

## أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني

سيف ناصر العثامنة

قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة اليرموك، الأردن

ثروت صالح بطاينة

قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة اليرموك، الأردن

(قدم للنشر في: 2021/03/21م - قبل للنشر في: 2021/08/21م)

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على أساليب اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الذين يشغلون مناصب إشرافية في عدد من الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية، وتم اختيارهم بطريقة عينة الملاءمة. واشتملت عينة الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغين (365) موظفًا. تم استرجاع (332) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل.

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني كان مرتفعًا. وبينت أن أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشارًا لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني هو أسلوب اتخاذ القرار العقلاني. وأشارت النتائج إلى أن متغير الذكاء الاستراتيجي ارتبط إيجابًا بمتغير أسلوب اتخاذ القرار، إلا أن مستوى هذا الارتباط كان منخفضًا جدًا. كما تبين أن تأثير متغير الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده كان ذا دلالة إحصائية فقط على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني وأسلوب اتخاذ القرار التجنبي.

وأوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية وندوات تهدف إلى الحفاظ على المستوى المرتفع من الذكاء الاستراتيجي وبتفعيل دور القيادات الإدارية في عملية صنع القرار في الدوائر الإدارية المختلفة في المؤسسات الحكومية الأردنية. كما أوصت بأنه، بالإضافة للتأهيل المهني والوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية، لا بد من تعزيز سويتهم من الناحية الإدارية؛ وذلك من خلال تنمية المهارات القيادية لديهم، والتي تمكنهم من تبني أسلوب اتخاذ القرار المناسب لطبيعة عملهم واحتياجاته. وبينت الدراسة ضرورة العمل على زيادة هامش

الحرية لدى القيادات الإدارية من خلال تمكينهم وتفويضهم وتقليل إجراءات العمل المعقدة والموحدة بين الدوائر والمؤسسات الحكومية ذات طبيعة العمل المختلفة، إضافة إلى تزويدهم بالمعلومات والموارد التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات.

كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات تتناول الذكاء الاستراتيجي وأثره على مجموعة من المتغيرات الفردية بين القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي، مثل الرضا الوظيفي والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للقيادات الإدارية.

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

## المقدمة

وقدمت بعض الدراسات مثل دراسة غاليس، ولينز، وبيترسون 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 هذه الدراسة تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على أساليب اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني.

## مشكلة الدراسة

أكدت بعض الدراسات مثل دراسة علي (2017) 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 أدى 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.

وتعد 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.

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 الذكاء الجديدة التي لم يتم تناولها بالشكل الكافي؛ إذ إن 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 عنصرًا مهمًا 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 يُميزه 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 أن 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 (الهزايمة، 2009).

- 2- ما أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشارًا بين القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني؟
- 3- ما نوع العلاقات بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي ومتغيرات أسلوب صنع القرار لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني؟
- 4- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي على أساليب اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني.
- 2- التعرف على أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشارًا بين القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني.
- 3- التعرف على نوع العلاقات بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي ومتغيرات أسلوب صنع القرار؟
- 4- الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي على أساليب اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني.

#### أهمية الدراسة

##### الأهمية العلمية:

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

##### الأهمية العملية:

سيستفيد من نتائج هذه الدراسة القيادات الإدارية في القطاع الحكومي؛ للاطلاع على أهمية الذكاء الاستراتيجي؛ كونه يمثل أحد التوجهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي، والذي من الممكن تنميته بشكل يعزز من قدرتهم على تبني أساليب اتخاذ القرار المناسبة.

وترى بعض الدراسات أن عملية اتخاذ القرار هي في الأساس أحد الأنماط السلوكية القائمة على امتلاك قدرات ذكاء عالية؛ إذ ترى الحياياني (2012، Allahyani) 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.

وإدراكًا منهم بأهمية المتغيرات الفردية في عملية اتخاذ القرار، وركز علماء الإدارة على الجوانب النفسية والانفعالية في المؤسسات والمنظمات، سواءً على مستوى المديرين أو الموظفين. وازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم الذكاء الاستراتيجي والمفاهيم الإدارية الحديثة مثل الإدارة الاستراتيجية؛ مما يؤكد ضرورة تناول هذا المتغير من جوانب مختلفة نظرًا 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 دعا الباحثين لإجراء الدراسة الحالية لتجسير هذه الفجوة النظرية والعملية.

وذكرت بعض الدراسات التي تم التطرق لها هنا سابقًا مثل دراسة (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019) أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر في قدرة الأفراد على اختيار الإجراءات الفردية والتنظيمية القادرة على تحقيق الأهداف الموضوعية. وبما أن أسلوب اتخاذ القرار متغير شخصي يقوم على مجموعة من الخصائص والسمات الفردية، ونظرًا 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 المديرين وبين أساليب اتخاذ القرار لديهم.

#### أسئلة الدراسة

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني؟

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## الذكاء الاستراتيجي

ظهر مفهوم الذكاء الاستراتيجي كأحد أنواع الذكاءات التي تطورت نتيجةً لنظرية غاردنر (Gardner, 1983) في الذكاءات المتعددة، والتي ترى أن الفرد يمتلك درجات متفاوتة من الذكاء والقدرات، والتي يستطيع أن يشكّلها ويكيّفها 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).

وقد عرف (Kuhlman et al, 1999) الذكاء الاستراتيجي على أنه "ابتكار لخرائط طريق توجه صناعات القرار نحو اتخاذ قرارات أكثر وعياً، عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، وبالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية".

## أبعاد الذكاء الاستراتيجي

قدّم الباحثون مجموعة من التصنيفات حول الأبعاد المختلفة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي؛ إذ قسمه (Abuzaid, 2017) إلى خمسة أبعاد كما يلي:

- 1- امتلاك الرؤية: وتعني قدرة المؤسسة على رؤية مستقبلها بشكل واضح وشمولي.
- 2- التحفيز: وتعني تشجيع الموظفين على تبني هدف مشترك من خلال تطبيق رؤية المؤسسة.
- 3- استشراف المستقبل: وتعني القدرة على فهم المتغيرات التي تساهم في تشكيل المستقبل، وإدراك الفرص المتاحة ومصادر التهديد التي تحدد مسار العمل مستقبلاً.
- 4- الابتكارية: وتعني توليد الأفكار الإبداعية والتطبيق العملي لها.
- 5- الفاعلية: وتعني جهود المؤسسة في الحصول على الفرص الجديدة ومراقبة التوجهات الحالية لتحديد المتطلبات المستقبلية وإدراك التغيرات التي يمكن أن تؤدي لفرص عمل جديدة.

بينما صنّف (Maccoby, 2011) أبعاد الذكاء الاستراتيجي

إلى:

- 1- استشراف المستقبل: يعني 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: تعكس 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 الموظفين في المؤسسة.
  - 3- التحفيز: يعرف بأنه القدرة على دفع الأفراد الموظفين على تبني أهداف مشتركة، والعمل معاً من أجل تحقيقها. وتتمثل في قدرة المدير على وضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ وتشجيع وإلهام الأفراد الموظفين على المشاركة في تنفيذها بفاعلية.
  - 4- أخذ المخاطرة: تتضمن عملية تخصيص الموارد ومتابعة المشاريع التي تنطوي على عدم التأكد فيما يتعلق بالنتائج، والبحث عن فرص جديدة تؤدي إلى تعزيز مستوى الأداء.
  - 5- الابتكارية: يُقصد بها العمل على اكتشاف 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، يرى الباحثان بأن الذكاء الاستراتيجي مفهومٌ متعدد الأبعاد يحتاج إلى الكثير من الدراسة والبحث من

الاستراتيجيات الفاعلة القادرة على مساعدتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة والحكيمة.

فعملية اتخاذ القرار كما يرى الباحثان 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

يمكن تقسيم أساليب اتخاذ القرار إلى عدة أنواع؛ فأسلوب اتخاذ القرار العقلاني يشير إلى تبني مقاربات منطقية بناءً 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 بشكل آني 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، وحدوث بعض الأمور الطارئة في اختيار أسلوب اتخاذ القرار، وأخيراً تعزيز عملية اختيار أسلوب اتخاذ القرار المناسب.

أما (Alvi, et al., 2018) و (Pellerone, 2013) 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 المدبرون 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 اختبار القرار المناسب بناءً على تقييمات عقلية يقوم بها متخذ القرار للوصول إلى القرار المناسب. كما أن أسلوب اتخاذ

أجل الكشف عن مدى مساهمته في تنمية العمليات التنظيمية في مختلف القطاعات.

### 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 والدراية والمعرفة بالمواقف المختلفة وطبيعة الاستجابة المناسبة لها سواءً على المستوى الفردي أو على التنظيمي (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019).

وأكد (Remenova & Jankelova, 2019) 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. ويُعدّ 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 (Namsoo, 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 إنه بدون التخطيط، فإن القرار لا يمكن أن يؤدي إلى نتيجة جيدة في معظم الأحيان. كما أن التخطيط يؤدي إلى اتخاذ القرار المناسب (Parker & Fischhoff, 2005).

وأشار (Alvi, et al., 2018) إلى 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 المدبرون في مختلف المؤسسات والمنظمات مجموعة من

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 بشكل واضح مواقف اتخاذ القرار، والتي تقوم على أن يكون الفرد شجاعاً، ويمتلك خصائص القائد في عملية اتخاذ القرار.

4- العفوي (Spontaneous)، ويعكس القرارات المتخذة عفويًا وسرياً.

5- المعتمد على الآخرين (Dependent)، وهو اللجوء إلى دعم الآخرين (مثل الموظفين، والزملاء) في عملية اتخاذ القرار. ويلجأ متخذ القرار في هذه الحالة إلى 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.

إلا أن (Scott & Bruce, 1995) اعتمد أربعة أنواع فقط من أنواع أساليب اتخاذ القرار التي وردت سابقاً، وتضمنت هذه الأنواع أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، وأسلوب اتخاذ القرار الحدسي، وأسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، وأسلوب اتخاذ القرار التجنبي.

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

القرار العقلاني موجه من خلال عمليات عقلية يقوم بها الفرد باختيار مسار العمل الأفضل، إضافة 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 المديرين مثل هذا النوع من القرارات. ويتميز أسلوب اتخاذ القرار الحدسي بأن متخذ القرار يعتمد على انفعالاته وإحساسه الداخلي في عملية اتخاذ القرار مما يعني أنه لا يعتمد على المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة واستخدامها من أجل الوصول إلى القرار الأفضل. كما أن 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 أنه يشمل اللجوء إلى تجارب ناجحة سابقة أثبتت فاعليتها في المواقف المشابهة المقدمة على المستوى التنظيمي في الوقت الحالي. كما أن أسلوب اتخاذ القرار الحدسي يقوم على النظر إلى الأمور بشكل عام وتجاهل المعلومات المقدمة في البيئة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار.

بين الذكاء الاستراتيجي والتوجهات الريادية في الشركات المالية.

ولمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي للشركات في تعزيز الإدارة الاستراتيجية في كندا؛ فقد أجريت دراسة (Calof, Richards & Santilli, 2017) التي وجدت بأن اعتماد الشركات على الذكاء الاستراتيجي يؤثر إيجابياً في قدرتها على تطوير مختلف جوانب التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى القادة الأكاديميين فقد أُجريت في المملكة العربية السعودية دراسة (الشيخ وعلي، 2017)؛ والتي توصلت إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين كان متوسطاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ووجدت أيضاً أن الذكاء الاستراتيجي يرتكز على مجموعة من الأبعاد؛ وهي الاستشراف والتفكير المنطقي المنظم والرؤية الاستراتيجية وخلق الشراكات، كما بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي وبين الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وبخصوص أساليب اتخاذ القرار فقد أُجريت في التشيك دراسة (Remenova & Jankelova, 2019) التي هدفت إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرار لدى المديرين العاملين في المؤسسات الزراعية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً لدى مديري المؤسسات الزراعية كان الأسلوب العقلاني، تلاه الأسلوب الحدسي، ومن ثم الأسلوب المبني على الخبرة السابقة. وفي باكستان أُجريت دراسة (Alvi, 2018)، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى التفكير الحكيم لدى المديرين وبين أساليب اتخاذ القرار لديهم، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التفكير الحكيم لدى المدراء وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد توصل (Soltwisch & Krahnke, 2017) إلى أن أساليب اتخاذ القرار المركزة على إيجاد الحل كانت الأكثر انتشاراً بين القيادات الإدارية في الشركات، تلاها أساليب اتخاذ القرار المعتمدة على الانفعالات، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أساليب

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 تصوراته الذاتية 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.

كما اقترح هربرت سايمون (Simon, 1997) في نظريته العقلانية المحدودة أن متخذ القرار يلجأ أحياناً إلى اتخاذ القرارات بطريقة غير عقلانية جزئياً وذلك لعدد من الأسباب مثل القيود المعرفية والمعلومات والوقت. وخصوصاً عندما تكون المشكلات معقدة وتكون المعلومات المتوفرة محدودة. ويرى الباحثان 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. وتُعدّ أساليب اتخاذ القرار انعكاساً لامتلاك صانعي القرار لتلك الخصائص الفردية؛ إذ إنّ تبنيهم لأساليب اتخاذ القرارات الفاعلة يساهم بدوره في تنمية المؤسسة على المستوى التنظيمي وعلى مستوى الموظفين.

وفيما يتعلق بالأدب السابق والمتعلق بالذكاء الاستراتيجي، فقد أجرى الشمري (2019) دراسة في العراق بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة. وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية، كما بينت النتائج أن مكونات الذكاء الاستراتيجي تؤثر في مستوى تحقيق التحالفات الاستراتيجية. أما دراسة (Abuzaid, 2017) والتي أُجريت في الأردن فقد هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على التوجهات الريادية في الشركات المالية. وأظهرت هذه الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات المالية العاملة في الأردن كان متوسطاً. كما أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة

(365) موظفًا وموظفة في العام 2019/2020م، وتم اختيار هذه الدوائر والمؤسسات الحكومية بطريقة عينة الملاءمة؛ حيث أبدت إدارات هذه المؤسسات موافقتها بأن تكون من ضمن هذه الدراسة.

إن مجتمع الدراسة محدّد، ويمتاز بسهولة الوصول إلى كافة أفرادها، ولم يكن حجم المجتمع كبيراً؛ لذا قام الباحثان بشمول كافة أفراد مجتمع الدراسة بحيث أصبحت عينة الدراسة هي ذاتها مجتمع الدراسة. وتم استرجاع (332) استبانة وجميعها كانت صالحة للتحليل؛ بحيث بلغت نسبة الاسترجاع (91%). وبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية للمبحوثين.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية حسب خصائص المبحوثين في الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
63.0	209	ذكر	الجنس
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	المسمى الوظيفي
7.2	24	مدير	
22.0	73	نائب مدير / مساعد مدير	
70.8	235	رئيس قسم / شعبة	المستوى العلمي
73.5	244	بكالوريوس فأقل	
26.5	88	دراسات عليا	عدد سنوات الخبرة
16.6	55	5 سنوات فأقل	
19.0	63	من 6-10 سنوات	
25.9	86	من 11-15 سنة	
38.6	128	15 سنة فأكثر	
100.0	332	المجموع	

ووفق تعليقات وصف وتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية الأردنية؛ فإنه يُشترط فيمن يشغل منصب مدير إدارة في القطاع الحكومي الأردني أن يكون من موظفي الدرجتين الخاصة أو الأولى من الفئة الأولى، وأمضى مدة لا تقل عن خمس سنوات في أية وظيفة إشرافية ذات صلة. أما مدير مديرية / وحدة فإنه

اتخاذ القرار المركزة على إيجاد الحل وبين الفاعلية التنظيمية للشركات.

ومن أجل التعرف على ممارسات وتفضيل أساليب اتخاذ القرار لدى مديري الموارد البشرية في البنوك التجارية النيجيرية؛ فقد أجريت دراسة (Omotola, 2012)، وتوصلت 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.

ولمعرفة العلاقة بين الأبعاد المختلفة للذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار فقد أجريت دراسة (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القدرة على استشراف المستقبل لدى المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية وبين أسلوب اتخاذ القرار، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القدرة على استشراف المستقبل وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني والمبني على استخدام المعلومات المتوفرة.

#### منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بحيث جُمعت البيانات من خلال استبانة، وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. باعتبار المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي، وأبعاده وامتلاك الرؤية، والتحفيز، واستشراف المستقبل، والابتكارية، والفاعلية. والمتغير التابع: أساليب اتخاذ القرار وأبعاده أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، وأسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، وأسلوب اتخاذ قرار التجنبي، وأسلوب اتخاذ القرار الحدسي.

#### مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الذين يشغلون مناصب إشرافية في دائرة الجمارك الأردنية، ودائرة ضريبة الدخل والمبيعات، والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، ودائرة الإحصاءات العامة، والمؤسسة العامة للغذاء والدواء، ودائرة الأراضي والمساحة، وهيئة الاستثمار الأردنية، والبالغ عددهم



مقياس (Abuzaid, 2017) للذكاء الاستراتيجي، والذي اشتمل على (33) فقرة موزعة على (7) متغيرات تتضمن: امتلاك الرؤية، والتحفيز، واستشراف المستقبل، وأخذ المخاطرة، والابتكارية، والفاعلية، والقدرة على التنافسية. كما تم العمل على تكييف وترجمة مقياس (Scott & Bruce, 1995) لاتخاذ القرار، والذي يشتمل على (20) فقرة موزعة على (4) متغيرات تتضمن أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، وأسلوب اتخاذ القرار الحدسي، وأسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، وأسلوب اتخاذ القرار التجنبي. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات.

#### صدق مقياس الدراسة

تم التحقق من صدق محتوى مقياس الدراسة بعرضه بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بأسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً بين القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني، وتكون المقياس بصورته النهائية من (23) فقرة موزعة على (5) متغيرات لقياس الذكاء الاستراتيجي تتضمن امتلاك الرؤية، والتحفيز، والابتكارية، واستشراف المستقبل، والفاعلية. وتكون مقياس الذكاء الاستراتيجي بصورته النهائية من (18) فقرة موزعة على (4) متغيرات تتضمن أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، وأسلوب اتخاذ القرار الحدسي، وأسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، وأسلوب اتخاذ القرار التجنبي.

#### ثبات مقياس الدراسة

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

#### نتائج الدراسة

تتضمن هذه الجزئية من البحث عرضاً لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، إضافةً إلى عرض الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في الوصول إلى النتائج.

يُشترط به أن يكون من موظفي الدرجات الخاصة أو الأولى أو الثانية من الفئة الأولى، وأمضى مدة لا تقل عن ثلاث سنوات في أية وظيفة إشرافية ذات صلة.

ولشغل منصب نائب الأمين العام/ المدير العام، فإنه من الضروري أن يكون الشخص من موظفي الدرجتين الخاصة أو الأولى من الفئة الأولى، ويراعى عدم استحداث هذا المسمى الوظيفي؛ إلا إذا نصت التشريعات الناظمة لعمل الدائرة على ذلك.

وبخصوص مساعد الأمين العام/ المدير العام، فإنه يشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة أن يكون من موظفي الدرجتين الخاصة أو الأولى من الفئة الأولى.

كما يشترط فيمن يشغل وظيفة رئيس قسم / وحدة، ألا تقل درجته عن الدرجة الخامسة من الفئة الأولى، والدرجة السادسة من الفئة الثانية لحملة دبلوم كلية المجتمع الشامل في التخصصات المهنية والتطبيقية، والدرجة الرابعة من الفئة الثانية لباقي التخصصات، وأن يكون قد أمضى خمس سنوات فعلية في الخدمة المدنية على الأقل.

أما إذا كان المنصب رئيس شعبة / وحدة، فإنه يُشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة أن يكون قد أمضى خدمة مدنية فعلية لا تقل عن سنتين إذا كان من الفئة الأولى، ولا تقل عن أربع سنوات إذا كان من الفئة الثانية.

#### حدود الدراسة

تتخصر هذه الدراسة في تحليلاتها وما ستنتهي إليه من نتائج على عينة الدراسة المتمثلة بجميع الإداريين الذين يشغلون مناصب إشرافية في دائرة الجمارك الأردنية، ودائرة ضريبة الدخل والمبيعات، والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، ودائرة الإحصاءات العامة، والمؤسسة العامة للغذاء والدواء، ودائرة الأراضي والمساحة، وهيئة الاستثمار الأردنية، والبالغ عددهم (365) موظفاً وموظفةً وزمانياً بالإسناد الزمني لتوزيع الاستبانة خلال الفترة من أيار 2019م إلى تشرين الثاني 2019م.

#### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم العمل على تكييف وترجمة

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي للمتغير	معاملات موثوقية مقاييس الدراسة كرونباخ ألفا
أبعاد مقياس الذكاء الاستراتيجي	3.94	0.94
امتلاك الرؤية	3.91	0.87
التحفيز	3.79	0.88
استشراف المستقبل	4.08	0.87
الابتكارية	3.97	0.86
الفاعلية	3.98	0.86
أبعاد مقياس اتخاذ القرار	3.55	0.91
أسلوب اتخاذ القرار العقلاني	4.10	0.88
أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين	3.71	0.85
أسلوب اتخاذ القرار التجنبي	3.28	0.74
أسلوب اتخاذ القرار الحديسي	3.21	0.90

## 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 الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات.
- 2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام تحليل الارتباط وتحديد الانحدار المتعدد.

## نتائج الإجابة عن السؤال الأول والذي يبحث في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني؟

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

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المتغير المستقل
مرتفع	.730	3.91	امتلاك الرؤية
مرتفع	.751	3.79	التحفيز
مرتفع	.634	4.08	استشراف المستقبل
مرتفع	.690	3.97	الابتكارية
مرتفع	.689	3.98	الفاعلية
مرتفع	.578	3.94	الذكاء الاستراتيجي

## نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي يبحث في أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشارًا بين القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جاء المتوسط الحسابي لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين في القطاع الحكومي مرتفعًا وجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وكان استشراف المستقبل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي تلاه الفاعلية، ومن ثم الابتكارية وامتلاك الرؤية والتحفيز على التوالي. وبذلك تكون الإجابة عن السؤال الأول بأن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني وُجِدَ مرتفعًا.

## جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المتغير التابع
مرتفع	.617	4.10	أسلوب اتخاذ القرار العقلاني
مرتفع	.818	3.71	أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين
متوسط	.871	3.28	أسلوب اتخاذ القرار التجنبي
متوسط	.984	3.21	أسلوب اتخاذ القرار الحدسي

أسلوب اتخاذ القرار وتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على كل أسلوب من أساليب اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني، كما هو مبين أدناه.

#### نوع العلاقات بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي ومتغيرات أسلوب اتخاذ القرار

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معاملات الارتباط للتأكد من وجود علاقة بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (5) يبين هذه النتائج.

#### جدول (5): نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون الذي يبين العلاقات الثنائية بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني

المتغيرات	أسلوب اتخاذ القرار العقلاني	أسلوب اتخاذ القرار الحدسي	أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين	أسلوب اتخاذ القرار التجنبي	اتخاذ القرار
امتلاك الرؤية	معامل الارتباط	.116(*)	.133(*)	.024	.149(**)
	الدلالة الإحصائية	.035	.016	.661	.007
	العدد	332	332	332	332
التحفيز	معامل الارتباط	.025	.072	.049	.083
	الدلالة الإحصائية	.645	.188	.371	.133
	العدد	332	332	332	332
استشراف المستقبل	معامل الارتباط	.131(*)	.116(*)	-.046	.109(*)
	الدلالة الإحصائية	.017	.034	.407	.048
	العدد	332	332	332	332
الابتكارية	معامل الارتباط	.144(**)	.083	.053	.135(*)
	الدلالة الإحصائية	.009	.132	.336	.014
	العدد	332	332	332	332

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير أسلوب اتخاذ القرار قد تراوحت ما بين (3.21-4.10)، حيث جاء أسلوب اتخاذ القرار العقلاني في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي، بينما جاء أسلوب اتخاذ القرار الحدسي في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. وبذلك، تكون الإجابة عن السؤال الثاني بأن أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشاراً لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني هو أسلوب اتخاذ القرار العقلاني.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الثالث، والذي يبحث في أثر الذكاء الاستراتيجي على أساليب اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام تحليل الارتباط لمعرفة نوع العلاقات بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي ومتغيرات

اتخاذ القرار	أسلوب اتخاذ القرار التجنبي	أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين	أسلوب اتخاذ القرار الحدسي	أسلوب اتخاذ القرار العقلاني	المتغيرات	
					معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
.176(**)	.150(**)	.039	.136(*)	.153(**)	معامل الارتباط	الفاعلية
.001	.006	.476	.013	.005	الدلالة الإحصائية	
332	332	332	332	332	العدد	
.155(**)	.129(*)	.029	.130(*)	.132(*)	معامل الارتباط	الذكاء الاستراتيجي
.005	.019	.601	.018	.016	الدلالة الإحصائية	
332	332	332	332	332	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

- يتبين من الجدول (5) الآتي:
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الابتكارية وأسلوب اتخاذ القرار العقلاني فقط.
  - وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الفاعلية وجميع أساليب اتخاذ القرار ما عدا أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين.
  - عدم وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين التحفيز وجميع أساليب اتخاذ القرار.
  - وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين استشرف المستقبل وجميع أساليب اتخاذ القرار ما عدا أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين وأسلوب اتخاذ القرار التجنبي.

#### أثر الذكاء الاستراتيجي على كل أسلوب من أساليب اتخاذ القرار: أولاً: أسلوب اتخاذ القرار العقلاني:

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني

المتغير المستقل	Beta	قيمة t	دلالة t الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F 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				
استشرف المستقبل	.022	.258	.797				

إيجابي دال إحصائياً للتحفيز على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني؛ إذ بلغت قيمة ت-2.172 وبدلالة إحصائية 0.031، وعدم وجود أثر دال إحصائياً.

يتبين من الجدول (6) أن التباين المفسر بلغ (0.041) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (امتلاك الرؤية، التحفيز، الابتكارية، الفاعلية، استشرف المستقبل) فسرت ما قيمته 4.1٪ من أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، كما تبين وجود أثر غير

لباقى أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني. العقلاني. الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار الحدي للقيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني.

### ثانياً: أسلوب اتخاذ القرار الحدي

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار لأثر الذكاء

جدول (7): تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار الحدي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني

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

### ثالثاً: أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين

يبين الجدول (8) تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين في القطاع الحكومي الأردني:

كما يتضح فإن التباين المفسر للمتغيرات المستقلة مجتمعة (امتلاك الرؤية، التحفيز، الابتكارية، الفاعلية، استشراف المستقبل) على أسلوب اتخاذ القرار الحدي لم يكن دالاً إحصائياً، كما يتبين أيضاً عدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار الحدي.

جدول (8): تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني

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

عدا بُعد استشراف المستقبل؛ إذ بلغت قيمة ت-2.237 وبدلالة إحصائية .0260.

### رابعا: أسلوب اتخاذ القرار التجنبي

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار التجنبي في القطاع الحكومي الأردني.

يتضح أن التباين المفسر للمتغيرات المستقلة مجتمعة (امتلاك الرؤية، التحفيز، الابتكارية، الفاعلية، استشراف المستقبل) على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع للآخرين لم يكن دالاً إحصائياً، كما يتبين أيضاً عدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، ما

جدول (9): تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار التجنيبي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني

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

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 القيادات الإدارية 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 تنسجم مع مفهوم الذكاء الاستراتيجي باعتباره يقوم على عدة أهداف مشتركة، وهو السائد في المؤسسات الحكومية. كما أن الذكاء الاستراتيجي مستند إلى جمع البيانات والمعلومات من أجل تخطيط العمليات المستقبلية في المؤسسة، وحيث إن المؤسسات المشاركة في الدراسة الحالية هي مؤسسات حكومية؛ فإن قدرتها في تحصيل المعلومات عالية، وهذا ما ينعكس إيجابياً على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الموظفين.

كما أن 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 القيادات

يتبين من الجدول (6) أن التباين المفسر بلغ (0.029) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (امتلاك الرؤية، التحفيز، الابتكارية، الفاعلية، استشراف المستقبل) فسرت ما قيمته 2.9٪ من أسلوب اتخاذ القرار التجنيبي، كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للفاعلية على أسلوب اتخاذ القرار التجنيبي؛ إذ بلغت قيمة ت 1.931 وبدلالة إحصائية 0.054، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لباقي أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار التجنيبي.

#### مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لمناقشة إجابات أسئلة الدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة.

**أولاً:** مناقشة إجابات السؤال الأول، والذي يبحث في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني؟

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني ولجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي 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 بأن القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني يشاركون في العديد من البرامج التدريبية القادرة على تأهيلهم وزيادة قدرتهم على تنمية مختلف المهارات الإدارية لديهم. هذا ما يؤكد طبيعة المشاركين في الدراسة؛ إذ إن المشاركين في الدراسة الحالية كانوا من ذوي

الفردى أو التنظيمي. كما يدرك الإداريون إلى أن اختيارهم لأسلوب اتخاذ القرار المناسب يعكس نضجهم المهني والفردى 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 بأن القيادات الإدارية في القطاع الحكومي يحاولون أن يستفيدوا من خبرات زملائهم في العمل من أجل اتخاذ القرارات، وهو أمرٌ إيجابي في المؤسسات الحكومية؛ نظرًا لأن نتائج تلك القرارات تنعكس على معظم القيادات الإدارية 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؛ نظرًا لأن هذا يشير إلى أن عملية اتخاذ القرار تصبح عملية تشاركية وتعاونية، وتقوم على أن يستفيد الفرد من الخبرات الفردية للعاملين معه.

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

**ثالثًا:** مناقشة نتائج السؤال الثالث، والذي يبحث في أثر الذكاء الاستراتيجي على أساليب اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني؟

الإدارية كان مرتفعًا ينسجم مع طبيعة مؤسسات القطاع الحكومي في الأردن.

**ثانيًا:** مناقشة إجابات السؤال الثاني والذي يبحث في أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشارًا بين القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني؟

بينت نتائج الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشارًا لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني هي أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، ثم أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، ثم أسلوب اتخاذ القرار التجنبى ومن ثم الحدسي. وقد بلغ المتوسط الحسابي لأسلوب اتخاذ القرار العقلاني (4.10)، ولأسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين (3.71)، كما بلغ المتوسط الحسابي لأسلوب اتخاذ القرار التجنبى فقد حصل على متوسط حسابي يبلغ (3.28)، أما أسلوب اتخاذ القرار الحدسي (3.21).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية في القطاع الحكومي في الأردن (أفراد) 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 أو الوظيفية في تقييم المواقف والمشكلات المختلفة، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب بالاستناد إلى أسلوب اتخاذ القرار الملائم، تعكس هذه النتيجة أن القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي في الأردن (أفراد) لديهم الكثير من الدراية والمعرفة بنتائج القرارات التي يتخذونها.

ويؤكد (Alvi, et al., 2018) أن أسلوب اتخاذ القرار العقلاني يقوم في الأساس على أن يقيم المديرون والعاملون المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار ومن ثم يوازنون نتائج هذا القرار وما يمكن أن يؤدي إليه، مما يعني أن اختيار القيادات الإدارية في دوائر ومؤسسات القطاع الحكومي الأردني لأسلوب اتخاذ القرار العقلاني يتوافق مع رؤية أنهم يمتلكون خبرة عملية ونظرية واسعة. كما أن القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني لا يتخذون قرارات اعتباطية بعيدة عن العقلانية، أهمها النظر في عواقب القرار سواءً على المستوى

أن ذلك الارتباط بين المتغيرين كان ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) إلا أن مستوى هذا الارتباط كان منخفضاً (0.155)، وهذا يؤكد على أن قدرات العاملين في الوظائف الإشرافية واستعداداتهم المتمثلة بالأبعاد الخمسة للذكاء الاستراتيجي لا تؤثر بشكل كبير على قدرتهم على تبني أسلوب اتخاذ قرار معين، وقد يعزى ذلك لهامش الحرية المتواضع لشاغلي الوظائف الإشرافية بسبب تبني إجراءات العمل المحددة والموحدة ما بين الدوائر والمؤسسات الحكومية المتضمنة في عينة الدراسة؛ على الرغم من اختلاف طبيعة عمل هذه الجهات الحكومية.

كما بينت هذه الدراسة أن متغيرات الذكاء الاستراتيجي فسرت ما قيمته 4.1٪ من أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، وتبين عدم وجود أثر دال إحصائياً لامتلاك الرؤية، واستشراف المستقبل، والابتكارية، والفاعلية على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني.

ويمكن تحليل تفسير متغيرات الذكاء الاستراتيجي لـ 4.1٪ من متغير أسلوب القرار العقلاني 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 واللذين يقومان على الأسس العقلانية عند مواجهة أي مشكلة تتطلب اتخاذ القرار، مما يؤكد أن هنالك أثراً للذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني.

وترى قاسم (2011) أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تعتبر 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

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة وجميع أساليب اتخاذ القرار ما عدا أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين. وعند البحث في الارتباط بين كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار تبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين امتلاك الرؤية والفاعلية وجميع أساليب اتخاذ القرار ما عدا أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين. ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين استشراف المستقبل وجميع أساليب اتخاذ القرار ما عدا أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين وأسلوب اتخاذ القرار التجنبي. ووجدت علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الابتكارية وأسلوب اتخاذ القرار العقلاني فقط. ولم يكن هنالك أية علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التحفيز وجميع أساليب اتخاذ القرار.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Galles, Lenz, Peterson & Sampson, 2019) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القدرة على استشراف المستقبل وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني والمبني على استخدام المعلومات المتوفرة.

وكان في عدم وجود العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين اتفاق مع ما توصلت إليه دراسة (Abuzaid, 2017)، والتي أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والتوجهات الريادية، على اعتبار أن الرجوع للآخرين في اتخاذ القرارات يتعارض مع التفكير الريادي الذي يشجع على الابتكارية وأخذ المخاطرة. وتطابق هذا أيضاً مع دراسة (الشيخ وعلي، 2017) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي وبين الإبداع التنظيمي.

وتوافق أيضاً وجود الارتباط الإيجابي الدال إحصائياً بين الذكاء الاستراتيجي وأسلوب اتخاذ القرار العقلاني مع ما جاء في دراسة (Alvi, 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التفكير الحكيم لدى المدراء وبين أسلوب اتخاذ القرار العقلاني.

يتبين من النتائج الإحصائية السابقة أن متغير الذكاء الاستراتيجي يرتبط إيجاباً بمتغير أسلوب اتخاذ القرار، وبرغم



اتخاذ القرار التجنبي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكاء الاستراتيجي مرآة لامتلاك الفرد لمستوى عالٍ من تقدير الذات والثقة التي تنعكس على أسلوب اتخاذ القرار لديه وتجعله أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الملائمة في حال توافر المعلومات والموارد اللازمة. ولكن وفي حالة القطاع الحكومي البيروقراطي فإنه من الممكن اعتبار تفسير الذكاء الاستراتيجي لجزء من أسلوب اتخاذ القرار التجنبي أمرًا منطقيًا وخصوصًا لشاغلي الوظائف الإشرافية الدنيا في التسلسل الهرمي الإداري الذين ليس لهم في العادة اطلاع كامل على المعلومات التي تبنى عليها القرارات في نفس الوقت الذي يوضع به على عاتق متخذ القرار مسؤولية كبيرة، ومن الذكاء أحيانًا تجنب اتخاذ القرارات إن أمكن، وخصوصًا عند عدم توافر المعلومات والموارد اللازمة من أجل عدم تحمل مسؤولية قرارات إدارية بإمكان شاغل الوظيفة الإشرافية تجنب عواقبها.

### التوصيات

اعتمادًا على النتائج التي ذكرت سابقًا فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية كان مرتفعًا، لذلك توصي الدراسة بعقد برامج وندوات تدريبية تسعى إلى المحافظة على المستوى المرتفع من الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية.
- كشفت نتائج الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشارًا لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني هو أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، وبذلك توصي الدراسة بالعمل على تفعيل دور القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرار في مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية.
- يتبين من نتائج الدراسة بأن متغير الذكاء الاستراتيجي ارتبط إيجابًا بمتغير أسلوب اتخاذ القرار، إلا أن مستوى هذا الارتباط كان منخفضًا جدًا. ولذلك توصي هذه الدراسة بأنه بالإضافة للتأهيل المهني والوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية؛ لا بد من

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 القيادات الإدارية اللجوء إلى أساليب اتخاذ القرار العقلانية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التباين المفسر للمتغيرات المستقلة مجتمعة (امتلاك الرؤية، التحفيز، الابتكارية، الفاعلية، استشراق المستقبل) على أسلوب اتخاذ القرار الحدسي لم يكن دالًا إحصائيًا، كما يتبين أيضًا عدم وجود أثر دال إحصائيًا لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أسلوب اتخاذ القرار الحدسي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن 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 التباين المفسر للمتغيرات المستقلة مجتمعة (امتلاك الرؤية، التحفيز، الابتكارية، الفاعلية، استشراق المستقبل) على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين لم يكن دالًا إحصائيًا، كما تبين عدم وجود أثر دال إحصائيًا لامتلاك الرؤية والتحفيز والابتكارية والفاعلية على أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الذكاء الاستراتيجي لا يؤثر بشكل واضح على أساليب اتخاذ القرار التي لا تنطوي على امتلاك مستوى عالٍ من المعرفة مثل أسلوب اتخاذ القرار بالرجوع إلى الآخرين، والذي يعكس أن الفرد ليس لديه مستوى عالٍ من الثقة بالنفس أو اختيار القرارات المناسبة.

كما بينت نتائج الدراسة أن متغيرات الذكاء الاستراتيجي مجتمعة فسرت ما قيمته 2.9% من أسلوب اتخاذ القرار التجنبي. وتبين عدم وجود أثر دال إحصائيًا لامتلاك الرؤية وللتحفيز وللابتكارية ولا استشراق المستقبل على أسلوب

- تعزيز سويتهم من الناحية الإدارية؛ وذلك من خلال تنمية المهارات القيادية لديهم، والتي تمكنهم من تبني أسلوب اتخاذ القرار المناسب لطبيعة عملهم واحتياجاته، كما أن تأثير متغير الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده كان ذا دلالة إحصائية فقط على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني وأسلوب اتخاذ القرار التجنبي. وهذا يشير إلى ضرورة العمل على زيادة هامش الحرية لدى القيادات الإدارية من خلال تمكينهم وتفويضهم وتقليل إجراءات العمل المعقدة والموحدة بين الدوائر والمؤسسات الحكومية ذات طبيعة العمل المختلفة، إضافة إلى تزويدهم بالمعلومات والموارد التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات.
- وفيما يتعلق بالدراسات المستقبلية، يُوصي الباحثان بإجراء دراسات تتناول الذكاء الاستراتيجي، وأثره على مجموعة من المتغيرات الفردية لدى القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي؛ مثل الرضا الوظيفي والحوافز المادية المعنوية المقدمة للقيادات الإدارية.
- المصادر والمراجع العربية**
- الجمارك الأردنية. (2017). الخطة الاستراتيجية (2017-2019). استرجع من: <https://www.customs.gov.jo/ar/pdf/JCPlan%202017-2019.pdf>
- الحكومة الإلكترونية. (2019). المؤسسات الحكومية. استرجع بتاريخ 23/10/2019 من <https://jordan.gov.jo>
- دائرة الإحصاءات العامة. (2019). عن الدائرة. استرجع بتاريخ 23/10/2019 من: <http://dosweb.dos.gov.jo/ar/2019/>
- دائرة الأراضي والمساحة. (2019). نبذة عن الدائرة. استرجع بتاريخ 28/10/2019 من: <https://www.dls.gov.jo/ar/Pages/default.aspx>
- دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. (2019). الرؤية والرسالة. استرجع بتاريخ 18/7/2019 من: <https://www.istd.gov.jo/Arabic/AboutISTD/MissionVision.aspx>
- الزغيات، 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.
- علي، محمود. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في علاج محددات الترهل التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8، 433-448.
- قاسم، سعاد. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المديرين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- مؤسسة الضمان الاجتماعي. (2019). نبذة عن المؤسسة. استرجع بتاريخ 15/7/2019 من: <https://www.ssc.gov.jo/Arabic/AboutSSC/Documents/%D9%86%D8%A8%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 إربد). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 25 (1)، 379-408.

- 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.
- Simon, H. (1997). *Models of Bounded Rationality*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- 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

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

### المراجع الإنجليزية

- 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.
- Allahyani, M. (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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books
- Kuhlmann, S., Boekholt, P., Georghiou, L., Guy, K., HeAraud, J., LareAado, P., Lemola, T., Loveridge, D., Luukkonen, T., Polt, W., Rip, A., Sanz-Menendez, L. and Smits, R. (1999) *Enhancing distributed intelligence in complex innovation systems*. Report published within the framework of the Targeted Socio-Economic Research Program of the European Commission, ISI-FhG, Karlsruhe.
- 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.
- Namssoo, 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.
- 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.
- Remenova, K. & Jankelova, N. (2019). Decision-making style of agribusiness managers. *Agricultural Economics*, 65(7), 322-330.

## **Impact of Strategic Intelligence on Decision Making Styles: A Field Study on Administrative Leaders in the Jordanian Public Sector**

**Seif Nasser Athamneh**

Department of Public Administration  
Faculty of Economics and Administrative Sciences- Yarmouk University, Jordan

**Tharwat Saleh Bataineh**

Department of Public Administration  
Faculty of Economics and Administrative Sciences-Yarmouk University, Jordan

(Received 21/03/2021, Accepted for Publication 21/08/2021)

### **Abstract**

This study aims at identifying the impact of strategic intelligence on decision-making styles in the Jordanian public sector. To achieve the objectives of this study, the descriptive and analytical approach has been used and the study population consists of all administrators who hold supervisory positions in a number of Jordanian public sector departments and organizations. The number of the study population consists of 365 employees, and the study sample includes all members of the study population. 332 questionnaires have been retrieved, of which all have been valid for analysis.

The study findings show a high level of strategic intelligence among Jordanian public sector employees with the most common style being rational decision-making. In addition, the study indicates that the strategic intelligence variable has been positively correlated with the decision-making styles variable, but the level of this correlation has been very low, and the effect of the strategic intelligence variable in all its dimensions have been statistically significant only on the rational decision-making style and the avoidant decision-making style.

The study recommends holding training programs and seminars aimed at maintaining a high level of strategic intelligence and activating the role of administrators working in the decision-making process in the various administrative departments and organizations in the Jordanian public sector. In addition, the study also recommends enhancing the abilities of administrators through the development of their leadership skills, which enables them to adopt the appropriate decision-making style as per the nature and needs of their work. It also recommends increasing the margin of freedom of administrative leaders by empowering and delegating them and reducing complex and standardized work procedures between public sector departments and institutions of a different nature of work in addition to providing them with the information and resources they need to make decisions. Finally, the study recommends conducting further studies on strategic intelligence and its impact on a set of other variables among administrators working in the public sector, such as job satisfaction and the financial and moral incentives provided to them.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Decision-making Styles, Jordanian Public Sector