



الذكاء الإستراتيجي وأثره على صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية الرئيسي

عماد الدين محمد عياد ابوحلاله

قسم الإدارة - كلية الإقتصاد والعلوم السياسية . صرمان

جامعة صبراتة

Amadedein.saad@sabu.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/11/3 - تاريخ المراجعة: 2025/11/16 - تاريخ القبول: 2025/11/26 - تاريخ للنشر: 2025 /12/8

ملخص البحث

يعتبر التوجه نحو العمل بالذكاء الاستراتيجي من الاتجاهات الحديثة التي تعزز من قدرة المؤسسات بأبعاده المختلفة وقد إزداد في الآونة الاخيرة أهتماماً ملحوظاً على المستوى المحلي والاقليمي والدولي كمسار حقيقي لتحقيق أهداف المؤسسات. ويساعد أيضاً المستويات الإدارية المختلفة في كيفية صناعة واتخاذ القرارات، حيث هدف هذا البحث إلى التعرف على الاطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية. وكذلك التعرف على طبيعة أثر الذكار الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على صناعة القرارات الاستراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والبرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها للوصول الى مجموعة من النتائج أهمها . إن قادة مصرف الجمهورية الرئيسي تقوم بدراسة القرارات الاستراتيجية ودراسة عواقبها قبل إتخاذ اي قرار استراتيجي. وذلك لوجود عملية تخطيط علمية موضوعية متكاملة وواضحة لجميع أعمالهم. كما تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها على قادة مصرف الجمهورية الرئيسي الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المتوقعة.

Abstract:

The shift towards strategic intelligence is a modern trend that enhances organizational capabilities across various dimensions. It has recently garnered significant attention at the local ,regional ,and international levels as an effective means of achieving organizational goals and assisting different management levels in decision-making. This research aims to define the conceptual framework of strategic intelligence and strategic decisions ,and the nature of their impact ,in its various dimensions ,on strategic decision-making. The researcher employed a descriptive-analytical approach ,along with the SPSS statistical software ,to

analyze and interpret the data. The research yielded several key findings ,most notably: the leadership of the Republic Bank conducts in-depth studies of strategic decisions and their outcomes before making any strategic decision ,through a comprehensive ,objective ,and clear scientific planning process for all their operations. A set of recommendations was also developed ,the most important being the necessity for the Republic Bank's leadership to study the external environment ,seize available opportunities ,and mitigate anticipated threats.Development.

المقدمة

ان صناعة وإِتخاذ القرارات بدأت منذ بداية ظهور البشر على الكرة الأرضية ونظم بها نفسه وشكل الأسرة والمجتمع ليتلاءم مع الظروف المعيشية التي تختلف من حين إلى آخر. وهذه القرارات تحتاج إلى ذكاء إستراتيجي في كل المنظمات وله دوراً فاعلاً في نجاح وصياغة سياسات الإبداع والإبتكار وله أهمية بارزة في جعل القادة يتمتعون بأنماط مختلفة من التفكير والذكاء، ونسعى في هذا البحث إلى التحقق من وجود علاقه أو دور تأثير الذكاء الاستراتيجي على صناعة وإِتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أولاً : مشكلة البحث

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات والمهارات والمعارف التي يحتاجها القائد لتتوفر له الفرصة في التفكير والإبداع والابتكار الشمولي. ويُعد الذكاء الاستراتيجي أحد المبادئ الجوهرية التي تبنى عليها العديد من القرارات المهمة والتي لها الدور المهم في تحسين الأداء وتحقيق الفاعلية. كما يُعد الذكاء الاستراتيجي تفكيراً نموذجياً يركز على طرق شمولية و واضحة بمستقبل المنظمة ويواجه المعوقات والمشكلات ويتكيف مع البيئة. ولتحقيق الذكاء الاستراتيجي يجب أن تكون لدى المصارف التجارية رؤية مستقبلية واضحة ومؤثرة تساعد على إكتساب وتطوير قابليتها التسويقية والتكنولوجية والموارد التنافسية ودفعها نحو التحسين المستمر وتطوير منتجاتها الوظيفية والمصرفية. كما أن مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة كانت أحد أسباب نجاح الكثير من المنظمات أو فشلها. لذا تتمثل مشكله البحث في (إنخفاض مستوى الوعي والإدراك بتطبيق الذكاء الاستراتيجي في بعض المصارف التجارية في ليبيا وأثره على صناعة وإِتخاذ القرارات الاستراتيجية).

ثانياً: أهداف البحث

- 1 . التعرف على طبيعة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أبعاد صناعة وإِتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. التعرف على إهتمام واقع الذكاء الاستراتيجي ومدى تأثيره على صناعة وإِتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3 . تقديم إطار نظري محدد ومختصر لتوضيح طبيعة متغيرات البحث.

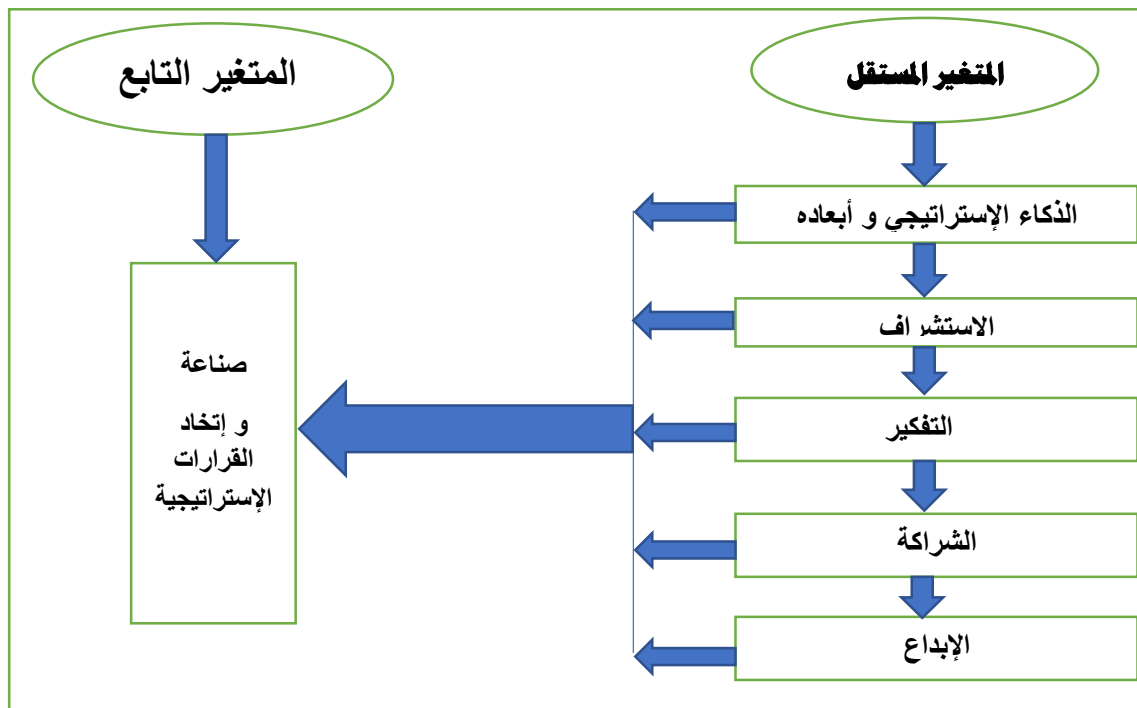
4. التوصل إلى مجموعة من النتائج وتقديم التوصيات في ضوء نتائج البحث التي تساعد المصارف في صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثالثاً : فرضية ومتغيرات البحث

1.فرضية البحث: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المحدد في صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2 . متغيرات البحث :

الشكل رقم (1) يوضح متغيرات البحث



المصدر : من إعداد الباحث

رابعاً: أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلى ما يلي :

1- الأهمية العلمية : والتي تكمن في دراسة القطاع المصرفي وإنعكاس نشاطه على إزدهار الإقتصاد وإستمرار الباحثين بهذه المواضيع. كما تكمن أيضا في إبراز وإكتشاف الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في صياغة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2- الأهمية التطبيقية : والتي تساعد على تحديد دور الذكاء الاستراتيجي على صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية بمصرف الجمهورية الرئيسي، ولأهمية دوره في تحرك وتنمية عجلة الاقتصاد الليبي وكذلك لأهمية هذه البحث في الاستفادة منها في تحسين عملية صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

خامساً : تحديد مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمصرف الجمهورية الرئيسي .
أما عينة البحث . تتمثل في عينة قصدية وقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لقادة مصرف الجمهورية الرئيسي والبالغ عددهم (20)، والجدول التالي يبين مجتمع عينة البحث .
جدول رقم(1) مجتمع وعينة القادة بمصرف الجمهورية الرئيسي

الفئة	اسلوب البحث	مجموع المجتمع	مجموع العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات الغير مستردة	نسبة الاستجابة
القادة	مسح شامل	20	20	20	3	85%

سادساً : حدود البحث :

تقتصر حدود البحث على الآتي :

1. الحدود المكانية : يقتصر تطبيق هذه البحث على مصرف الجمهورية الرئيسي.
2. الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية في كافة القادة بمصرف الجمهورية الرئيسي .
3. الحدود الزمنية: وهي الفترة التي استغرقت فيها البحث من نهاية سنة 2022 إلى منتصف 2023.
4. الحدود الموضوعية : يقتصر هذه البحث على دراسة الذكاء الاستراتيجي وأثره على صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

سابعاً: الدراسات السابقة

دراسة المتغير المستقل (دراسة : صالح ، 2022 ، ص ص 506-527)	
اسم الباحث	فاطمة محمد الشريف
عنوان الدراسة	الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل
هدف الدراسة	التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل بالتطبيق على شركات النفط في مصر
أهم نتائج الدراسة	هناك علاقة وأثر إيجابي بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية وإعداد قادة المستقبل لدى شركات النفط في مصر
أهم توصيات الدراسة	أن تعمل شركات النفط في مصر على إشراك العاملين في إتخاذ القرار وحل المشكلات وتحديد أسباب العيوب والإفراجات ووضع الحلول للمشكلات
دراسة المتغير التابع : صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة:الشهري،2025،ص ص697-727)	
اسم الباحث	سعد أحمد مفلح

عنوان الدراسة	تأثير التجول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية
هدف الدراسة	دراسة تأثير التحول الرقمي على فاعلية التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في السعودية
أهم نتائج الدراسة	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الذكاء الاستراتيجي على أبعاد القرارات الاستراتيجية
أهم توصيات الدراسة	تطبيق أنظمة متقدمة لمنع الهجمات الالكترونية وحماية المعلومات المالية الحسابية مما يضمن دقة وموثوقية البيانات المستخدمة في اتخاذ القرار
دراسة الربط بين الذكاء الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية دراسة (عبداللطيف، محمد، سنة 2021، ص ص 807-867).	
اسم الباحث	أحمد محمد عبداللطيف ، شريف طاهر محمد
عنوان الدراسة	العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة في ضوء الخبرة الدولية لمتخذ القرار كمتغير معدل دراسة تطبيقية على شركات التأمين في مصر
هدف الدراسة	التعرف على العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإتخاذ القرارات الرشيدة مع دراسة أثر الخبرة الدولية لمتخذ القرار كمتغير معدل
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقرارات الرشيدة، وكذلك وجود أثر معنوي إيجابي للخبرة الدولية لمتخذ القرار كمتغير معدل
أهم توصيات الدراسة	تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين أفراد الإدارة العليا في شركات التأمين في مصر وإبراز دور الخبرة الدولية لمتخذ القرار

الإطار المفاهيمي

المتغير الأول (المستقل)

الذكاء الاستراتيجي

أولاً: تعريف الذكاء الاستراتيجي : تعددت آراء المفكرين و العلماء و الباحث في تحديد تعريف محدد للذكاء الاستراتيجي وفيما يلي نستعرض بعض التعريفات للذكاء الاستراتيجي مرتبة حسب تاريخ نشرها .

جدول رقم (2) لتعريفات الذكاء الاستراتيجي

ت	اسم المؤلف	السنة	نص التعريف
1	ESMAEILI	2014 (ص- 1046)	بأنه عملية جمع و تحليل البيانات البيئية و معالجتها و تقديمها بشكل يساعد صناع القرار على إتخاذ قراراتهم بكفاءة و فاعلية .
2	محمد جبار	2016 (ص-6)	هو الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المدراء الذين يرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن إستقصاء المعلومات و معالجتها ليتسنى لهم إتخاذ القرارات الاستراتيجية و التي تسهم في توفير الخدمة التعليمية بكفاءة عالية .
3	الباحث	2025	بأنه عملية فهم حقيقي و حجر أساسي للذكاء وأداء لجمع المعلومات الضرورية و تسجيل و تحليل البيانات و تفسيرها ومعالجتها بشكل دقيق و شامل وتقديمها وعرضها على قادة المنظمات وصناع القرارات وصياغة الاستراتيجيات ورسم السياسات والتكيف مع المتغيرات البيئية .

ثانياً: أهمية الذكاء الاستراتيجي

إننا للذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة و واسعة جداً إستطاع الباحث أن يحدد ابرزها في النقاط التالية :-

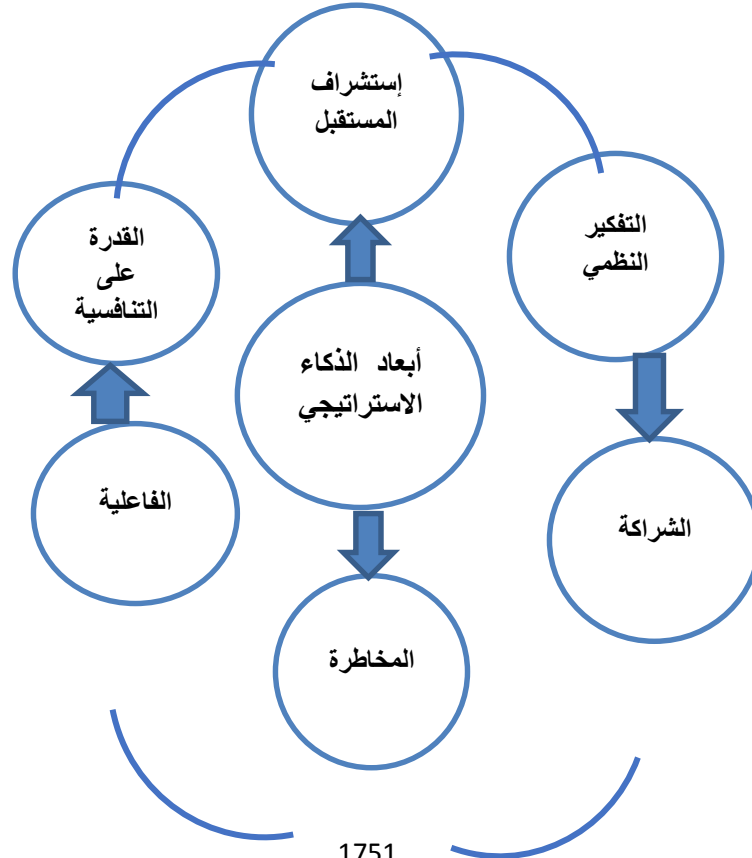
1. الذكاء الاستراتيجي له دور كبير جداً ومهم و رئيسي في كل مجالات الادارة و القرارات الخاصة بالخطط المستقبلية .
 2. الذكاء الاستراتيجي يجعل المنظمات بأن تكون لها القدرة على الابداع و الابتكار و التطوير التكنولوجي والمعلوماتي .
 3. الذكاء الاستراتيجي له دور في وضع الخطط ورسم السياسات وإعداد الهياكل التنظيمية و التنسيق بين الموارد المختلفة وتحديد الاهداف و الاستراتيجيات .
 4. تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة و وصف المخاطر و التهديدات و الفرص بطريقة تساعد القادة في تحديد برامج و سياسات المنظمة .
 5. الذكاء الاستراتيجي يساعد على صناعة وإتخاذ و دعم القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بكل متطلبات المنظمات والشكل التالي يوضح هذه الاهمية بإدوارها المختلفة (p156، 2000،Degenaro)
- الشكل رقم (2) يوضح أهمية الذكاء الاستراتيجي بأدوارها المختلفة



ثالثاً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي : للذكاء الاستراتيجي أبعاد كثيرة و متعددة نذكرها في الاتي :-

- 1- إستشراف المستقبل : هو القدرة على فهم العوامل التي تؤثر على صناعة المستقبل و إكتشاف التحديات و الفرص التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة . إذ يقوم على تقييم الماضي و الحاضر بهدف و وضع تصورات مستقبلية للوضع الذي ينبغي أن يكون عليه مستقبلاً.
- 2 - التفكير النظامي : وفقاً لهذا المنظور ينظر الى المنظمات على إنها عبارة عن أداء متبادلة التأثير أي أن ما يتعلمه الفرد سوف يظهر تأثيره على الاجزاء الاخرى للمنظمة فالتفكير النظامي يركز على تغيير العقلية ، و يسعى الى تحقيق مصلحة عامة للنظام .
- 3 -الشراكة : تمثل الشراكة عملية تبادل المعلومات و التعاون بين منطمتين أو أكثر لبناء إستراتيجية أعمال ناجحة و الاستغلال الذكي لكامل طاقة الشراكة لتحقيق الاهداف المنشودة و هي أيضاً تعكس قدرة المدير الذكي على إقامة تحالفات إستراتيجية .
- 4 -المخاطرة : وهي تخصيص الموارد و متابعة المشاريع التي تنطوي على عدم التأكد فيما يتعلق بالنتائج، والبحث عن فرص جديدة تؤدي على تعزيز مستوى الاداء .
- 5-الابتكارية : وهي العمل على إبتكار شيء جديد . أو تحسين شيء موجود من قبل المؤسسة بهدف تكوين قيمة إضافية لما تقدمه المؤسسة للعاملين .
- 6 - الفاعلية : تنطوي على العمل وفقاً للاحتياجات و التغيرات الحاصلة في المؤسسة، والعمل على توقع الاحتياجات المستقبلية ، والبحث عن الفرص الجديدة .
- 7- القدرة على التنافسية : تشير إلى قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها ،والتصدي للإجراءات التي تهدد المؤسسة في السوق (Maccoby، 2011، 40-PP31).

ومن خلال ذلك يمكن عرض شكل توضيحي يوضح أبعاد الذكاء الاستراتيجي والشكل رقم (3) يوضح أبعاد الذكاء الاستراتيجي



رابعاً: أهداف الذكاء الاستراتيجي

إن للذكاء الاستراتيجي أهداف كثيرة و متنوعة نذكر منها مايلي :-

1. توفير تحذيرات وتنبؤات مبكرة بالتهديدات المحيطة للمنظمات وإتخاذ الاجراءات الوقائية
 2. تمكين المنظمات للاستجابة للتغيرات البيئية الحالية و المستقبلية و التخطيط و التنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن موقعها و سمعتها .
 - 3 . تشكيل القناعات للقادة صانعوا القرارات و صياغة السياسات بوجوب الوصول الى سياسات و قرارات إبداعية مثلى.
 4. القيام بمهمة دمج المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحافات في مجال البحث و التطوير .
 5. توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها الان وفي المستقبل .
 6. تقديم الأفكار الهادفة التي تعمل على تحويل الابتكارات والاختراعات لسلع قابلة للتداول .
 7. تطوير الآراء التي تخص الاحداث المستقبلية وإعتماد هذه الاحداث كأساس من المشكلات.
- (عمران، 2015، ص ص 1280-1308)

خامساً: خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي بأنماط من الذكاء بجملة من الخصائص وهي كما يلي :-

1. الاستشعار بمؤشرات التغير الداخلية ، و الخارجية و تشخيصها على مستوى المنظمة .
2. جمع البيانات ذات الصلة .
3. تنظيم البيانات و هيكلها في شكل مصادر للمعلومات .
4. معالجة البيانات و تحويلها الى معلومات .
5. إستخدام المعلومات ، في صناعة القرارات ووضع الخطط و تحديد إجراءات تنفيذها (هنار ، 2014، ص ص 182-201)

سادساً: أدوار الذكاء الاستراتيجي

هناك مجموعة من الادوار للذكاء الاستراتيجي نذكر منها الاتي :-

1. دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغير : يساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة في على التخطيط طويل الامد و يمكنها من توقع التغير و إدارته . كما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم وسائل التغير المحتملة للسياسات و الاستراتيجيات و البرامج و التشريعات من فحص عمل بيئة المنظمة .
2. دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي : يساعد هذا الذكاء المؤسسة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق والتكنولوجيا الجديدة، وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية والمؤسسات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعال هي التي تستطيع إدارة المعلومات وإستخدامها لتوقع إتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح.
3. دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الناجحة بالمؤسسات التربوية: للذكاء الاستراتيجي دور كبير في اتخاذ القرارات الناجحة في المؤسسات التربوية فهناك علاقة تربط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات

الاستراتيجية الناجحة وما له من أهمية في مساعدة القادة او متخذي القرار في المؤسسة (صالح، زكي، جمعة 2022، ص ص 506-527).

المتغير الثاني (التابع) : صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية

أولاً: مفهوم صناعة القرار : تعتبر عملية صناعة القرار عملية تسعى إلى إيجاد حل جذري لمشكلة معينة تقف عائقاً في وجه سير عمليات المنظمة و البحث الدؤوب عن الحل الافضل بين مجموعة من الحلول المطروحة عن طريقة المفاضلة بينها .

ثانياً: تعريف صناعة القرار : بأنها عملية ديناميكية تمر بعدة مراحل بدأ من مرحلة التصميم و الانتهاء بإتخاذ القرار .
ثالثاً: تعريف صناعة القرارات الإستراتيجية : هي نشاط يعتمد على المعرفة و الاستيعاب بشكل كبير . حيث يتضمن تقدير البدائل المتاحة في ظل معرفة متعمقة بموضوع القرار و النتائج الممكنة .و التقييم الدقيق للتكلفة و الفوائد و تبادل المنافع .ويتطلب بالضرورة تقدير واقعي وتعمق لنتائج القرارات المتخذة(هند، 2020، ص ص ، 101-130).

رابعاً: تعريف القرارات الاستراتيجية

جدول رقم (3) تعريف القرارات الاستراتيجية

ت	اسم المؤلف	السنة	نص التعريف
1	You،Yue	2016 (ص ص 1-13)	هي عبارة عن قرارات طويلة المدى التي يصعب تغييرها او تعديلها في فترة قصيرة.
2	الشمري	2025 (ص ص 697-727)	هي عملية معقدة تهدف إلى التخطيط لمستقبل المنظمة على المدى الطويل وزيادة احتمالات نجاحها وتتميز بأنها طويلة المدى حيث يصعب تغييرها وتعديلها في فترة قصيرة وتتميز بالحداءة ، التعقيد ، الندرة ، الإنفتاح وتوجيهها للأعمال المستقبلية في جميع انحاء المنظمة.
3	الباحث	2025	هي عبارة عن قرارات رشيدة طويلة الأجل تدعمها وتتخذها الإدارة العليا لتحديد المسار العام والمستقبلي للمؤسسة وتؤثر تأثير مباشر على تحقيق أهدافها وهيكلها هذه القرارات على تحليل ناضج وعميق وشامل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز والتنافس.

خامساً: أهمية القرارات الاستراتيجية

تقوم صناعة القرارات الاستراتيجية على رؤية للمستقبل مع الإلتزام بقيم المؤسسة و تحديد الاهداف ، وتوضيح التهديدات .وأن صنع القرارات الإستراتيجية تُحدث ثورة في المنظمة ، و بغض النظر عن مدى بساطة الامر يمكن أن تكون للقرارات تداعبات على أداء المؤسسة ،ومع زيادة تعقيد وخطورة بيئة المنظمة تتضاعف آثار تلك القرارات في حين أن القرارات الصحيحة المتخذة في الوقت المناسب يمكن أن تُحدث تحولات ،فإن القرارات الخاطئة في الوقت الخطاء قد تؤدي إلى عواقب

وخيمة . و في الواقع هناك العديد من المؤسسات تفشل بين الحين، والآخر على مستوى العالم .و يحدث الافتقار إلى التركيز و التوجيه الإستراتيجي ليكون سبب معظم هذه الإختناقات . ولقد ثبت في العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تشارك في الإدارة الإستراتيجية تكون أكثر ربحية و نجاحاً من تلك التي تتمتع بمزايا التخطيط الإستراتيجي .وعندما تتخطى المؤسسات في تخطيط إستراتيجي وتقييم دقيق لأولوياتها فإنها تتحكم في المستقبل، وهو أمر ضروري في مشهد الأعمال سريع التغير في القرن الواحد و العشرون. كما أن القرارات الإستراتيجية ضرورية لأنها تساعد المؤسسات على ترشيد التغير وإيصال الحاجة إلى تغيير بشكل أفضل لموظفيها، أخيراً تساعد القرارات الاستراتيجية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق النظام والإنضباط لأنشطة المؤسسة في كل عملياتها الداخلية والخارجية.(Simplilearn 2023).

سادساً: مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية

تتضمن عملية صناعة القرارات الاستراتيجية في عدة مراحل و هذه المراحل تتمثل في الآتي :-

1- مرحلة تحديد المشكلة أو تحديد الأهداف الإستراتيجية و تحديد أسبابها و جمع البيانات و الحقائق عنها .وهي تعتبر من أهم مراحل صناعة القرارات الإستراتيجية حيث أن التشخيص الخاطئ للمشكلة أو الأهداف يؤدي إلى صناعة قرارات خاطئة (Nummela، 2014، PP101-130).

2- تحديد البدائل الإستراتيجية :حيث يتم البحث عن الحلول المقترحة للمشكلة و تقييمها . وفي هذه المرحلة فإن صانع القرار الإستراتيجي يحتاج إلى الخبرة و المعلومات الوافية عن موضوع القرار بالإضافة للمستشارين .(Cerasuolo، 2017، PP 100-124)

3- تقييم البدائل الإستراتيجية : حيث يتم في هذه المرحلة مقارنة البدائل و الحلول المقترحة بالأهداف المحددة في المرحلة الأولى و إختيار البديل الأكثر تحقيقاً لهذه الاهداف . من خلال دراسة إجابيات و سلبيات كل بديل و المفاضلة بينهم .

4- مرحلة إختيار البديل الإستراتيجي : تعتبر هذه المرحلة مرحلة معقدة حيث إن إجابيات و سلبيات البدائل قد لا تظهر إلا عند التنفيذ . كما أن محدودية الوقت المتاح في الإختيار قد تؤثر على إختيار البديل المناسب . ويلعب في هذه المرحلة التقدير الشخصي لصانع القرار دوراً كبيراً و الذي يتأثر بالقيم و المعتقدات الأخلاقية و الإجراءات التنظيمية .

5- مرحلة تنفيذ القرارات الاستراتيجية : و تشمل هذه المرحلة الإعلان عن القرارات و تنفيذها . وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في مدى نجاح تنفيذ القرارات منها طريقة صياغة القرارات وإختيار الوقت المناسب لإعلانه و تهيئة البيئة الداخلية و الخارجية و توفير الموارد اللازمة لتأكد من الإلتزام بتنفيذ القرارات (مبروك، 2012، ص ص101-130).

الدراسة الميدانية

أولاً: منهجية البحث.

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال أداة الاستبيان الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات، واستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث.

يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية بمصرف الجمهورية الرئيسي والبالغ عددهم تقريباً (20)، موظف ولقد تم أخذ عينة قصدية وقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لقادة مصرف الجمهورية الرئيسي، وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، استرجع منها (17)، وعند فحصها أتضح أنها صالحة للتحليل وبذلك أصبح عدد الاستبيانات التي تم استخدامها في تحليل البيانات (17) استبيان.

ثالثاً: مصادر وأداة جمع البيانات.

1- المصادر الأولية: استخدم الباحث الاستبيان كأداة لقياس متغيرات البحث المستقلة التي تتعلق بقياس الذكاء الاستراتيجي وأثره على صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولقد تم تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتكون الأوزان على النحو التالي:

جدول (4) مقياس البحث المعتمد ليكرت الخماسي

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

إن أداة القياس (الاستبيان) المستخدمة في البحث قسمت إلى جزئيين علي النحو التالي:

الذكاء الاستراتيجي. ويتضمن أربعة أبعاد لكل بعد (5) عبارات.

صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتضمنت (15) عبارات.

2- المصادر الثانوية: جُمعت المصادر الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، والتي تمثلت في المراجع والكتب ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة.

رابعاً: صدق وثبات أداة البحث.

1. صدق أداة البحث. قام الباحث بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال.

أ- **الصدق الظاهري.** تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في المجال، وتم إجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصق الظاهري.

ب- صدق المقياس (الاتساق الداخلي). صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الأستبيان مع المتغير الذي تنتمي اليه العبارة، فقد تم حساب الاتساق الداخلي للأستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والموضحة في الجداول التالية.

جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للذكاء الاستراتيجي وأثره على صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد الاستشراف والدرجة الكلية لها.			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد التفكير والدرجة الكلية لها.			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد الشراكة والدرجة الكلية لها.			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد الأبداع والدرجة الكلية لها.		
ت	معامل الارتباط	Sig.	ت	معامل الارتباط	Sig.	ت	معامل الارتباط	Sig.	ت	معامل الارتباط	Sig.
1	.812**	.000	1	.804**	.000	1	.807**	.000	1	.813**	.000
2	.801**	.000	2	.832**	.000	2	.811**	.000	2	.802**	.000
3	.821**	.000	3	.821**	.000	3	.824**	.000	3	.828**	.000
4	.799**	.000	4	.809**	.000	4	.802**	.000	4	.832**	.000
5	.809**	.000	5	.810**	.000	5	.810**	.000	5	.794**	.000
معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لها.											
ت	معامل الارتباط	Sig.	ت	معامل الارتباط	Sig.	ت	معامل الارتباط	Sig.	ت	معامل الارتباط	Sig.
1	.798**	.000	6	.817**	.000	11	.767**	.001			
2	.789**	.000	7	.800**	.000	12	.792**	.000			
3	.801**	.000	8	.816**	.000	13	.804**	.000			
4	.817**	.000	9	.803**	.000	14	.813**	.000			
5	.810**	.000	10	.826**	.000	15	.831**	.000			
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

يوضح الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الذكاء الاستراتيجي وأثره على صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

أ- الصدق البنائي. يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول اليها، وبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات البحث بالدرجة الكلية لعبارات الأستبيان والمبينة بالجدول رقم (5) أي أن جميع معاملات الارتباط لجميع متغيرات الأستبيان دالة احصائية وبذلك تعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة القياس. يقصد بثبات أداة القياس هي أن تعطي الأستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ولقد تحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار مقياس (الفا كرو نباخ) وتعتبر النسبة الموضحة بالجدول رقم (6) عالية ومقبولة لأغراض البحث.

جدول رقم (6) نتائج اختبار الفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	الثبات
القيمة الكلية لبعد الاستشرافية.	5	.833
القيمة الكلية لبعد التفكير.	5	.818
القيمة الكلية لبعد الشراكة.	5	.810
القيمة الكلية لبعد الأبداع.	5	.809
القيمة الكلية لمحور تحسين جودة الخدمات المصرفية.	15	.801
القيمة الكلية للاستبيان.	35	.814

خامساً: أساليب المعالجة الاحصائية.

استخدم الباحث نظام (SPSS .V22) لاستخراج النتائج الاحصائية لتحليل البيانات وهي

- التكرارات والنسبة المئوية. لوصف عينة البحث.
- معامل ارتباط بيرسون. لتحديد صدق الأداة، وطبيعة الأثر بين الذكاء الاستراتيجي وصناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- معامل الثبات (الفاكرو نباخ). لتحديد معامل ثبات المقياس.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لأثر الذكاء الاستراتيجي وصناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط. لاختبار الفرضيات.

سادساً: عرض وتحليل البيانات.

1. عرض وتحليل البيانات.

للتعرف على الذكاء الاستراتيجي وأثره على صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث، ليكون مؤشراً على ذلك، وتم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة بالجدول رقم (5)، بناء على المعادلة التالية.

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

جدول رقم (7) مستويات درجة الممارسة لمتغيرات الذكاء الاستراتيجي وأثره على صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ت	المستويات	درجة الأهمية
1	من 1.00 إلى 1.80	منخفضة جداً
2	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
4	من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
5	من 4.21 إلى 5.00	

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بُعد الاستشراف

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	يعتمد المصرف تفكيراً استراتيجياً ذكياً على الحد الطويل في صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.67	1.107	مرتفعة	5
2	تستقرئ المستقبل باتجاه سياسات واستراتيجيات واضحة بالمصرف في الأجل البعيد مع استثمار الفرص والتغيرات البيئية الإيجابية.	3.77	1.053	مرتفعة	3
3	يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يحقق للمصرف إمكانية التفوق على منافسيه والإحاطة بقراراتهم الاستراتيجية.	3.84	1.132	مرتفعة	2
4	الاستشراف يساعد قادة المصرف في مواجهة الصعوبات والتعقيدات والمتغيرات والظروف المستقبلية لعملية صناعة و إتخاذ القرارات الاستراتيجية .	3.87	1.092	مرتفعة	1
5	تسترشد بالخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل بدقة وحذر مع الأحداث المستقبلية .	3.72	1.029	مرتفعة	4
المتوسط والانحراف المعياري العام		3.77	1.112	مرتفعة	

من الجدول رقم (8) يتبين أن نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق ببُعد الاستشراف جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.77)، وبانحراف معياري قدرة (1.112)، أي أن اتجاهات عينة البحث تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (3).

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات لبُعد التفكير

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة في تخطيط وتحديد الأهداف بواقعية وباعتبارها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	3.84	1.201	مرتفعة	2
2	تعتمد على دراسة الأفكار دراسة عميقة ومجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلتزم قيمتها مستقبلاً في الأمد البعيد.	3.81	1.120	مرتفعة	1
3	تُحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها الكلية للمساعدة في رؤية الأحداث التي تحيط بالمصرف وبصورة أكثر وضوحاً.	3.66	1.108	مرتفعة	4
4	تُعتمد إدارة المصرف على طرق ووسائل جديدة للتعليم واكتساب المعرفة بغرض التكامل والتطوير الاستراتيجي.	3.76	1.018	مرتفعة	5
5	التفكير بالنظم يساعد المصرف على تصميم وابتكار حلولاً جذرية وذكية غير نمطية للمشكلات المستعصية.	4.01	1.002	مرتفعة	3
المتوسط والانحراف المعياري العام		3.81	.957	مرتفعة	

من الجدول رقم (9) يتبين أن نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق ببُعد التفكير جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.81)، وبانحراف معياري قدرة (.957)، أي أن اتجاهات عينة البحث تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (3).

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات لبُعد الشراكة

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تحرص على أن يكون هناك تحالف بين المصرف والمصارف الأخرى الداخلية والخارجية الناجحة و المتفوقة للاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل المصرف .	3.89	1.023	مرتفعة	1
2	تقبل وتحترم جميع الآراء التي يتم طرحها من قبل العاملين داخل المصرف حول موضوع معين.	3.92	1.012	مرتفعة	4
3	تسعى وتشجع على إقامة علاقات جيدة ومفيدة مع العاملين مبنية على الثقة والاحترام المتبادل .	4.00	1.101	مرتفعة	2
4	تشجع وتشارك العاملين على المشاركة في الجوانب الإدارية وسماع آراءهم ومقترحاتهم في بعض المهام الوظيفية .	4.04	1.109	مرتفعة	5
5	ترى في الشراكة أسلوباً يفيد المصرف في تنفيذ غرضه و رؤيته و رسالته واستراتيجياته لتحقيق أهدافه .	3.77	1.052	مرتفعة	3
المتوسط والانحراف المعياري العام		3.92	1.008	مرتفعة	

من الجدول رقم (10) يتبين أن نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق ببُعد الشراكة جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.92)، وانحراف معياري قدره (0.952)، أي أن اتجاهات عينة البحث تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (3).

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بُعد الابتكار

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
3	مقتنع بأن المؤسسات المصرفية الناجحة هي التي تبحث عن التطوير والإبداع باستمرار عن وسائل جديدة لمواجهة حل مشكلاتها	3.97	1.121	مرتفعة	5
4	تجمع وتحلل الأفكار والمعلومات والمقترحات الإبداعية الجديدة من أجل الوصول إلى قرارات جديدة ورشيقة تفيد إدارة المصرف دون خوف من الفشل في الإنجاز .	3.64	1.024	مرتفعة	2
2	تسعى إدارة المصرف لمعرفة أوجه القصور والاهتمام فيما تقوم به من أعمال وتقوم بإيجاد الحلول الإبداعية والمبتكرة لهذا القصور .	3.78	1.032	مرتفعة	3
1	تشجع وترحب بإبداعات العاملين بالمصرف وينشر ثقافة الإبداع باستمرار .	3.71	1.107	مرتفعة	4
5	تستخدم قدراتك الإبداعية في معالجة المشكلات التي تواجه العاملين والمصرف بسبب الظروف البيئية المتغيرة والحديثة .	3.72	1.004	مرتفعة	1
المتوسط والانحراف المعياري العام		3.76	1.060	مرتفعة	

من الجدول رقم (9) يتبين أن نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق ببُعد الابتكار جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.76)، وانحراف معياري قدره (1.160) أي أن اتجاهات عينة البحث تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (3).

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات محور صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	يتم في المصرف صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية .	3.64	1.107	مرتفعة	9
2	تتم عملية دراسة و تحليل الحقائق التي تحت تصرفك قبل أن تتخذ القرارات الاستراتيجية.	3.62	1.005	متوسطة	10
3	تتبنى الأسلوب المنطقي والعقلاني الرشيد بدرجة كبيرة عند صناعة وصياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمواجهة الأزمات .	3.59	1.024	مرتفعة	11
4	تتبنى الأفكار الجديدة للحلول والافتراضات الاستراتيجية بناءً على المعلومات الواردة من خارج المصرف .	3.40	1.114	متوسطة	15
5	يتم البحث عن الفرص والتهديدات في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية والآثار المنبثقة عليها في المصرف .	3.58	1.007	مرتفعة	12
6	عند صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية توجد لديك عملية تخطيطية علمية موضوعية متكاملة وواضحة لجميع أعمالها .	3.71	1.075	مرتفعة	4
7	يتم تطور القرارات الاستراتيجية المهمة بعد إجراء تحليل وبحث شامل عن البيانات والمعلومات المرتبطة بالحالة المراد اتخاذ قرار بشأنها .	3.64	1.117	مرتفعة	8
8	توجد لديكم مؤشرات ومعايير واضحة ودقيقة لتحديد طبيعة ونوع القرارات المراد تطويرها اتخاذها.	3.47	1.131	مرتفعة	14
9	تتسرع في صناعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة وتبحث دائما عن البديل المناسب والأفضل .	3.73	1.048	مرتفعة	3
10	يلتزم متخذي القرارات الاستراتيجية الحرجة أو الموقفية في المصرف باستشارة ذوي الخبرة والتخصص .	3.49	1.122	مرتفعة	13
11	تستعين إدارة المصرف بمستشارين خارجيين فضلاً عن الداخلين للمساعدة في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية .	3.65	1.094	مرتفعة	7

12	تمتلك إدارة المصرف مهارات حدسية وتأملية إبداعية تسهم في صناعة و صياغة القرارات الاستراتيجية .	3.69	1.106	مرتفعة	5
13	تدرس إدارة المصرف عواقب قراراتها قبل اتخاذها و تأخذها في الاعتبار قيمتها الجوهرية	3.77	1.110	مرتفعة	1
14	لا يتسرع صانع القرار ويتخذ القرارات الاستراتيجية بالإفصاح عن قراراته قبل مراجعة حلقاتها و التحقق من دقة نتائجها .	3.73	1.127	مرتفعة	2
15	تضع إدارة المصرف في مقدمة حساباتها معايير (التكلفة، الوقت، الجودة، الجهد، التميز) عند تقييم البدائل لصناعة واتخاذ قرار استراتيجي معين .	3.68	1.157	مرتفعة	6
المتوسط والانحراف المعياري العام		3.62	1.093	مرتفعة	

يبين الجدول رقم (12) نتائج التحليل الإحصائي المتعلق بمحور صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية فقد جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.62) وانحراف معياري قدرة (1.093) أي أن اتجاهات عينة البحث تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (3).
سابعاً: اختبار الفرضية الرئيسة.

يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المحدد في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية وقد تم إعادة صياغتها في صور احصائية بحيث تكون:

الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المحدد في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المحدد في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول رقم (13) تحليل الانحدار الخطي لتحديد الأثر بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المحدد في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المحدد في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية	.670	.449	.649	8.158	.001

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

أظهرت النتائج في الجدول رقم (13) وجود أثر معنوي ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المحدد في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (.670) بدلالة معنوية محسوبة (.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.5%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية

للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المحدد في صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية) والتي تدل على وجود أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج.

بعد استخدام الاساليب الاحصائية توصلت البحث لعدد من النتائج حيث نجد.

1. أن الاستشراف يساعد قادة المصرف في مواجهة الصعوبات والتعقيدات والمتغيرات والظروف المستقبلية، ولهم القدرة على التفكير والتخطيط المستقبلي لعملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. أن التفكير الاستراتيجي يساعد قادة المصارف على دراسة الافكار دراسة عميقة ومجتمعة وذلك لأنها تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة في تخطيط وتحديد الأهداف الواقعية وباعتبارها نظام مترابط ومتناسق.
3. أن بعد الشركة يساعد قادة المصارف على الاستفادة من تجارب وخبرات القادة الآخرين في مجال العمل المصرف.
4. أن قادة المصارف تقوم بدراسة القرارات الاستراتيجية وعواقبها قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي، وذلك لوجود عملية تخطيط علمية موضوعية متكاملة وواضحة لجميع أعمالهم.

ثانياً: التوصيات.

بعد عرض وسرد وتحليل أهم نتائج البحث، فإن البحث توصي بعدد من التوصيات أهمها:

1. يجب على قادة المصارف الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة.
2. على قادة المصارف العمل على إعداد دورات تدريبية تخصصية لتنمية معارف ومهارات الموظفين لمساعدتهم على دراسة البيئة المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة والمناسبة.
3. يجب على قادة المصارف الاهتمام أكثر باستقطاب الموظفين من ذوي الخبرات والمهارات العالية لما لهم من تأثير على صناعة واتخاذ القرارات.
4. يجب على قادة المصارف عقد الندوات وورش العمل وتشجيع الأبحاث وترسيخ مفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى الموظفين لما له من تأثير على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المراجع:

أولاً: المراجعة العربية

1. أحمد محمد عبداللطيف، شريف طاهر محمد ، العلاقة من أبعاد الذكاء الأسراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة في ضوء الخبرة الدولية لمتخذ القرار كمتغير معدل.
2. سعد أحمد مفلح الشمري، تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية.
3. عمران ، نضال عبد الهادي ، أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي . العراق مجلة بابل . سنة 2015.23(3).

4. فاطمة محمد الشريف صالح وآخرون، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية واعداد قادة المستقبل، مصر ، جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (13)، العدد (3)، 2022.
 5. السعيد مبروك إبراهيم ، "المعلومات و دورها في دعم و إتخاذ القرار الإستراتيجي" الطبعة الاولى ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 ، ص ص 101-130.
 6. محمد جبار الظالمى ، الذكاء الاستراتيجي و أثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد (18) ، العدد (1) سنة 2016 .
 7. هنار إبراهيم أمين ، دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الاخضر ، العراق ،مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية المجلد (20) ، العدد (77)، 2014 . (77) .
 8. هند كرامة الله مخدوم ، "مهارات و آليات صناعة القرارات الإستراتيجية "، المدينة المنورة ، جامعة ليبة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، المجلد (9)، العدد (9)، 2020.
- ثانياً : المراجع الأجنبية
9. Cerasuolo،Montero-Odasso et al .(2017)*Decision-making interventions to stop the global atrial fibrillation-related stroke tsunami * International Journal of Stroke.pp101-130
 10. Degenaro ، B ، Fahey ، L ، Gilad ، B ، (2000)،" Strategic Intelligence Providing Crtica Information for strategic Decisions " ،corporate strategy Board ،Executive . Inquire ، http : // www.csb.executiveboard.com/p/1.56.
 11. Esmaell Mahmoud Reaz . " A study on the Effect of the strategic Intelligence on sio making and strategic planning ، International . Journal of A sionsocial Science. Vol 4،* No .10.2014.P 1046.
 12. <https://www.simplilearn.com>،2023
 13. Maccoby ، M (2011) Strategi intelligence: Conceptual system of leadership for change .performance improvement ، 31-40 .
 14. Nummela Saarenketo .et al 2014 *Strategic decision – making Of a born global: A comparative study form three small open economies *.Management Intonational Review.pp101-130.
 15. Yue. D. YouK F.Biomass and biofuel supply chain. Modelling and optimization science direct.2016.