



الذكاء الاستراتيجي وأثره على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية الرئيسي

عماد الدين محمد عياد ابوحلاه

قسم الادارة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . صرمان

جامعة صبراته

Amadeedin.saad@sabu.edu.ly

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

ملخص البحث

يعتبر التوجه نحو العمل بالذكاء الاستراتيجي من الاتجاهات الحديثة التي تعزز من قدرة المؤسسات بأبعاده المختلفة وقد إزداد في الآونة الأخيرة اهتماماً ملحوظاً على المستوى المحلي والإقليمي 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 الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على صناعة القرارات الاستراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والبرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتقديرها للوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها. إن قادة مصرف الجمهورية الرئيسي تقوم بدراسة القرارات الاستراتيجية ودراسة عواقبها قبل إتخاذ أي 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 المتفوقة.

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 وإتخاذ القرارات بدأت منذ بداية ظهور البشر على الكره الأرضية ونظم بها نفسه وشكل الأسرة والمجتمع ليتلاعماً 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 وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أولاً : مشكلة البحث

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات والمهارات والمعارف التي يحتاجها القائد لتتوفر له الفرصة في التفكير والإبداع والإبتكار الشمولي. ويعُد الذكاء الاستراتيجي أحد المبادئ الجوهرية التي تبني عليها العديد من القرارات المهمة والتي لها الدور المهم في تحسين الأداء وتحقيق الفاعلية. كما يُعد الذكاء الاستراتيجي تفكيراً نموذجياً يركز على طرق شمولية وواضحة بمستقبل المنظمة وواجه المعوقات والمشكلات ويتكيف مع البيئة. ولتحقيق الذكاء الاستراتيجي يجب أن تكون لدى المصارف التجارية رؤية مستقبلية وواضحة ومؤثرة تساعد على إكتساب وتطوير قابليتها التسويقية والتكنولوجية والموارد التافيسية 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 (انخفاض مستوى الوعي والإدراك بتطبيق الذكاء الاستراتيجي في بعض المصارف التجارية في ليبيا وأثره على صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية).

ثانياً: أهداف البحث

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

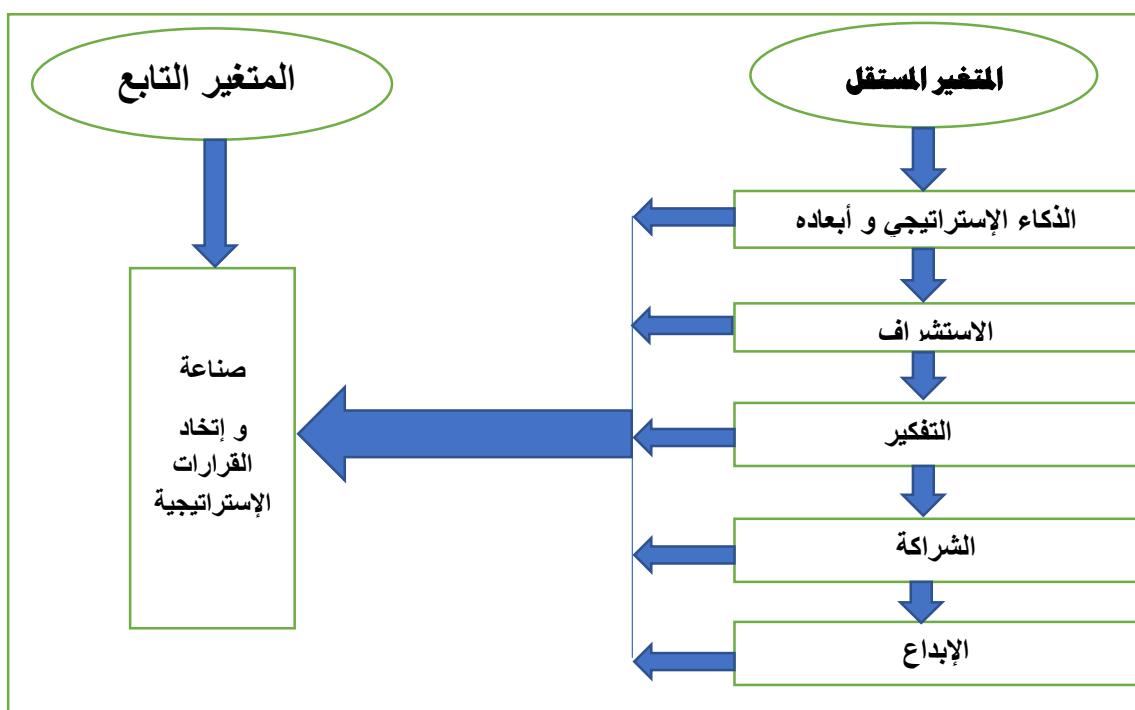
- 3 . تقديم إطار نظري محدد ومختصر لتوضيح طبيعة متغيرات البحث.
4. التوصل إلى مجموعة من النتائج وتقديم التوصيات في ضوء نتائج البحث التي تساعد المصارف في صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

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 المصرف وإنعكاس نشاطه على إزدهار الاقتصاد وإستمرار الباحثين بهذه المواضيع. كما تكمن أيضاً 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 إسلوب 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	الاستمرارات الموزعة	الاستمرارات الغير مستردة	نسبة الاستجابة
القادة	مسح شامل	20	20	20	3	%85

سادساً : حدود البحث :

تقتصر حدود البحث على الآتي :

- الحدود المكانية : يقتصر تطبيق هذه البحث على مصرف الجمهورية الرئيسي.
- الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية في كافة القادة بمصرف الجمهورية الرئيسي .
- الحدود الزمنية: وهي الفترة التي استغرقت فيها البحث من نهاية سنة 2022 إلى منتصف 2023.
- 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 من 506-527)	
فاطمة محمد الشريف	اسم الباحث
الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل	عنوان الدراسة
التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل بالتطبيق على شركات النفط في مصر	هدف الدراسة
هناك علاقة وأثر إيجابي بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية وإعداد قادة المستقبل لدى شركات النفط في مصر	أهم نتائج الدراسة
أن تعمل شركات النفط في مصر على إشراك العاملين في إتخاذ القرار وحل المشكلات وتحديد أسباب العيوب والإفراطات ووضع الحلول للمشكلات	أهم توصيات الدراسة
دراسة المتغير التابع : صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة: الشهري، 2025، ص من 697-727)	
سعد أحمد مفلح	اسم الباحث

عنوان الدراسة	تأثير التحول 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 اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكاء الاستراتيجي على أبعاد القرارات الاستراتيجية
أهم توصيات الدراسة	تطبيق أنظمة متقدمة لمنع الهجمات الإلكترونية وحماية المعلومات المالية الحساسية مما يضمن دقة وموثوقية البيانات المستخدمة في اتخاذ القرار
دراسة الرابط بين الذكاء الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية دراسة (عبداللطيف، محمد، سنة 2021، 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 لمنفذ 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 لمنفذ 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 لمنفذ القرار كمتغير معدل
أهم توصيات الدراسة	تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين أفراد الإدارة العليا في شركات التأمين في مصر وإبراز دور الخبرة الدولية لمنفذ القرار

الإطار المفاهيمي

المتغير الأول (المستقل)

الذكاء الاستراتيجي

أولاً: **تعريف الذكاء الاستراتيجي** : تعددت أراء المفكرين و العلماء و الباحث في تحديد تعريف محمد للذكاء الاستراتيجي و فيما 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 بـ استقصاء 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 أساسى للذكاء وأداء لجمع المعلومات الضرورية و تسجيل و تحليل البيانات و تفسرها و معالجتها بشكل دقيق و شامل و تقديمها وعرضها على قادة المنظمات و صناع القرارات و صياغة الاستراتيجيات ورسم السياسات والتكيف مع المغيرات البيئية .

ثانياً: أهمية الذكاء الاستراتيجي

إن الذكاء 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 و تحديد 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 بـ أدوارها المختلفة (Degenaro, 2000, p156)

الشكل رقم (2) يوضح أهمية الذكاء الاستراتيجي بـ أدوارها المختلفة

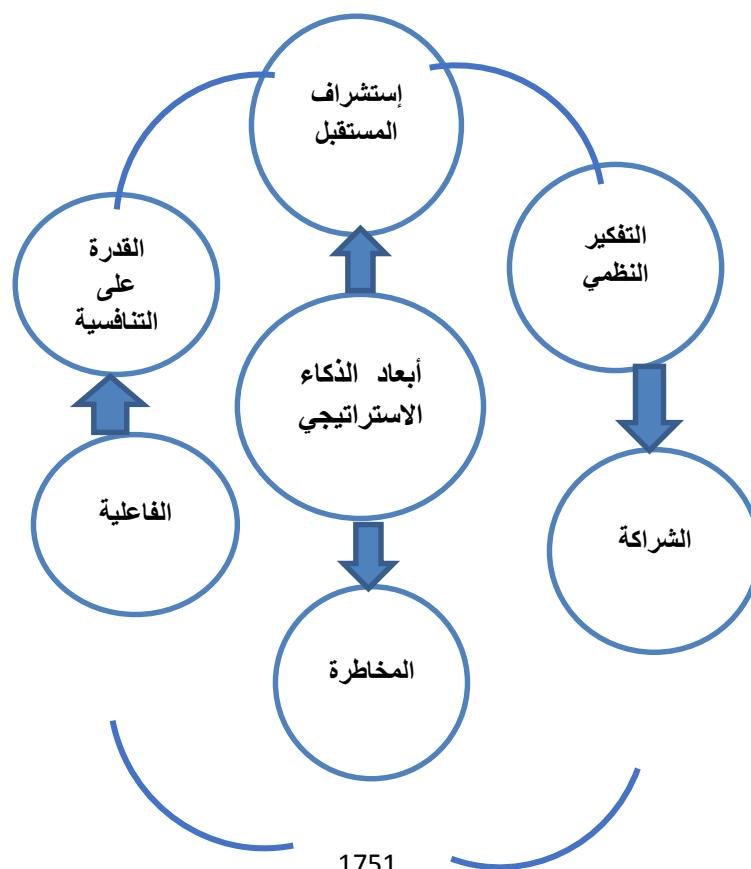


ثالثاً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي : للذكاء الاستراتيجي أبعاد كثيرة و متعددة نذكرها في الاتي :-

- 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 وضع تصورات مستقبلية للوضع الذي ينبغي أن يكون عليه مستقبلاً.
- 2 - **التفكير النظمي** : وفقاً لهذا المنظور ينظر الى المنظمات على إنها عبارة عن أداء متبادل التأثير أي أن ما يتعلمه الفرد سوف يظهر تأثيره على الأجزاء الأخرى للمنظمة فالتفكير النظمي يرتكز على تغيير العقليات ، و يسعى الى تحقيق مصلحة عامة للنظام .
- 3 - **الشراكة** : تمثل الشراكة عملية تبادل المعلومات و التعاون بين منظمتين 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 تتطوی على عدم التأكيد 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** : تتطوی 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, PP31-40).

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 ما يلي :-

1. توفير تحذيرات وتنبؤات مبكرة بالتهديدات المحيطة للمنظمات وإتخاذ الإجراءات الوقائية
2. تمكين المنظمات للاستجابة للتغيرات البيئة الحالية و المستقبلية و التخطيط و التنبؤ بالنتائج بالشكل الذي يعكس 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 تحafات في مجال البحث و التطوير .
5. توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها الان وفي المستقبل .
6. تقديم الأفكار الهدافه التي تعمل على تحويل الابتكارات والاختراعات لسلع قابلة للتداول .
7. تطوير الآراء التي تخص الاحاديث المستقبلية واعتماد هذه الاحاديث كأساس من المشكلات.

(عمران، 2015، ص ص 1280-1308)

خامساً: خصائص اذكاء 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. استخدام المعلومات ، في صناعة القرارات ووضع الخطط و تحديد إجراءات تنفيذها (هنا

، 2014، ص ص 182-201)

سادساً: أدوار الذكاء الاستراتيجي

هناك مجموعة من الأدوار للذكاء الاستراتيجي نذكر منها الآتي :-

1. دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير : يساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة في على التخطيط طويل الامد و يمكنها من توقع التغيير و إدارته . كما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم وسائل التغيير المحتملة للسياسات و الاستراتيجيات و البرامج و التشريعات من فحص عمل بيئة المنظمة .
2. دور الذكاء الاستراتيجي كصلاح تنافي : يساعد هذا الذكاء المؤسسة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق والنكولوجيا الجديدة، وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية والمؤسسات التي تملك عمليات ذكاء استراتيжи فعال هي التي تستطيع إدارة المعلومات و إستخدامها 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 متى اتخذ 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 جري لمشكلة معينة تقف عائقاً في وجه سير عمليات المنظمة و البحث الدؤوب عن الحل الأفضل بين مجموعة من الحلول المطروحة عن طريق المفاضلة بينها .

ثانياً: تعريف صناعة القرار : بأنها عملية ديناميكية تمر بعدة مراحل بدأً من مرحلة التصميم و الانتهاء بإتخاذ القرار .

ثالثاً: تعريف صناعة القرارات الإستراتيجية : هي نشاط يعتمد على المعرفة و الاستيعاب بشكل كبير . حيث يتضمن تقدير البديل المتاحة في ظل معرفة متعمقة بموضوع القرار و النتائج الممكنة . و التقييم الدقيق للتكلفة و الفوائد و تبادل المنافع . و يتطلب بالضرورة تقدير واقعي و تعمق 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	الشمرى	2025 (727) -697	هي عملية معددة تهدف إلى التخطيط لمستقبل المنظمة على المدى الطويل وزيادة إحتمالات نجاحها وتميز بأنها طويلة المدى حيث يصعب تغييرها وتعديلها في فترة قصيرة وتميز بالحداثة ، التعقيد ، الندرة ، الإنفتاح وتجيئها للأعمال المستقبلية في جميع أنحاء المنظمة.
3	الباحث	2025	هي عبارة عن قرارات رشيدة طويلة الأجل تدعمها وتحتها الإدارة العليا لتحديد المسار العام والمستقبلى للمؤسسة وتأثير 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 ، و توضيح التهديدات . وأن صنع القرارات الإستراتيجية تحدث ثورة في المنظمة ، و بعض النظر عن مدى بساطة الامر يمكن أن تكون للقرارات تداعيات على أداء المؤسسة ، ومع زيادة تعقيد وخطورة بيئه المنظمة تتضاعف آثار تلك القرارات في حين أن القرارات الصحيحة المتخذة في الوقت المناسب يمكن أن تحدث تحولات ، فإن القرارات الخاطئة في الوقت الخاطئ قد تؤدي إلى عواقب

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

سادساً: مراحل صناعة القرارات الإستراتيجية

تحصر عملية صناعة القرارات الإستراتيجية 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 (PP101-130 ، 2014، Nummela).

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

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

4- مرحلة إختيار البديل الإستراتيجي : تعتبر هذه المرحلة مرحلة معقدة حيث إن إيجابيات و سلبيات البديل 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 لصناع القرار دوراً كبيراً و الذي يتأثر بالقيم و المعتقدات الأخلاقية و الإجراءات التنظيمية .

5- مرحلة تنفيذ القرارات الإستراتيجية : و تشمل هذه المرحلة الإعلان عن القرارات و تنفيذها . وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في مدى نجاح تنفيذ القرارات منها طريقة صياغة القرارات و إختيار الوقت المناسب لإعلانه و تهيئة البيئة الداخلية و الخارجية و توفير الموارد الازمة لتأكد من الالتزام بتنفيذ القرارات (مبروك، 2012، ص ص 101-130).

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 الالزمه باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال أداة الأستبيان الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات، واستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتقسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث.

يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية بمصرف الجمهورية الرئيسي والبالغ عددهم تقريرياً (20)، موظف وقد تمأخذ عينة قصدية وقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لقاده مصرف الجمهورية الرئيسي، وقد تم توزيع الأستبيان 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 الأستبيان كأداة لقياس متغيرات البحث المستقلة التي تتعلق بقياس الذكاء الاستراتيجي وأثره على صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد تم تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتكون الأوزان على النحو التالي:

جدول (4) مقياس البحث المعتمد ليكرت الخماسي

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

إن أداة القياس (الأستبيان) المستخدمة في البحث قسمت إلى جزئيين على النحو التالي:
الذكاء الاستراتيجي. ويتضمن أربعة أبعاد لكل بعد (5) عبارات.
صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتضمنت (15) عبارات.

2- المصادر الثانوية: جمعت 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 الأستبيان على عدد من المحكمين المختصين في المجال، وتم إجراء التعديلات وتصميمها بصورةها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهري.

بـ- صدق المقياس (الاتساق الداخلي). صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الأستبيان مع المتغير الذي تنتهي إليه 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 الأبداع والدرجة الكلية لها.			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد الشراكة والدرجة الكلية لها.			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد التفكير والدرجة الكلية لها.			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد الاستشراف والدرجة الكلية لها.		
Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت
.000	.813**	1	.000	.807**	1	.000	.804**	1	.000	.812**	1
.000	.802**	2	.000	.811**	2	.000	.832**	2	.000	.801**	2
.000	.828**	3	.000	.824**	3	.000	.821**	3	.000	.821**	3
.000	.832**	4	.000	.802**	4	.000	.809**	4	.000	.799**	4
.000	.794**	5	.000	.810**	5	.000	.810**	5	.000	.809**	5
معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لها.											
Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت
.001	.767**	11	.000	.817**	6	.000	.798**	1			
.000	.792**	12	.000	.800**	7	.000	.789**	2			
.000	.804**	13	.000	.816**	8	.000	.801**	3			
.000	.813**	14	.000	.803**	9	.000	.817**	4			
.000	.831**	15	.000	.826**	10	.000	.810**	5			
**. 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.

أـ- الصدق البنائي. يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تزيد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات البحث بالدرجة الكلية لعبارات الأستبيان والمبنية 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 الاستبابة

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

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 (الفا كرو نباخ). لتحديد معامل ثبات المقياس.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لأثر الذكاء الاستراتيجي وصناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- اختبار الانحدار الخطى 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.

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

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

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

من الجدول رقم (8) يتبين أن نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق ببعد 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 ببعد التفكير

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

من الجدول رقم (9) يتبين أن نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق ببعد التفكير جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.81)، وبانحراف معياري قدرة (0.957)، 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 لبعد الشراكة

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

من الجدول رقم (10) يتبين أن نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق ببعد الشراكة جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.92)، وبانحراف معياري قدرة (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

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

من الجدول رقم (9) يتبين أن نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق ببعد الابتكار جاءت بدرجة ممارسة مرتقبة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.76)، وانحراف معياري قدرة (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

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

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

بين 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) وبانحراف 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 الرئيسية.

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 الخطى لتحديد الأثر بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المحدد في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية

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

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

أظهرت النتائج في الجدول رقم (13) وجود أثر معنوية ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المحدد في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجي، 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 ومجتمعه وذلك لأنها تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة في تحديد الأهداف بواقعية وباعتبارها نظام مترابط ومتناقض.
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 توصى 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 وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المراجع:

أولاً: المراجعة العربية

1. أحمد محمد عبداللطيف، شريف طاهر محمد ، العلاقة من أبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة في ضوء الخبرة الدولية لاتخاذ 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(3).

4. فاطمة محمد الشريف صالح وأخرون، 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 اتخاذ القرار الإستراتيجي" الطبعة الاولى ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 ، ص ص 101-130.
6. محمد جبار الظالمي ، 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 الأخضر ، العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية المجلد (20) ، العدد (77)، 2014 .
8. هند كرامة الله مخدوم ، "مهارات و آليات صناعة القرارات الإستراتيجية" ، المدينة المنورة ، جامعة ليبية، 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 Critical Information for strategic Decisions " , corporate strategy Board , Executive . Inquire , <http://www.csb.executive board .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 International Review. pp101-130.
15. Yue, D. YouK F. Biomass and biofuel supply chain. Modelling and optimization science direct.2016.