيما يلي عرضاً لذلك.

#### (2.1) التعريف بمؤسسات القطاع الحكومي الأردني التي اشتملت الدراسة عليها

تشتمل المؤسسات الحكومية الأردنية على كلٍ من غرفة تجارة عمان، وغرفة صناع عمان، وبورصة عمان، وهيئة النزاهة ومكافحة الفساد، وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وديوان المحاسبة، والبنك المركزي الأردني، وديوان الخدمة المدنية، ومؤسسة ضمان الودائع، وشركة توزيع الكهرباء، ومجلس النواب

الأردني، وغرفة تجارة الأردن، وغرفة صناعة الأردن، ووكالة الأنباء الأردنية - بترا، والبريد الأردني، وهيئة الأوراق المالية، والمجلس التمريضي الأردني، ومديرية الخدمات الطبية الملكية، ومركز الملك عبدالله الثاني للتميز، ورئاسة الوزراء - ديوان التشريع والرأي، وشركة الكهرباء الوطنية، ومؤسسة تنمية أموال الأيتام، ومركز التوثيق الملكي الأردني الهاشمي، والملكية الأردنية، والمركز الجغرافي الملكي الأردني، والجمعية العلمية الملكية، ومركز إيداع الأوراق المالية، ودائرة قاضي القضاة، والمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، ومجلس الأعيان، ودائرة الافتاء العام، وشركة المدن الصناعية الأردنية، وهيئة الاستثمار الأردنية، وأمانة عمان الكبرى، والمجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية، وهيئة تنشيط السياحة، ودائرة المخابرات العامة، ومعهد الإدارة العامة (الحكومة الإلكترونية، 2019).

وفي هذه الدراسة، يتم العمل على التعريف بالمؤسسات التي تشتملها، وهي المؤسسة العامة للغذاء والدواء، ودائرة الجمارك الأردنية، ومؤسسة الضمان الاجتماعي، ودائرة ضريبة الدخل والمبيعات، دائرة الاحصاءات العامة، ودائرة الأراضي والمساحة وهيئة الاستثمار الاردنية بالإضافة إلى التعريف بأهداف هذه الدراسة، والتنظيم الإداري الخاص بكل منها.

#### أولاً: المؤسسة العامة للغذاء والدواء

وهي إحدى المؤسسات الحكومية التي أنشأتها الحكومة بموجب القانون المؤقت رقم (31) للعام 2003، والذي تم تفعيله في عام 2008 بموجب القانون رقم (41)، من أجل مراقبة وضبط جودة والمحافظه على سلامة المنتجات الغذائية، والأدوية، والتأكد من صلاحيتها للمشتري، بالإضافة إلى التأكد من أن المواد المتعلقة بإنتاجها آمنة، إذ تعمل المؤسسة على تطوير مجموعة من المعايير الموحدة التي يتم العمل على تطبيقها في عملية الرقابة والتفتيش على الغذاء والدواء (أبو صايمة، 2017).

## ثانياً: دائرة الجمارك الأردنية

تعتبر دائرة الجمارك الأردنية مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي، تتولى عملية الرقابة على مختلف عمليات التبادل التجاري عبر الحدود، وجباية الضرائب المترتبة على الواردات، بهدف تحقيق الأمن والحماية للمجتمع. وقد نشأت أول دائرة للجمارك في 1922، وقد كانت تسمى مديرية المكوس والإحصاء، وقد تمثلت أعمالها بالإحصاء، ومعاينة الوارد، والعمل على جمع الإيرادات. وفي الوقت الحالي يتم عمل الدائرة بموجب نظام التنظيم الإداري للعام 2011 والذي يحمل الرقم (27)، والذي نص على ارتكاز عمل دائرة الجمارك في تقديم الخدمات الجمركية بما يعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني والعالمي (الجمارك الأردنية، 2017).

## ثالثاً: دائرة الأراضي والمساحة

تم تأسيس دائرة المساحة والأراضي في العام 1857 بموجب قانون الأراضي العثماني، حيث تم العمل على تأسيس دوائر معينة من أجل تسجيل الأراضي، وكان يطلق عليها دوائر الطابور أو مصالح تسجيل الأراضي. وفي العام 1923 وبموجب المادة 139 حصلت الأردن على القيود والمستندات التي تتعلق بالأموال والعقارات الخاصة والعامة. وتهدف الدائرة إلى العمل على تثبيت حق ملكية الأموال غير المنقولة وتوثيقها والمحافظة عليها، بالإضافة إلى تسهيل ممارستها، والعمل على توفير قاعدة البيانات الضرورية من أجل إنشاء نظام المعلومات الجغرافي الوطني. كما وتهدف الدائرة إلى إجراء مسح شامل للأراضي في المملكة وإجراء عمليات التحديد والتحرير والتنظيم الخرائطي عليها، وزيادة الرقعة القابلة للزراعة، وتدعيم الاستقرار والأمن الاقتصادي والاجتماعي، وتشجيع الاستثمار (دائرة الأراضي والمساحة، 2019).

## رابعاً: مؤسسة الضمان الاجتماعي

مؤسسة الضمان الاجتماعي هي مؤسسة عامة تعمل من خلال نظام التأمين التكافلي، والتي تُحدّد حاجة فرد أو مجموعة من الأفراد من التأمين، وتهدف إلى العمل على حماية الأفراد اجتماعياً واقتصادياً، والعمل على تأمين حالات الشيخوخة، والعجز، والإصابات الناجمة عن العمل، والتعطل عن العمل، والوفاة. وقد صدر قانون الضمان الاجتماعي المؤقت رقم (30) في العام 1978، وأصبح ساري المفعول في نفس العام، وفي العام 1980 تم التدرج في عملية تفعيل أحكام القانون (مؤسسة الضمان الاجتماعي، 2019).

## خامساً: دائرة ضريبة الدخل والمبيعات

تعد ضريبة الدخل والمبيعات أحد المؤسسات العامة التي تعمل على إدارة الضريبة في الأردن ورفدها إلى خزينة الدولة، وذلك من خلال العمل على تعزيز أهمية الضريبة وأهمية الالتزام التطوعي، والعمل على تقديم خدمات عالية الجودة من أجل تحقيق الرضا لدى متلقي الخدمات (دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، 2019). وقد أنشئ قسم ضريبة الدخل في العام 1933 بالتزامن مع إصدار أول قانون لضريبة الدخل في العام 1933، حيث تم إخضاع الدخل في القطاعين العام والخاص للضريبة، واقتطاعه من رواتب الموظفين، وفي العام 1951، تم العمل على تأسيس دائرة ضريبة الدخل كدائرة مستقلة، ترأسها مدير عام يرتبط بوزير المالية. وفي العام 2004، تم دمج ضريبة الدخل بدائرة المبيعات بموجب القانون المعدل لضريبة الدخل وضريبة المبيعات (الزغيرات، 2016).

## سادساً: دائرة الإحصاءات العامة

أنشأت دائرة الإحصاءات العامة في عام 1949، وبدأت عملها تبعاً لقانون الإحصاءات رقم 24 الصادر في 1950، والذي عمل على تحديد مسؤولياتها وصلحاياتها. وقد عملت الدائرة عام 1952 على

إجراء أول تعداد للمساكن، بالإضافة إلى تقدير الحسابات القومية للمملكة وإصدار الكتاب الإحصائي السنوي (دائرة الإحصاءات العامة، 2019).

### سابعاً: هيئة الاستثمار الأردنية

يشار إلى هيئة الاستثمار الأردنية على أنها مؤسسة قيادية تعمل على تنفيذ سياسات وأنشطة ترويج الاستثمار الحكومية تبعاً لنص المادة 21 من قانون الاستثمار. وتهدف هيئة الاستثمار الأردنية إلى العمل على جذب الاستثمار المحلي والأجنبي والعمل على تشجيعه والترويج له، وضمان ديمومة المناخ الاستثماري الجاذب وتنشيط الحركة الاقتصادية، وتعزيز الثقة في البيئة الاستثمارية، بالإضافة إلى زيادة الصادرات. وقد تم العمل على إنشاء هيئة الاستثمار في 2014 كجزء من جهود الحكومة الأردنية من أجل تبسيط وتوحيد المؤسسات الاستثمارية الحكومية. وتعتبر هيئة الاستثمار بديلاً عن مديرية ترويج الصادرات التابعة للمؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية، وهيئة المناطق التنموية والحرّة، ومؤسسة تشجيع الاستثمار (هيئة الاستثمار، 2019).

### (2.2) الذكاء الاستراتيجي

ظهر مفهوم الذكاء الاستراتيجي كأحد أنواع الذكاءات التي تطورت نتيجةً لنظرية غاردنر (Gardner) في الذكاءات المتعددة، والتي ترى أن الفرد يمتلك درجات متفاوتة من الذكاء والقدرات والتي يستطيع أن يشكّلها ويكيفها تبعاً لمجموعة من الطرق. الذكاءات المتعددة تستند إلى سبعة ذكاءات تشتمل على الذكاء اللغوي، والذكاء المنطقي، والذكاء الموسيقي، والذكاء البصري، والذكاء الحركي، والذكاء البين شخصي، والذكاء الضمن شخصي، وقد أضيف إليها لاحقاً الذكاء الطبيعي (الزغيات والشعلان، 2019).

ونتيجةً لتقديم هذه النظرية، عمل الباحثون على تقسيم أنواع الذكاء إلى عدة فئات حيثُ صنف ( Sener

2018, & Cokcaliskan) أنواع الذكاءات المتعددة إلى تسعة أنواع تتمثل فيما يلي:

1- الذكاء اللفظي، والتي تعبر عن الحساسية اتجاه اللغة سواءً اللفظية أو المكتوبة. ويقوم هذا النوع

من الذكاءات على أساس فهم اللغة المكتوبة واللفظية بفاعلية.

2- الذكاء المنطقي، والتي تتمثل بقدرة الفرد على حل المسائل الحسابية، وتحليل الموقف والظروف

بصورة منطقية. ويعد الافراد الذين يمتلكون هذا النوع من الذكاء قادرين على اكتشاف العلاقات

وحل المشكلات.

3- الذكاء البصري، وهو قدرة الفرد على إدراك وتعديل وتكوين الصور.

4- الذكاء الحركي، وهي قدرة الفرد على التعبير من خلال حركات الجسم، والقدرة على استخدامها في

السيطرة على المشكلات.

5- الذكاء الانفعالي، والتي تقوم على معرفة الفرد لذاته والقدرة على فهمها وتعريف نقاط قوتها، وعلى

أوجه الشبه والاختلاف بين شخصية الفرد وشخصية الآخرين.

6- الذكاء الاجتماعي، تشير إلى قدرة الفرد على تحديد وفهم وتقدير دوافع ورغبات الآخرين ومشاعرهم.

7- الذكاء الطبيعي، يقوم على قدرة الفرد على تحديد وتصنيف البيئة المحيطة بالآخرين، ويؤدي هذا

الأمر إلى تكيف الفرد مع البيئة المحيطة به.

8- الذكاء الوجودي، تتمثل في قدرة الفرد على التساؤل حول وجود الإنسان ومعنى الحياة والموت

وسبب الوجود.

كما وأن مفهوم الذكاءات المتعددة كما رأته الجنابي (2019) هو القدرة على معالجة المعلومات وحل

المشكلات بالاستناد إلى سياق ثقافي، والعمل على ابتكار وإبداع نتائج قيمة في مجال أو عدة مجالات ضمن

سياقٍ معين. وبالتالي، عبر مفهوم الذكاءات المتعددة عن أن الفرد لديه مستوى عالي في نوع معين من الذكاء، وأن الذكاء كمتغير ذاتي لا يقتصر على مفهوم الذكاء التقليدي والذي يشير إلى امتلاك الفرد لمجموعة من القدرات العقلية والمعرفية القادرة على مساعدته في حل المشكلات في حياته اليومية.

وبعد إجراء الكثير من الدراسات، ذكر الباحثون والدراسون في مختلف الفروع المعرفية إلى أن هناك أنواعاً كثيرة من الذكاءات، ومن أبرزها الذكاء الاستراتيجي حيث أكد (Abuzaid, 2017) أن هذا النوع من الذكاء يقوم على توفير المعلومات الضرورية لتوقع التغيرات في المستقبل وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المشكلات مما يساعد على تكوين فهم واضح حول مخرجات التغيرات في الحياة، وهذا ما يساعد في قدرة الفرد على حل المشكلات.

بينما رأى (Pirttmaki, 2007) أن الذكاء الاستراتيجي هو فهم حقيقي لدى الفرد حول المواقف الحياتية المختلفة، واستخدام المعلومات المتوفرة في تلك البيئة لتطوير استراتيجيات قادرة على المساعدة في تجاوز الصعوبات والمشكلات. وهو نوعٌ من أنواع التكيف مع البيئة المحيطة، إذ يقوم على جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة.

وعرفه عبيد، والشخلي (2015) الذكاء الاستراتيجي على أنه قدرة القائد على تكوين الصورة حول مستقبل المؤسسة، والفرص المتاحة أمامها، والتهديدات التي قد تتعرض لها، واتخاذ القرارات الملائمة للتعامل مع تلك الفرص والتهديدات.

كما عرّف الذكاء الاستراتيجي على أنه عملية تقوم على جمع المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرار أو الحصول على معلومات يمكن استخدامها في وضع خطط مستقبلية للتعامل مع المشكلات الحياتية. ويستطيع الفرد من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي مسح البيئة المحيطة والعمل على وضع استشرافات مستقبلية حول ما يمكن أن تؤول إليه حياته ليكون مستعداً على التعامل مع تلك التغيرات (Abuzaid, 2017).

والذكاء الاستراتيجي هو القدرة على إدارة التغييرات في الحياة والاستعداد للمستقبل والعمل على وضع استراتيجية واضحة لتحسين الأداء. كما وإنه يقوم على استقراء المستقبل من خلال إجراء عمليات تحليل استراتيجية للمساعدة في اتخاذ القرارات على المدى القصير والطويل (محمد ومحمد، وفاضل، 2018).

أما (Strain, 2013)، فذكرت أن الذكاء الاستراتيجي لا يركز على الأهداف الذاتية والشخصية، ولكنه يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة تتبناها مجموعة من الأفراد المنتمين لمؤسسة معينة. ويقوم الذكاء الاستراتيجي على جمع وتحليل مجموعة المعلومات والأنشطة الموجهة نحو تحقيق هدف معين، ومن أجل تطوير آليات قادرة على مساعدة الفرد والمجموعة في تجاوز العضلات والمشكلات الآنية والمستقبلية.

وترى الباحثة أن الذكاء الاستراتيجي امتداداً وتطوراً طبيعياً لنظرية الذكاءات المتعددة التي طورها غاردنر في تسعينات القرن العشرين. وعلى الرغم أن هذا المتغير مرتبط بالجانب النفسي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات على مختلف مناصبهم الإدارية، إلا أنه يشكل جانباً مهماً من جوانب الإدارة الاستراتيجية والتي تقوم على تبني مجموعة من الأنماط السلوكية القادرة على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### أهمية الذكاء الاستراتيجي

وتتمثل أهمية الذكاء الاستراتيجي في تمكين المؤسسة من القيام بعملية التخطيط، والعمل على تحليل الأهداف التي يسعى المنافسون إلى تحقيقها، والتعرف على استراتيجياتهم، وتمكين المؤسسة من تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، وتطوير الخطط الاستراتيجية، ووضع خطط الاستثمار المستقبلية، ووضع الخطط الابتكارية والإبداعية (فائق وعبد، 2017).

وبالتالي، يمكن القول كما أشار (Baei, Ahmadi, Malafeh & Bae, 2017) إلى أن الذكاء الاستراتيجي أحد الحقول المعرفية الجديدة في عالم الأعمال، وتم تبنيه على المستوى الفردي ليشير إلى أداء الفرد لمجموعة من المهام التي تهدف إلى الكشف عن المشكلات المعقدة وتبسيطها لتكون أيسر للفهم. وهو

أيضاً العمل على جمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها ومعالجتها من أجل أن يكون لها قيمة استراتيجية مهمة في عمليات اتخاذ القرار. ويؤدي الذكاء الاستراتيجي عادةً إلى تبني موقف استراتيجي للتعامل مع مختلف المتغيرات والمشكلات التي يواجهها الفرد في حياته.

### أبعاد الذكاء الاستراتيجي

قدم الباحثون مجموعة من التصنيفات حول الأبعاد المختلفة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، إذ قسمه (Abuzaid, 2017) إلى خمسة أبعاد هي: امتلاك الرؤية وهي قدرة المؤسسة على رؤية مستقبلها بشكلٍ واضح وشمولي؛ التحفيز هي تشجيع العاملين على تبني هدف مشترك من خلال تطبيق رؤية المؤسسة؛ استشراف المستقبل وهو القدرة على فهم المتغيرات التي تساهم في تشكيل المستقبل وإدراك الفرص المتاحة ومصادر التهديد التي تحدد مسار العمل مستقبلاً؛ الابتكارية وهي توليد الأفكار الإبداعية والتطبيق العملي لها؛ الفاعلية هي جهود المؤسسة في الحصول على الفرص الجديدة ومراقبة التوجهات الحالية لتحديد المتطلبات المستقبلية وإدراك التغيرات التي يمكن أن تؤدي لفرص عمل جديدة.

بينما صنف (Maccoby, 2011) أبعاد الذكاء الاستراتيجي إلى:

- 1- استشراف المستقبل، وهي القدرة على فهم العوامل التي تؤثر على صنع المستقبل، واكتشاف التحديات والفرص التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة. إذ يقوم على تقييم الماضي والحاضر بهدف وضع تصورات مستقبلية للوضع الذي ينبغي أن تكون عليه مستقبلاً.
- 2- امتلاك الرؤية، هي قدرة المدير على رؤية مستقبل المؤسسة بصورة واضحة، من أجل إحداث التغيير في الأهداف الحالية فيما يحقق نمو المؤسسة، والقدرة على إيصال ذلك لمختلف الأفراد العاملين في المؤسسة.
- 3- التحفيز، وهي القدرة على دفع الأفراد العاملين على تبني أهداف مشتركة، والعمل معاً من أجل تحقيقها. وتتمثل في قدرة المدير على وضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ وتشجيع وإلهام الأفراد العاملين على المشاركة في تنفيذها بفاعلية.
- 4- أخذ المخاطرة، وهي عملية تخصيص الموارد ومتابعة المشاريع التي تنطوي على عدم التأكد فيما يتعلق بالنتائج، والبحث عن فرص جديدة تؤدي إلى تعزيز مستوى الأداء.
- 5- الابتكارية، وهي العمل على ابتكار شيء جديد، أو تحسين شيء موجود من قبل المؤسسة بهدف تكوين قيمة إضافية لما تقدمه المؤسسة للموظفين.
- 6- الفاعلية، تنطوي على العمل وفقاً للاحتياجات والتغيرات الحاصلة في المؤسسة، والعمل على توقع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة والعمل وفقاً لها، والبحث عن الفرص الجديدة.
- 7- القدرة على التنافسية، تشير إلى قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها، والتصدي للإجراءات التي تهدد تنافسية المؤسسة في السوق.

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن الذكاء الاستراتيجي مفهومٌ متعدد الأبعاد يحتاج إلى الكثير من الدراسة والبحث من أجل الكشف عن مدى مساهمته في تنمية العمليات التنظيمية في مختلف القطاعات.

### (3.2) عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار إحدى القضايا المهمة التي تناولتها مختلف الأدبيات الإدارية نظراً لأهميتها. ويشتمل العمل الإداري على مجموعة كبيرة من المواقف المختلفة التي تحتاج من الفرد اتخاذ قرارات يمكن أن تكون الطريق المؤدي إلى الفشل أو النجاح. فعملية اتخاذ القرار عملية إدارية تحتاج للكثير من الخبرة والدراسة والمعرفة بالمواقف المختلفة وطبيعة الاستجابة المناسبة لها سواءً على المستوى الفردي أو على التنظيمي (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019).

وأكد (Remenova & Jankelova, 2019) إلى أن عملية اتخاذ القرار نشاط ذهني يقوم به الفرد في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها. وتحدد قدرات ومعارف متخذ القرار كيفية مقارنته للمشكلة التي تحتاج للحل وتستدعي الوصول إلى قرارات نهائية يتبناها الآخرون للتعامل مع المشكلة.

إن أساس عملية اتخاذ القرار هي أن يكون المدير أو الشخص المسؤول قادراً على إيجاد الحل المناسب لمشكلة تحتاج إلى اتخاذ قرار. ويعد المدير ناجحاً إذا كان قادراً على تقييم الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار من خلال دراسة المعطيات والمعلومات المتوفرة واستخدامها ومعالجتها بالشكل الملائم ليتخذ القرار المناسب (Namsou, Jonassen & McGee, 2003).

وتكمن أهمية عملية اتخاذ القرار في أنها تهيئ الفرد للتخطيط لمواجهة ما يمكن أن يواجهه في حياته من مشكلات. ومن أجل اتخاذ قرارات فاعلة، فإن التخطيط لحل المشكلة مهم جداً إذ أنه بدون التخطيط، فإن القرار لا يمكن أن يؤدي إلى نتيجة جيدة في معظم الأحيان. كما وأن التخطيط يؤدي إلى اتخاذ القرار المناسب (Parker & Fischhoff, 2005).

وأشار (Alvi, Ali, Shah, Khalily, Irfan & Noor, 2018) أن عملية اتخاذ القرار أصبحت أكثر صعوبة في هذه الأيام باعتبارها من أكثر المتغيرات التنظيمية تأثيراً على سير العمل على المستوى التنظيمي. ونتيجةً لذلك، أصبح من الضروري أن يطور المدراء في مختلف المؤسسات والمنظمات مجموعة من الاستراتيجيات الفاعلة القادرة على مساعدتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة والحكيمة. فعملية اتخاذ القرار كما ترى الباحثة من العمليات الإدارية التي تحتاج إلى الكثير من المهارات الشخصية والتنظيمية من أجل مساعدة متخذ القرار على اختيار القرار القادر على تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

### أساليب اتخاذ القرار

تتصف عملية اتخاذ القرار بأنها مستندة إلى مقارنة متخذ القرار للمشكلة التي تحتاج إلى حل وإلى ما يمتلكه من قدرات شخصية وإدارية وخبرات سابقة تجعله يختار نوعاً محدداً من أساليب اتخاذ القرار. وظهرت الأسس النظرية لأساليب اتخاذ القرار على الافتراض الذي يقول بأن قدرة الفرد وسرعته في الوصول إلى قرارات في المواقف المختلفة ومدى مقدرته على اكتساب المعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة والعمل على معالجتها هي الأساس في اختياره لأسلوب اتخاذ القرار المحدد. كما وأن الخصائص الشخصية للفرد قادرة على التنبؤ بقدرته على الوصول إلى القرار وإدراكه لمختلف جوانب الموقف والمشكلة ومن ثم اتخاذ قرار مستند إلى رؤيته الذاتية ومعرفته ومهاراته (Remenova & Jankelova, 2019).

وبدأت دراسة عملية اتخاذ القرار في ستينات القرن العشرين حيثُ شرع الباحثون بالتركيز بشكلٍ خاص على عمليات اتخاذ القرار لدى الأفراد وما يميزها في ضوء امتلاكهم مجموعة من الخصائص الفردية المميزة لاختيارهم لأسلوب اتخاذ قرار معين. ونتيجةً لذلك، عمل الباحثون على تطوير نماذج قادرة على تفسير أساليب

اتخاذ القرار من أجل بحث عمليات معالجة المعلومات التي يقوم بها متخذ القرار عندما يواجه مشكلة تحتاج منه الوصول إلى قرار معين من مجموعة من بدائل الحل (Allahyani, 2012).

وعرف (Spicer & Sadler-Smith, 2005) أسلوب اتخاذ القرار على أنه أحد أنماط الاستجابة المتعلمة التي يظهرها الفرد عندما يواجه موقفاً يتطلب منه اتخاذ القرار. ويتأثر أسلوب اتخاذ القرار بعدة متغيرات بيئية ولكنه مرتبط بشكل كبير بالمتغيرات الفردية.

بينما عرفته (Fischer, Soyez & Gurtner, 2015) على أنه استجابة مبنية على العادات الفردية بإظهار سلوك محدد في سياقات اتخاذ القرار المختلفة. كما أن أسلوب اتخاذ القرار يقوم أساساً على الفروق الفردية في اختيار بدائل الحل على الرغم أن هناك خمسة أنواع من أساليب اتخاذ القرار وهي العقلانية، والحدسية، والتجنبية، والاعتمادية، والعفوية.

أما (Arslanoglu, Dogan & Acar, 2018)، فنذكر أن أسلوب اتخاذ القرار هو الموقف الذي يجب على الفرد اختيار مقاربة مناسبة له وتقديم استجابة ملائمة ومن ثم التصرف أثناء ذلك الموقف الذي يتطلب اتخاذ القرار. ولهذا، فإن اتجاهات الفرد في عملية اتخاذ القرار ونحو المشكلة التي يجب عليه التعامل معها أمر مهم جداً. فأسلوب اتخاذ القرار هو في الأساس استراتيجية يختارها الفرد في اتخاذ قراراته ويشتمل على طريقة رؤيته للموقف الذي يحتاج اتخاذ القرار والإجراءات المتبعة فيه.

ويعتبر أسلوب اتخاذ القرار مجموعة من الأطر الذهنية والعقلية التي يتبناها الفرد وتحدد طريقته في اتخاذ القرار في المواقف المختلفة. بالتالي، فإن اختيار القرار المناسب يعتمد في الأساس على الخبرات الذهنية والعقلية للفرد والمكتسبة من خبراته السابقة في مواقف مشابهة (Gokcek, Carikcioglu & Yuksel, 2019).

كما أنه نتيجة سلوكية لمجموعة من العمليات المعرفية التي يقوم بها المدير وتؤدي به إلى اختيار أحد الحلول المتوفرة من مجموعة من بدائل الحل. ويمثل أسلوب اتخاذ القرار طريقة اكتساب المدراء ومعالجتهم للمعلومات أثناء محاولتهم اتخاذ القرار المناسب. وتعد خصائص الشخصية وطريقة التفكير من أهم المتغيرات تأثيراً على اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار المناسب (Remenova & Jankelova, 2019).

وعرفت الباحثة بأنه تفضيل متخذ القرار لمسار معين من الأنماط السلوكية والإجراءات والعمليات التي يراها مناسبة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

### أنواع أساليب اتخاذ القرار

يمكن تقسيم أسلوب اتخاذ القرار إلى عدة أنواع؛ فأسلوب اتخاذ القرار العقلاني يشير إلى تبني مقاربات منطقية بنائية في عملية اتخاذ القرار؛ وأسلوب اتخاذ القرار الحدسي يعني الاعتماد على الانفعالات والمشاعر والحدس الداخلي والانطباعات الفردية في عملية اتخاذ القرار؛ وأسلوب اتخاذ القرار المعتمد على الآخرين يشير إلى الاعتماد على توجيهات الآخرين ودعمهم؛ وأسلوب اتخاذ القرار التجنبي يشير إلى تجنب اتخاذ القرار أو التأجيل؛ وأسلوب اتخاذ القرار العفوي والذي يميل إلى اتخاذ القرارات بشكلٍ أني بدون أخذ الكثير من الاعتبارات للمتغيرات المحيطة (Spicer & Sadler-Smith, 2005).

وفي نفس السياق، رأى (Franken & Muris, 2005) أن هناك أربعة مراحل مهمة وأساسية في جميع أساليب اتخاذ القرار وهي التوجه نحو اتخاذ القرار، الصراع الداخلي في اختيار أسلوب اتخاذ القرار المناسب، وحدث بعض الأمور الطارئة في اختيار أسلوب اتخاذ القرار، وأخيراً تعزيز عملية اختيار أسلوب اتخاذ القرار المناسب.

أما (Pellerone, 2013) و (Alvi, Ali, Shah, Khalily, Irfan & Noor, 2018) و (Allahyani, 2012) و (Kuzgun, 2005) فيرون أن أنواع أساليب اتخاذ القرار تنقسم إلى خمسة أنواع أساسية هي:

1- العقلاني (Rational)، وهو أسلوب اتخاذ القرار الذي يتضمن القرارات التي يتخذها المدراء بالاستناد إلى المخرجات العقلانية والمنطقية الناتجة عن عملية اتخاذ القرار. ويتصف متخذو القرار العقلاني بعدة خصائص أهمها بحثهم المستمر عن البدائل العقلانية والعمل على تقييمها من أجل اختيار القرار المناسب بناءً على تقييمات عقلية يقوم بها متخذ القرار للوصول إلى القرار المناسب. كما وأن أسلوب اتخاذ القرار العقلاني موجه من خلال عمليات عقلية يقوم بها الفرد باختيار مسار العمل الأفضل، إضافةً إلى أنه يتصف بالديناميكية وتنظيم السلوك بحيث يختار متخذ القرار نمطاً سلوكياً معيناً من أجل تحقيق الأهداف. وأسلوب اتخاذ القرار العقلاني يقوم على وضع متخذ القرار لهدف واحد يسعى لتحقيقه من خلال تبنيه لنمط سلوكي معين قادر على الوصول إلى الهدف الموضوع. ويتصف أسلوب اتخاذ القرار العقلاني أيضاً بأن متخذ القرار دائماً ما يسعى لاستخدام المعلومات المتوفرة في البيئة التنظيمية وخبرته السابقة مع مشكلات تشابه تلك المقدمة في الوقت الحالي من أجل الوصول إلى القرار الأفضل.

2- الحدسي (Intuitive)، وهو أسلوب اتخاذ القرار المستند إلى اتخاذ القرار بدون أخذ الاعتبار للتفسيرات المنطقية القادرة على تبرير سبب اتخاذ المدراء مثل هذا النوع من القرارات. ويتميز أسلوب اتخاذ القرار الحدسي بأن متخذ القرار يعتمد على انفعالاته واحساسه الداخلي في عملية اتخاذ القرار مما يعني أنه لا يعتمد على المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة واستخدامها من أجل الوصول إلى القرار الأفضل. كما وأن أسلوب اتخاذ القرار الحدسي يقوم على رجوع متخذ

القرار لخبراته السابقة أثناء تفاعلاته اليومية مع مختلف الأفراد في المنظمة من أجل اتخاذ القرار . وفي حالة وجود مشكلة تحتاج إلى اتخاذ القرار ، يرى متخذ القرار أن أسلوب اتخاذ القرار الحدسي هو الاستجابة الأولى للمشكلة، ومن ثم يبدأ في اللجوء لأساليب اتخاذ قرار أخرى مثل أسلوب اتخاذ القرار العقلاني. كما وأنه اللجوء إلى تجارب ناجحة سابقة أثبتت فاعليتها في المواقف المشابهة المقدمة على المستوى التنظيمي في الوقت الحالي. كما وأن أسلوب اتخاذ القرار الحدسي يقوم على النظر إلى الأمور بشكلٍ عام وتجاهل المعلومات المقدمة في البيئة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار .

3- التجنبي (Avoidance)، وهو أن يكون لدى المدير نزعة داخلية لتجنب اتخاذ القرارات الضرورية في العمليات التنظيمية. ويتصف متخذ القرار في هذه الحالة بإظهار محاولات لتجنب الموقف الذي يتطلب اتخاذ القرار . ومن أجل تجنب تحمل المسؤولية في عملية اتخاذ القرار ، يحاول البعض تبني أسلوب اتخاذ القرار التجنبي والذي يقوم على أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى مسار واضح في عملية اتخاذ القرار مما يجعله يتجنب بشكلٍ واضح مواقف اتخاذ القرار والتي تقوم على أن يكون الفرد شجاعاً ويمتلك خصائص القائد في عملية اتخاذ القرار .

4- العفوي (Spontaneous)، وهو يعود على القرارات المتخذة عفويًا وسريعاً.

5- المعتمد على الآخرين (dependent)، وهو اللجوء إلى دعم الآخرين (مثل الموظفين، والزملاء) في عملية اتخاذ القرار . ويلجأ متخذ القرار في هذه الحالة على البحث عن النصائح والمعلومات من الآخرين من أجل بناء قراره. ويرتبط أيضاً أسلوب اتخاذ القرار المعتمد على الآخرين ببحث متخذ القرار عن المساعدة سواءً على شكل اقتراحات أو نصائح ممن يعتقد بأنهم قادرين على اتخاذ القرار المناسب في موقف المشكلة.

وقسم (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019) أساليب اتخاذ القرار إلى ثلاثة أنواع، اشتملت على الأسلوب العقلاني، والأسلوب الحدسي، وأسلوب القرار بالرجوع إلى الآخرين. إذ يقوم أسلوب اتخاذ القرار العقلاني على مدى قدرة الفرد على اكتساب المعلومات في الموقف الذي يستدعي اتخاذ القرار ومن ثم العمل على معالجتها للوصول إلى قرار يتناسب مع طبيعة المشكلة. أما أسلوب اتخاذ القرار الحدسي، فيستند إلى لجوء الفرد لمشاعره وانفعالاته الداخلية واتجاهاته نحو الموقف الذي يستدعي اتخاذ القرار ومن ثم الوصول إلى مجموعة من التصرفات والأنماط السلوكية في موقف اتخاذ القرار. ويشير ذلك أن الفرد لا يعتمد في الأساس على المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة، بل يلجأ إلى تصورات الذات مما يجعل من قراره غير موضوعي في معظم الأحيان. ويركز أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين على أن يلجأ الفرد للآخرين ليساعده في عملية اتخاذ القرار.

وترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار من أكثر العمليات التنظيمية تأثيراً في سير العمل وأنها تتأثر بدورها بتبني صانعي القرار لمجموعة من المهارات والقدرات والكفايات القادرة على مساعدتهم في هذه العملية. وتُعد أساليب اتخاذ القرار انعكاساً لامتلاك صانعي القرار لتلك الخصائص الفردية إذ إن تبنيهم لأساليب اتخاذ القرارات الفاعلة يساهم بدوره في تنمية المؤسسة على المستوى التنظيمي وعلى مستوى العاملين.

#### (4.2) الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة التي بحثت في الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار والعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار. وتم عرض الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرضاً لذلك.

## (1.4.2) الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي

- دراسة (Bleaju & Capatina, 2019) في رومانيا بعنوان "Enhancing competitive response to market challenges with a strategic intelligence maturity model".

هدفت إلى تطوير واستخدام نموذج نضج الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاستجابة التنافسية نحو التحديات السوقية. استخدمت الدراسة المنهجية الوصفية الناقدّة المستندة إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت استخدام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاستجابة التنافسية نحو التحديات السوقية. أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي للشركة يعتمد بشكل أساسي على قدرة الشركة على استخدام المعلومات المتوفرة في السوق ووضع الخطط الاستشرافية القادرة على الاستجابة نحو التحديات السوقية المختلفة.

- دراسة الشمري (2019) في العراق بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/العراق".

هدفت إلى تعرف دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة. تكونت عينة الدراسة من (40) فرداً من الأفراد العاملين في شركة زين في مختلف المستويات التنظيمية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية. أشارت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية، كما بينت النتائج أن مكونات الذكاء الاستراتيجي تؤثر في مستوى تحقيق التحالفات الاستراتيجية.

- دراسة محمد ومحمد وفاضل (2018) في العراق بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لأراء مجالس الكليات في جامعة الموصل".

هدفت التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية وعلاقته بالسلوك الريادي لديهم. تكونت عينة الدراسة من (62) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الموصل. ولتحقيق هدف

الدراسة، تم استخدام مقياس الذكاء الاستراتيجي ومقياس السلوك الريادي. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية كان مرتفعاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية. وكشفت النتائج عدم وجود فروق تعزى إلى النوع الاجتماعي في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، ووجود فروق تعزى إلى العمر ولصالح الأقل عمراً.

- دراسة (Abuzaid, 2017) في الأردن بعنوان " Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: a practical study on the Jordanian diversified financial services companies".

هدفت التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على التوجهات الريادية في الشركات المالية. تكونت عينة الدراسة من (36) من مديري الشركات المالية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس الذكاء الاستراتيجي واستبانة خاصة بالتوجهات الريادية. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مدراء الشركات المالية العاملة في الأردن كان متوسطاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والتوجهات الريادية في الشركات المالية.

- دراسة (Baei, Ahmadi, Malafeh & Bae, 2017) في إيران بعنوان " The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case Study: Office of cooperatives labor and social welfare)".

هدفت التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات الحكومية وعلاقتها بالتطور التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (439) من مديري المؤسسات الحكومية الإيرانية اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس الذكاء الاستراتيجي واستبانة خاصة بالتطور التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة

أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات الحكومية كان متوسطاً. بينت النتائج وجود فروق تعزى إلى النوع الاجتماعي، ولصالح الذكور، في مستوى الذكاء الاستراتيجي. كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وبين التطور التنظيمي.

- دراسة (Calof, Richards & Santilli, 2017) في كندا بعنوان " **Integration of business intelligence with corporate strategic management** ".

هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي للشركات في تعزيز الإدارة الاستراتيجية. استخدمت الدراسة منهجية الدراسة التوليدية، حيث عمل الباحثون على توليد البيانات الخاصة بالذكاء الاستراتيجي للشركة والذي اعتمد على وضع الخطط الاستراتيجية والتعامل مع التحديات السوقية واستشراف المستقبل ومن ثم قياس أثرها في تطوير مفاهيم الإدارة الاستراتيجية. أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد الشركات على الذكاء الاستراتيجي يؤثر إيجابياً في قدرتها على تطوير مختلف جوانب التخطيط الاستراتيجي فيها.

- دراسة الشيخ وعلي (2017) في السعودية بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران".

هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات وعلاقته بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (91) من أعضاء هيئة التدريس اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. كشفت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين كان متوسطاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يركز على مجموعة من الأبعاد وهي الاستشراف والتفكير المنطقي المنظم والرؤية الاستراتيجية وخلق الشراكات. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي وبين الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- دراسة (Pellissier & Kruger, 2011) دراسة في جنوب أفريقيا بعنوان " A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa".

هدفت التعرف على أثر استخدام الذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الاستراتيجية على العمليات التنظيمية في شركات التأمين. تكونت عينة الدراسة من (22) من مدراء شركات التأمين اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس الذكاء الاستراتيجي واستبانة خاصة بالعمليات التنظيمية. بينت نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يعد أداة فاعلة في تطوير مفهوم الإدارة الاستراتيجية مما يؤثر إيجابياً على العمليات التنظيمية في شركات التأمين.

(2.4.2) الدراسات التي تناولت أساليب اتخاذ القرار

- دراسة (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019) في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان " Mindfulness and decision-making style: Predicting career thoughts and vocational identity".

هدفت إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرار لدى الأفراد وعلاقتها بالرؤية الاستبصارية. تكونت عينة الدراسة من (258) من طلبة المرحلة الجامعية اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس أسلوب اتخاذ القرار ومقياس الرؤية الاستبصارية، حيث أشارت نتائج الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار المستند إلى عمليات التفكير العميقة كان السائد لدى طلبة المرحلة الجامعية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني وبين الرؤية الاستبصارية لدى طلبة المرحلة الجامعية.

- دراسة (Remenova, Jankelova & Prochazkova, 2019) في سلوفاكيا بعنوان " Relationship between path-goal leadership behavior and decision making styles according to personal and working parameters".

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة الموجهة نحو تحقيق الهدف وبين أسلوب اتخاذ القرار في ضوء بعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (250) من المدراء لعدد من الشركات في المستويات الإدارية المختلفة اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة سلوك القيادة الموجهة نحو الهدف ومقياس ميلبورن لأساليب اتخاذ القرار. كشفت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك القيادة الموجهة نحو الهدف وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني والحدسي والمستند إلى الحصول على مساعدة الآخرين في اتخاذ القرار. ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين سلوك القيادة الموجهة نحو الهدف وهي أسلوب اتخاذ القرار التجنبي والمتسرع.

**- دراسة (Remenova & Jankelova, 2019) في سلوفاكيا بعنوان " How successfully can decision-making style predict the orientation toward well-or ill-structured decision-making problems."**

هدفت إلى التعرف على أثر أسلوب اتخاذ القرار العقلاني في مقارنة المشكلات التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (268) من المدراء العاملين في عدد من الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس أساليب اتخاذ القرار واستبانة خاصة بالمشكلات التنظيمية. أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار العقلاني كان عامل تنبؤ دال احصائياً بمقارنة المشكلات التنظيمية بشكلٍ فاعل لدى مدراء الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية.

**- دراسة (Remenova & Jankelova, 2019) في التشيك بعنوان " Decision-making style of agribusiness managers."**

هدفت إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرار لدى المدراء العاملين في المؤسسات الزراعية. تكونت عينة الدراسة من (150) من مديري المؤسسات الزراعية اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس أسلوب اتخاذ القرار المطور من الباحث. أشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب

اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً لدى مدراء المؤسسات الزراعية كان الأسلوب العقلاني، تلاه الأسلوب الحدسي، الأسلوب المبني على الخبرة السابقة. كشفت النتائج عدم وجود فروق تعزى إلى النوع الاجتماعي في أساليب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً لدى المدراء.

- دراسة (Alvi, Ali, Shah, Khalily, Irfan & Noor, 2018) في باكستان بعنوان " **Role of wisdom in decision making styles among managers**."

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى التفكير الحكيم لدى المدراء وبين أساليب اتخاذ القرار لديهم. تكونت عينة الدراسة من (100) من مدراء فروع الشركات التجارية اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس التفكير الحكيم ومقياس أساليب اتخاذ القرار. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التفكير الحكيم لدى المدراء وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني والمستند إلى الحصول على مساعدة الآخرين.

- دراسة (Soltwisch & Krahnke, 2017) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان " **Maximizing decision making style and managerial effectiveness: Understanding how maximizing and locus of control impact managers' performance on the job**."

هدفت التعرف على أساليب اتخاذ القرار السائدة لدى المدراء العاملين في الشركات الصناعية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (319) من المدراء العاملين في عدد من الشركات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس أساليب اتخاذ القرار ومقياس الفاعلية الذاتية. حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أساليب اتخاذ القرار المركزة على إيجاد الحل كانت الأكثر انتشاراً، تلاها أساليب اتخاذ القرار المعتمدة على الانفعالات. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين أساليب اتخاذ القرار المركزة على إيجاد الحل وبين الفاعلية التنظيمية للشركات.

- دراسة (Altintas & Kavurmaci, 2016) في تركيا بعنوان " The relationship between "

**personal decision making styles and managerial value".**

هدفت التعرف على أساليب اتخاذ القرار لدى المدراء في ضوء متغيرات الشخصية. تكونت عينة الدراسة من (157) من المدراء في عدد من فروع البنوك والمؤسسات التجارية اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس أساليب اتخاذ القرار، ومقياس الشخصية، حيث أشارت نتائج الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار الحدسي والعقلاني والتجنبي كانت السائدة لدى مدراء فروع البنوك والمؤسسات التجارية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني وبين نمط الشخصية المنفتحة على الخبرة.

- دراسة (Bahrami, Salehi, Barati, Ezzatabadi, Montazer-alfaraj & Tafti, 2016)

في إيران بعنوان " Nurses' voluntary extra work in the hospital: The role of "

**managers' decision-making style".**

هدفت إلى تعرف أساليب اتخاذ القرار لدى مدراء المستشفيات الحكومية وأثرها على رغبة الممرضين للعمل لساعات إضافية. تكونت عينة الدراسة من (171) من الممرضين والممرضات العاملين في (3) من المستشفيات التعليمية اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس سكوت وبروس (Scott & Bruce, 1995) لأسلوب اتخاذ القرار، ومقياس مطور من قبل الباحثين لقياس الرغبة في العمل لساعات إضافية. أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب اتخاذ القرار العقلانية والحدسية كانت السائدة لدى مدراء المستشفيات التعليمية. كما وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين أساليب اتخاذ القرار العقلانية والحدسية وبين الرغبة في العمل لساعات طويلة.

- دراسة (Benhangi, 2016) في إيران بعنوان " Studying the role of managers' cultural intelligence in the selection of their decision-making style (Case Study: "Water and Sewage organization in Mashhad

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الثقافي لدى المدراء وبين أسلوب اتخاذ القرار لديهم. تكونت عينة الدراسة من (53) من المدراء ومساعدتهم تم اختيارهم عشوائياً في عدد من فروع شركة المياه والصرف الصحي. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس الذكاء الثقافي، ومقياس ميلبورن لأسلوب اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي والعقلاني كان السائد لدى المدراء ومساعدتهم. بينت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي لدى المدراء ومساعدتهم كان متوسطاً. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين الذكاء الثقافي لدى المدراء ومساعدتهم وبين أسلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- دراسة (Al Shra'ah, 2015) في الأردن بعنوان " The impact of decision-making styles on organizational learning: An empirical study on the public manufacturing companies in Jordan

هدفت إلى تعرف أثر أسلوب اتخاذ القرار على التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية الحكومية. تكونت عينة الدراسة من (152) من مدراء عدد من الشركات الصناعية الحكومية اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس أسلوب اتخاذ القرار واستبانة التعلم التنظيمي. بينت نتائج الدراسة أن استخدام أساليب اتخاذ القرار العقلانية والانفعالية تؤثر إيجابياً على التعلم الأفقي والعمودي التنظيمي في الشركات الصناعية.

- دراسة (Uzonwanne, 2015) في أمريكا الشمالية بعنوان " Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in nonprofit organizations in North America

هدفت التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة لدى مدراء الشركات وبين أسلوب اتخاذ القرار لديهم. تكونت عينة الدراسة من (500) من المدراء التنفيذيين في عدد من الشركات تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة أسلوب القيادة ومقياس أسلوب اتخاذ القرار. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب القيادة البنائية وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني والحدسي والمعتمد على الاستعانة بالآخرين في اتخاذ القرار. كشفت النتائج عدم وجود فروق تعزى إلى النوع الاجتماعي في العلاقة بين أسلوب القيادة البنائية وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني والحدسي والمعتمد على الاستعانة بالآخرين في اتخاذ القرار، ووجود فروق تعزى إلى المسمى الوظيفي، ولصالح المدراء التنفيذيين، في العلاقة بين أسلوب القيادة البنائية وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني والحدسي والمعتمد على الاستعانة بالآخرين في اتخاذ القرار.

- دراسة (Erends, Mesko & Bukovec, 2014) في سلوفينيا بعنوان "Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry".

هدفت التعرف على العلاقة بين أسلوب القرار الحدسي وكفايات القيادة لدى المدراء العاملين في شركات صناعة السيارات. تكونت عينة الدراسة من (231) من مدراء شركات صناعة السيارات اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس اتخاذ القرار الحدسي ومقياس كفايات القيادة، حيث بينت النتائج أن أسلوب اتخاذ القرار الحدسي يتصف بعدة نتائج أهمها القدرة على تمييز انفعالات الآخرين والانعكاسية والتأمل في خيارات الحل عند اتخاذ القرارات المهمة. بينت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب القرار الحدسي وكفايات القيادة لدى المدراء العاملين في شركات صناعة السيارات.

- دراسة إبراهيم (2013) في السودان بعنوان "أثر استخدام الطرق الكمية على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة شركة السودان للاتصالات (سوداتل)".

هدفت التعرف على مدى استخدام المدراء في الشركة السودانية للاتصالات لأساليب التحليل الكمي. تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً و(105) من العملاء. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أظهرت النتائج أن المدراء لا يملكون المعرفة الكافية بالطرق والأساليب الكمية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار. بينت نتائج الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية الأكثر استخداماً من قبل المدراء هو الخبرات السابقة، واللجان، والاستشارات، والأساليب الكمية. في حين أنهم يعتمدون على الخبرات السابقة والحكم الشخصي والتجربة والخطأ والحدس والتخمين أكثر في اتخاذ القرارات الروتينية والتشغيلية.

**- دراسة (Omotola, 2012) في نيجيريا بعنوان " An investigation into decision making styles practices and preferences of human resource managers in the banking industry in Southwestern Nigeria ."**

هدفت التعرف على ممارسات وتفضيلات أساليب اتخاذ القرار لدى مدراء الموارد البشرية في البنوك التجارية. تكونت عينة الدراسة من (1131) من مدراء الموارد البشرية في عدد من البنوك التجارية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس أساليب اتخاذ القرار، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب اتخاذ القرار العقلاني جاء في المرتبة الأولى، تلاه أسلوب اتخاذ القرار الانفعالي، ثم أسلوب اتخاذ القرار التجنبي، وأخيراً، أسلوب اتخاذ القرار الحدسي.

**- دراسة اليامي (2009) في السعودية بعنوان " العلاقة بين الخصائص والقيم الشخصية وبين أساليب صنع القرار في المنظمات العامة".**

هدفت إلى تعرف العلاقة بين بعض الخصائص والقيم الشخصية وبين أساليب صنع القرار. تكونت عينة الدراسة من (211) وكيلاً ومديراً عاماً ومدير إدارة في الوزارات والمؤسسات الخدمية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأسلوب التحليلي في اتخاذ القرار هو الأكثر استخداماً من قبل عينة الدراسة، يليه الأسلوب التوجيهي، الأسلوب المفهومي، والأسلوب السلوكي وعلى التوالي.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن إلى أن الأسلوب التحليلي في اتخاذ القرار هو الأكثر استخداماً في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات والوزارات الخدمية.

### (3.4.2) الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار

- دراسة (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019) في الولايات المتحدة الأمريكية "

### **Mindfulness and decision-making style: Predicting career thoughts and ."vocational identity**

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القدرة على استشراف المستقبل لدى المدراء وبين أسلوب اتخاذ القرار. تكونت عينة الدراسة من (258) من طلبة السنة الرابعة في مرحلة البكالوريوس اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس بعد استشراف المستقبل وهو أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي واستبانة خاصة بأسلوب اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين القدرة على استشراف المستقبل وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني والمبني على استخدام المعلومات المتوفرة.

- دراسة (Esmaeili, 2014) في إيران بعنوان " A study on the effect of the strategic

### **"intelligence on decision making and strategic planning**

هدفت إلى الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مدراء الشركات وعلاقتها بعمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي. تكونت عينة الدراسة من (150) من مدراء الشركات اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس الذكاء الاستراتيجي ومقياس عملية اتخاذ القرار ومقياس التخطيط الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مدراء الشركات كان متوسطاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين الذكاء الاستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي في الشركات.

- دراسة قاسم (2011) دراسة في فلسطين بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات:

### **دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.**

هدفت التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار لدى مدراء العاملين في المكاتب التابعة للأمم المتحدة. تكونت عينة الدراسة من (94) مديراً من مدراء المكاتب التابعة للأمم المتحدة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس الذكاء الاستراتيجي ومقياس عملية اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مدراء مكاتب الأمم المتحدة كان متوسطاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) وبين عملية اتخاذ القرار لدى المدراء العاملين في المكاتب التابعة للأمم المتحدة. وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية.

#### (4.4.2) التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، تم ملاحظة ما يلي:

- اهتمام الدراسات السابقة بالذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار، والتأكيد على أهميتهما، حيث تم العمل على ذكر عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين.
- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، تبين أن هذه الدراسة تناولت أثر الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني، بينما قامت عدد من الدراسات السابقة بالتعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار مع متغيرات أخرى؛ حيث هدفت دراسة اليامي (2009) إلى التعرف على العلاقة بين بعض الخصائص والقيم الشخصية وبين أساليب صنع القرار، وهدفت دراسة (Baei, Ahmadi, Malafeh & Bae, 2017) التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات الحكومية وعلاقتها بالتطور التنظيمي، كما هدفت دراسة (Esmaeili, 2014) إلى الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مدراء الشركات وعلاقتها بعمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.
- من حيث العينة، استخدمت الدراسات السابقة عدداً من العينات المختلفة، إذ استخدمت دراسة إبراهيم (2013) عينة من مدراء شركات الاتصالات والعملاء، أما دراسة (Bahrami, Salehi, Barati, ) (2016) فقد استخدمت عينة من الممرضين والممرضات، واستخدمت دراسة (Ezzatabadi, Montazer-alfaraj & Tafti, 2016) عينة من طلبة مرحلة البكالوريوس، في حين أن عينة الدراسة الحالية، تضمنت عدد من مدراء مؤسسات القطاع الحكومي الأردني.

- من حيث أداة الدراسة، تتفق هذه الدراسة في أدوات الدراسة المستخدمتان لتحقيق هدف الدراسة مع دراسة كل من (Esmaeili, 2014)، وقاسم (2011)، حيث تم استخدام مقياس الذكاء الاستراتيجي، ومقياس اتخاذ القرار. بينما استخدمت دراسة (Erends, Mesko & Bukovec, 2014) مقياس اتخاذ القرار الحدسي ومقياس كفايات القيادة، أما دراسة (Bleaju & Capatina, 2019) فقد عملت على تحليل المحتوى، كما عملت دراسة (Abuzaid, 2017) على استخدام مقياس الذكاء الاستراتيجي واستبانة خاصة بالتوجهات الريادية.

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي في الأردن. حيث اقتصرت الدراسات السابقة مثل دراسة (Alvi, Ali, Shah, Khalily, Irfan & Noor, 2018) على التعرف على العلاقة بين مستوى التفكير الحكيم لدى المدراء وبين أساليب اتخاذ القرار لديهم، في حين اقتصرت دراسة الشيخ وعلي (2017) التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات وعلاقته بالإبداع التنظيمي.

- وجود قلة في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار حيث لم تجد الباحثة أي دراسة عربية ربطت بين الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار، إذ اقتصرت الدراسات التي تناولت هذه العلاقة على الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Esmaeili, 2014) ودراسة (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019).

- عملت هذه الدراسة على الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء إطارها النظري، وفي تطوير أدوات الدراسة، واختيار التحليل الإحصائي المناسب، وفي عملية مناقشة النتائج واقتراح التوصيات المناسبة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي تم إجراؤها في تحليل البيانات، كما سيتم عرض النموذج المتبع لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة والطريقة التي تم من خلالها قياس كل متغير، وفيما يلي عرضاً لذلك.

#### (1.3) مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني في دائرة الجمارك، وضريبة الدخل والمبيعات، ومؤسسة الضمان الاجتماعي، ودائرة الإحصاءات العامة، والمؤسسة العامة للغذاء والدواء، ودائرة الأراضي والمساحة، وهيئة الاستثمار الأردنية، والبالغ عددهم (2808) موظفاً وموظفة للعام 2020/2019، ويبين الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للدوائر التي تضمنتها الدراسة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للدوائر المتضمنة في الدراسة

عدد الإداريين	الدائرة
500	دائرة الجمارك
1400	ضريبة الدخل والمبيعات
287	مؤسسة الضمان الاجتماعي
170	مؤسسة الغذاء والدواء
120	دائرة الإحصاءات العامة
145	دائرة الأراضي
186	هيئة الاستثمار
2808	المجموع

### (2.3) عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الأولية من (365) من الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني في دائرة الجمارك، وضريبة الدخل والمبيعات، ومؤسسة الضمان الاجتماعي، ودائرة الاحصاءات العامة، ومؤسسة للغذاء والدواء، ودائرة الأراضي والمساحة، وهيئة الاستثمار الاردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتم استرجاع (332) استبانة وجميعها كانت صالحه للتحليل بحيث بلغت نسبة الاسترجاع (91%). ويبين الجدول (2) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
63.0	209	ذكر	النوع الاجتماعي
37.0	123	أنثى	
18.4	61	30 سنة فأقل	العمر
39.8	132	31-40 سنة	
31.0	103	41-50 سنة	
10.8	36	51 سنة فأكثر	
7.2	24	مدير	المسمى الوظيفي
22.0	73	نائب مدير / مساعد مدير	
70.8	235	رئيس قسم / شعبة	
73.5	244	بكالوريوس فأقل	المستوى التعليمي
26.5	88	دراسات عليا	
16.6	55	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
19.0	63	من 6-10 سنوات	
25.9	86	من 11-15 سنة	
38.6	128	15 سنة فأكثر	
100.0	332	المجموع	

### (3.3) أسلوب الدراسة ومصادر جمع البيانات

تعتبر هذه الدراسة ذات طبيعة وصفية تحليلية وقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة لإعداد الجانب النظري، أما البيانات العملية، فقد تمّ استخدام مقياس الذكاء الاستراتيجي ومقياس أسلوب اتخاذ القرار بالاعتماد على استجابات أفراد عينة الدراسة.

### (4.3) أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم العمل على تكييف وترجمة مقياس (Abuzaid, 2017) للذكاء الاستراتيجي، كما تم العمل على تكييف وترجمة مقياس (Scott & Bruce, 1995) لأساليب اتخاذ القرار، وفيما يلي عرضاً لذلك.

### (1.4.3) مقياس الذكاء الاستراتيجي

تم استخدام مقياس الذكاء الاستراتيجي المطور من قبل (Abuzaid, 2017)، والذي اشتمل على (33) فقرة موزعة على (7) مجالات تتضمن استشراف المستقبل، وامتلاك الرؤية، والتحفيز، وأخذ المخاطرة، والابتكارية، والفاعلية، والقدرة على التنافسية.

### (1.1.4.3) صدق مقياس الذكاء الاستراتيجي

تم التحقق من صدق محتوى مقياس الذكاء الاستراتيجي بعرضه بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك؛ وذلك بهدف الوقوف على دلالات صدق المحكمين للأداة ومدى تناسبها مع أغراض الدراسة، حيث تم التحكيم تبعاً لمدى ملائمة الفقرات للمقياس، وسلامة صياغة الفقرات، ومدى وضوح المعنى من الناحية

اللغوية. وتم الأخذ بالتعديلات المقترحة من قبل المحكمين، والتي اشتملت على حذف مجالي الأخذ بالمخاطرة والقدرة على التنافسية، وبذلك تم العمل على إخراج المقياس بصورته النهائية.

وتكون المقياس بصورته النهائية من (23) فقرة موزعة على (5) مجالات تتضمن استشراف المستقبل، وامتلاك الرؤية، والتحفيز، واستشراف المستقبل، والابتكارية، والفاعلية.

### (2.1.4.3) ثبات مقياس الذكاء الاستراتيجي

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات الدراسة.

جدول (3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمقياس الذكاء الاستراتيجي

الاتساق الداخلي	مجالات مقياس الذكاء الاستراتيجي
0.87	امتلاك الرؤية
0.88	التحفيز
0.86	الابتكارية
0.86	الفاعلية
0.87	استشراف المستقبل
0.94	الذكاء الاستراتيجي

### (3.1.4.3) تصحيح المقياس

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصحيح استجابات عينة الدراسة على مقياس الذكاء الاستراتيجي، وعلى النحو الآتي: (5 = موافق بشدة)، (4 = موافق)، (3 = محايد)، (2 = غير موافق)، (1 = غير موافق بشدة). كما تم تحديد مستويات الذكاء الاستراتيجي باستخدام المعيار الاحصائي التالي: من (2.33-1.00) مستوى منخفض من الذكاء الاستراتيجي، ومن (3.67-2.34) مستوى متوسط من الذكاء الاستراتيجي، ومن (3.68 - فأكثر) مستوى مرتفع من الذكاء الاستراتيجي.

### (2.4.3) مقياس أساليب اتخاذ القرار

تم استخدام مقياس (Scott & Bruce, 1995) لاتخاذ القرار والذي يشتمل على (20) فقرة موزعة على (4) مجالات تتضمن أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، وأسلوب اتخاذ القرار الحدسي، وأسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، وأسلوب اتخاذ القرار التجنبي.

### (1.2.4.3) صدق مقياس أساليب اتخاذ القرار

تم التحقق من صدق محتوى مقياس اتخاذ القرار بعرضه بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد في جامعة اليرموك؛ وذلك بهدف الوقوف على دلالات صدق المحكمين للأداة ومدى تناسبها مع أغراض الدراسة، حيث تم التحكيم تبعاً لمدى ملائمة الفقرات للمقياس، وسلامة صياغة الفقرات، ومدى وضوح المعنى من الناحية اللغوية. وتم الأخذ بالتعديلات المقترحة من قبل المحكمين، وتم العمل على إخراج المقياس بصورته النهائية.

وتكون المقياس بصورته النهائية من (18) فقرة موزعة على (4) مجالات تتضمن أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، وأسلوب اتخاذ القرار الحدسي، وأسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، وأسلوب اتخاذ القرار التجنبي.

### (2.2.4.3) ثبات مقياس أساليب اتخاذ القرار

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات الدراسة.

جدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمقياس أساليب اتخاذ القرار

الاتساق الداخلي	مجالات مقياس اتخاذ القرار
0.88	أسلوب اتخاذ القرار العقلاني
0.90	أسلوب اتخاذ القرار الحدسي
0.85	أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين
0.74	أسلوب اتخاذ القرار التجنبي

### (3.2.4.3) تصحيح المقياس

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصحيح استجابات عينة الدراسة على مقياس أساليب اتخاذ القرار، وعلى النحو الآتي: (5 = موافق بشدة)، (4 = موافق)، (3 = محايد)، (2 = غير موافق)، (1 = غير موافق بشدة). كما تم تحديد مستويات أساليب اتخاذ القرار باستخدام المعيار الاحصائي التالي: من (-1.00 - 2.33) مستوى منخفض من أساليب اتخاذ القرار، ومن (2.34-3.67) مستوى متوسط من أساليب اتخاذ القرار، ومن (3.68 - فأكثر) مستوى مرتفع من أساليب اتخاذ القرار.

### (5.3) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام عدة أساليب إحصائية ومنها:

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام الاحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات.

2- لاختبار الفرضية الأولى والثانية، تم استخدام الاحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات، وتحليل التباين المتعدد من أجل الكشف عن

الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار تبعاً للمتغيرات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

3- لاختبار الفرضية الثالثة، تم استخدام معاملات الارتباط وتحديد الانحدار المتعدد.

### (6.3) متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة بالآتي:

1- المتغير التابع: أسلوب اتخاذ القرار

2- المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي

3- المتغيرات الضابطة: النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والخبرة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها، إضافةً إلى عرض الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في الوصول إلى النتائج.

**(1.4) نتائج السؤال الأول والذي ينص: "ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني؟".**

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	استشراف المستقبل	4.08	.634	مرتفع
2	4	الفاعلية	3.98	.689	مرتفع
3	3	الابتكارية	3.97	.690	مرتفع
4	1	امتلاك الرؤية	3.91	.730	مرتفع
5	2	التحفيز	3.79	.751	مرتفع
		الذكاء الاستراتيجي	3.94	.578	مرتفع

جاء المتوسط الحسابي لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين في القطاع الحكومي مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.94)، حيث جاء استشراف المستقبل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.08)، وبمستوى مرتفع، ثم جاءت الفاعلية بمتوسط حسابي (3.98)، وتبعته الابتكارية بمتوسط حسابي (3.97)،

وامتلاك الرؤية بمتوسط حسابي (3.91)، بينما جاء التحفيز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وبمستوى مرتفع.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل

مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

### المجال الأول: امتلاك الرؤية

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال امتلاك الرؤية وللمجال

ككل.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بامتلاك الرؤية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أمتلك القدرة على اقناع الآخرين بما أراه مناسباً فيما يتعلق بالعمل	4.05	.832	مرتفع
2	4	استخدم رأيتي الشخصية لاتخاذ القرارات الصحيحة	3.94	.910	مرتفع
3	2	أعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق رؤية المنظمة	3.90	.835	مرتفع
4	3	أمتلك القدرة على تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة على أرض الواقع	3.84	.887	مرتفع
5	1	لدي تصور شامل عن الخطط المستقبلية في عملي	3.80	.993	مرتفع
		امتلاك الرؤية	3.91	.730	مرتفع

يبين الجدول (6) أن مستوى امتلاك الرؤية جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، حيث جاءت

الفقرة (5) والتي تنص على "أمتلك القدرة على اقناع الآخرين بما أراه مناسباً فيما يتعلق بالعمل" في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (1) ونصها "لدي تصور شامل

عن الخطط المستقبلية في عملي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وبمستوى مرتفع.

## المجال الثاني: التحفيز

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز وللمجال ككل.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتحفيز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	أشجع التفاعل بين العاملين وأشجع على تشكيل فرق عمل لتحقيق اهداف المنظمة.	3.93	.895	مرتفع
2	6	امتلك القدرة على دفع العاملين لتطبيق رؤية المنظمة.	3.85	.856	مرتفع
3	7	أثير التنافس بين العاملين لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.	3.80	.907	مرتفع
4	9	أشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	3.77	.929	مرتفع
5	8	استخدم أشكالاً مختلفة من الحوافز لتشجيع العاملين.	3.63	.942	متوسط
		التحفيز	3.79	.751	مرتفع

يبين الجدول (7) أن مستوى التحفيز جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.79)، حيث جاءت الفقرة (10)

والتي تنص على "أشجع التفاعل بين العاملين وأشجع على تشكيل فرق عمل لتحقيق اهداف المنظمة" في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (8) ونصها "استخدم أشكالاً

مختلفة من الحوافز لتشجيع العاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وبمستوى متوسط.

## المجال الثالث: الابتكارية

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الابتكارية وللمجال ككل.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالابتكارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	احاول استخدام طرق ابداعية بهدف تحسين جودة العمل.	4.02	.828	مرتفع
2	12	استخدم طرقاً ابداعية خلال القيام بعملية.	4.00	.793	مرتفع
3	14	أسعى لاستخدام طرق متعددة في أداء العمل.	3.97	.771	مرتفع
4	13	أعتبر أسلوب عملي الحالي مواكبا للتطورات في مجال العمل.	3.88	.876	مرتفع
		الابتكارية	3.97	.690	مرتفع

يبين الجدول (8) أن مستوى الابتكارية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.97)، حيث جاءت الفقرة (11)

والتي تنص على "احاول استخدام طرق ابداعية بهدف تحسين جودة العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (4.02)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (13) ونصها "أعتبر أسلوب عملي الحالي مواكباً للتطورات

في مجال العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وبمستوى مرتفع.

## المجال الرابع: الفاعلية

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الفاعلية وللمجال ككل.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالفاعلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	احاول أخذ المبادرة في كل المواقف التي تواجهني.	4.05	.801	مرتفع
2	16	أهدف إلى الريادة في كل مجالات العمل.	4.04	.792	مرتفع
3	17	اتميز في تحديد الفرص المتاحة.	3.93	.838	مرتفع
4	18	أبادر إلى سلوكيات تشجع الآخرين على الاستجابة لها.	3.92	.833	مرتفع
		الفاعلية	3.98	.689	مرتفع

يبين الجدول (9) أن مستوى الفاعلية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، حيث جاءت الفقرة

(15) والتي تنص على "أحاول أخذ المبادرة في كل المواقف التي تواجهني" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي

بلغ (4.05)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (18) ونصها "أبادر إلى سلوكيات تشجع الآخرين

على الاستجابة لها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وبمستوى مرتفع.

## المجال الخامس: استشراف المستقبل

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استشراف المستقبل

وللمجال ككل:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة باستشراف المستقبل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	21	اتقبل الأفكار البديلة.	4.23	.804	مرتفع
2	20	لدي القدرة على الاستفادة من خبراتي وامكانياتي الذاتية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية.	4.16	.741	مرتفع
3	22	أقوم بتشخيص مواقف عدم التأكد والمواقف غير الواضحة واتعامل معها بطريقة عقلانية.	4.11	.756	مرتفع
4	19	لدي القدرة على تشخيص وتحديد الفرص المتاحة باستمرار.	3.97	.818	مرتفع
5	23	احاول إيجاد مسارات بديلة للمستقبل بناءً على المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة.	3.94	.779	مرتفع
		استشراف المستقبل	4.08	.634	مرتفع

يبين الجدول (10) أن مستوى استشراف المستقبل جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، حيث

جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "اتقبل الأفكار البديلة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)،

وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (23) ونصها "أحاول إيجاد مسارات بديلة للمستقبل بناءً على المعلومات

المتوفرة في البيئة المحيطة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وبمستوى مرتفع.

(2.4) نتائج السؤال الثاني والذي ينص: "ما أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً لدى الإداريين العاملين في

القطاع الحكومي الأردني؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب اتخاذ

القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أسلوب اتخاذ القرار العقلاني	4.10	.617	مرتفع
2	3	أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين	3.71	.818	مرتفع
3	4	أسلوب اتخاذ القرار التجنبي	3.28	.871	متوسط
4	2	أسلوب اتخاذ القرار الحدسي	3.21	.984	متوسط

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.21-4.10)، حيث جاء أسلوب اتخاذ القرار العقلاني في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10) وبمستوى مرتفع، بينما جاء أسلوب اتخاذ القرار الحدسي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.21) وبمستوى متوسط. وبذلك، يتم قبول فرضية الدراسة الثالثة والتي تنص على أن أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني هو أسلوب اتخاذ القرار العقلاني.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل

مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

## المجال الأول: أسلوب اتخاذ القرار العقلاني

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أسلوب اتخاذ القرار

العقلاني وللمجال ككل:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بأسلوب اتخاذ القرار العقلاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	أفكر ملياً قبل اتخاذ القرار.	4.18	.719	مرتفع
2	4	أخذ بعين الاعتبار البدائل المتوفرة عند اتخاذ القرار.	4.12	.723	مرتفع
3	5	اقوم بالتحقق من جميع البدائل المتوفرة قبل عملية اتخاذ القرار.	4.09	.806	مرتفع
4	2	أقوم باتخاذ القرارات بشكلٍ منطقي وممنهج.	4.07	.715	مرتفع
5	1	اقوم بتقييم مصادر المعلومات عدة مرات للتأكد بأن الحقائق المتوفرة صحيحة قبل اتخاذ القرار.	4.03	.755	مرتفع
		أسلوب اتخاذ القرار العقلاني ككل	4.10	.617	مرتفع

يبين الجدول (12) أن مستوى أسلوب اتخاذ القرار العقلاني جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.10)،

حيث جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "أفكر ملياً قبل اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ

(4.18)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (1) ونصها "أقوم بتقييم مصادر المعلومات عدة مرات للتأكد

بأن الحقائق المتوفرة صحيحة قبل اتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وبمستوى

مرتفع.

## المجال الثاني: أسلوب اتخاذ القرار الحدسي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أسلوب اتخاذ القرار

الحدسي وللمجال ككل.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بأسلوب اتخاذ القرار الحدسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	أقوم عادةً باتخاذ القرار الذي اشعر بأنه صحيح	3.50	1.053	متوسط
2	9	أثق بمشاعري الداخلية عند اخذ القرار	3.27	1.113	متوسط
3	7	اعتمد على حدسي وشعوري عند اتخاذ القرار	3.10	1.144	متوسط
4	6	اعتمد على المشاعر الداخلية عند اتخاذ القرار	2.96	1.155	متوسط
		أسلوب اتخاذ القرار الحدسي ككل	3.21	.984	متوسط

يبين الجدول (13) أن مستوى أسلوب اتخاذ القرار الحدسي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.21)،

حيث جاءت الفقرة (8) والتي تنص على "أقوم عادةً باتخاذ القرار الذي اشعر بأنه صحيح" في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وبمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "اعتمد على المشاعر الداخلية

عند اتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.96)، وبمستوى متوسط؟

## المجال الثالث: أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أسلوب اتخاذ القرار

بالرجوع إلى الآخرين وللمجال ككل:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بأسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	أحتاج عادةً إلى نصيحة ومساعدة الآخرين عند اتخاذ القرارات المهمة.	3.81	.956	مرتفع
1	12	من السهل اتخاذ القرارات المهمة إذا حصلت على المساندة من الآخرين.	3.81	.927	مرتفع
3	11	من النادر أن أأخذ قرارات مهمة بدون استشارة الآخرين.	3.62	1.032	متوسط
4	13	أفضل تواجد شخص آخر لمساعدتي في تحديد الاتجاه الصحيح عند أخذ القرارات المهمة.	3.61	.997	متوسط
		أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين ككل	3.71	.818	مرتفع

يبين الجدول (14) أن مستوى أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، حيث جاءت الفقرتين (10،12) والتي تتصان على "أحتاج عادةً إلى نصيحة ومساعدة الآخرين عند اتخاذ القرارات المهمة" و "من السهل اتخاذ القرارات المهمة إذا حصلت على المساندة من الآخرين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (13) ونصها "أفضل تواجد شخص آخر لمساعدتي في تحديد الاتجاه الصحيح عند أخذ القرارات المهمة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبمستوى متوسط.

#### المجال الرابع: أسلوب اتخاذ القرار التجنبي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أسلوب اتخاذ القرار

التجنبي وللمجال ككل.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بأسلوب اتخاذ القرار التجنبي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	أتجنب اتخاذ القرارات المهمة الى ان تزول اية ضغوطات مفروضة.	3.76	1.347	مرتفع
2	18	أحاول ان اتخذ أي قرار مهم بصوره جماعيه بدلاً من اتخذه لوحدني.	3.72	1.086	مرتفع
3	15	أفضل التأجيل قدر الامكان عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات المهمة.	3.34	1.161	متوسط
4	17	أفضل ان لا أكون جزءا من عملية اتخاذ القرارات المهمة لأن التفكير فيها يشعري بالتوتر.	2.83	1.293	متوسط
5	16	اعمل ما بوسعي لقيام الآخرين باتخاذ القرار بدلاً عني.	2.75	1.291	متوسط
		أسلوب اتخاذ القرار التجنبي ككل	3.28	.871	متوسط

يبين الجدول (15) أن مستوى أسلوب اتخاذ القرار التجنبي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.28)،

حيث جاءت الفقرة (14) والتي تنص على "أتجنب اتخاذ القرارات المهمة الى ان تزول اية ضغوطات مفروضة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (16) ونصها "اعمل ما بوسعي لقيام الآخرين باتخاذ القرار بدلاً عني" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.75)، وبمستوى متوسط.

(3.4) اختبار الفرضية الأولى والتي تنص: "هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات المبحوثين حول مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والخبرة)".

للإجابة عن هذه الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام اختبار "ت" لكل من النوع الاجتماعي والمستوى التعليمي، وتحليل التباين الأحادي لكل من العمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والجدول أدناه توضح ذلك.

### أولاً: النوع الاجتماعي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني

الدالة الإحصائية	قيمة ت	انثى		ذكر		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.000	5.255	.808	3.64	.632	4.06	امتلاك الرؤية
.000	4.510	.744	3.56	.722	3.93	التحفيز
.003	2.973	.732	3.82	.650	4.05	الابتكارية
.005	2.821	.679	3.84	.684	4.06	الفاعلية
.005	2.823	.631	3.95	.625	4.15	استشراف المستقبل
.000	4.619	.585	3.76	.546	4.05	الذكاء الاستراتيجي

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى

لأثر النوع الاجتماعي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث سجل الذكور مستوى أعلى من الذكاء الاستراتيجي منه لدى الإناث.

## ثانياً: العمر

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى

الإداريين العاملين في القطاع الحكومي تبعاً لمتغير العمر.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى

الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير العمر

الدالة الإحصائية	قيمة F	51 سنة فأكثر		50-41 سنة		40-31 سنة		30 سنة فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.477	.833	.863	4.07	.688	3.93	.723	3.87	.730	3.85	امتلاك الرؤية
.027	3.109	.757	4.10	.707	3.82	.741	3.76	.805	3.63	التحفيز
.545	.712	.747	4.11	.655	3.98	.629	3.94	.830	3.92	الابتكارية
.520	.755	.810	4.12	.697	4.01	.605	3.94	.771	3.94	الفاعلية
.954	.110	.829	4.11	.512	4.09	.634	4.06	.701	4.10	استشراف المستقبل
.291	1.253	.741	4.10	.555	3.96	.528	3.91	.606	3.89	الذكاء الاستراتيجي

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى

لأثر العمر في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال التحفيز ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً

بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (18).

جدول (18): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر العمر على التحفيز

51 سنة فأكثر	41-50 سنة	31-40 سنة	30 سنة فأقل	المتوسط الحسابي		
				3.63	30 سنة فأقل	التحفيز
			.13	3.76	31-40 سنة	
		.06	.19	3.82	41-50 سنة	
	.28	.34	*.47	4.10	51 سنة فأكثر	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين 30

سنة فأقل و51 سنة فأكثر. وقد سجل العاملین ضمن الفئة العمرية 51 سنة فأكثر مستوى أعلى من الذكاء

الاستراتيجي مقارنة بالعاملين ضمن الفئة العمرية 30 سنة فأقل.

### ثالثاً: المسمى الوظيفي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى

الإداريين العاملين في القطاع الحكومي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة F	رئيس قسم / شعبة		نائب مدير / مساعد مدير		مدير		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.003	5.784	.673	3.88	.861	3.83	.690	4.38	امتلاك الرؤية
.001	7.214	.737	3.78	.765	3.66	.649	4.32	التحفيز
.043	3.168	.639	3.99	.836	3.81	.614	4.18	الابتكارية
.014	4.357	.628	3.99	.859	3.84	.577	4.31	الفاعلية
.038	3.316	.578	4.07	.774	4.02	.631	4.39	استشراف المستقبل
.001	6.683	.511	3.94	.725	3.84	.558	4.32	الذكاء الاستراتيجي

يتبين من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى

لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

ولبيان الفروق الزوجية الدالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة

شفية كما هو مبين في الجدول (20).

جدول (20): المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المسمى الوظيفي

رئيس قسم / شعبة	نائب مدير / مساعد مدير	مدير	المتوسط الحسابي		
			4.38	مدير	امتلاك الرؤية
		*.55	3.83	نائب مدير / مساعد مدير	
	.05	*.50	3.88	رئيس قسم / شعبة	
			4.32	مدير	التحفيز
		*.65	3.66	نائب مدير / مساعد مدير	
	.12	*.54	3.78	رئيس قسم / شعبة	
			4.18	مدير	الابتكارية
		*.37	3.81	نائب مدير / مساعد مدير	
	.18	.18	3.99	رئيس قسم / شعبة	
			4.31	مدير	الفاعلية
		*.47	3.84	نائب مدير / مساعد مدير	
	.15	.32	3.99	رئيس قسم / شعبة	
			4.39	مدير	استشراف المستقبل
		*.37	4.02	نائب مدير / مساعد مدير	
	.04	.33	4.07	رئيس قسم / شعبة	
			4.32	مدير	الذكاء الاستراتيجي
		*.49	3.84	نائب مدير / مساعد مدير	
	.10	*.38	3.94	رئيس قسم / شعبة	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدير من جهة وكل من نائب مدير / مساعد مدير ورئيس قسم / شعبة من جهة أخرى، وقد سجل المدير مستويات أعلى في كل من امتلاك الرؤية، والتحفيز، والذكاء الاستراتيجي مقارنة بنائب مدير / مساعد مدير ورئيس قسم / شعبة.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدير ونائب مدير / مساعد مدير، حيث سجل المدير مستويات أعلى في كل من الابتكارية، والفاعلية، واستشراف المستقبل مقارنةً بنائب مدير / مساعد مدير.

#### رابعاً: المستوى التعليمي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي للإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير المستوى التعليمي على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	دراسات عليا		بكالوريوس فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.021	-2.317	.787	4.06	.701	3.85	امتلاك الرؤية
.060	-1.891	.787	3.92	.734	3.75	التحفيز
.592	-.537	.743	4.00	.671	3.95	الابتكارية
.766	-.298	.752	4.00	.667	3.97	الفاعلية
.031	-2.171	.679	4.20	.612	4.03	استشراف المستقبل
.064	-1.860	.617	4.04	.560	3.91	الذكاء الاستراتيجي

يتبين من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى

لأثر المستوى التعليمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء امتلاك الرؤية، واستشراف المستقبل

حيث سجل الإداريين العاملين ذوي المستوى التعليمي الدراسات العليا مستويات أعلى مقارنةً بالعاملين ذوي المستوى التعليمي البكالوريوس فأقل.

#### خامساً: عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى

الإداريين العاملين في القطاع الحكومي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين

في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	15 سنة فأكثر		من 11-15 سنة		من 6-10 سنوات		5 سنوات فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.452	.880	.754	3.95	.725	3.87	.662	3.97	.755	3.79	امتلاك الرؤية
.109	2.031	.765	3.89	.656	3.77	.772	3.80	.813	3.60	التحفيز
.009	3.930	.611	4.03	.687	3.91	.703	4.13	.791	3.73	الابتكارية
.370	1.051	.675	4.04	.698	3.92	.607	4.04	.790	3.88	الفاعلية
.027	3.087	.633	4.07	.638	4.02	.525	4.28	.704	3.96	استشراف المستقبل
.065	2.438	.589	3.99	.572	3.90	.488	4.04	.630	3.79	الذكاء الاستراتيجي

يتبين من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى

لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء الابتكارية، واستشراف المستقبل، ولبيان

الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو

مبين في الجدول (23).

جدول (23): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر عدد سنوات الخبرة

15 سنة فأكثر	من 11-15 سنة	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	المتوسط الحسابي	
				3.73	5 سنوات فأقل
			*.40	4.13	من 6-10 سنوات
		.21	.19	3.91	من 11-15 سنة
	.11	.10	.30	4.03	15 سنة فأكثر
				3.96	5 سنوات فأقل
			*.32	4.28	من 6-10 سنوات
		.26	.06	4.02	من 11-15 سنة
	.05	.21	.12	4.07	15 سنة فأكثر

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين من 10-6 سنوات و 5 سنوات فأقل، وقد سجل العاملان ذوي سنوات الخبرة 6-10 سنوات مستوى أعلى من الذكاء الاستراتيجي في كل من مجالي الابتكارية، واستشراف المستقبل مقارنة بالعاملين ذوي سنوات الخبرة 6-10 سنوات، و 5 سنوات فأقل. وبذلك، يتم قبول فرضية الدراسة الثانية والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني، لمتغير النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، في حين ترفض الفرضية لمتغير المستوى التعليمي والخبرة.

(4.4) اختبار الفرضية الثانية والتي تنص: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والخبرة)".

للإجابة عن هذه الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لكل من النوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، وتحليل التباين الأحادي العمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والجدول أدناه توضح ذلك.

#### أولاً: النوع الاجتماعي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي على أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	أنثى		ذكر		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.002	3.125	.690	3.96	.556	4.18	أسلوب اتخاذ القرار العقلاني
.637	-.472	.985	3.24	.985	3.19	أسلوب اتخاذ القرار الحدسي
.178	1.351	.805	3.63	.824	3.76	أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين
.251	1.149	.842	3.21	.887	3.32	أسلوب اتخاذ القرار التجنبي

يظهر الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى

لأثر النوع الاجتماعي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، حيث

سجل الذكور مستويات أعلى في أسلوب اتخاذ القرار العقلاني مقارنةً بالإناث.

### ثانياً: العمر

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين

العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير العمر.

جدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين

العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير العمر

الدالة الاحصائية	قيمة F	51 سنة فأكثر		41-50 سنة		31-40 سنة		30 سنة فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.021	3.296	.461	4.34	.644	3.98	.587	4.12	.677	4.12	أسلوب اتخاذ القرار العقلاني
.444	.895	.984	3.40	.912	3.16	1.012	3.15	1.040	3.30	أسلوب اتخاذ القرار الحدسي
.413	.956	.688	3.90	.814	3.67	.809	3.74	.909	3.63	أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين
.413	.958	.997	3.42	.789	3.20	.879	3.25	.907	3.39	أسلوب اتخاذ القرار التجنبي

يظهر الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر العمر في جميع

المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء أسلوب اتخاذ القرار العقلاني. ولبيان الفروق الزوجية الدالة احصائياً بين

المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (26).

جدول (26): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر العمر على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني

51 سنة فأكثر	50-41 سنة	40-31 سنة	30 سنة فأقل	المتوسط الحسابي		
				4.12	30 سنة فأقل	أسلوب اتخاذ القرار العقلاني
			.00	4.12	40-31 سنة	
		.14	.14	3.98	50-41 سنة	
	*.36	.22	.22	4.34	51 سنة فأكثر	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين 41-

50 سنة و 51 سنة فأكثر، حيث سجل الإداريين العاملين في الفئة العمرية 51 سنة فأكثر مستويات أعلى من

اسلوب اتخاذ القرار العقلاني مقارنة بالعاملين في الفئة العمرية 41-50 سنة.

### ثالثاً: المسمى الوظيفي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين

العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

جدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين

العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة الاحصائية	قيمة F	رئيس قسم / شعبة		نائب مدير / مساعد مدير		مدير		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.164	1.821	.572	4.12	.773	3.99	.468	4.22	أسلوب اتخاذ القرار العقلاني
.250	1.391	.965	3.15	.997	3.34	1.103	3.38	أسلوب اتخاذ القرار الحدسي
.569	.565	.803	3.74	.842	3.62	.903	3.73	أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين
.909	.095	.856	3.27	.940	3.31	.827	3.33	أسلوب اتخاذ القرار التجنبي

يظهر الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى

لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

#### رابعاً: المستوى التعليمي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين

العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير المستوى التعليمي على أساليب اتخاذ

القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	دراسات عليا		بكالوريوس فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.857	.180	.619	4.09	.618	4.10	أسلوب اتخاذ القرار العقلاني
.791	.266	1.092	3.18	.944	3.22	أسلوب اتخاذ القرار الحدسي
.271	1.103	.788	3.63	.828	3.74	أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين
.759	.308	.901	3.26	.862	3.29	أسلوب اتخاذ القرار التجنبي

يتبين من الجدول (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى

لأثر المستوى التعليمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

## خامساً: عدد سنوات الخبرة

جدول (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	15 سنة فأكثر		من 11-15 سنة		من 6-10 سنوات		5 سنوات فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
.430	.922	.550	4.11	.700	4.06	.532	4.19	.713	4.02	أسلوب اتخاذ القرار العقلاني
.288	1.259	.983	3.18	.993	3.32	.998	3.04	.946	3.30	أسلوب اتخاذ القرار الحدسي
.536	.728	.747	3.79	.840	3.69	.873	3.61	.880	3.70	أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين
.947	.122	.874	3.26	.900	3.31	.897	3.25	.806	3.32	أسلوب اتخاذ القرار التجنبي

يتبين من الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى

لأثر عدد سنوات الخبرة الوظيفي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

وبذلك، يتم قبول فرضية الدراسة الرابعة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني، في ضوء

متغير العمر، في حين ترفض الفرضية في ضوء متغير النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمستوى

التعليمي، وسنوات الخبرة.

(5.4) اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمستوى الذكاء الاستراتيجي ككل على أبعاد أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي

الأردني".

للإجابة عن هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء الاستراتيجي على كل أسلوب من أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني، كما هو مبين في الجداول الآتية.

### أولاً: أسلوب اتخاذ القرار العقلاني

جدول (30): تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني

المتغير المستقل	Peta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة ف الإحصائية
امتلاك الرؤية	.092	1.184	.237				
التحفيز	-.167	-2.172	.031				
الابتكارية	.081	1.025	.306	.202	.041	2.772	.018
الفاعلية	.130	1.419	.157				
استشراف المستقبل	.022	.258	.797				

يتبين من الجدول (30) أن التباين المفسر بلغ (0.041) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (امتلاك الرؤية، التحفيز، الابتكارية، الفاعلية، استشراف المستقبل) فسرت ما قيمته 4.1% من أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، كما تبين عدم وجود أثر دال احصائياً لامتلاك الرؤية على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، إذ بلغت قيمة ت 1.184 وبدلالة احصائية 0.237، كما تبين وجود أثر ايجابي دال احصائياً للتحفيز على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، إذ بلغت قيمة ت -2.172 وبدلالة احصائية 0.031، وعدم وجود أثر دال احصائياً للابتكارية على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني إذ بلغت قيمة ت 1.025 وبدلالة احصائية 0.306، وعدم وجود أثر دال احصائياً للفاعلية على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، إذ بلغت قيمة ت 1.419 وبدلالة إحصائية 0.157، وعدم وجود أثر دال احصائياً لاستشراف المستقبل على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني إذ بلغت قيمة ت 0.258 وبدلالة احصائية 0.797.

## ثانياً: أسلوب اتخاذ القرار الحدسي

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني للإداريين

العاملين في القطاع الحكومي الأردني.

جدول (31): تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار الحدسي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني

المتغير المستقل	Peta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة ف الإحصائية
امتلاك الرؤية	.112	1.432	.153				
التحفيز	-.062	-.806	.421				
الابتكارية	-.042	-.529	.597	.161	.026	1.745	.124
الفاعلية	.124	1.347	.179				
استشراف المستقبل	.021	.245	.806				

يتبين من الجدول (31) أن التباين المفسر بلغ (0.026) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (امتلاك

الرؤية، التحفيز، الابتكارية، الفاعلية، استشراف المستقبل) فسرت ما قيمته 2.6% من أسلوب اتخاذ القرار

الحدسي، كما تبين عدم وجود أثر دال احصائياً لامتلاك الرؤية على أسلوب اتخاذ القرار الحدسي، إذ بلغت

قيمة ت 1.432 وبدلالة احصائية 0.153، كما تبين وجود أثر ايجابي دال احصائياً للتحفيز على أسلوب

اتخاذ القرار الحدسي، إذ بلغت قيمة ت 0.806 وبدلالة احصائية 0.421، وعدم وجود أثر دال احصائياً

للابتكارية على أسلوب اتخاذ القرار الحدسي إذ بلغت قيمة ت -0.529 وبدلالة احصائية 0.597، وعدم

وجود أثر دال احصائياً للفاعلية على أسلوب اتخاذ القرار الحدسي إذ بلغت قيمة ت 1.347 وبدلالة احصائية

0.179، وعدم وجود أثر دال احصائياً لاستشراف المستقبل على أسلوب اتخاذ القرار الحدسي إذ بلغت قيمة

ت 0.245 وبدلالة احصائية 0.806.

### ثالثاً: أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين

يبين الجدول (32) تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى

الآخرين في القطاع الحكومي الأردني:

جدول (32): تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني

المتغير المستقل	Peta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة ف الإحصائية
امتلاك الرؤية	.015	.188	.851				
التحفيز	.048	.613	.540				
الابتكارية	.080	1.002	.317	.137	.019	1.255	.283
الفاعلية	.083	.901	.368				
استشراف المستقبل	-.190	-2.237	.026				

يتبين من الجدول (32) أن التباين المفسر بلغ (0.019) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (امتلاك

الرؤية، التحفيز، الابتكارية، الفاعلية، استشراف المستقبل) فسرت ما قيمته 1.9% من أسلوب اتخاذ القرار

بالرجوع إلى الآخرين، كما تبين عدم وجود أثر دال احصائياً لامتلاك الرؤية على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع

إلى الآخرين، إذ بلغت قيمة ت 0.188 وبدلالة احصائية 0.851، كما تبين عدم وجود أثر ايجابي دال

احصائياً للتحفيز على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، إذ بلغت قيمة ت 0.613 وبدلالة احصائية

0.540، وعدم وجود أثر دال احصائياً للابتكارية على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين إذ بلغت قيمة

ت 1.002 وبدلالة احصائية 0.317، وعدم وجود أثر دال احصائياً للفاعلية على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع

إلى الآخرين إذ بلغت قيمة ت 0.901 وبدلالة احصائية 0.368، ووجود أثر دال احصائياً لاستشراف المستقبل

على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين إذ بلغت قيمة ت -2.237 وبدلالة احصائية 0.026.

### ثالثاً: أسلوب اتخاذ القرار التجنبي

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار التجنبي في

القطاع الحكومي الأردني.

جدول (33): تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار التجنبي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني

المتغير المستقل	Peta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة ف الإحصائية
امتلاك الرؤية	.110	1.419	.157				
التحفيز	-.068	-.876	.382				
الابتكارية	-.009	-.110	.913	.172	.029	1.979	.081
الفاعلية	.177	1.931	.054				
استشراف المستقبل	-.061	-.722	.471				

يظهر الجدول (33) أن التباين المفسر بلغ (0.29) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (امتلاك

الرؤية، التحفيز، الابتكارية، الفاعلية، استشراف المستقبل) فسرت ما قيمته 2.9% من أسلوب اتخاذ القرار

التجنبي، كما تبين عدم وجود أثر دال احصائياً لامتلاك الرؤية على أسلوب اتخاذ القرار التجنبي، إذ بلغت

قيمة ت 1.419 وبدلالة احصائية 0.157، كما تبين عدم وجود أثر ايجابي دال احصائياً للتحفيز على أسلوب

اتخاذ القرار التجنبي، إذ بلغت قيمة ت -0.876 وبدلالة احصائية 0.382، وعدم وجود أثر دال احصائياً

للابتكارية على أسلوب اتخاذ القرار التجنبي إذ بلغت قيمة ت -0.110 وبدلالة احصائية 0.913، وعدم وجود

أثر دال احصائياً للفاعلية على أسلوب اتخاذ القرار التجنبي إذ بلغت قيمة ت 1.931 وبدلالة احصائية

0.054، وعدم وجود أثر دال احصائياً لاستشراف المستقبل على أسلوب اتخاذ القرار التجنبي إذ بلغت قيمة

ت -0.722 وبدلالة احصائية 0.471.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة

#### المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة تبعاً لنتائج أسئلتها واختبار فرضياتها، وفي ضوء الدراسات السابقة.

(1.5) مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص: "ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني؟".

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني كان مرتفعاً، حيث جاء استشراف المستقبل في المرتبة الأولى، في حين جاء التحفيز في المرتبة الأخيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للذكاء الاستراتيجي ككل (3.94).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني يشاركون في العديد من البرامج التدريبية القادرة على تأهيلهم لتطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي للعمليات المختلفة مما يشير إلى أنهم يحصلون على فرص كثيرة قادرة على تنمية مختلف المهارات الإدارية لديهم. هذا ما يؤكد طبيعة المشاركين في الدراسة، إذ أنّ المشاركين في الدراسة الحالية كانوا من ذوي الخبرة الكبيرة حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة 38.6%، مما يشير إلى أنهم مروا بخبرات عملية كثيرة ساهمت في تنمية مستوى الذكاء الاستراتيجي لديهم، وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية، حيث كان مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى عينة الدراسة مرتفعاً.

وبما أن عينة الدراسة كانت من الإداريين العاملين في القطاع الحكومي، فإن مفهوم الذكاء الاستراتيجي كما يذكر (Strain, 2013) مبني على تبني مجموعة من الأهداف المشتركة في المؤسسة. ولأن عينة الدراسة

الحالية تقوم بتبني عدة أنماط سلوكية بالرجوع إلى مجموعة من مدونات السلوك والسياسات الإدارية، فإن نتائج الدراسة الحالية تتسجم مع مفهوم الذكاء الاستراتيجي باعتباره يقوم على عدة أهداف مشتركة، وهو السائد في المؤسسات الحكومية. كما وأن الذكاء الاستراتيجي مستند إلى جمع البيانات والمعلومات من أجل تخطيط العمليات المستقبلية في المؤسسة، وحيث أن المؤسسات المشاركة في الدراسة الحالية هي مؤسسات حكومية، فإن قدرتها في تحصيل المعلومات عالية وهذا ما ينعكس إيجابياً على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين. كما وأن السياسات والاستراتيجيات المنظمة للعمليات الإدارية للمؤسسات الحكومية تؤكد على ضرورة أن يتم تبني مجموعة من الآليات والعمليات القادرة على التعامل مع المشكلات الحالية والمستقبلية، إذ تعمل على تطوير خطط طارئة للتعامل مع مختلف الظروف، وهذا ما يشكل أساس الذكاء الاستراتيجي مما يشير إلى أن نتائج الدراسة الحالية والتي أظهرت أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين كان مرتفعاً ينسجم مع طبيعة مؤسسات القطاع الحكومي في الأردن.

**(2.5) مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص: "ما أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني؟".**

بينت نتائج الدراسة أن أساليب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني هي أسلوب اتخاذ القرار العقلاني ثم أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، ثم أسلوب اتخاذ القرار التجنبي ومن ثم الحدسي. وقد بلغ المتوسط الحسابي لأسلوب اتخاذ القرار العقلاني (4.10)، ولأسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين (3.71)، كما وبلغ المتوسط الحسابي لأسلوب اتخاذ القرار التجنبي فقد حصل على متوسط حسابي يبلغ (3.28)، أما أسلوب اتخاذ القرار الحدسي (3.21)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار ككل (3.28). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الإداريين العاملين في القطاع الحكومي في الأردن أفراداً وصلوا إلى المستويات اللازمة لتحكيم العقل قبل أي متغير آخر عند اتخاذ القرارات. ولأن أسلوب

اتخاذ القرار العقلاني يقوم في الأساس على توظيف الخبرات السابقة سواءً الحياتية او الوظيفية في تقييم المواقف والمشكلات المختلفة ومن ثم اتخاذ القرار المناسب بالاستناد إلى أسلوب اتخاذ القرار الملائم، تعكس هذه النتيجة أن الإداريين العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي في الأردن أفراداً لديهم الكثير من الدراية والمعرفة بنتائج القرارات التي يتخذونها.

ويؤكد (Alvi, Ali, Shah, Khalily, Irfan & Noor, 2018) أن أسلوب اتخاذ القرار العقلاني يقوم في الأساس على أن يقيم المدراء والعاملون المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار ومن ثم يوازن نتائج هذا القرار وما يمكن أن يؤدي إليه، مما يعني أن اختيار العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي الأردني لأسلوب اتخاذ القرار العقلاني يتوافق مع رؤية أنهم يمتلكون خبرة عملية ونظرية واسعة. كما وأن الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني لا يتخذون قرارات اعتباطية بعيدة عن العقلانية أهمها النظر في عواقب القرار سواءً على المستوى الفردي أو التنظيمي. كما ويدرك الإداريون إلى أن اختيارهم لأسلوب اتخاذ القرار المناسب يعكس نضجهم المهني والفردي باعتبارهم وصلوا لمراحل عمرية كافية تمكنهم من اختيار أسلوب اتخاذ القرار المناسب. وجاء في المرتبة الثانية أسلوب اتخاذ القرار بالاعتماد على الآخرين. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الإداريين العاملين في القطاع الحكومي يحاولون أن يستفيدوا من خبرات زملائهم في العمل من أجل اتخاذ القرارات، وهو أمرٌ إيجابي في المؤسسات الحكومية نظراً لأن نتائج تلك القرارات تنعكس على معظم الإداريين العاملين في المؤسسة الحكومية مما يشير إلى ضرورة أن يتم الاستفادة من تجارب من لديهم خبرات وظيفية أكبر.

ويرى (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019) أن اتخاذ القرار بالاعتماد على الآخرين من الأمور الإيجابية في المؤسسات نظراً لأن هذا يشير إلى أن عملية اتخاذ القرار تصحح عملية تشاركية وتعاونية وتقوم على أن يستفيد الفرد من الخبرات الفردية للعاملين معه.

وجاء أسلوب اتخاذ القرار التجنبي في المرتبة الثالثة مما يشير إلى أن الإداريين العاملين في القطاع الحكومي يحاولون الهروب من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار. كما ويعكس ذلك نوعاً من عدم الثقة في القدرات الذاتية أو أن الإداريين العاملين في القطاع الحكومي يعرفون أن اتخاذهم للقرارات لا يؤثر كثيراً على سير العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية نظراً لأن تلك القرارات يقوم بها أصحاب المناصب الإدارية الأعلى. ويؤكد سبيسر وسادلر سميث (Spicer & Sadler-Smith, 2005) إلى أن أسلوب اتخاذ القرار التجنبي يعكس انخفاض مستوى الثقة بالنفس نظراً لأن الفرد يحاول أن يتجنب الكثير من المتغيرات في البيئة المحيطة قبل اتخاذه للقرار مما يطور لديه رؤية بأن عدم اتخاذ القرار وتجنب هذه العملية أو تأجيلها لن يؤدي إلى مخرجات سلبية.

(3.5) مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي تنص: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى إداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة)".

بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث سجل الذكور مستوى أعلى من الذكاء الاستراتيجي منه لدى الإناث. حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.15) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.95). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الذكور في مؤسسات القطاع الحكومي في الأردن هم من يتبوأ المناصب القيادية مما يمكنهم من اكتساب خبرات أكثر مقارنةً مع الإناث. كما وأن الذكور أكثر مشاركة في البرامج التدريبية نظراً لأن مشاركة الإداريين في الدورات التدريبية وبرامج التطوير الوظيفي تستدعي امتلاك الكثير من الوقت، والذي غالباً ما لا يمتلكه الإناث نظراً لأن أكثر العاملين في القطاع الحكومي من الإناث في الأردن من المتزوجات اللاتي عليهن أعباء منزلية وأسرية كبيرة تستدعي منهن التواجد في المنزل.

إضافةً لذلك، يتصف المجتمع الأردني بكونه مجتمعاً ذكورياً لا يعطي فرصة كبيرة للإناث من أجل الوصول إلى المناصب الإدارية العليا، وبالتالي امتلاك مهارات القيادة مثل الذكاء الاستراتيجي. كما وأن تنمية هذا النوع من الذكاءات يعتمد بشكل كبير على المشاركة في البرامج التدريبية وبرامج التطوير المهني المقدمة من المؤسسات الحكومية الأردنية. ونظراً لأن أعداد الإناث في المناصب القيادية لا يزال محدوداً، فإن هذا يعني أن هناك فجوة واضحة في امتلاكهن لفرصة تنمية أساليب التفكير القيادية مثل الذكاء الاستراتيجي، وهذا ما يفسر الفروق الجنسية لصالح الذكور.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر العمر في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال التحفيز، حيث سجل العاملون ضمن الفئة العمرية 51 سنة فأكثر مستوى أعلى من الذكاء الاستراتيجي في مجال التحفيز. حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية 51 سنة فأكثر (4.10)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية 41-50 سنة (3.96)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية 31-40 سنة (3.91)، أما الفئة العمرية 30 سنة فأقل فقد بلغ متوسطهم الحسابي (3.89). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الفئة العمرية 31-40 سنة و 41-50 سنة، وبنسبة مئوية كلية (70.8%) مما يعطي مؤشرات إلى عدم التفاوت في الخبرات الوظيفية والحياتية، والتي تعد من أهم المؤثرات على مستوى الذكاء الاستراتيجي، إذ يتطلب هذا النوع من الذكاء المرور بخبرات حياتية كثيرة تؤثر بشكل واضح على كيفية التعامل مع مختلف القضايا الوظيفية.

كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث سجل المدير مستويات أعلى من الذكاء استراتيجي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمدير (4.32)، وبلغ المتوسط الحسابي لنائب مدير / مساعد مدير (3.84)، أما رئيس قسم / شعبة فقد بلغ المتوسط الحسابي لهم (3.94). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يكون أكثر وضوحاً لدى الفئات

في المناصب الإدارية العليا، والتي تمتلك حرية اتخاذ القرارات في مختلف المشكلات التي تواجهها المؤسسة. كما وأن أغلبية عينة الدراسة الحالية كانوا في المسمى الوظيفي رئيس قسم وبنسبة مئوية بلغت (70.8%)، وهذه الفئة لا تمتلك قدراً كبيراً من الحرية في الحصول على المعلومات أو المشاركة في وضع الخطط والسياسات والإجراءات التنظيمية، وهي من أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي. كما وأن عدم امتلاك الإداريين العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي في الأردن لقدرة التعامل مع مختلف المتغيرات التنظيمية نظراً لأنهم يخضعون لسياسات حكومية لا يستطيعون تجاوزها، فإن عدم وجود فروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي يعكس أن القطاع الحكومي في الأردن قائم على العمليات التنظيمية الإدارية والانتاجية البيروقراطية.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المستوى التعليمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء امتلاك الرؤية، واستشراف المستقبل حيث سجل الإداريين العاملين في القطاع الحكومي ذوي المستوى التعليمي الدراسات العليا مستويات أعلى مقارنةً بالإداريين العاملين ذوي المستوى التعليمي البكالوريوس فأقل. حيث بلغ المتوسط الحسابي للحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل (3.91)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للحاصلين على شهادة الدراسات العليا (4.04). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن امتلاك شهادات عليا يعني بالضرورة الحصول على خبرات أكاديمية أكثر غنى والتي توفرها المساقات الجامعية، خاصةً فيما يتعلق بالجوانب الإدارية الاستراتيجية مثل القدرة على استشراف المستقبل وامتلاك رؤية واضحة حول كيفية التعامل مع مختلف القضايا التنظيمية. أما من حيث النتيجة الكلية، فإن هذه النتيجة لا تعكس في الحقيقة واقعاً مهماً وهو ضرورة أن يكون ممن لديهم شهادات أعلى مستوى أكبر من الذكاء الاستراتيجي، حيث يقوم هذا المفهوم على عدة جوانب نظرية وعملية

تتطلب من الإداريين العاملين تطبيق ما تم تعلمه في الجامعة على أرض الواقع من خلال خبرات وظيفية اكتسبها العاملون من خلال مرورهم في عدة مشكلات أثناء سير العمل.

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء الابتكارية، واستشراف المستقبل، حيث سجل العاملون ذوي سنوات الخبرة 6-10 سنوات مستويات أعلى من الذكاء الاستراتيجي في كل من مجالي الابتكارية واستشراف المستقبل. حيث بلغ المتوسط الحسابي لذوي الخبرة 5 سنوات فأقل (3.79)، ولذوي سنوات الخبرة من 6-10 سنوات (4.04)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لذوي عدد سنوات الخبرة من 11-15 سنة (3.90)، أما ذوي سنوات الخبرة 15 سنة فأكثر قد بلغ المتوسط الحسابي لهم (3.99).

ذكرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في الابتكارية واستشراف المستقبل حيث سجل ذوي الخبرة 6-10 سنوات مستويات أعلى من الذكاء الاستراتيجي فيها. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة من العاملين تمتلك رؤية استشرافية أفضل وامتلكت الخبرة اللازمة من أجل تطوير مستويات أعلى من الابتكارية مقارنة مع الفئات الأخرى، إذ أن الفئات الأقل ليس لديها الخبرة العملية من أجل معرفة ما يمكن أن تتطلبه مؤسسات القطاع الحكومي. كما وأن الفئات الأكبر قد بلغت مستوى من الملل الوظيفي الذي لا يجعلها قادرة على تبني رؤية استشرافية مستقبلية أو إظهار نزعة من الابتكارية.

(4.5) مناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي تنص: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة)".

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء أسلوب اتخاذ القرار العقلاني حيث سجل

الذكور مستويات أعلى في أسلوب اتخاذ القرار العقلاني مقارنةً بالإناث. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن كل من الإداريين العاملين الذكور والإناث يمرون في خبرات وظيفية متشابهة عندما يصلون إلى المناصب الإدارية، ويشركون في نفس برامج التطوير المهني نظراً لأن هناك توجهات إدارية في الحكومة الأردنية لتمكين المرأة وإشراكها في عملية اتخاذ القرار.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر العمر في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، حيث سجل الإداريين العاملين في الفئة العمرية 51 سنة فأكثر مستويات أعلى من أسلوب اتخاذ القرار العقلاني مقارنةً بالعاملين في الفئة العمرية 41-50 سنة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن عملية اتخاذ القرار واختيار الأسلوب المناسب لها من أهم المتغيرات التنظيمية في المؤسسات. وباعتبار أن العمر من أكثر المتغيرات الديموغرافية تأثيراً في عملية اتخاذ القرار، فإن عدم وجود فروق لا ينسجم مع المنطق، إذ من المفترض أن العاملين في الفئات العمرية الأعلى سوف يكونون أكثر قدرة على اختيار أسلوب اتخاذ القرار المناسب، وهو أسلوب اتخاذ القرار العقلاني وهذا ما أشارت إليه النتائج.

ولأن العمر يؤثر على المتغيرات الذاتية والشخصية ولا يؤثر بالضرورة على المتغيرات التنظيمية، ولأن أسلوب اتخاذ القرار من المتغيرات الذاتية التي تخضع لاعتبارات تنظيمية واضحة، فإن عدم وجود فروق دالة إحصائية في ضوء متغير العمر يؤكد أن هذا المتغير الفردي لا يمكن أخذه بعين الاعتبار في القطاع الحكومي والذي تحكمه مجموعة من القوانين والتشريعات.

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مؤسسات القطاع الحكومي في الأردن لا تعطي فرصاً كثيرة في اتخاذ القرار، إذ أن الأسلوب الإداري المتبنى في معظم المؤسسات

الحكومية يكون من الأعلى إلى الأسفل مما يعني أن القرارات المؤثرة تأتي من الإدارات العليا وينبغي على المرؤوسين تنفيذها فقط. كما وأن الإداريين العاملين في المؤسسات الحكومية يشاركون في نفس الخبرات الوظيفية والتي تعد من أهم المؤثرات على أسلوب اتخاذ القرار لديهم نظراً لأنهم يلتزمون بنفس التشريعات والقوانين والأنظمة مما يؤدي إلى امتلاكهم خبرات متشابهة.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المستوى التعليمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مؤسسات القطاع الحكومي في الأردن تتصف بدرجة من البيروقراطية مما يعني أن الإداريين العاملين من مختلف الدرجات العلمية لا يمتلكون فرصاً كثيرة لاتخاذ القرار، وهي العملية التي تحدد أسلوب اتخاذ القرار المتخذ من قبلهم. كما ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أسلوب اتخاذ القرار ينبثق من متغيرات ذاتية أهمها خصائص الشخصية ولا يتأثر بشكل واضح بالدرجة العلمية، وهذا ما ينسجم مع نتائج الدراسة الحالية التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر المستوى التعليمي.

كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة الوظيفية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أغلبية الإداريين العاملين المشاركين في الدراسة الحالية لا يختلفون بشكل دال احصائياً من حيث الخبرة الوظيفية، إذ كانت نسبة من لديهم خبرة 11 سنة فأكثر 64.5% مما يشير إلى أن متغير الخبرة غير قادر على التأثير في أسلوب اتخاذ القرار لدى العاملين. كما وأن الإدارة الحكومية في الأردن تحكمها مجموعة من القوانين والتشريعات التي تحدد سلطات اتخاذ القرار، وهي مرتبطة بالمسمى الوظيفي أكثر من الخبرة الوظيفية. فالقطاع الحكومي الأردني يتم إدارته بشكل عمودي من الأعلى إلى الأسفل مما يعني أن عملية اتخاذ القرار تكون مفروضة من المناصب الإدارية العليا في مختلف المؤسسات الحكومية.

(5.5) مناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $\leq 0.05$ ) لمستوى الذكاء الاستراتيجي ككل على أبعاد أساليب اتخاذ القرار لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني".

أظهرت نتائج الدراسة أن متغيرات الذكاء الاستراتيجي فسرت ما قيمته 4.1% من أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، كما تبين عدم وجود أثر دال احصائياً لامتلاك الرؤية، والابتكارية، والفاعلية واستشراف المستقبل على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يقوم على امتلاك عدة مقومات فردية وتنظيمية تجعل الفرد قادراً على اختيار أسلوب اتخاذ القرار الملائم. وبما أن أسلوب اتخاذ القرار العقلاني يقوم على توظيف خبرات الفرد الشخصية السابقة والمستندة إلى امتلاكه مقومات النظر إلى عملية اتخاذ القرار من عدة جوانب منطقية وعقلانية ومن ثم اختيار الجانب العقلاني، فإن وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني ينسجم مع طبيعة هذين المتغيرين واللذان يقومان على الأسس العقلانية عند مواجهة أي مشكلة تتطلب اتخاذ القرار مما يؤكد أن هنالك أثر للذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني.

وترى قاسم (2011) أن الذكاء الاستراتيجي مجتمعاً أو أي بعد من أبعاده من المؤشرات المهمة على اتخاذ القرارات العقلانية لدى الأفراد، نظراً لأن الفرد يرجع إلى قدراته ومهاراته المتجسدة في امتلاك مستويات عالية من الذكاء الاستراتيجي من أجل تقييم المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ القرار المناسب ومن ثم يختار أسلوب اتخاذ القرار العقلاني لإدراكه بأن هذا الأسلوب يؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى القصير والطويل. وينطبق ذلك بشكل خاص على المؤسسات الحكومية، إذ تحتاج هذه المؤسسات إلى القرارات العقلانية والمنسجمة مع طبيعة العمل الحكومي القائم على الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تفرض على الإداريين العاملين اللجوء إلى أساليب اتخاذ القرار العقلانية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019) والتي

أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين القدرة على استشراف المستقبل وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني والمبني على استخدام المعلومات المتوفرة.

أظهرت نتائج الدراسة أن متغيرات الذكاء الاستراتيجي مجتمعة فسرت ما قيمته 2.6% من أسلوب اتخاذ القرار الحدسي، كما تبين عدم وجود أثر دال احصائياً لامتلاك الرؤية على أسلوب اتخاذ القرار الحدسي. كما تبين عدم وجود أثر إيجابي دال احصائياً للتحفيز والابتكارية والفاعلية واستشراف المستقبل على أسلوب اتخاذ القرار الحدسي. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أسلوب اتخاذ القرار الحدسي يركز على استخدام الفرد لانفعالاته ومشاعره الداخلية في عملية اتخاذ القرار، وهذا أمر لا يتوافق مع الذكاء الاستراتيجي كمفهوم ومهارة وقدرة تساعد الفرد على أن يستخدم المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة للوصول إلى القرارات القادرة على الوصول إلى المخرجات الإيجابية الناتجة عن عملية اتخاذ القرار.

أظهرت نتائج الدراسة أن متغيرات الذكاء الاستراتيجي مجتمعة فسرت ما قيمته 1.9% من أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، كما تبين عدم وجود أثر دال احصائياً لامتلاك الرؤية والتحفيز والابتكارية والفاعلية على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن من يسجل مستويات عالية من الذكاء الأخلاقي لا يأخذ قراراته بدون أن يكون قادراً على مسح البيئة التنظيمية للمؤسسة ومعرفة من يستطيع اللجوء إليه في عملية اتخاذ القرار، مما يؤكد أن الذكاء الاستراتيجي لا يؤثر بشكل واضح على أساليب اتخاذ القرار التي لا تنطوي على امتلاك مستوى عالي من المعرفة مثل أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين والذي يعكس أن الفرد ليس لديه مستوى عالي من الثقة بالنفس أو اختيار أسلوب اتخاذ القرار المناسب.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Remenova, Jankelova & Prochazkova, 2019) والتي

بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك القيادة الموجهة نحو الهدف وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني،

والحدسي، والمستند إلى الحصول على مساعدة الآخرين في اتخاذ القرار.

بينت نتائج الدراسة أن متغيرات الذكاء الاستراتيجي مجتمعة فسرت ما قيمته 2.9% من أسلوب اتخاذ

القرار التجنبي. كما تبين عدم وجود أثر دال احصائياً لامتلاك الرؤية وللتحفيز وللابتكارية وللفاعلية ولاستشراف

المستقبل على أسلوب اتخاذ القرار التجنبي. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الذكاء الاستراتيجي مرآة لامتلاك

الفرد لمستوى عالي من تقدير الذات ومفهوم الذات والذي ينعكس على أسلوب اتخاذ القرار لديه ويجعله أكثر

قدرة على اختيار أساليب اتخاذ القرار الملائمة. وبما أن أسلوب اتخاذ القرار التجنبي انعكاس واضح بأن الفرد

لا يمتلك المهارات والقدرات الذاتية التي تمكنه من اتخاذ القرار، ولأن الذكاء الاستراتيجي من المهارات الذاتية

المهمة التي تميز القادة الناجحين، فإن عدم وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار التجنبي

أمرٌ منطقي، إذ أن من يمتلك مستوى مرتفع من الذكاء الاستراتيجي لا يلجأ إلى أساليب اتخاذ القرار السلبية

والمجسدة في أسلوب اتخاذ القرار التجنبي.

## التوصيات

توصي الدراسة بما يلي:

- أشارت نتائج الدراسة الى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين كان مرتفعاً، لذلك توصي الدراسة بعقد برامج وندوات تدريبية تسعى إلى المحافظة على المستوى المرتفع من الذكاء الاستراتيجي لدى الافراد الإداريين العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الذكور كان أعلى منه لدى الإناث، وبالتالي، توصي الدراسة بتصميم مجموعة من البرامج التدريبية الخاصة بالإناث الإداريات العاملات في القطاع الحكومي الأردني والتي تهدف إلى رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي لديهن، وإفساح المجال أمامهن لتولي مناصب إدارية عليا.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين ضمن الفئة العمرية 51 سنة فأكثر كان أعلى منه لدى الإداريين العاملين الأقل عمراً، وبذلك توصي الدراسة ضرورة استهداف الإداريين العاملين من الأقل عمراً من خلال دورات وبرامج تطوير مهني تسعى إلى رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي لديهم.
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين أعلى منه رئيس قسم / شعبة، وبالتالي، توصي الدراسة بالعمل على اعطاء رؤساء الأقسام فرصة أكبر للانخراط في العمليات التنظيمية والمشاركة في صنع القرار والتي تعزز من مستوى الذكاء الاستراتيجي لديهم.
- كشفت نتائج الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً لدى الإداريين العاملين في القطاع الحكومي الأردني هو أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، وبذلك توصي الدراسة العمل على تفعيل دور الإداريين العاملين في عملية اتخاذ القرار في مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية.

- فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية، توصي الباحثة بإجراء دراسة تتناول الذكاء الاستراتيجي وأثره على مجموعة من المتغيرات الفردية لدى الإداريين العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي مثل الرضا الوظيفي والحوافز المادية المعنوية المقدمة للإداريين.
- اجراء دراسات مستقبليه في عدد أكبر من مؤسسات القطاع العام.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

إبراهيم، أحمد. (2013). أثر استخدام الطرق الكمية على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة شركة السودان

للاتصالات (سوداتل). مجلة أمارياك، 4(8)، 79-100.

أبو صايمة، سناء. (2017). *آد تخبيل مجك تلبس كم لثة عو ولبس حذك مكبى غى تلبس ز دبلع نل بك كشي؟*

*تلبس؟ غى لآفخ م.* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية المفتوحة، الأردن.

الجمارك الأردنية. (2017). *الخطة الاستراتيجية (2017-2019)*. استرجع من:

<https://www.customs.gov.jo/ar/pdf/JCPlan%202017-2019.pdf>

الجنابي، رنا. (2019). *الذكاءات المتعددة وعلاقتها بالتخصص الدراسي لدى طالبات كليتي التربية والعلوم*

للبنات. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 58(3)، 285-322.

الحكومة الإلكترونية. (2019). *المؤسسات الحكومية*. استرجع بتاريخ 2019/10/23 من

<https://jordan.gov.jo>

دائرة الإحصاءات العامة. (2019). *عن الدائرة*. استرجع بتاريخ 2019/10/23 من:

<http://dosweb.dos.gov.jo/ar/2019/>

دائرة الأراضي والمساحة. (2019). *نبذة عن الدائرة*. استرجع بتاريخ 2019/10/28 من:

<https://www.dls.gov.jo/ar/Pages/default.aspx>

دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. (2019). *الرؤية والرسالة*. استرجع بتاريخ 2019/7/18 من:

<https://www.istd.gov.jo/Arabic/AboutISTD/MissionVision.aspx>

الزغيرات، خلف. (2016) *عن الأثر الاقتصادي للذكاء في تعزيز التنمية في ظل التحديات العالمية: دراسة ميدانية في جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.*

الزغيلات، مهند والشعلان، معن. (2019). *أنماط الذكاءات المتعددة السائدة لدى لاعبي لعبتي الكاراتيه والتايكونجستو في جنوب الأردن. دراسات العلوم التربوية، 46(3)، 662-674.*

الشمري، طارق. (2019). *دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 315-343.*

الشيخ، بابكر وعلي، محمد. (2017). *أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(19)، 272-294.*

عبيد، مهند والشبخلي، عبد الرزاق. (2015). *أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار "بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان". مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 21(85)، 1-23.*

على، محمود. (2017). *دور تكنولوجيا المعلومات في علاج محددات الترهل التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8، 433-448.*

فائق، تلا وعبد، عذراء. (2017). *دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 107(24)، 108-127.*

قاسم، سعاد. (2011). *أدوية الذكاء في تعزيز التنمية في ظل التحديات العالمية: دراسة ميدانية في جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.*

محمد، سعيد. ومحمد، إيمان وفاضل، شهد. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل.

مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(2)، 170-198.

مؤسسة الضمان الاجتماعي. (2019). نبذة عن المؤسسة. استرجع بتاريخ 2019/7/15 من:

[https://www.ssc.gov.jo/Arabic/AboutSSC/Documents/%D9%86%D8%A8%](https://www.ssc.gov.jo/Arabic/AboutSSC/Documents/%D9%86%D8%A8%20%D8%B0%D8%A9%20%D8%B9%D9%86%20%A9.pdf)

[.D8%B0%D8%A9%20%D8%B9%D9%86%20%A9.pdf](https://www.ssc.gov.jo/Arabic/AboutSSC/Documents/%D9%86%D8%A8%20%D8%B0%D8%A9%20%D8%B9%D9%86%20%A9.pdf)

الهزايمة، أحمد. (2009). دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية

في المؤسسات العامة لمحافظة اربد). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 25(1)،

408-379.

هيئة الاستثمار. (2019). عن الهيئة. استرجع بتاريخ 2019/10/28 من: <https://www.jic.gov.jo>.

اليامي، أحمد. (2009). العلاقة بين الخصائص والقيم الشخصية وبين أساليب صنع القرار في المنظمات

العامة. المجلة العلمية للإدارة، 3(3)، 44-3.

- Abuzaid, A. (2017). **Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: a practical study on the Jordanian diversified financial services companies.** *International Management Review*, 31(1), 884-893.
- Al Shra'ah, A. (2015). **The impact of decision-making styles on organizational learning: An empirical study on the public manufacturing companies in Jordan.** *International Journal of Business and Social Science*, 6(4), 55-62.
- Allahyani, (2012). **The relationship between cognitive dissonance and decision-making styles in a sample of female students at the University of Umm Al Qura.** *Education*, 132(3), 641-663.
- Altintas, F. & Kavurmaci, C. (2016). **The relationship between personal decision-making styles and managerial value.** *Balkan Journal of Social Science*, 5, 214-226.
- Alvi, S., Ali, S., Shah, A., Khalily, M., Irfan, M. & Noor, A. (2018). **Role of wisdom in decision making styles among managers.** *ISRA Medical Journal*, 10(2), 91-95.
- Arslanoglu, C., Dogan, E. & Acar, K. (2018). **Investigation of decision making and thinking styles of Volleyball referees in terms of some variables.** *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 21-28.
- Baei, F., Ahmadi, M., Malafeh, N. & Bae, A. (2017). **The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case Study: Office of cooperatives labor and social welfare).** *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 244-249.

- Bahrami, M., Salehi, M., Barati, O., Ezzatabadi, M., Montazer-alfaraj, R. & Tafti, A. (2016). **Nurses' voluntary extra work in the hospital: The role of managers' decision-making style.** *International Journal of Healthcare Management*, 9(3), 155-162.
- Benhangi, H. (2016). **Studying the role of managers' cultural intelligence in the selection of their decision-making style (Case Study: Water and Sewage organization in Mashhad).** *Journal of Interdisciplinary Research*, (2), 7-12.
- Bleoju, G. & Capatina, A. (2019). **Enhancing competitive response to market challenges with a strategic intelligence maturity model.** *Journal of Intelligence Studies in Business*, 9(1), 17-27.
- Calof, J., Richards, G. & Santilli, P. (2017). **Integration of business intelligence with corporate strategic management.** *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(3), 62-73.
- Erends, I., Mesko, M. & Bukovec, B. (2014). **Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry.** *Journal of Universal Excellence*, 3(2), 87-101.
- Esmaeili, M. (2014). **A study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning.** *International Journal of Asian Social Science*, 4(10), 1045-1061.
- Fischer, S., Soyez, K. & Gurtner, S. (2015). **Adapting Scott and Bruce's general decision-making style inventory to patient decision making in provider choice.** *Medical Decision Making*, 35(4), 525-532.
- Franken, I. & Muris, P. (2005). **Individual differences in decision-making.** *personality and individual differences*, 39, 991-998.
- Galles, J., Lenz, J., Peterson, G. & Sampson, J. (2019). **Mindfulness and decision-making style: Predicting career thoughts and vocational identity.** *Career Development Quarterly*, 67(1), 77-91.

- Gokcek, H., Carikcioglu, P. & Yuksel, C. (2019). **The effect of consumer decision making styles on cognitive dissonance along with the role of the perceived risk as a moderator in online shopping.** *Journal of Academic Research in Economics*, 11(1), 118-127.
- Kuzgun, Y. (2005). *Decision making strategies scale. Measurement devices and programmes series used in practice guidance and psychological counseling.* Ankara: Nobel Publication.
- Maccoby, M. (2011). **Strategic intelligence: Conceptual system of leadership for change.** *Performance Improvement*, 31-40.
- Namsoo, S., Jonassen, D. & McGee, S. (2003). **Predictors of well-structured and ill-structured problem solving in an astronomy simulation.** *Journal of Research in Science Training*, 40(1), 6-33.
- Omotola, O. (2012). **An investigation into decision making styles practices and preferences of human resource managers in the banking industry in Southwestern Nigeria.** *European Journal of Business and Management*, 4(11), 1-7.
- Parker, A. & Fischhoff, B. (2005). **Decision-making competence: External validation through an individual- differences approach.** *Journal of Behavioral Decision Making*, 18, 1-27.
- Pellerone, M. (2013). **Identity status, coping strategy and decision-making process among Italian University students.** *Procedia – Social and Behavioral SCIENCES*, 106, 1399-1408.
- Pellissier, R. & Kruger, J. (2011). **A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa.** *European Business Review*, 23(6), 609-631.
- Pirttmaki, V. (2007). *Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies.* Unpublished PhD Dissertation, Tampere University of Technology, Finland.

- Remenova, K. & Jankelova, N. (2019). **Decision-making style of agribusiness managers.** *Agricultural Economics*, 65(7), 322-330.
- Remenova, K. & Jankelova, N. (2019). **How successfully can decision-making style predict the orientation toward well-or ill-structured decision-making problems.** *Journal of Competitiveness*, 11(1), 99-155.
- Remenova, K., Jankelova, N. & Prochazkova, K. (2019). **Relationship between path-goal leadership behavior and decision-making styles according to personal and working parameters.** *Journal of Interdisciplinary Research*, 8(2), 210-215.
- Scott, S. & Bruce, R. (1995). **Decision making style: The development and assessment of a new measure.** *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Sener, S. & Cokcaliskan, A. (2018). **An investigation between multiple intelligence and learning styles.** *Journal of Education and Training Studies*, 6(2), 125-132.
- Soltwisch, B. & Krahnke, K. (2017). **Maximizing decision making style and managerial effectiveness: Understanding how maximizing and focus of control impact managers' performance on the job.** *Managing Global Transitions*, 15(3), 215-230.
- Spicer, D. & Sadler-Smith, E. (2005). **An examination of the general decision-making style: Questionnaire in two UK samples.** *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 137-149.
- Strain, N. (2013). **Strategic intelligence role in the management of organizations.** *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 2(18), 109-116.
- Uzonwanne, F. (2015). **Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in nonprofit organizations in North America.** *Journal of Public Affairs*, 15(3), 287-299.

## الملاحق

## ملحق (1)

### أداة الدراسة

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة



الأخ الكريم / الأخت الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أقوم بدراسة حول " أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة اليرموك. تشمل أداة الدراسة على مقياس للذكاء الاستراتيجي يحتوي على (23) فقرة ومقياس اتخاذ القرار الذي يحتوي على (18) فقرة. أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات في أداة الدراسة، بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة بحسب البديل الذي ترونه مناسباً علماً بأن البيانات ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط راجيةً منكم الإجابة على جميع الفقرات بكل جدية وأمانة.

مع وافر احترامي وتقديري

الباحثة: ثروت بطاينة

بإشراف: الدكتور سيف عثمانه

1. النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى
2. العمر:  30 سنة فأقل  31 سنة - 40 سنة
3. المسمى الوظيفي:  مدير  نائب مدير /مساعد مدير
4. المستوى التعليمي:  بكالوريوس فأقل  دراسات عليا
5. عدد سنوات خبره  5 سنوات فأقل  11 سنة - 15 سنة
- 51 سنه فأكثر  15 سنة فأكثر
- من 6 سنوات - 10

الرقم	مضمون الفقرة	درجة التقييم			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
أولاً: مقياس الذكاء الاستراتيجي					
المجال الأول: امتلاك الرؤية: القدرة على بناء رؤية مستقبلية بشكل واضح وشمولي.					
1.	لدي تصور شامل عن الخطط المستقبلية في عملي.				
2.	أعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق رؤية المنظمة.				
3.	أمتلك القدرة على تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة على أرض الواقع.				
4.	استخدم رؤيتي الشخصية لاتخاذ القرارات الصحيحة.				
5.	أمتلك القدرة على اقناع الآخرين بما أراه مناسباً فيما يتعلق بالعمل.				
المجال الثاني: التحفيز: تشجيع الموظفين على تبني هدف مشترك من خلال تطبيق رؤية تنظيمية واضحة.					
6.	أمتلك القدرة على دفع العاملين لتطبيق رؤية المنظمة.				
7.	أثير التنافس بين العاملين لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.				
8.	استخدم أشكالاً مختلفة من الحوافز لتشجيع العاملين.				
9.	أشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار.				
10.	أشجع التفاعل بين العاملين وأشجع على تشكيل فرق عمل لتحقيق اهداف المنظمة.				
المجال الثالث: الابتكارية: توليد الأفكار الابداعية والتطبيق العملي لها.					
11.	أحاول استخدام طرق ابداعية بهدف تحسين جودة العمل.				
12.	استخدم طرقاً ابداعية خلال القيام بعمل.				
13.	أعتبر اسلوب عملي الحالي مواكبا للتطورات في مجال العمل.				
14.	أسعى لاستخدام طرق متعددة في أداء العمل.				
المجال الرابع: الفاعلية: الجهود المبذولة في الحصول على الفرص الجديدة ومراقبة التوجهات الحالية لتحديد المتطلبات المستقبلية وإدراك التغيرات التي يمكن أن تؤدي لفرص عمل جديدة.					
15.	أحاول أخذ المبادرة في كل المواقف التي تواجهني.				
16.	أهدف إلى الريادة في كل مجالات العمل.				
17.	أتميز في تحديد الفرص المتاحة.				
18.	أبادر إلى سلوكيات تشجع الأفراد الآخرين على الاستجابة لها.				
المجال الخامس: استشراف المستقبل: القدرة على فهم المتغيرات التي تساهم في تشكيل المستقبل وإدراك الفرص المتاحة ومصادر التهديد والتي يمكن أن تحدد مسار العمل مستقبلاً.					
19.	لدي القدرة على تشخيص وتحديد الفرص المتاحة باستمرار.				
20.	لدي القدرة على الاستفادة من خبراتي وامكانياتي الذاتية في التعااطي مع الاحداث المستقبلية.				
21.	أقبل الأفكار البديلة.				

الرقم	مضمون الفقرة	درجة التقييم			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
22.	أقوم بتشخيص مواقف عدم التأكد والمواقف غير الواضحة واتعامل معها بطريقة عقلانية.				
23.	أحاول إيجاد مسارات بديلة للمستقبل بناءً على المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة.				
ثانياً: مقياس اتخاذ القرار					
المجال الأول: أسلوب اتخاذ القرار العقلاني: الاعتماد على المعلومات الموثوقة في عملية اتخاذ القرار.					
1.	أقوم بتقييم مصادر المعلومات عدة مرات للتأكد بأن الحقائق المتوفرة صحيحة قبل اتخاذ القرار.				
2.	أقوم باتخاذ القرارات بشكلٍ منطقي وممنهج.				
3.	أفكر ملياً قبل اتخاذ القرار.				
4.	أخذ بعين الاعتبار البدائل المتوفرة عند اتخاذ القرار.				
5.	أقوم بالتحقق من جميع البدائل المتوفرة قبل عملية اتخاذ القرار.				
المجال الثاني: أسلوب اتخاذ القرار الحدسي: الاعتماد على الانفعالات والمشاعر الداخلية في عملية اتخاذ القرار.					
6.	اعتمد على المشاعر الداخلية عند اتخاذ القرار				
7.	اعتمد على حدسي وشعوري عند اتخاذ القرار.				
8.	أقوم عادةً باتخاذ القرار الذي اشعر بأنه صحيح.				
9.	أثق بمشاعري الداخلية عند اخذ القرار.				
المجال الثالث: أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين: البحث عن النصح والإرشاد من الآخرين في عملية اتخاذ القرار.					
10.	أحتاج عادةً إلى نصيحة ومساعدة الآخرين عند اتخاذ القرارات المهمة.				
11.	من النادر أن أتخذ قرارات مهمة بدون استشارة الآخرين.				
12.	من السهل اتخاذ القرارات المهمة إذا حصلت على المساندة من الآخرين.				
13.	أفضل تواجد شخص آخر لمساعدتي في تحديد الاتجاه الصحيح عند أخذ القرارات المهمة.				
المجال الرابع: أسلوب اتخاذ القرار التجنبي: تجنب اتخاذ القرارات.					
14.	أتجنب اتخاذ القرارات المهمة الى ان تزول اية ضغوطات مفروضة.				
15.	أفضل التأجيل قدر الامكان عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات المهمة.				
16.	اعمل ما بوسعي لقيام الآخرين باتخاذ القرار بدلا عني.				
17.	أفضل ان لا أكون جزءا من عملية اتخاذ القرارات المهمة لأنَّ التفكير فيها يشعرنني بالتوتر.				
18.	أحاول أن اتخذ أي قرار مهم بصورة جماعية بدلاً من أن اتخذه لوحدي.				