

**الذكاء الإستراتيجي كألية للمشاركة فى صنع القرار
التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية
Strategic Intelligence as a Mechanism for
participating in planning Decision Making at
Local Administration Units**

د/ حنان زكريا السيد الدسوقي

مدرس التخطيط الإجتماعي بالمعهد العالى للخدمة الإجتماعية
بالمنصورة.

DOI:10.21608/FJSSJ.2022.146656.1093 Url:http://fjssj.journals.ekb.eg/article_250785.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٢/٦/١٢ م تاريخ النشر: ٢٠٢٢/٧/١٣ م
توثيق البحث: الدسوقي، حنان زكريا السيد. (٢٠٢٢). الذكاء الإستراتيجي كألية للمشاركة فى صنع القرار التخطيطي
بوحدات الإدارة المحلية، مج. ١٠، ع. (٢)، ١٦١-٢٤٤.

٢٠٢٢ م

الذكاء الإستراتيجي كألية للمشاركة فى صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية

مستخلص:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف تحديد مستوى إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية، وتحديد مستوى المشاركة فى صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، وتحديد أكثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي إرتباطاً بالمشاركة فى صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، وأيضاً تحديد المعوقات التي تواجه إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة فى صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، وتحديد مقترحات تفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة فى صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، ثم التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة فى صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، ولتحقيق ذلك إعتمدت الدراسة على إستخدام منهج المسح الإجتماعي الشامل للمسؤولين بإدارات التخطيط والمتابعة بوحدة الإدارة المحلية على مستوى المراكز والمدن والأحياء بمحافظة الدقهلية وبلغ عددهم (١٤٣) مفردة، من خلال تطبيق إستمارة إستبيان، وأشارت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين إستخدام الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف- الرؤية المستقبلية - التفكير النظمي - الشراكة - الدافعية - الحدس) والمشاركة فى صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، المشاركة، صنع القرار التخطيطي، وحدات الإدارة المحلية.

Abstract :

This Study is analytic Descriptive Study Which aims to Identify The Level of Using Strategic Intelligence at Local Administration Units and Identifying the Level of Participation in Planning Decision Making at Local Administration Units as well as Identifying the most Dimensinns of Strategic Intelligence Related to Participating in Planning Decision Making at Local Administration Units The Study also seeks to Identify The Obstacles that Face Using The Strategic Intelligence For Participating in Planning Decision Making at Local Administration Units and Identifying Sugyestions For Activating Using Strategic Intelligence for Participating in Planning Decision Making at Local Administration Units as well as Getting a Proposal Planning Prospect for Activating Using of Strathic Intelligence Decision

Making at Local Administration Units. The Comprehensive Social Survey Method for the Principals at Following up and Planning Units at Local Administration Units at districts, cities and centers Level at Dakhliya Governorate, their numbers are (143) Items by Implementing a Questionnaire Form, The Results of Study Demonstrated that: There is statistical Centrifugal Relationship between Using Strategic Intelligence with its Dimensions (Forecasting – Future Vision – Oranizing Thinking – Partenership – Motivation – Intuition) and Participating in Planning Decision Making at Local Administration Units.

Key Words: Strategic Intelligence, Participation, Planning Decision, Making, Local Administration Units.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يشهد العالم فترة غير مسبوقه من التغيير فى جميع مجالات الحياة منذ نهاية القرن العشرين، إنعكست تأثيراته بوضوح على طبيعة الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية بالمؤسسات على إختلاف أنواعها وأنشطتها، لاسيما فى ظل الإنفجار المعرفى الضخم فى مجالات تقنية المعلومات والإتصالات المتسارعة والمتلاحقة والإقتصاد المعرفى بفعل تنامى العولمة وأبعادها، وكثرة التعقيد والغموض الذى يسود البيئة التى توجد فيها المؤسسات، والتغير والتنوع فى الكثير من حاجات المستفيدين، والحاجة إلى الدخول فى علاقات جديدة مع المؤسسات الأخرى فى المجتمع.

ولقد كان لهذه التغييرات أثر كبير فى موازين القوى فى العالم كله وإرتبطت تلك التغييرات إرتباطاً وثيقاً بمدى حصول الدول المختلفة وإمتلاكها للمعلومة مما أدى إلى زيادة الطلب على الإقتناء والتحكم بالمعلومات المختلفة، حيث يعمل الجميع سواء كانت دول أو مؤسسات من أجل إقتناء المعلومة والتحكم بها، وبالتالي أصبحت المعلومة من صميم عمل المؤسسات المختلفة، وأصبحت تلك المؤسسات تدرك تماماً أن قدرتها على صنع وإتخاذ القرارات مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بقدرتها على حصولها على المعلومات والإحصاءات وكيفية إدارتها وهذه القدرة لا يمكن أن تتحقق إلا بإستخدامها منهجاً جديداً أطلق عليه منهج الذكاء الإستراتيجي (Hill, C.W.L, 2005, p.35).

إن العصر الذى نعيشه فى ظل ثورة المعلومات يؤكد على أننا نعيش فى عصر الهيمنة المعلوماتية، وليس مجرد الهيمنة الإقتصادية أو العسكرية، وهذا يرجع إلى مدى الأهمية التى

تمثلها المعلومات فى حياة الدول والشعوب وصناع القرارات فى كافة أنواعها سواء أكانت قرارات إستراتيجية طويلة المدى أم قصيرة المدى، حيث تساهم المعلومات بإعتبارها تكامل فى الجهود لبناء مشاركة إجتماعية وسياسية وإقتصادية (ناجى، ٢٠٠٦، ص ١١٤).

ولقد فرضت هذه التغييرات التى رافقت مؤسسات العصر الحالى والتى أثرت على البيئتين الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، وجود مسئولين لتلك المؤسسات ومفكرين أذكاء من ذوى القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التى تعتمد على أسس تنمية المعارف والمعلومات والخبرات وتكوين التصورات والرؤى المستقبلية وسبل مواجهة الحاضر التى أصبحت تتصف بالديناميكية الشديدة، وهو ما يفرض وجود حنكة إستراتيجية لدى المسئولين من خلال الإعتماد على أساليب علمية ملائمة لضمان النجاح والتفوق والبقاء للمؤسسات (العبيدى، ٢٠١٠، ص ٤٢)، ولذا أُملى على هذه المؤسسات البحث عن أساليب فكرية حديثة لتحقيق أهدافها بصنع وإتخاذ قرارات رشيدة، ومن بين أبرز هذه الأساليب الذكاء الإستراتيجى Strategic Intelligence بأبعاده (الإستشراف - الرؤية المستقبلية - التفكير النظمى - الشراكة - الدافعية - الحدس)، كأسلوب جديد لتوفير المعلومات التى تمثل الركيزة الأساسية فى عملية صنع القرارات الصائبة والعملية بالمؤسسة بصياغة الخطط والبرامج المستقبلية القريبة والبعيدة المدى لحل المشكلات وإشباع الإحتياجات والإستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها وذلك لتحقيق الأهداف التى من أجلها قامت تلك المؤسسات، فالمعلومات والمعارف هى العامل الأساسى فى الذكاء الإستراتيجى (القرنى، ٢٠١٨، ص ٨١)، الأمر الذى يستلزم الإهتمام بإستخدام الذكاء الإستراتيجى وما يوفره من معلومات ومعالجتها وتحليلها لتحسين مستوى عملية صنع القرار التخطيطى بوحدة الإدارة المحلية لمواكبة الإحتياجات وحل المشكلات الحالية والمستقبلية.

وتعتبر عملية صنع القرار فى المحيط الإجتماعى لها أهميتها الحيوية خاصة فى تلك المجتمعات التى تتخذ الديمقراطية أسلوب لحياتها فمن ينظر إلى كافة مظاهر أو وظائف المجتمع السياسية أو التشريعية أو الإقتصادية نجد أنها تؤدى فى الغالب من خلال قرارات تتخذ عن طريق الجماعات (سيد وآخرون، ٢٠١٤، ص ١١٢)، فتمثل عملية صنع القرار أهمية كبرى تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بآثارها إلى المستقبل، لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات الكافية والدقيقة والمتخصصة فيما يتعلق بموضوع القرار المراد إصداره (أحمد، ٢٠٠٢، ص ١١١)، حيث تعد المعلومات والبيانات هى

حجر الزاوية الذى ترتكز عليه عملية صنع القرارات، ويقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت فى توفير المعلومات والبيانات الضرورية ترتفع كفاءة تلك القرارات، وذلك لأن المعلومات تقيد فى تحديد المشكلة، والمعلومات تقيد أيضاً فى تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل، والتغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار وإتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر (الطائى، ٢٠٠٩، ص ٢٢٣)، الأمر الذى يستوجب أن تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وكافية وكاملة حيث تتبع قوة القرار من دقة المعلومات وإكتمالها، ويتأتى ذلك فى ضوء الذكاء الإستراتيجي.

فدور المعلومات فى أى مؤسسة يتجسد من خلال ثلاث جوانب أساسية تتعلق بالمؤسسة وهى صنع القرارات، وتكامل وظائف المنظمة، وتحقيق المزايا التنافسية ويتفق أغلب الكتاب على أن دور المعلومات ومعالجتها وتحليلها فى صنع القرارات يفوق أى دور فى أى مجال آخر للوصول إلى صنع قرارات أكثر دقة ومنطقية تساهم فى حل المشكلات (الحارثى و العبرى، ٢٠١١، ص ٣٢٤)، ولذلك تتطلب عملية صنع القرار فى المؤسسات بناء نظام معلومات وبيانات عن حاجات ومشكلات أفراد المجتمع وتحليل شبكات العلاقات الإجتماعية، وتحديد التأثيرات المتباينة بين صناعات القرار (خواجه، ٢٠١٤، ص ٤).

فنجاح أى مؤسسة يتوقف بشكل كبير على معدل قدرة وكفاءة مسئولها فى صنع القرارات الرشيدة، على إعتبار أن عملية صنع القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالعمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والإتصال، وبالتالي فعلمية صنع القرار تمثل نقطة الإنطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التى تتم داخل المؤسسات، كما أن جودة القرار الذى يتم إتخاذه فى أى مؤسسة يعتبر المؤشر الحقيقى لمدى وقيمة المساهمة التى تقدم لتحقيق النجاح والفعالية للمؤسسة، إذاً فعلمية صنع القرار تعتبر قلب العملية الإدارية وجوهرها (حسين، ٢٠٠٥، ص ١١:١٣)، ولذا فقد إعتد البعض فى التمييز بين الإدارات الناجحة والإدارات الفاشلة فى المؤسسات على أساس مدى نجاحها فى صنع القرار، فكم من قرارات غير مناسبة قضت على آمال وطموحات مؤسسات كبيرة والعكس صحيح (ناجى وآخرون، ٢٠١١، ص ٨)، لذلك فإن عملية صنع القرارات يدفع للإهتمام بالمعلومات بحيث يصبح توفيرها وتحليلها للإفادة منها نشاطاً إستثمارياً أساسياً.

وفى ضوء ما سبق ترى الدراسة أن عملية صنع القرار تأتى فى مقدمة العمليات الإدارية الهامة وأحد مكوناتها الأساسية على كافة مؤسسات المجتمع بصفة عامة وبوحدات الإدارة

المحلية بصفة خاصة لأهميتها وإعتماد بقية العمليات الإدارية الأخرى عليها من تخطيط وتنظيم وتقييم.

فوحدة الإدارة المحلية في وقتنا الحاضر أصبحت من أهم مقومات الحياة السياسية والاجتماعية والإقتصادية السليمة، حيث تستمد ضرورة وجودها وحتميتها من الدور الفعال والملموس الذى تلعبه في حياة أفراد المجتمع، لما لها من تأثير واضح على حياة المواطنين، حيث يتمثل الدور الرئيسى لها في العمل على تحقيق أهداف الدولة بما يتوافق والهدف المراد تحقيقه ومن ثم نجد أن وحدات الإدارة المحلية تختلف عن غيرها من حيث تطبيق نمط الإدارة المناسب لها بهدف تقديم الخدمات ومواجهة المشكلات لجميع أفراد المجتمع، وذلك بواسطة الإمكانيات البشرية القادرة على صنع وإتخاذ القرار الرشيد (عبد الرحمن، ٢٠٢١، ص ٢٠٩)، مما يبرز الإهتمام بالتركيز على مستوى عملية صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.

ومن المفاهيم التى برزت مفهوم الذكاء الإستراتيجى الذى ظهر كأداة فاعلة لجمع المعلومات التى تسهم بشكل كبير فى توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد، ومساعدتها فى الحفاظ على مكانتها فى المجتمع من خلال تمكين مسئوليتها ومساعدتهم على قراءة مستقبلها، وإستشعار متطلبات المرحلة القادمة، والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة والخارجية مع المحافظة على خصوصية وإستقرار المؤسسة الداخلى، وتنظيم الأفكار، ودقة وتدعيم صناعة القرار (لايخ، ٢٠١٦، ص ١).

فالذكاء الإستراتيجى نوع من أنواع الذكاء الهام والحيوي الذى يرتبط بشكل وثيق بنوع مميز من القدرات الفكرية والعقلية التى يحتاجها الفرد فى المؤسسة، فيعمل الذكاء الإستراتيجى على إستخدام تلك القدرات بطريقة تتيح له إمكانية التفكير الشمولى بمستقبل المؤسسة ومواجهة المشكلات وتطبيق مناحى الإقتصاد المعرفى ومواجهة حالات اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها، فيحقق للفرد فرصاً يصعب على الآخرين بلوغها بنفس المستوى وخاصةً منها صنع وإتخاذ القرار، حيث يكتسب الفرد نوعاً من الإبداع الفكرى الذى ينتج عنه أفكاراً خلاقة غير تقليدية، إضافةً إلى ذلك فإن الذكاء الإستراتيجى إستمد أهميته لكون المؤسسات أصبحت تنظر إلى المعلومات الآن بإعتبارها مورداً إستراتيجياً لصنع وإتخاذ قرارات تستهدف تحقيق المكانة المتميزة والنجاح للمؤسسة (النعمي، ٢٠٠٨، ص ١٣٦)، فلا يكفى لشاغل الوظيفة فى المؤسسة أن يكون ذكياً فقط وإنما لابد من توافر القدرات المتقدمة (الفردية) لديه فى مجال

إستخدام القدرات العقلية وفق منظور إستراتيجي الأمر الذى يستلزم منها إتسام مسئوليتها بسمات الذكاء الإستراتيجي بما يؤهلها لتجويد عملياتها فى صنع القرار (الشيخ، التاج، ٢٠١٧، ص٢٧٣)، وبذلك يعتبر الذكاء الإستراتيجي من أبرز السمات التى تميز الفرد المستنير المبدع - لأنه كما يرى دراكر يجعل الفرد الذى يتصف به قوي الفطنة ذا مخيلة واسعة وبصيرة ثاقبة ويتسم بالعلم وبالمهارتين الفكرية والتحليلية والإعتماد على العقل المفكر والمعرفة والمعلومة فى صنع القرار (سكر، ٢٠١٢، ص ٢٥١)، ولذا يري البعض أن الذكاء الإستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي ينبغي أن يتمتع بها الفرد والتي تساعد علي التعامل مع مختلف التغييرات بطريقة مناسبة توفر الأفكار والمعلومات والحلول وصولاً إلى صنع قرارات تضمن النجاح للمؤسسة (الطائي، ص ٢٧)، فالذكاء الإستراتيجي يعد ذخيرة الإدارة في المؤسسات، إذ أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المؤسسات وسمات مسئوليتها وفي مقدمتها سمة الذكاء الإستراتيجي ففي دراسة أجرتها مؤسسة روبرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة فى إختيار المسئولين إتضح أن أعلى نسبة كانت لعنصر الذكاء الإستراتيجي (صالح وآخرون، ٢٠١٠، ص ص ١١١-١١٢)، وبذلك أصبح هناك ضرورة ملحة لتوظيف أبعاد الذكاء الإستراتيجي فى المؤسسات الاجتماعية وبخاصة بوحداث الإدارة المحلية بما يسهم فى دعم التميز والنماء فى الثروة الفكرية للمسئولين، وأثر ذلك على عملية صنع القرار التخطيطي بها.

ولذا أشار الخبير العالمى ماكوبى (Maccoby) أن السبب الذى جعل الكثير من المسئولين في المؤسسات ينجحون فى صناعة وإتخاذ القرار هو أنهم يملكون نوعاً مختلفاً من الذكاء، والذى أسماه بالذكاء الإستراتيجي، والذي يراه بأنه ذكاء يتصف به مسئولى المؤسسات ويتألف من عناصر عدة (الإستشراف - الرؤية المستقبلية - التفكير النظمى - الشراكة - الدافعية - الحدس) (Maccoby, 2011, p.79)، حيث أكد أن هذا النوع من الذكاء يوفر المعلومات الضرورية والمناسبة لمسئولي المؤسسات فى الوقت المناسب لصنع القرار الصحيح المناسب، وهذا ما أكد عليه بوكر وآخرون أن وظيفة الذكاء الإستراتيجي تبرز من خلال توفير المعلومات الهامة والجوهرية للأفراد الذين يصنعون ويتخذون القرارات والتي بدورها تساعدهم على التبصير والتحليل فضلاً عن توفير بدائل عدة لحل المشكلات (Pauker et al, 2013, p.97).

فيعد الذكاء الإستراتيجي صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لصنع وإتخاذ قرارات بخطوط وبرامج لتعامل المنظمة مع التحديات الراهنة والمستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين من أفراد المجتمع (الناصر، ٢٠١٥، ص ١٨٣)، ولذلك فقد قامت العديد من المنظمات بتشكيل وحدات للذكاء الإستراتيجي فيها لتكون مهمتها توفير المعلومات التي تدعم صناعة القرار فيها، وظهرت وظيفة مدير الذكاء الإستراتيجي في العديد من المؤسسات، وتم إنشاء مراكز أبحاث الذكاء الإستراتيجي، وبدأت الكثير من الجامعات تدريس الذكاء الإستراتيجي لبعض التخصصات فيها (عبد الله، ٢٠١٨، ص ١)، حيث أن عملية صنع القرار تتصل بشكل وثيق بشخصية صانع القرار وسمات الذكاء لديه وتعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية التي تؤثر في نوعية القرار وأسلوب إتخاذه، فعملية صنع القرار تتطلب المزيد من التفكير المتعمق والبحث عن البدائل المختلفة وتقييمها وصولاً إلى إختيار البديل الأنسب الذي يحقق الرضا والإشباع ثم الوصول إلى قرار محدد وثابت (مشيرفي، ٢٠٠٧، ص ٤٧)، ولذا يعتبر الذكاء الإستراتيجي أحد الأساليب الحديثة في الإدارة بما يمثله من نظام إدارة المعلومات والمعارف ومنظومة متكاملة تمكن من صناعة القرارات بالمنظمة مع الأخذ بنظر قدسية الوقت (فاضل، ٢٠١٨، ص ٣٠٠).

وتتجسد أهمية الذكاء الإستراتيجي بكونه أداة هامة بيد المسؤولين بالمؤسسات في

الآتي (قاسم، ٢٠١١، ص ٢٨):

- ١- يساعد الذكاء الإستراتيجي مهنياً في تدعيم صناعة القرارات، إذ يبرز دور المسئول وشاغلي الوظيفة من خلال موقعه الإستشاري في صنع وإتخاذ القرار الصائب.
- ٢- تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها وموقعها.
- ٣- عندما يتمتع مسئولى المنظمات بالذكاء الإستراتيجي يكون لديهم القدرة على البحث عن فرص الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمقترحات التي تساعدهم في تكوين رؤية واضحة بشأن حاضر المنظمة ومستقبلها.
- ٤- يسهل الذكاء الإستراتيجي صنع القرار اللازم والوقت المناسب لتنفيذ المخرجات بشكل فعال.
- ٥- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الإبتكارات والإختراعات إلى برامج وخدمات.

٦- تشكيل القناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية.

٧- يشكل الذكاء الإستراتيجي أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة (Hawks,2017,p.82).
فيعد دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية صنع القرار الأبرز والأهم من بين أدواره، وذلك من خلال حصول صانعي ومتخذي القرار بالمؤسسات على الإدراك العالى الذى يمكنهم من صنع القرارات من خلال تجميع وهيكله وتحليل وتركيب المعلومات المناسبة وتوظيفها فى الوقت المناسب، كما يساعدهم على التخطيط من خلال تقديم المعلومات لتكوين النظرة الإستشراافية والحد من اللاتأكد بشأن الأحداث والتحديات المستقبلية (أبو أصعب،٢٠١٩، ص ١٢١)، وعلى ذلك يعد الذكاء الإستراتيجي إنطلاقة للتفكير الإستراتيجي الفعال، حيث يقوم بصقل صفات مسؤولى المؤسسات وتحويلهم إلى مسئولين إستراتيجيين قادرين على صنع القرارات بالمؤسسة، فالذكاء الإستراتيجي يعد الدرع الواقى والسيف للمؤسسة، حيث يلعب دوراً مهماً فى كل مرحلة من مراحل إستراتيجيات وعمليات المؤسسة (Wong, chiu,2008,p.35)، إذ يساعد المسئولين على صنع قرارات لتحديد برامج وخطط المؤسسة لمواجهة وحل المشكلات، مما يجعل هذا الذكاء المؤسسة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية بنجاح (Iehane,2011,p.2).

ومما سبق نستنتج أن الذكاء الإستراتيجي أداة لجمع المعلومات التى تساعد صانعي ومتخذي القرار فى المؤسسات للحصول على المعلومة التى تدعمهم فى صنع وإتخاذ القرارات ومن ثم تحليل المعلومات والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلى والتكيف مع التغييرات البيئية، لذلك وجد من الضروري بل ومن المطلوب توظيف هذا النوع من الذكاء فى صنع القرار التخطيطى الرشيد بوحدة الإدارة المحلية كونه من أهم وأحدث الأنظمة التى تكفل لها الحفاظ على مكانتها على كافة المستويات .

وبذلك ترى الدراسة إن إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية يؤدى إلى حدوث تحول نوعى بها، حيث يتم من خلاله تحسين مستوى مشاركة كافة الفئات المعنية فى صنع القرارات التخطيطية و إتساع نطاق المشاركة وما تتطلبه من معلومات كافية وكاملة وفى التوقيت المناسب، وغير ذلك من عمليات إدارية تستهدف تحقيق أهدافها، الأمر الذى

يؤدى إلى دفع عجلة التنمية بالمجتمع، ولذلك يمكن القول أن هناك صلة وثيقة بين الذكاء الإستراتيجي وقدرة مسئولى وحدات الإدارة المحلية على صنع القرار التخطيطى بها. والتخطيط الإجتماعى ك تخصص دقيق في مهنة الخدمة الإجتماعية هو عملية إختيار بين عدد من البدائل المتاحة التى يتم تقييمها لتحديد البديل المناسب الذى يحقق الهدف، وعمليات التخطيط الإجتماعى تتضمن نشاطاً ذهنياً يتعلق بالمستقبل، ومن خلال عملية التخطيط الإجتماعى نستطيع أن نحصل على التغذية العكسية بالإقتراحات والتنبؤات بالمستقبل وإستشعار المشكلات المجتمعية والتوقعات التى ستحكم هذا المستقبل وتطبق فيه (Thomas R. Stewart, Ann Bostrom, 2002, p.8).

وترى الدراسة أن قضية صنع القرارات التخطيطية من أهم القضايا التى تهتم بها مهنة الخدمة الإجتماعية عامة والتخطيط الإجتماعى خاصة، لما لها من تأثير فى تحسين نوعية حياة المواطنين، وزيادة جودة الخدمات المقدمة لهم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إشراك جميع مستويات الفئات المعنية بتقديم الخدمات فى صنع القرارات التخطيطية المتعلقة بتحسين جودة الخدمات، خاصة مع ظهور ما يسمى الذكاء الإستراتيجي الذى يعتمد فى المقام الأول على جمع المعلومات والمعارف اللازمة لصنع تلك القرارات التخطيطية.

ولقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث السابقة كلاً من الذكاء الإستراتيجي والمشاركة

فى صنع القرار التخطيطى، وذلك على النحو التالى: -

المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالذكاء الإستراتيجي:

دراسة العزاوي (٢٠٠٨) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على جودة القرارات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الذكاء الإستراتيجي يزود الإدارة العليا بالمنظمات بالمعلومات التي تمكن من صناعة قرارات فعالة، وأشارت دراسة Wong&chiu,(2008) إلى أن الذكاء الإستراتيجي يعضد من موقف المنظمة، ويزود العاملين بالخبرات والمهارات المتنوعة ويحسن من جودة خدماتها للمستفيدين من خلال الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي مع المنظمات الأخرى، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي يزيد من قدرة الإدارة بالمنظمة على صنع وإتخاذ القرارات من خلال إمدادهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها، ودراسة Kruger,(2010) والتي إستهدفت تحديد مدى إستخدام الذكاء الإستراتيجي على المدى البعيد فى مجال قطاع صناعة التأمين فى جنوب أفريقيا لتحسين قدرتها على المنافسة والإبداع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن

الإستشراف والرؤية المستقبلية يدعم الإدارة بالمعلومات المهمة التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والإبداع للمنظمات، وأوصت الدراسة بضرورة أن تسعى المنظمات إلى تعزيز إمكانيات ذكائها الإستراتيجي الداخلي من خلال خلق أقسام وعمليات ومهام بالقرارات التي يتم إتخاذها لمساعدة المنظمات للحصول على نصيب أكبر من المنافسة والتميز ضد المنافسين المحليين والدوليين، وكذلك أن الإستشراف والتفكير النظمي يُحسن عملية صنع وإتخاذ القرار بما يحقق أهداف المنظمات، ودراسة (Abadie et al, 2010) والتي أكدت على أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الإبداع المؤسسي، وتوصلت الدراسة أن الذكاء الإستراتيجي يوفر الرؤية المستقبلية للمديرين في المؤسسات المبحوثة، وكذلك يؤهل مديري المؤسسات ليكونوا قادة لمؤسسات ناجحة، وهدفت دراسة قاسم (٢٠١١) إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة على عملية إتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونزا، وتوصلت الدراسة أن عنصرى الإستشراف، والرؤية المستقبلية من أهم عناصر الذكاء الإستراتيجي واللذان يؤثران على عملية إتخاذ القرارات للمدراء بدرجة كبيرة، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي في كل منظمة لتزويدها بالمعلومات الضرورية والسليمة في صنع القرارات المطلوبة لرسم معالم مستقبلها، ودراسة (Seitovirta, 2011) والتي حاولت التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات في شركات الصناعات الثقيلة بفنلندا، وتوصلت الدراسة أن الرؤية المستقبلية والتفكير النظمي يمثلان أرضية وقاعدة لإتخاذ القرارات، وكذلك يزود صانعي ومتخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لذلك، ومن أهم توصيات الدراسة توعية صانع ومتخذي القرار حول أهمية الذكاء الإستراتيجي ودعم التحليلات التي تؤكد ذلك، وإستهدفت دراسة الكواز (٢٠١٢) إلى معرفة أوجه وأشكال الدعم الذي تولده المعرفة الإستراتيجية الناتجة عن عملية المسح والتحليل البيئي للذكاء الإستراتيجي وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات المتراكمة، وهذا يمكن من إمتلاك المقدر على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل ورسم التوجهات المستقبلية والتي بدورها قدره على تفعيل صناعة وإتخاذ القرارات بالمنظمات، وهدفت دراسة العدوان (٢٠١٣) إلى توضيح دور الذكاء الإستراتيجي وجوده المعلومات على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة وجوده المعلومات بأبعاده على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية، وسعت دراسة (Esmaili 2014) إلى تحديد تأثير الذكاء الإستراتيجي على صنع وإتخاذ القرارات

الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي فى المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي فى صنع و إتخاذ القرار الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي فى المنظمات والشركات المحددة، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الذكاء الإستراتيجي بما يخدم صناعات القرار فى المنظمة، وأوضحت دراسة عبيد (٢٠١٥) أثر الذكاء الإستراتيجي على أساليب إتخاذ القرار فى وزارة الإعمار والإسكان بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي من خلال أبعاده (التفكير النظمى، والإستشراف، والحدس) وأساليب إتخاذ القرار يرتبطان بشكل إيجابي لدى القيادات الإدارية فى ديوان الوزارة لتعزيز مستوى أساليب إتخاذ القرارات والذي يعتمد على مدى إمتلاك القيادات بوزارة الإعمار والإسكان لمقومات الذكاء الإستراتيجي وذلك لتحقيق النجاح فى عمل الوزارة، وهدفت دراسة مسلم (٢٠١٥) إلى معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الرؤية المستقبلية، الحدس، الإبداع، الشراكة) والقيادة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم قيادة الجامعات بالإعتماد على أبعاد الذكاء الإستراتيجي لما لها من أهمية كبيرة لتدريب وإعداد القيادات بمختلف تصنيفاتهم على القيام بالأدوار والمهام الإستراتيجية المعقدة بصفتهم القيادات المستقبلية، كما أوصت بضرورة وجود وحدة للذكاء الإستراتيجي فى كل المؤسسات بصفة عامة وفى الجامعة بصفة خاصة، وإستهدفت دراسة عمران (٢٠١٥) الوقوف على مدى أهمية الذكاء الإستراتيجي فى تحقيق القدرة على الإبداع التنظيمي فى المنظمة ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن للإستشراف، والتفكير النظمى، والشراكة الأثر الفعال فى تحقيق القدرة الإبداعية للمنظمة المبحوثة وحصولها على مكانة متميزة فى المنافسة، وأشارت دراسة لايخ (٢٠١٦) إلى التعرف على علاقة الذكاء الإستراتيجي بإتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية فى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالعراق، وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على إختيار قيادات إدارية للمنظمات وفق معايير محددة مسبقاً ترتبط بقدراتهم فى الذكاء الإستراتيجي، وإستهدفت دراسة الشيخ وتاج (٢٠١٧) إختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والإبداع المنظمى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي من حيث (الحدس، والتفكير النظمى، والدافعية) والإبداع المنظمى، وأضحت دراسة عبد العال (٢٠١٧) التعرف على تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للجامعات

المصرية من خلال تبنيها لنظام الذكاء الإستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن (الرؤية المستقبلية، والإستشراف، والإبداع، والحدس) أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية على كافة المؤسسات المختلفة لمواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات وإشتداد المنافسة لكثرة عدد المؤسسات في المجتمع ومن أهم توصيات الدراسة العمل على إنشاء وحدات للذكاء الإستراتيجي على كافة المؤسسات المختلفة وخاصة بالجامعات المصرية، وهدفت دراسة مهدي (٢٠١٨) إلى التعرف على علاقة الذكاء الإستراتيجي بالدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية (الشراكة، والحدس، والدافعية، والتفكير النظمي) في دافعية مديري المدارس الثانوية نحو العمل بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد دورات تأهيلية لمديري المؤسسات بصفة عامة لمواكبة التطورات وزيادة كفاءتهم في الذكاء الإستراتيجي، وإستهدفت دراسة محمد وأخرون (٢٠١٨) إلى معرفة مدى إسهام الذكاء الإستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات وتوصلت الدراسة إلى أن الحدس، والقدرة على التحفيز، والتفكير النظمي لهم دوراً مؤثراً في تعزيز السلوك الريادي في الميدان المبحوث فيه، كما هدفت دراسة بن مارني (٢٠١٩) إلى معرفة أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين في بنك أبو ظبي التجاري، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الإهتمام بأبعاد الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في (الإبداع، والشراكة، والإستشراف) وذلك لتمكينهما من إتخاذ قرارات إستراتيجية لتطوير أداء العاملين، كما أوصت بضرورة إنشاء قسم متخصص بالذكاء الإستراتيجي على كافة المؤسسات يعنى بتطبيق أبعاده بصورة فعالة وتقييمها بعد التطبيق، وأكدت دراسة عبد القاسم (٢٠١٩) على أثر الذكاء الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية للعاملين في الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية الإستشراف، والإبداع، والحدس والشراكة لما لهما من أثر فعال في جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة، وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي في المؤسسات عامة والجامعات بصفة خاصة لجودة القرارات الإستراتيجية لضمان نجاح وإستمرارية المؤسسات، كما أكدت دراسة أبو أصبع (٢٠١٩) على الدور المتوقع للذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإستشراف، والرؤية المستقبلية، والحدس لهم دور متوقع في إتخاذ القرارات الناجحة، وأوصت الدراسة بضرورة وجود وحدة للذكاء الإستراتيجي في كافة المؤسسات ومن بينها الجامعات، وهدفت

دراسة (Baei 2020) إلى دراسة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي للمديرين والتطور التنظيمي في مكتب العمل التعاوني والرعاية الإجتماعية في إيران وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الإستراتيجي للمديرين من حيث بعد (التفكير النظمي، والإبداع، والإستشراف، والحدس) والتطوير التنظيمي للمنظمات، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تعزيز الذكاء الإستراتيجي للمديرين من خلال التعليم والتدريب وجمع المعلومات الصحيحة وإستهدفت دراسة راضي، شاهين (٢٠٢٠) التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في تحول شركة (فيوجن) لخدمات الإنترنت وأنظمة الإتصالات في مدينة غزة بفلسطين إلى منظومة رقمية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر كبير (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والحدس) في تحول الشراكة إلى منظمة رقمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إتباع منهجية علمية نظامية في تحليل المشكلات من خلال أبعاد الذكاء الإستراتيجي وتعميق ممارساته بما يسهم في تكوين الرؤى المستقبلية، والتفكير بطريقة شمولية، وتحديد التوجهات المستقبلية كأساس لصناعة القرارات في المنظمات، وحاولت دراسة الربابعة (٢٠٢١) التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي للمنظمة ومعرفة مدى توافر أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بُعدى الشراكة والمنظور التربوي لدى المديرين لهما تأثير كبير في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة معرفة الفوائد التي يقدمها الذكاء الإستراتيجي والأمور التي يمكن توظيف هذه الفوائد فيها وكيفية الإستفادة منها في صناعة القرارات بالمنظمة، ودراسة يوسف (٢٠٢١) والتي هدفت إلى تحديد تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تدعيم التنافسية للجامعات المصرية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أنه لكي تحقق المؤسسات كافة ومن بينهما المؤسسات الجامعية الخاصة البقاء والإستمرار والريادة لأبد لها من إكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التفوق والتميز والتي تمثل هدفاً إستراتيجياً للمؤسسات تسعى للوصول إليه بإستخدام العديد من الأدوات والوسائل ولعل أبرزها الذكاء الإستراتيجي من خلال الرؤية المستقبلية، والإستشراف، والتحالفات، والتفكير النظمي لما لهما من تأثير إيجابي في تحقيق ذلك بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سلوكيات الذكاء الإستراتيجي على كافة المؤسسات، وضرورة السعي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات كافة من خلال الإستخدام الكفء والفعال للطاقات والقدرات المتاحة لديها وإنتهاجاً لأبعاد الذكاء الإستراتيجي، دراسة الناييف (٢٠٢١) والتي هدفت إلى تحديد

العلاقة الإرتباطية بين الذكاء الإستراتيجي وإِتخاذ القرارات الإدارية بجامعة حائل، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي يساعد في تدعيم صناعة القرارات المهمة بالمؤسسات، ومن أهم توصيات الدراسة الإهتمام بتممية الذكاء الإستراتيجي بالمنظمات كأسلوب للتفكير لما له من قدرة على فاعلية صنع وإِتخاذ القرارات بالمنظمة.

المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالمشاركة في صنع القرار التخطيطي:

دراسة ربيع (١٩٩٦) التي هدفت إلى وصف عملية صنع القرار داخل المجلس المحلي والعوامل المؤثرة على عملية صنع القرارات بالمجلس، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على عمليات صنع القرارات داخل المجلس المحلي مثل ضغوط أصحاب القوة والنفوذ في المجتمع مما يؤدي إلى ضعف المشاركة، وكذلك عدم توفر البيانات والمعلومات لدى الأعضاء داخل المجلس المحلي بالقدر الكافي، بالإضافة إلى نقص الخبرة الفنية للأعضاء بالمجلس وعدم مراعاة الأسلوب الديموقراطي في بلورة الآراء والمناقشات، وهدفت دراسة سالم (١٩٩٨) إلى تحليل عملية صنع القرار على المستوى المحلي عند التخطيط لمشروعات التنمية المحلية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة توافر البيانات والمعلومات لنجاح عملية صنع القرارات، وأن تتم عملية تحديد وتقييم البدائل بطريقة علمية وفنية وتوافر الأدوات اللازمة لذلك، وأكدت نتائج دراسة Jonathan T. Hiskey and Mitchell A. Seligson (2003) على أن المركزية والإستبدادية في صناعة القرار بالمؤسسات من قبل الإدارة يحجم من مستويات المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة مما يكون له تأثير سلبي علي القرار، كما هدفت دراسة Philibin (2005) إلى توضيح العلاقة بين السلوك التنظيمي وعملية صنع القرارات الإستراتيجية، وأشارت الدراسة إلى أنه لإِتخاذ القرار الرشيد لا بد من ربط أي قرار قبل إِتخاذه بأهداف المنظمة، وأوصت الدراسة بأهمية مشاركة الموظفين للرؤساء في عملية صنع القرار وأن إختيار البديل الأمثل والأنسب يعتمد بدرجة كبيرة على مدى خبرة المسؤولين، وهدفت دراسة حمزه (٢٠٠٥) إلى التعرف على واقع عملية صنع القرار في منظمات المجتمع المدني كمؤشر للإصلاح الإجتماعي، وتوصلت إلى تعدد وتنوع خطوات عملية صنع القرار وإِتصالها ببعضها البعض ومدى تأثير مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار والدور الذي يمكن أن تؤديه هذه المشاركة في دعم القيم الديموقراطية، ودراسة N. Plass and I. Kaltenecker (2007) والتي ركزت نتائج الدراسة على أهمية الإستفادة من خبرات صانعي القرارات المشاركين في عملية صنع القرارات، وكذلك أهمية

التفاعل بين صانعي القرارات وأوصت الدراسة إلى ضرورة توفير نظام معلومات كفاء ودقيق عن حاجات ومشكلات وإمكانات المجتمع وذلك لتطوير عملية صنع القرارات، وإستهدفت دراسة حمزة (٢٠١٢) محاولة عرض رؤية مستقبلية لتطوير ثقافة التسامح لمواجهة الصراع في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تزويد صانعي ومتخذى القرارات التخطيطية بالمهارات والخبرات والمعلومات لتحقيق ثقافة التسامح، وأشارت نتائج دراسة J.Wesley Hutchinson Yanliu (2013) إلى أهمية صنع القرارات بناءً على التخطيط العلمى المسبق لإتخاذ تلك القرارات، وكذلك ضرورة إستخدام النماذج العقلية عند صنع القرارات حيث أن تنفيذ برامج ومشروعات التنمية غالباً ما تفشل بسبب عدم التخطيط العلمى عند تنفيذ تلك البرامج والمشروعات، وهدفت دراسة الخواجة (٢٠١٤) إلى تحديد واقع المشاركة فى صنع القرار التخطيطى على المستوى المحلى وأشارت إلى أن مستوى المشاركة فى صنع القرار التخطيطى متوسط، وأن من أهم معوقات المشاركة هو ضعف الثقة فى القدرة على التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة توفير نظام معلومات وبيانات كفاء ودقيق عن حاجات ومشكلات أفراد المجتمع المحلى وذلك لتطوير وتحسين عملية صنع القرارات، وأكدت دراسة بو عمامة (٢٠١٧) علي أن ضعف المشاركة فى صنع القرارات يؤدي إلى ضعف الولاء الإجتماعى، وضعف القيم المجتمعية الإيجابية والتي يصعب الإستغناء عنها فى أى إستراتيجية تنموية، وأوضحت دراسة Daniella & Stefano (2018) أن توفير المعلومات وتحليلها حول المشكلة المراد قرار بشأنها يمكن صناع القرار من تحقيق أداء أعلى بكثير فى مستوى عملية صنع القرار، وأنه عندما تتغير الظروف بشكل لايمكن التنبؤ به فإنه فى أغلب الأحوال لا تكون تجارب الماضى توجيهاً جيداً للمستقبل، لذلك فإن الخلفية المعرفية والمعلوماتية الوفيرة تساهم فى زيادة قدرة صانعي القرارات على فهم الواقع المحيط لإستكشاف مسارات جديدة، وهدفت دراسة ALDhaen (2020) إلى التعرف على دور إدارة المعرفة والمعلومات فى عملية صنع القرار الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالى، وأوصت الدراسة بأهمية المعلومات والمعارف فى تدعيم العقلانية والحس لدى الأفراد بما يؤدي إلى صنع قرارات إستراتيجية فعالة على كافة المؤسسات عامة ومؤسسات التعليم العالى خاصة، وإستهدفت دراسة علي (٢٠٢١) التعرف على العوامل المؤثرة فى صناعة القرارات الإستراتيجية للحد من نقشي فيروس كورونا، ومن أبرز النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن

توافر المعلومات يساهم بشكل كبير في كفاءة صنع القرارات خاصة في ظل المتغيرات المعاصرة والتحول نحو عصر المعلومات.

وباستقراء وتحليل الباحثة للدراسات والبحوث السابقة يتضح أن:-

- ١- قلة الدراسات العلمية التي ترتبط بالذكاء الإستراتيجي.
- ٢- إستقادت الدراسة الراهنة من الدراسات والبحوث السابقة في تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وكذلك تحديد أبعاده، كما إستقادت الدراسة الراهنة أيضاً من الدراسات والبحوث السابقة في تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، بالإضافة إلى إستقادتها من إعداد أهداف الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها.
- ٣- يلاحظ من نتائج الدراسات والبحوث السابقة أن هناك بعض دراسات تناولت الذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرار لدى قيادات الشركات والمنظمات، كدراسة قاسم (٢٠١١)، ودراسة (2014) Esmaili، ودراسة العدوان (٢٠١٣)، ودراسة عبد القاسم (2014)، ودراسة عبيد (٢٠١٥)، ودراسة لايخ (٢٠١٦) ودراسة عبد القاسم (٢٠١٩)، ودراسة أبو أصبغ (٢٠١٩)، ودراسة الناييف (٢٠٢١).
- ٤- أن هناك بعض دراسات تناولت الذكاء الإستراتيجي والإبداع المنظمي، كدراسة (2010) Kruger، ودراسة (2010) Abadie et al، ودراسة عمران (٢٠١٥) ودراسة الشيخ والتاج (٢٠١٧)، ودراسة (2020) Baei، ودراسة الربابعة (٢٠٢١).
- ٥- أن هناك بعض دراسات تناولت الذكاء الإستراتيجي والقيادة، وتدعيم التنافسية للمؤسسات، كدراسة يوسف (٢٠٢١)، ودراسة مسلم (٢٠١٥)، ودراسة عبد العال (٢٠١٧)، ودراسة محمد وآخرون (٢٠١٨).
- ٦- أن هناك بعض دراسات تناولت الذكاء الإستراتيجي والدافعية نحو العمل، وأداء العاملين كدراسة مهدي (٢٠١٨)، ودراسة بن مارني (٢٠١٩).
- ٧- أغلب الدراسات والبحوث السابقة وصفت أبعاد الذكاء الإستراتيجي مع مؤسسات متعددة كالجامعات، ولم تتطرق أي من الدراسات والبحوث السابقة إلى وحدات الإدارة المحلية كأجهزة حكومية خدمية مهمة في المجتمع وصنع القرار التخطيطي الرشيد (في حدود علم الباحثة).
- ٨- لا يوجد من هذه الدراسات والبحوث السابقة ما يربط بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وصنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية (في حدود علم الباحثة)، وهو

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات والبحوث السابقة، ومن هذا المنطلق نبعت فكرة هذه الدراسة وفحص هذين المتغيرين، وهذا ما تهتم به الدراسة الحالية. وترى الباحثة أن وحدات الإدارة المحلية إحدى المؤسسات الحكومية الخدمية المهمة في المجتمع نظراً للدور الفعال والملموس الذي تلعبه في حياة أفراد المجتمع وإنعكاس ذلك الدور على تحسين حياة المواطنين، لذلك فلا بد لصناع القرار بالدولة أن يكون تركيزهم وإهتمامهم بهذه المؤسسات المهمة، ولابد وأن يكون القائمين على أمر هذه المؤسسات وصناع القرار فيها من ذوى الخبرة والكفاءة والإقتدار على صنع القرار التخطيطي الذى يتحقق من خلال التمتع بالتفكير والذكاء الإستراتيجي، وذلك لما يوفره من المعلومات التى تعد جوهر عملية صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية والتي تعد أيضاً من الدعائم الأساسية التى يبنى عليها القرار التخطيطي.

ومن هنا حددت الباحثة مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيسى التالى: ما مستوى إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة فى صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية؟
ثانياً: أهمية الدراسة:

- ١- إهتمام الحكومة المصرية فى الوقت الراهن بتفعيل دور الوحدات المحلية كشريك فى التنمية، وذلك من خلال زيادة قدرتها على صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية الرشيدة لزيادة فاعليتها فى تحقيق الأهداف المرجوة.
- ٢- عملية صنع القرار صلب العملية الإدارية ما لم تكن قلب الإدارة، لذلك يجب على كافة المستويات الإدارية أن يجيدوها وينفذوها وفقاً لأبعادها المختلفة التى تستند على أسس علمية.
- ٣- تمر عملية صنع القرار بمراحل عديدة وكل مرحلة منها تحتاج إلى معلومات وإحصاءات عن أبعاد الموقف المطلوب صنع القرار بشأنه ولا يتحقق ذلك إلا فى ضوء الذكاء الإستراتيجي.
- ٤- تعتبر وحدات الإدارة المحلية فى الوقت الحاضر من أهم القطاعات الحكومية الخدمية، ومن أهم مقومات الحياة فى المجتمع، حيث بلغ عدد الوحدات المحلية على مستوى المراكز والمدن والأحياء بجمهورية مصر العربية (١٨٥) مركزاً، (٢٤٩) مدينة، (١٣١) حي، ويبلغ عدد الوحدات المحلية على مستوى المراكز والمدن والأحياء بمحافظة الدقهلية (١٦) مركزاً، (٣) مدن، (٢) حي (مركز المعلومات ودعم إتخاذ

القرار بديوان محافظة الدقهلية، التقسيم الإدارى لسنة ٢٠٢٢)، مما يستوجب مدى الحاجة لتحسين مشاركة الفئات المعنية بها فى عملية صنع القرارات التخطيطية وذلك بتوفير المعلومات والمعارف بشكل كامل وشامل ويتم ذلك فى ضوء إستخدام الذكاء الإستراتيجي.

٥- تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة فى إثراء البحوث والدراسات التى تتناول الذكاء الإستراتيجي بإعتباره مفهوماً حديثاً فى الفكر الإداري الحديث، بما يرفره من معلومات ومعارف تعزز القدرة على صنع القرار التخطيطي الرشيد فى وحدات الإدارة المحلية.

٦- إهتمام مهنة الخدمة الإجتماعية بصفة عامة والتخطيط الإجتماعي بصفة خاصة بتفعيل دور الوحدات المحلية فى التنمية المحلية بالمجتمع المصرى من خلال تحسين مستوى عملية صنع القرارات التخطيطية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إستخدام الذكاء الإستراتيجي.

٧- ندرة الدراسات والبحوث وخاصة المصرية التى تناولت الذكاء الإستراتيجي (فى حدود علم الباحثة)، ومن هنا تظهر الحاجة إلى مزيد من التركيز والبحث فى هذا المجال الهام من قبل الباحثين فى العلوم الإجتماعية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- ١- تحديد مستوى إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية.
- ٢- تحديد مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.
- ٣- تحديد أكثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي إرتباطاً بالمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.
- ٤- تحديد المعوقات التي تواجه إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.
- ٥- تحديد مقترحات تفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.
- ٦- التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.

رابعاً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيسى للدراسة في: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين إستخدام الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية " :
وينبثق من هذا الفرض الرئيسى الفروض الفرعية التالية:

- ١- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.
- ٢- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.
- ٣- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التفكير النظمى كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.
- ٤- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.
- ٥- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.
- ٦- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الحدس كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

١- مفهوم الذكاء الإستراتيجي: Strategic Intelligence

تعددت تعريفات الذكاء الإستراتيجي وإختلفت وجهات النظر حول مفهومه وربما يعود هذا إلى حداثة المفهوم نسبياً، فيعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه أداة لتوفير المعلومات بشكل كامل وشامل لكبار صناعات القرار لتمدهم بالمعرفة اللازمة لصنع القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب (عبد العال، ٢٠١٧، ص ١٩٠).

ويعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه نوع من أنواع الذكاء يوصف به مسئولى المنظمات، ويرتكز على نظام معلوماتي يتيح لهم إستقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة (الشمري، ٢٠١٩، ص ٨٧).

ويشير الذكاء الإستراتيجي إلى وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب حتى يتمكنوا من صنع القرارات السليمة والعملية حول حل المشكلات لتحقيق أهداف المؤسسة (McDoweell,2009,p.11).

كما يعرف بأنه ذلك الذكاء الذي يتمتع به المديرين في المستويات العليا من الإدارة من أجل صياغة السياسات والخطط طويلة وقصيرة الأمد للمؤسسة. (Quarmby,2003,p.3).

ويعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المنظمة وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها لتكون جاهزة ولتتم إستخدامها في صنع القرارات، والتي من شأنها مواجهة وحل المشكلات والأزمات الراهنة وتجنب المشكلات المستقبلية قبل وقوعها للوصول بالمنظمة إلى التميز والريادة (مسلم، ٢٠١٥، ص ٢٠).

ويعرف أيضاً بأنه عملية منهجية مستمرة لتوفير المعلومات الضرورية اللازمة من أجل صنع القرار على المدى القريب والبعيد (Fimland et al,2005,p.12).

كما يرى أوكز (Oguz,2002) أن الذكاء الإستراتيجي يشكل أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التميز من خلال توافر المعلومات التي تقود إلى المقدره على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة (النعيمي، ٢٠١٠، ص ١٢٥).

ويعرف أيضاً بأنه ذكاء يتمتع به مسؤولي المنظمات ويتمثل في (الإستشراف - والتفكير النظمي - والرؤية المستقبلية - والدافعية) ويساعدهم على الإستفادة من المعلومات المتوفرة لصنع القرارات السليمة وصياغة الخطط والسياسات والإستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها (عبد العال، ٢٠١٧، ص ١٩٠).

ووصف (Clara et al) الذكاء الإستراتيجي بأنه مجموعة العمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول مسؤولي المؤسسة المناسبين لتمكنهم من صنع القرار السليم الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Clara et al,2008,p.10).

ويعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه إبتكار لخريطة الطريق توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب بالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة القرارات بعقلانية (عمران، ٢٠١٥، ص ١٢٨٧).

ويعرف أيضاً بأنه عملية تهدف إلى دعم صنع القرار، كما يساعد الإدارة في المؤسسة على التخطيط من خلال توفير المعلومات وتحليلها سواء عن البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة

بالمؤسسة، فالمعلومات والمعرفة هي الركيزة الأساسية في الذكاء الإستراتيجي (Esmaili,2014,p.1046).

كما يعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه عملية لجمع المعلومات التي تساعد صناع القرار في الحصول على المعرفة التي تدعمهم في صنع القرارات من خلال المسح البيئي للمنظمة، ومن ثم تحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية (Johnson,2011,p.361).

وعلى الرغم من تباين وجهات النظر لمفهوم الذكاء الإستراتيجي، إلا أنه يكاد تتفق جميع تلك التعريفات على أهمية الذكاء الإستراتيجي، وعلى الدور الجوهري والهام للمعلومات في صنع القرار بالمنظمة، حيث وجد أن النواة الأساسية في تكوين مفهوم الذكاء الإستراتيجي هي المعلومات، لأنه إذا توفرت عناصر الذكاء الإستراتيجي لدى المؤسسات فإن هذا يمكنهم من الحصول على المعلومات وتحليلها وتوظيفها في صناعة القرارات الفعالة.

وفى ضوء ما سبق يمكن للباحثة تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي إجرائياً فى الدراسة الحالية على النحو التالى:

هو أداة يستخدمها مسئولى وحدات الإدارة المحلية بكفاءة لتوفير المعلومات والبيانات ومعالجتها وتحليلها بشكل دقيق وكافي وشامل لصنع القرارات التخطيطية الرشيدة بها، والتي من شأنها إشباع الإحتياجات ومواجهة وحل المشكلات الراهنة وتجنب المشكلات المستقبلية قبل وقوعها، مما يحقق أهداف وحدات الإدارة المحلية والوصول بها إلى النجاح والتميز فى ضوء التعامل مع المتغيرات والتحديات الراهنة والمستقبلية وذلك من خلال: -الإستشراف- الرؤية المستقبلية - التفكير النظمى -تفعيل الشراكة - الدافعية - الحدس

• أبعاد الذكاء الإستراتيجي:

أ- الإستشراف (البصيرة): Foresight

جاءت كلمة الإستشراف فى القرآن الكريم " يا أيها الذين آمنوا أتقوا الله ولتتظر نفس ما قدمت لعد وأتقوا الله إن الله خبير بما تعملون " (سورة الحشر: آيه ١٨) وتعبّر عن قابلية الفرد على التفكير فى صورة غير مرئية، وهو فى إطار العمل إستشعار المنظمة وقادتها بوجود فرص ومن ثم إستغلالها (العبيدى، السالم، ٢٠١٢، ص٧٥٥).

إن الإستشراف هو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعى بالظروف المحيطة وذلك بغرض صنع القرارات الهامة التى تحقق أهداف المنظمة، والإستفادة من

التطورات المستقبلية والإستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات (حسين، ٢٠١٩، ص ٦٦٥).

والإستشراف هو ذلك الإجتهد العلمى المنظم الذى يرمى إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة والمدروسة فى فترة زمنية مستقبلية ورصد التغيرات الأساسية التى تصاحب هذا التنبؤ، ولا يعنى الإستشراف ضمان وقوع المستقبل بقدر ما أنه يعطى قراءات تساعد فى التحسب والتوقع، فهو عملية جوهريّة يجب أن تسبق التخطيط الإستراتيجي (حسن، ٢٠١٥، ص ص ١٧:١٨)، وهناك تداخل بين مفاهيم الإستشراف والإستراتيجية والتخطيط وهذا أمر طبيعى لأنها جميعها تتعلق بالمستقبل، وكل مصطلح من هذه المصطلحات الثلاثة يستدعى الآخرى ويمارحها.

ويعكس الإستشراف قدرة الفرد على التفكير بالإستناد على قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم فى قراءة المستقبل، وقد تصاب المؤسسة بالفشل عند غياب هذا البعد، فهو التطلع للمستقبل من خلال دراسة الماضى وفهم الحاضر (منصور، ٢٠٢١، ص ٢٧٦).

وتظهر أهمية الإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي من خلال ما يلي: (Quarmby, 2003,p.15)

- توفير المعلومات الإستراتيجية للمسؤولين والتى يصعب الحصول عليها بدونها لصنع وإتخاذ القرارات المناسبة.
- دراسة الماضى وفهم الحاضر ليتمكن المسؤولين بالتنبؤ بالمستقبل، وذلك يعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة فى مجال العمل وصنع وإتخاذ القرار.
- يمنح قوة إستقرائية لتطوير الأساليب الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- توقع التغيرات البيئية وإدارتها والتعامل معها بصورة هادفة ومنظمة
- تنسيق القدرات العقلية لمديرى المنظمات وإعطائهم رؤية وإبداع وبصيرة.
- نجاح المسؤولين فى وضع خطط للأحداث المستقبلية مع وضع بدائل لذلك (قاسم، ص٤٢).
- التخمين العقلانى المدروس والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة (مسلم، ص٣٢).
- وبذلك يعتبر الإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي أمراً مهماً فى عملية صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، وخلق مسؤولين غير عاديين.

ب_ الرؤية المستقبلية: visioning

هى وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة فى جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، ٢٠٠٩، ص ٦٧).

وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بسياق معين، وتتجاوز مجرد النظر إلى ما وراء الأحداث، لتشمل على الفهم والإدراك والتحليل أيضاً، وهى بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع مستقبل المنظمة (عتريس، ٢٠١٧، ص ٢٨).

ويؤكد كل من Johnson & Schder على أن الرؤية هى الصورة التى ينبغى أن تكون عليها المنظمة فى الأجل الطويل (العبيدى و السالم، ٢٠١٢، ص ٧٥٦).

وقد وصفت الرؤية على أنها رؤية الأشياء غير الملموسة أى بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل منظم (النعيمي، ٢٠٠٣، ص ٤٨)، ولكى تكون الرؤية ناجحة وفعالة لا بد وأن تكون واقعية قابلة للتحقيق، والأهداف المنبثقة عنها قابلة للقياس، ولا بد من أن تعبر عن ثقافة المؤسسة وقيمها وتوجهاتها، ولا تتوقف الرؤية عند مجرد تصور المستقبل المنشود، وإنما لا بد معها من تحديد معايير الأداء التى يجب أن يلتزم بها الجميع لبلوغ هذه الصورة، وما هى الكفاءات المطلوبة للوصول بالمنظمة إلى هذه الصورة، وتتطلب صياغة الرؤية المستقبلية إمتلاك القدرة على إستشراف المستقبل، وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية، والقدرة على نقلها للمستهدفين، والعمل على إستثارتهم عقلياً ووجدانياً لدفعهم للمشاركة فى تطبيقها وتحقيقها (هلال، ٢٠٠٨، ص ١٤).

ويظهر دور الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي من خلال ما يلي:

(White,2005,p.27)

- رسم خارطة طريق للعاملين تمكنهم من صنع وإتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم فى المنظمة.
- تبنى حالة من التفاعل الإيجابى بين العاملين فى المنظمة، ومن ثم تشجيع حالة الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وإيصال الرؤية لجميع العاملين وكسب تأييدهم لها والتعهد بتحقيقها.
- تحديد التوجهات المرغوبة وتطوير إمكانيات المنظمة إستعداداً للتغيرات القادمة.
- ميثاق يشمل إلتزام وتعهد يمنع إنحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها.

يتضح مما سبق إنه من الأهمية بمكان للإدارة الناجحة بوحدة الإدارة المحلية أن تحدد رؤيتها وتصورها لما تريد تحقيقه من أهداف خلال مسؤولياتها لها، ثم تشرع في التخطيط ووضع الخطط القريبة والبعيدة المدى والبدائل الكفيلة بتحقيق الرؤية خلال فترة زمنية محددة، ووفقاً لمعايير واضحة للإنجاز والقياس.

وترى الباحثة أن الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي تعطى صورة متكاملة تعكس كل أجزاء وحدات الإدارة المحلية لمستقبل مثالي يُمكن من صنع قرارات تخطيطية سليمة وفعالة.

ج _ التفكير النظمي (التفكير بمنطق النظم): System Thinking

هو القدرة على تكامل وتركيب مجموعة من الأجزاء والعناصر لفهم كيفية تفاعلها وتأثيرها على بعضها البعض وتداخلها لتحقيق أهداف المنظمة، فهو مدخلاً يقوم على مزج وتركيب وتوليف العناصر الفرعية المكونة للنظام مع بعضها البعض وتفاعلها، ودراسة علاقة الأجزاء بالكل وتحليلها وبيان علاقتها ببعضها ومدى تكيفها مع البيئة في ظل المتغيرات المتسارعة لتحقيق أهداف المنظمة. (Maccoby, 2004,p.19)

وهو عبارة عن إطار لرؤية العلاقات والتفاعلات المتداخلة والمتبادلة بين أجزاء المنظمة، بدلاً من مجرد رؤية الأشياء أو الأجزاء بعينها، وأصبح تفكير النظم اليوم مطلباً إستراتيجياً مهماً أكثر من أي وقت مضى، بسبب حالة التعقيد التي تسيطر على المنظمات اليوم. (Smith,2012,p.8)

ويتطلب هذا المنظور المتكامل الشامل للمنظمة فهماً شاملاً لكل من الديناميات الداخلية والخارجية لحياة المنظمة وهذا يتطلب رؤية كيفية إرتباط المشكلات والقضايا التي تواجهها المنظمة مع بعضها البعض (الحسيني، ٢٠١٤، ص ٥٨ : ٥٩)، ويعد التفكير النظمي بذلك نقيض كثير من طرق التفكير السائدة القائمة على تفكيك الكل إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حده، ثم التوصل إلى إستنتاجات تطبق على الكل فهذه الطريقة في التفكير لم تعد فعالة في دراسة المشكلات والبديل هنا هو السببية الدائرية، إذا يكون كل متغير سبباً هنا ونتيجة هناك كالعلاقة بين الإقتصاد والبطالة مثلاً (خضر، ٢٠٠٩، ص ٨٤)، إن المؤسسات التي تتسم بهذا النمط من التفكير يمتلكون القدرة على إدراك الترابط بين أجزاءها. (حسين، ٢٠١٩، ص ٦٦٦)

وذكر Haines فوائد التفكير النظمي في أنه: (Haines, 2007, p. 15)

- طريقة أفضل للتعلم والقدرة على إكتساب المعرفة لإيجاد تكامل للأفكار في بيئة ديناميكية.
 - رؤية أوضح للأحداث الجارية في المنظمة.
 - طريقة أفضل لوضع الأساليب المناسبة لحل مشكلات المنظمة.
 - وسيلة إتصال متطورة بين أقسام المنظمة والتفاعل بينها.
 - رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة وفهم العلاقات بين مكوناتها ونتائجها.
 - البحث عن الإرتباط بين أمور غير مرتبطة.
 - فرصة لمشاركة فريق العمل في تحليل جذور المشكلات وتقليل الآثار السلبية.
- ومما سبق يتضح أن عملية صنع القرار بوحدة الإدارة المحلية بحاجة ماسة إلى التفكير النظمي أو ما يمكن تسميته بمهارة التصور الكلي والرؤية الشاملة المتكاملة لمجمل أنشطتها وأعمالها ووظائفها وأجزائها في تفاعلها مع بعضها البعض، بل وفي تفاعلها ككل مع عناصر البيئة المحيطة بها، وليس مجرد الإهتمام الضيق بجزئية واحده من جزئيات العمل دون غيرها.

وترى الباحثة أن التفكير النظمي هو مدخل هام للتفكير الإستراتيجي حيث يساعد وحدات الإدارة المحلية في التعرف على أفكار العاملين بها والرؤية المشتركة لهم لحل مشكلاتها والتكيف مع المتغيرات البيئية والتعامل الجيد مع الفرص، وعلى ذلك فإن التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي يلعب دوراً مهماً في توفير المعلومات التي يتم الإعتماد عليها بشكل أساسي في عملية صنع القرارات التخطيطية الرشيدة بها.

د_ الشراكة: Partnership

وهي قدرة المؤسسة على إقامة الشراكة مع مؤسسات أخرى، حيث يتمتع الأفراد الذين يمتلكون ذكاء بمقدرتهم على إقامة صداقات مع الآخرين، أما من يمتلكون الذكاء الإستراتيجي فإنهم يميلون إلى تكوين شراكات مع إحدى المؤسسات أو أكثر من أجل تطوير مشروع مشترك، والشراكة تلزم كلاً من المؤسسات المتشاركة المشاركة بمواردها. (منصور، ص ٢٧٦)

فالشراكة مع مؤسسات أخرى تثري المؤسسة، وضمان إنسيابية تبادل المعلومات والخبرات بين الشركاء، وتطوير المؤسسة وإنعاش الثروة الفكرية والمعلوماتية بها) (March Lngtor & Wilkinson,2000,p.340).

ويبرز دور الشراكة أيضاً في زيادة مهارات ومعارف العاملين بالمؤسسة من خلال تعلم المهارات الجديدة من الشركاء وصقل وتعزيز المهارات الحالية نتيجة للإحتكاك بالشركاء الجدد (Mowla,2012,pp.4-5).

وعلى ذلك فإن الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي لها الأثر الإيجابي في تدعيم صناعة القرارات التخطيطية بوحدة الإدارة المحلية لما توفره من تبادل معلومات وخبرات ومهارات متنوعة لديها.

هـ_ الدافعية (التحفيز): **Motivating**

هي قدرة الفرد الذي يتمتع بذكاء إستراتيجي على دفع وتحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة ورفع روح الحماس لديهم لإعتناق وتبني الإيمان بهدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم ويغرس فيهم الشعور بالمسئولية من منطلق الرؤي والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، وهذا يتطلب معرفة كيفية تحريك دافعية الأفراد والتأثير فيهم للعمل باتجاه الهدف، إن القدرة على تحفيز الأفراد يعني الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل متقن (أمين، ٢٠١٤، ص ١٨٧)، والدافعية هي القوة الداخلية التي تحرك الأفراد لإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية أو الشخصية، والدافع يجعل الفرد أكثر حماساً ويزيد من فرص الإلتزام المنظمى لديه(صالح وآخرون، ص١٤٨).

ومن الأمور الرئيسية التي من شأنها تعزيز الدافعية لدى الأفراد في المنظمة إشعارهم بالثقة والإحترام، وتمكينهم ومشاركتهم في صنع القرار بالإضافة بالطبع إلى المكافآت والحوافز المالية والمعنوية والتنظيمية المتنوعة.(Singh,2013,pp.3-5)

وهنا يبرز الدور الذي يمارسه الذكاء الإستراتيجي من خلال عنصر الدافعية لتحسين مستوى عملية صنع القرارات التخطيطية على كافة المستويات بوحدة الإدارة المحلية.

و_ الحدس: **Intuition**

وهو الصوت الداخلي والذي يولد لدينا مشاعر ضد قراراتنا أو معها بشكل عام لا سيما إذا تضاربت البيانات والمعلومات أو كانت غير كافية، فإننا نعلم على الحدس للوصول إلى نتيجة وسميت بالحاسة السادسة.(Zutshi & Cree,2011,p.68)

وينظر إلى الحدس على أنه معرفة ضمنية أعدتها سنوات الخبرة والتجربة تستخدم في الحالات الصعبة التي تحتاج إلى ردود أفعال سريعة ولا تتوفر القدرة على موازنة البدائل. (Harteis et al,2008,pp.68-69)

- خصائص المسؤولين الأذكاء إستراتيجياً: (Maccoby et al,2004,p83)

إذا أراد المسئول الوصول بمنظمته لأعلي مستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات فإنه يجب أن يتحلي بالذكاء الإستراتيجي لصنع وإتخاذ قرارات مناسبة وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل:

- ١- القدرة علي التخيل والتصور.
 - ٢- القدرة علي خلق جو من المشاركة والتفاعل بين العاملين في المنظمة.
 - ٣- القدرة علي التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى ما عندهم من طاقات.
 - ٤- القدرة علي تنفيذ الخطة الموضوعية في ظل بيئة ديناميكية متغيرة.
 - ٥- القدرة علي التفكير إستراتيجياً
 - ٦- القدرة علي جمع المعلومات وتحليلها للإستفادة منها.
- هذا بالإضافة إلى أن المسؤولين الذين يملكون ذكاء إستراتيجي يوصفون بأنهم ذا بصيرة ثاقبة وحدس بمستوي عالي بالإضافة إلى مهارات فكرية وتحليلية.
- **أنشطة وخطوات الذكاء الإستراتيجي:** يمر الذكاء الإستراتيجي بمجموعة من الخطوات والأنشطة أهمها (Jean p. Kruger,2010,p.104):
- إستشعار وإستشراق وإستبصار المستقبل.
 - تحديد مؤشرات وملامح التغيرات المتوقعة.
 - جمع المعلومات والبيانات عن التغيرات والتحديات وما يكتنفها من فرص ومخاطر وتهديدات.
 - هيكله البيانات والمعلومات وتحليلها.
 - نشر المعلومات وتوظيفها وتسهيل الحصول عليها.
 - الإستفادة من المعلومات في وضع وتحليل الخيارات والبدائل الممكنة.
 - الإستفادة من كل ماسبق وتوظيفه في صنع وإتخاذ القرارات لمواجهة الإحتياجات والمشكلات بشكل إستراتيجي قريب وبعيد المدى.

٢- مفهوم المشاركة:

يتصل مفهوم المشاركة بمفهوم التنمية البشرية إتصلاً وثيقاً فلا تنمية حقيقية دون مشاركة الأفراد في صنعها وفي جنى ثمارها، والمشاركة والتنمية وجهان لعملة واحدة، فإذا كانت المشاركة تستهدف تنمية المجتمع، فهي أيضاً تنمي الذات المشاركة، وتطور قدراته وإمكانياته لوجودها الفاعل والمؤثر في المجتمع (الرفاعي، ٢٠١٦، ص ٦٤)، لذلك تعتبر المشاركة العمود الفقري لأي جهد تنموي يستهدف النهوض بالمجتمع والإرتقاء به والعمل على تحسين مستوى حياة المواطنين إجتماعياً وإقتصادياً (شورة، ٢٠٠٧، ص ١٠١٦).

ونجد أن جميع علماء التنمية يعالجون تنمية المجتمع من منظور المشاركة ويتفقون جميعاً على أهميتها في حقل التنمية والنهوض بالمجتمع (خاطر، ١٩٩٨، ص ١٣٩). وتعرف المشاركة بصفة عامة على أنها إشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يليه الإهتمام وما يتطلبه الفرد من أعمال تساعد الجماعة على حل مشكلاتها والوصول إلى أهدافها والمحافظة على إستمرارها (الباهي، ٢٠١٥، ص ١٣٢).

والمشاركة هي إستراتيجية في صنع القرار، وتستخدم في إدارة المؤسسات الإجتماعية يشترك فيها كل من يتأثرون بالقرار. وهذا يتم بناء على إتفاق تطوعي وإلتزام بين جميع العاملين في المنظمة للوصول إلى الأغراض المطلوبة التي تعيد الجميع عاملين ومسؤولين وعملاء (نوع من أنواع مشاركة الجميع في صنع القرار) (درويش، ١٩٩٨، ص ١٢٠).

وعرفت المشاركة أيضاً بأنها طريقة لإكتشاف كيف يمكن أن تكون القرارات أو الخطط مؤثرة وفعالة لأكثر الناس المعنيين بها، وذلك من خلال المجالس المحلية، وضم العملاء إلى جهاز صنع القرار، وإكساب جماعات أو لجان مسؤوليات تعمل من خلالها، وتنظيم جماعات معنية بغرض الإستشارة أو لتحسين تدفق المعلومات من خلال المسوح الإجتماعية أو المقابلات أو جلسات الإستماع (السكري، ٢٠٠٠، ص ص ٣٦٢-٣٦٣). وتعرف المشاركة على أنها الوسيلة التي تمكن بها أفراد المجتمع في التأثير على القرارات المتعلقة بالسياسة والبرامج المؤثرة على حياتهم (Barker, 1995, p.59).

وعرفت المشاركة أيضاً بأنها المساهمة أو التعاون في أى وجه من أوجه النشاط سواء أكان إجتماعياً أو إقتصادياً، أو سياسياً، فهي بمثابة كافة الجهود التقييمية التي تبذل في المجتمع للتأثير في رسم السياسة العامة والخاصة بهذا المجتمع وإتخاذ القرارات وتنفيذها بما يشبع الحاجات المجتمعية لأفراد هذا المجتمع (قاسم، ٢٠٠٨، ص ١٨).

وتعتمد التنمية على المشاركة كضرورة لصنع وإتخاذ قرارات سليمة والتخطيط لها بإكتساب المعلومات والمعارف وتبادل الخبرات المختلفة اللازمة لصنع وإتخاذ قرارات واضحة (الملاح، ٢٠٠٧، ص١٣٠٣).

ووجدت الإدارة فى المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة فى صنع القرار وتوسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار فى يد فرد واحد وذلك لعوامل من أهمها:

- إن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف فى كل الأوقات.

- المشاركة تؤدى إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات ومعارف وخبرات متنوعة.

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.

- ما لمسها الخبراء من أهمية الأسلوب الديمقراطي فى الإدارة والذي يتجسد أساساً فى توسيع قاعدة المشاركة فى صنع القرارات وتأثيرها على ضمان إلتزامهم وتعاونهم، فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر إهتماماً بالموقف طالما أن القرارات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه (Brownell & Hallebnback, 1998, pp94-95).

وفى ضوء ماسبق ترى الباحثة أن المشاركة فى صنع القرارات تؤدى إلى تفاعل قوى بين الفرد والمنظمة التى ينتمى إليها، فالمشاركة تحقق للفرد ذاته وتحقق للمنظمة أهدافها وتحقق للمجتمع تماسكه وقوته.

ويمكن للباحثة فى ضوء ذلك تحديد مفهوم المشاركة إجرائياً فى الدراسة الحالية على النحو التالى:

١- تهيئة الآليات المناسبة لمسئولى وحدات الإدارة المحلية للإنخراط فى عمليات صنع القرار.

٢- المشاركة هى العملية التى بواسطتها يستطيع مسئولى وحدات الإدارة المحلية التأثير فى صنع القرارات التخطيطية.

٣- تتمثل صور المشاركة فى: المشاركة بالمال، أو المشاركة بالجهد، أو المشاركة بالوقت، أو المشاركة بالرأى والخبرة.

- ٤- تعتبر المساهمة بالرأى بتقديم المعلومات والأفكار والمقترحات أعلى مستويات المشاركة فى صنع القرارات التخطيطية.
- ٥- المشاركة هى الدور الإيجابي لمسئولى وحدات الإدارة المحلية للإسهام فى أعمالها من خطط وبرامج بالرأى أو بالجهد.
- ٦- المشاركة فى العمل تعنى الإقتناع به مما يجعل فرص نجاح صنع القرارات التخطيطية بوحدات الإدارة المحلية أكبر.
- ٣- مفهوم صنع القرار التخطيطي:
- يعرف القرار لغوياً: قرر بمعنى سكن وإطمأن وقرر الأمر رضى عنه وأمضاه وتقرر الأمر أى ثبت وإستقر، والقرار ما أنتهى إليه الأمر (حجازى، ٢٠٠٦، ص ١٠٥).
- والقرار هو البت النهائى فى موقف محدد يتطلب إتخاذ قرار بشأنه أو مشكلة معينة يتطلب البت فيها بصورة هادفة ومخططة ويغير المواقف الحالية لمواقف هادفة (السروجى، ٢٠١٢، ص ١٧٣).
- ويعرف القرار أيضاً بأنه هو إختيار بديل بين عدة بدائل بعد دراسة وتفكير (جامعة الدول العربية، ١٩٨٣، ص ٤٥)، ويستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسئوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية (الرفاعى، ٢٠١٥، ص ٩٣).
- ويعنى صنع القرار بالإختيار من بين البدائل، وهناك علاقة وثيقة بين وجود مشكلة وصنع القرار، فغالباً ما يكون وجود مشكلة هو الباعث أو المحرك لعملية صنع القرار (عبد الرحيم، ٢٠٢١، ص ٣٥١).
- وعملية صنع القرارات لا تعنى إتخاذ القرار فحسب بل هى عملية معقدة تتدخل فيها عوامل متعددة منها النفسية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، وعلى ذلك فدور صانع القرار يتصل بصورة عامة بالإعتبرات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية والتي يزداد بصدها الإعتبار السياسي يوماً بعد يوم (Fulop Janos, 2008, p135).
- وتشير عملية صنع القرار إلى مجموعة من الآليات والميكانزمات التى يتحدد من محصلتها أسلوب التعامل مع أحد الموضوعات أو القضايا المثارة وتتأثر عملية صنع القرار بالمدخلات من كل النيئات الداخلية والإقليمية والدولية هذا إلى جانب وجود قدر من التفاعل فيما بينهما بل وتأثرها هى بذاتها ببعض مخرجات عملية صنع القرار (هلال وآخرون، ١٩٩٤، ص ٢١٣).

وهناك خلط بين مفهوم صنع القرار ومفهوم إتخاذ القرار فمفهوم صنع القرار هو سلسلة الإستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي بإختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين (أغا، ١٩٩٠، ص١٦٠).

وهو العمليات التي نحصل من خلالها على النتائج من القرار (خزام، ٢٠١٣، ص١١٣).
وكذلك صنع القرار هو دراسة لتحديد وإختيار البدائل على أساس القيم وتفضيلات صانعى القرار (Fulop,2008,p.3)، أما مفهوم إتخاذ القرار هو الإختيار الواعى بين البدائل المتاحة فى موقف معين (أبو المعاطى، ٢٠٠٤، ص٣٢٩).
وترتيباً على ما سبق فإنه يمكن القول إن إتخاذ القرار يعد خطوة من خطوات عملية صنع القرار.

• إن عملية صنع القرار تتطلب مهارات متعددة، فإذا صنع القرار بمهارة فإنه من المحتمل غالباً أن الناتج سوف يكون مقنعاً ومن هذه المهارات مايلي:(عامر، ٢٠١٠، ص ١٧)

- مهارة التفريق (التمييز والمفاضلة) بين أنواع القرارات.
- مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما.
- مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات سليمة.
- مهارة تحديد أولويات العمل.
- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات.

• وتمر عملية صنع القرار التخطيطي بعدة مراحل:

- أ- **مرحلة تحديد المشكلة:** تتوقف عملية صنع القرار على سلامة المراحل التي تمر بها هذه العملية وعلى الأخص مرحلة تحديد المشكلة التي سيتخذ قرار بمعالجتها، فتحديد المشكلة مهم جداً للغاية لأننا بدون تحديد المشكلة نكون بلاهدف واضح، لذلك فلا بد من تحديد طبيعة الموضوع أو المشكلة تحديداً واضحاً وتحديد أبعاده والتعرف على جميع جوانبه لأن القرار الذى سيتخذ يتأثر بذلك (بدوى، ١٩٩٧، ص١٣٤).
- ب- **مرحلة جمع المعلومات والإحصائيات:** وتتمثل فى جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة محل القرار، وتعتبر هذه المرحلة من أبرز مراحل عملية صنع القرار وذلك لأن المعلومات هى الدعامة الأساسية التي يبنى عليها القرار، حيث يتوقف عليها عملية تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يتوقف عليها الوصول إلى فهم حقيقي للمشكلة محل القرار، لهذا يجب أن تكون هذه المعلومات - ذات صلة وإرتباط

بالموضوع لترشيد الوقت والتكاليف - أن تكون المعلومات دقيقة حيث تتبع قوة القرار من دقة المعلومات - أن تكون المعلومات كاملة لأن إكمال المعلومات تزيد من قوة إتخاذ القرار- وصول المعلومات لصاحب القرار قبل إتخاذ القرار لكي تكون مفيدة (الطالب، ١٩٩٨، ص ٨٣-٨٤).

ج- مرحلة تحديد الحلول البديلة: على أساس البيانات التي تم الحصول عليها يتم تحديد البدائل والحلول المحتملة للمشكلة، وذلك من خلال دراسة وتحليل كل بديل لمعرفة مزاياه وعيوبه من أجل الوصول إلى الحل الأمثل وتحديد مدى الكفاية التي يحققها البديل من حيث الإقتصاد والسرعة (أبو المعاطي، ٢٠١٠، ص٣١٨).

د- مرحلة إتخاذ القرار: من خلال المراحل السابقة بأنه يصبح بالإمكان إتخاذ القرار المناسب لمواجهة المشكلة.

هـ- مرحلة تنفيذ القرار: جدوى أى قرار تكمن فى صحة تنفيذه، ويظل القرار هدفاً منشوداً حتى يتم تنفيذه عملياً وتحويله إلى إنجاز ملموس، وتنفيذ القرار هو وضع القرار موضع التطبيق بإلزام شخص أو أشخاص معينين بأداء مهام محددة فى وقت معين ولفترة معينة محددة بإستخدام إمكانيات مادية محددة، والقرار الناجح هو الذى يكون تنفيذه جزءاً منه، ويتحقق ذلك من خلال المشاركة الموسعة من قبل جميع من يعينهم القرار (فهيمى، ٢٠٠٠، ص٩٨).

و- مرحلة متابعة القرار وتقييمه: بعد إختيار البديل الملائم والذى يتم إختياره بناء على معيار معين فإن عملية صنع القرار لم تنتهى لأن لا بد من معرفة مدى تأثير هذا القرار وقدرته على تحقيق الهدف الذى إتخذ القرار من أجله، ونتابع للتعرف على نواحي الضعف فى القرار والعمل على التعديل الملائم (على، ٢٠٠٢، ص١٠٩).

هذا وتؤثر على عملية صنع القرارات التخطيطية عوامل متعددة ومنها: أهداف المنظمة، الثقافة السائدة فى المجتمع وعلى الأخص نسق القيم، العوامل السلوكية، كمية المعرفة الأساسية والمعلومات المتاحة المتصلة بالمشكلة أو الموضوع المطلوب صنع قرار بشأنه ويجب أن تكون هذه المعلومات متوفرة لدى المشتركين فى عملية صنع القرار بالإضافة إلى قدرتهم على إستيعابها (محمد، ١٩٩٩، ص ١٥٩).

• نظريات صنع القرار:

١- النظرية التقليدية (الكلاسيكية): ترى هذه النظرية أهمية المشاركة والحاجة إلى صنع القرار والإلتزام به، إلا أن ذلك يشكل نوع من التفاوض ولذا تطالب هذه النظرية بضرورة التوازن بين المشاركة في صنع القرار من ناحية والإلتزام بنتائج عملية صنع القرار من ناحية أخرى (السروجي، ٢٠١٠، ص١٢١)، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصص جميع البدائل والحلول الممكنة لمعالجة المشكلة بشكل عقلاني ورشيد (موسى، ٢٠١٠، ص٣٨).

٢- النظرية السلوكية: تؤكد هذه النظرية على أن صانع ومنتخب القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد إلى جانب ما يتسم به من دوافع لاشعورية ومهارات ومشاعر وكل هذه تؤثر في عملية صنع وإتخاذ القرار (بن حمود، ٢٠١٠، ص٩٨)، حيث يتأثر أى قرار وصيغته بتأثير الأفراد المكونين له وقيمهم العامة والإجرائية (عبد الله، ٢٠٠٨، ص٣١٨).

٣- النظرية الحديثة: من رواد هذه النظرية هيربرت سايمون، حيث يرى سايمون أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات صنع وإتخاذ القرارات التي تجرى في المنظمة، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحدها (العزوى، ٢٠٠٦، ص٢١).

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مفهوم صنع القرار التخطيطي إجرائياً في الدراسة الحالية على النحو التالي:-

عملية تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات من أجل إختيار أفضل البدائل المتاحة وذلك في ضوء الذكاء الإستراتيجي وما يوفره من معلومات وبيانات بشكل كامل وشامل ضرورية ولازمة لذلك، فصنع القرار التخطيطي هو بمثابة نوع من السلوك يلتزم به ويؤديه المسئولين بوحدة الإدارة المحلية.

وتحدد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي فيما يلي:

- المشاركة في عملية تحديد المشكلة. - المشاركة في عملية جمع المعلومات والإحصائيات.
- المشاركة في عملية تحديد البدائل والحلول الممكنة. - المشاركة في عملية إتخاذ القرار.

- المشاركة في عملية تنفيذ القرار. - المشاركة في عملية المتابعة والتقييم.

٤- مفهوم وحدات الإدارة المحلية:

إن مسيرة التنمية لا تتقدم بفاعلية إلا إذا قامت المحليات بدور رئيسي في هذه المسيرة، حيث أن التنمية القومية الحقيقية لا بد وأن تتبع من المسؤوليات المحلية (شحاته، ص ٢١٩). وتعتبر وحدات الإدارة المحلية تنظيمات مفتوحة على البيئة الخارجية تتأثر وتؤثر فيها، بل تعتبر منظمات بالغة الحساسية بالبيئة الخارجية والتي قامت خصيصاً من أجل خدمة هذه البيئة، كمردود لدورها وطبيعة نشاطها المنوط بها (عبد الخالق، ٢٠٠٤، ص ٢). ووحدات الإدارة المحلية كما حددها قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ المعدل بالقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨١، والقانون رقم ١٤٥ لسنة ١٩٨٩ هي المحافظات والمراكز والمدن والأحياء والقرى (مادة (١) من قانون نظام الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩)، ولكل من هذه الوحدات مجلسان:

- مجلس شعبي محلي يشكل من أعضاء منتخبين إنتخاباً مباشراً عن طريق الجمع بين نظام الإنتخاب بالقوائم الحزبية ونظام الإنتخاب الفردي (مادة (٣) من قانون الإدارة المحلية).
- مجلس تنفيذي يضم ممثلي المصالح الرئيسية المسؤولة عن خطة الدولة في قطاعاتها وأنشطتها كالتربية والتعليم والصحة والشئون الإجتماعية والزراعة وغيرها (مادة "٣٢"، "٤٥"، "٥٦"، "٧٣" من قانون الإدارة المحلية).

وتقصد الباحثة بوحدات الإدارة المحلية في الدراسة الحالية:

الوحدات الإدارية المحلية علي مستوي المراكز والمدن والأحياء بمحافظة الدقهلية وتشمل (مركز ومدينة دكرنس- مركز ومدينة منية النصر - مدينة الكردى- مركز ومدينة ميت سلسيل- مركز ومدينة الجمالية - مركز ومدينة المنزلة - مركز ومدينة المطرية - مركز ومدينة ميت غمر - مركز ومدينة نبروه - مركز ومدينة تمي الأمديد - مدينة جمصة - مركز ومدينة بلقاس - مركز ومدينة آجا - مدينة محلة الدمنه - مركز ومدينة شربين - مركز ومدينة بنى عبيد - مركز ومدينة السنبلوين - مركز ومدينة المنصورة - حى شرق المنصورة - حى غرب المنصورة - مركز ومدينة طلخا).

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- **نوع الدراسة:** تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها وإستخلاص دلالتها، وتقديم بعض التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين إستخدام الذكاء الإستراتيجي (كمتغير مستقل) والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية (كمتغير تابع).

٢- **المنهج المستخدم:** إعتمدت الدراسة على المنهج العلمي بإستخدام منهج المسح الإجتماعي الشامل للمسؤولين بإدارات التخطيط والمتابعة بوحدة الإدارة المحلية علي مستوى المراكز والمدن والأحياء بمحافظة الدقهلية وعددهم (١٤٣) مفردة.

مجالات الدراسة:

(أ) **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني للدراسة في إدارات التخطيط والمتابعة بالوحدات المحلية علي مستوى المراكز والمدن والأحياء بمحافظة الدقهلية وعددهم (١٦) مركزاً، وعدد (٣) مدن، وعدد (٢) حي، وتوزيعهم كالتالي:

جدول (١) يوضح توزيع المجال المكاني للدراسة

م	البيان	م	البيان
١	الوحدة المحلية لمركز ومدينة دكرنس	١٢	الوحدة المحلية لمركز ومدينة أجا
٢	الوحدة المحلية لمركز ومدينة منية النصر	١٣	الوحدة المحلية لمركز ومدينة ميت عمر
٣	الوحدة المحلية لمدينة الكردي	١٤	الوحدة المحلية لمركز ومدينة تمى الأمديد
٤	الوحدة المحلية لمركز ومدينة ميت سلسيل	١٥	الوحدة المحلية لمركز ومدينة السنبلواين
٥	الوحدة المحلية لمركز ومدينة الجمالية	١٦	الوحدة المحلية لمركز ومدينة جمصة
٦	الوحدة المحلية لمركز ومدينة المنزلة	١٧	الوحدة المحلية لمركز ومدينة طلخا
٧	الوحدة المحلية لمركز ومدينة المطرية	١٨	الوحدة المحلية لمركز ومدينة المنصورة
٨	الوحدة المحلية لمركز ومدينة بنى عبيد	١٩	الوحدة المحلية لمركز ومدينة نبروه
٩	الوحدة المحلية لمركز ومدينة شربين	٢٠	الوحدة المحلية لحي شرق المنصورة
١٠	الوحدة المحلية لمركز ومدينة بلقاس	٢١	الوحدة المحلية لحي غرب المنصورة
١١	الوحدة المحلية لمدينة محلة الدمنة		

وترجع مبررات إختيار المجال المكاني للدراسة للأسباب التالية:

- تأتي محافظة الدقهلية فى الترتيب الرابع على مستوى محافظات الجمهورية من حيث عدد السكان، وبالتالي فإن هذه الوحدات المحلية تخدم عدد كبير من السكان على مستوى المجتمع.

- نظراً للملاحظات الميدانية للباحثة من مشكلات وإحتياجات متنوعة لإفراد المجتمع المحلي تحتاج إلى تخطيط وإيجاد حلول لها من خلال صنع قرارات تخطيطية رشيدة مبنية على أساس معلوماتي ومعالجتها وتحليلها بشكل دقيق وكافي وشامل، مما دفع الباحثة إلى أن تبدأ بالقائمين على خدمة هذه المحافظة وهم المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية على مستوى المراكز والمدن والأحياء لتحسين مستوى عملية صنع القرار التخطيطي بها.
 - عدم إجراء دراسات سابقة بمحافظة الدقهلية مرتبطة بالذكاء الإستراتيجي في حدود علم الباحثة.
 - ترحيب وتعاون المسؤولين بإدارات التخطيط والمتابعة بالوحدات المحلية للمراكز والمدن والأحياء على مستوى محافظة الدقهلية مع الباحثة لإجراء الدراسة.
- (ب) المجال البشري:** تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الإجماعي الشامل للمسؤولين بإدارات التخطيط والمتابعة بالوحدات المحلية على مستوى المراكز والمدن والأحياء بمحافظة الدقهلية وعددهم (١٤٣) مفردة وتوزيعهم كالتالي:

جدول (٢) يوضح توزيع المسؤولين بإدارات التخطيط والمتابعة بوحدة الإدارة المحلية للمراكز والمدن والأحياء بمحافظة الدقهلية مجتمع الدراسة

م	البيان	العدد	م	البيان	العدد
١	الوحدة المحلية لمركز ومدينة دكرنس	٨	١٢	الوحدة المحلية لمركز ومدينة أجا	٧
٢	الوحدة المحلية لمركز ومدينة منية النصر	٦	١٣	الوحدة المحلية لمركز ومدينة ميت غمر	٩
٣	الوحدة المحلية لمدينة الكردى	٦	١٤	الوحدة المحلية لمركز ومدينة تمي الأمديد	٦
٤	الوحدة المحلية لمركز ومدينة ميت سلسيل	٧	١٥	الوحدة المحلية لمركز ومدينة السنبلوين	٨
٥	الوحدة المحلية لمركز ومدينة الجمالية	٦	١٦	الوحدة المحلية لمركز ومدينة جمصة	٦
٦	الوحدة المحلية لمركز ومدينة المنزلة	٧	١٧	الوحدة المحلية لمركز ومدينة طلخا	٨
٧	الوحدة المحلية لمركز ومدينة المطرية	٦	١٨	الوحدة المحلية لمركز ومدينة المنصورة	٩
٨	الوحدة المحلية لمركز ومدينة بنى عبيد	٦	١٩	الوحدة المحلية لمركز ومدينة نبروه	٧
٩	الوحدة المحلية لمركز ومدينة شربين	٦	٢٠	الوحدة المحلية لحي شرق المنصورة	٦
١٠	الوحدة المحلية لمركز ومدينة بلقاس	٧	٢١	الوحدة المحلية لحي غرب المنصورة	٦
١١	الوحدة المحلية لمدينة محلة الدمنة	٦		الإجمالي	١٤٣

(ج) المجال الزمني: تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات والتي بدأت

من ٢٠٢٢/٤/٣ إلى ٢٠٢٢/٥/٣١م.

٣- أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- إستمارة إستبيان للمسئولين حول الذكاء الإستراتيجي كألية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية:

١- قامت الباحثة بتصميم إستمارة إستبيان للمسئولين حول الذكاء الإستراتيجي كألية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية إعتماًداً على التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغير من المتغيرات الخاصة بالدراسة.

٢- تم تحديد الأبعاد التي تشتمل عليها إستمارة إستبيان المسئولين، والتي تمثلت في أربعة أبعاد رئيسية كالتالي: أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية، أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية، المعوقات التي تواجه إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية، مقترحات تفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.

٣- إعتمدت إستمارة إستبيان المسئولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الإستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل إستجابة من هذه الإستجابات وزناً (درجة).

٤- وقد أجرت الباحثة الصدق الظاهري لإستمارة إستبيان المسئولين من خلال عرضها على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الإجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الإجتماعية بالمنصورة تخصص تخطيط إجتماعي لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وإرتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الإعتتماد على نسبة إتفاق لا تقل عن (٨٠%)، بمعنى إتفاق (٤) محكمين على الأداة، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الإستمارة في صورتها النهائية.

٥- وقد إعتمدت الباحثة في حساب صدق الإتساق الداخلي لإستمارة إستبيان المسئولين على معامل إرتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (٢٠) مفردة من المسئولين مجتمع الدراسة، وتبين أنها معنوية وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

جدول (٣) يوضح الإتساق الداخلي بين أبعاد إستبيان المسؤولين ودرجة الإستبيان ككل (ن=٢٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
١	أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية	٠,٧٠٦	**
٢	أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية	٠,٨٠٢	**
٣	المعوقات التي تواجه إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية	٠,٦٣٨	**
٤	مقترحات تفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية	٠,٧٥٤	**

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) لكل بعد على حدة، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والإعتماد على نتائجها.

٦- كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لإستقامة إستبيان المسؤولين لعينة قوامها (٢٠) مفردة من المسؤولين مجتمع الدراسة بإستخدام معامل ألفا - كرونباخ، وذلك كما يلي:

جدول (٤) يوضح نتائج ثبات إستقامة إستبيان المسؤولين بإستخدام معامل (ألفا. كرونباخ) (ن=٢٠)

م	الأبعاد	معامل (ألفا - كرونباخ)
١	أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية	٠,٩٤
٢	أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية	٠,٩٥
٣	المعوقات التي تواجه إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية	٠,٨٧
٤	مقترحات تفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية	٠,٨٥
	ثبات إستقامة إستبيان المسؤولين ككل	٠,٩٥

يوضح الجدول السابق أن:

معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الإعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

٤- تحديد مستوى إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية:

للحكم على مستوى إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا

(درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2 = 1.5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (5) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1,67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1,68 إلى 2,34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2,35 إلى 3

5- أساليب التحليل الكيفي والكمي:

إعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي بإستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، وتحليل الإنحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الإتجاه.
- الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء إجراء الدراسة:

- قلة الكتابات النظرية المرتبطة بالذكاء الإستراتيجي وميل البحث إلى الجانب الميداني.
- إغفال بعض مفردات العينة عن الإجابة على بعض العبارات مما دفع الباحثة للرجوع إليهم أكثر من مرة.
- صعوبة جمع البيانات وذلك بسبب كبر المجال المكاني للدراسة.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف المسؤولين مجتمع الدراسة:

جدول (٦) يوضح وصف المسؤولين مجتمع الدراسة (ن=١٤٣)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٤٩	٦
٢	عدد سنوات الخبرة	١٩	٥
م	النوع	ك	%
١	ذكر	٨٠	٥٥,٩
٢	أنثى	٦٣	٤٤,١
	المجموع	١٤٣	١٠٠
م	المؤهل الدراسي	ك	%
١	مؤهل جامعي	٦١	٤٢,٧
٢	دبلوم دراسات عليا	١٩	١٣,٣
٣	ماجستير	٤٣	٣٠,١
٤	دكتوراه	٢٠	١٤
	المجموع	١٤٣	١٠٠
م	الوظيفة	ك	%
١	رئيس مركز / مدينة/ حي	٢١	١٤,٧
٢	نائب رئيس مركز / مدينة/ حي	٢١	١٤,٧
٣	سكرتير مركز / مدينة/ حي	٢١	١٤,٧
٤	مدير إدارة تخطيط ومتابعة	٢١	١٤,٧
٥	أخصائي تخطيط ومتابعة	٥٩	٤١,٣
	المجموع	١٤٣	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسؤولين (٤٩) سنة، وبانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً، مما يعكس مرحلة الرشد والنضج للغالبية العظمى من المسؤولين بوحديات الإدارة المحلية.
- متوسط عدد سنوات الخبرة (١٩) سنة، وبانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً، وقد يعكس ذلك توافر عنصر الخبرة الكافية لدى المسؤولين بوحديات الإدارة المحلية على مستوى المراكز والمدن والأحياء واللازمة لصنع القرارات التخطيطية فيما يتعلق بعملية تصميم الخطط والبرامج والمشروعات لمواجهة المشكلات وإشباع الإحتياجات الحالية والمستقبلية لأفراد المجتمع المحلي، حيث أن نقص الخبرة يؤثر على عملية صنع القرار، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه نتائج دراسة ربيع (١٩٩٦)، وما أشارت إليه أيضاً نتائج دراسة (2005) philibin.
- أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة (٥٥,٩%)، بينما إناث بنسبة (٤٤,١%).

- أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (٤٢,٧%)، يليه الحاصلين على ماجستير بنسبة (٣٠,١%)، ثم الحاصلين على دكتوراه بنسبة (١٤%)، وأخيراً الحاصلين على دبلوم دراسات عليا بنسبة (١٣,٣%)، وقد يعكس ذلك إرتفاع المستوى التعليمي للمسؤولين مما قد ينتج عنه الوعي بأهمية الذكاء الإستراتيجي لتحسين عملية المشاركة في صنع القرارات التخطيطية بالوحدات المحلية.
- أكبر نسبة من المسؤولين وظيفتهم أخصائي تخطيط ومتابعة بنسبة (٤١,٣%)، يليه رئيس مركز/ مدينة/ حي، ونائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، وسكرتير مركز/ مدينة/ حي، ومدير إدارة تخطيط ومتابعة بنسبة (١٤,٧%)، مما يعكس أهمية الدور الذي يقوم به أخصائي التخطيط والمتابعة بوحدات الإدارة المحلية.

المحور الثاني: أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية:

(١) الإستشراق:

جدول (٧) يوضح الإستشراق كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي (ن=١٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٥٨	٢,٤٤	٤,٢	٦	٤٧,٦	٦٨	٤٨,٣	٦٩	يهتم المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية بإستقرار المستقبل في صنع وإتخاذ قرارات سليمة	١
٣	٠,٥٩	٢,٣٨	٥,٦	٨	٥١	٧٣	٤٣,٤	٦٢	يحلل المسؤولون بوحدات وحدات الإدارة المحلية التغييرات الحادثة في البيئة الخارجية وانعكاساتها على عملية صنع القرارات بها	٢
٢	٠,٦٣	٢,٤١	٧,٧	١١	٤٣,٤	٦٢	٤٩	٧٠	تقوم القرارات في وحدات الإدارة المحلية على دراسة تحليلية للمستقبل	٣
٦	٠,٦٣	٢,٢٨	٩,٨	١٤	٥٢,٤	٧٥	٣٧,٨	٥٤	يستشرف المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية المشكلات المستقبلية قبل حدوثها	٤
٥	٠,٥٧	٢,٣١	٥,٦	٨	٥٨	٨٣	٣٦,٤	٥٢	تستفيد وحدات الإدارة المحلية من الخبرات الشخصية للعاملين في التعامل مع الأحداث المستقبلية	٥
٤	٠,٦٣	٢,٣٥	٨,٤	١٢	٤٨,٣	٦٩	٤٣,٤	٦٢	يهتم المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية بدراسة المستقبل لتطوير خططها	٦
٧	٠,٦٩	٢,٢٧	١٤	٢٠	٤٤,٨	٦٤	٤١,٣	٥٩	يشخص المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية الفرص بشكل يمكنها من إستثمارها لتحقيق أهدافها	٧
مستوى مرتفع	٠,٣٦	٢,٣٥	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الإستشراف كأحد أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يهتم المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية بإستقراء المستقبل في صنع وإتخاذ قرارات سليمة بمتوسط حسابي (٢,٤٤)، يليه الترتيب الثاني تقوم القرارات في وحدات الإدارة المحلية على دراسة تحليلية للمستقبل بمتوسط حسابي (٢,٤١)، ثم الترتيب الثالث يحل المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية التغييرات الحادثة في البيئة الخارجية وإنعكاساتها على عملية صنع القرارات بها بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، وأخيراً الترتيب السابع يشخص المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية الفرص بشكل يمكنها من إستثمارها لتحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، مما يعكس إهتمام المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية بالإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدراسة المستقبل وإستقرائه وذلك من أجل الإلمام الشامل بجميع التغييرات الحادثة في البيئة وصنع القرارات بوضع الخطط والبرامج المستقبلية القريبة والبعيدة المدى لمواجهة المشكلات وإشباع الإحتياجات لأفراد المجتمع المحلي، حيث يزود الإستشراف صانعي ومتخذي القرار بوحدة الإدارة المحلية بالمعلومات المطلوبة التي تساعد على ذلك من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، كما أنه يزيد من الوعي لديهم لإقتناص الفرص والتقليل من المخاطر ومعرفة التحديات التي تواجه وحدات الإدارة المحلية، ونظراً لأهميته فقد أشارت دراسة (Maccoby 2011) إلى أن الإفتقار إلى الإستشراف قاد عدداً من المؤسسات إلى الفشل، فالإستشراف يُحسن عملية صنع القرارات بوحدة الإدارة المحلية مما يحقق أهدافها ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة قاسم (٢٠١١)، ودراسة العزاوي (٢٠٠٨)، ودراسة (Kruger 2010)، ودراسة أبو أصعب (٢٠١٩)، وكذلك يتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (Daniella & Stefano 2018).

(٢) الرؤية المستقبلية:

جدول (٨) يوضح الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي (ن=١٤٣)

الترتيب	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
١	٠,٦٥	٢,٤٨	٨,٤	١٢	٣٥,٧	٥١	٥٥,٩	٨٠	تمتلك وحدات الإدارة المحلية رؤية ذات أبعاد شمولية لتوقع ما يمكن حدوثه في المستقبل	١
٤	٠,٦	٢,٣٥	٦,٣	٩	٥٢,٤	٧٥	٤١,٣	٥٩	تعتمد وحدات الإدارة المحلية على تجارب الماضي لاستقراء المستقبل	٢

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠,٦٤	٢,٤	٨,٤	١٢	٤٣,٤	٦٢	٤٨,٣	٦٩	تستفيد وحدات الإدارة المحلية من تجارب المؤسسات المختلفة في تحديد التوجه المستقبلي لها	٣
٥	٠,٦٣	٢,٣٤	٨,٤	١٢	٤٩,٧	٧١	٤٢	٦٠	تستخدم وحدات الإدارة المحلية رؤيتها في توحيد جهود العاملين لتحقيق أهدافها	٤
٦	٠,٦٢	٢,٣١	٨,٤	١٢	٥٢,٤	٧٥	٣٩,٢	٥٦	تتفق عملية صنع القرارات بوحدات الإدارة المحلية مع رؤيتها المستقبلية	٥
٧	٠,٦٣	٢,٣	٩,١	١٣	٥١,٧	٧٤	٣٩,٢	٥٦	تمتلك وحدات الإدارة المحلية القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق	٦
٣	٠,٦٦	٢,٣٨	٩,٨	١٤	٤٢	٦٠	٤٨,٣	٦٩	تمتلك وحدات الإدارة المحلية رؤية إستراتيجية لمجابهة المشكلات المحتملة مبكراً	٧
٨	٠,٦٩	٢,٢	١٥,٤	٢٢	٤٩	٧٠	٣٥,٧	٥١	تعتمد وحدات الإدارة المحلية على رؤيتها في عملية صنع وإتخاذ القرارات الرشيدة	٨
مستوى متوسط	٠,٣٧	٢,٣٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمتلك وحدات الإدارة المحلية رؤية ذات أبعاد شمولية لتوقع ما يمكن حدوثه في المستقبل بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، يليه الترتيب الثاني تستفيد وحدات الإدارة المحلية من تجارب المؤسسات المختلفة في تحديد التوجه المستقبلي لها بمتوسط حسابي (٢,٤)، ثم الترتيب الثالث تمتلك وحدات الإدارة المحلية رؤية إستراتيجية لمجابهة المشكلات المحتملة مبكراً بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، وأخيراً الترتيب الثامن تعتمد وحدات الإدارة المحلية على رؤيتها في عملية صنع وإتخاذ القرارات الرشيدة بمتوسط حسابي (٢,٢)، مما يعكس حاجة المسؤولين بالوحدات المحلية إلى الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي لتحديد خارطة الطريق للعاملين وإعانتهم على تصور ما يمكن أن يحدث وفهم التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر عليها، وهذا يمكنهم من صنع وإتخاذ القرارات الرشيدة بوحدات الإدارة المحلية، حيث تمثل الرؤية المستقبلية قاعدة وأرضية لصانعي ومتخذى القرار من خلال إمدادهم بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لذلك ويتفق هذا مع ما أشارت إليه

دراسة (2011) Seitovirta، وما أشارت إليه دراسة (2011) Abadie et al، ودراسة قاسم (2011)، ودراسة مسلم (2015).

(3) التفكير النظمي:

جدول (9) يوضح التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي (ن=143)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابات				العبارات		م
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
3	0,65	2,38	9,1	13	43,4	62	47,6	68	يحلل المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية أى مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من تحليلها كأجزاء منفصلة
2	0,6	2,41	5,6	8	47,6	68	46,9	67	يستطيع المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية إستيعاب الأمور المستندة على العقلانية لحل المشكلات
1	0,6	2,45	5,6	8	43,4	62	51	73	يهتم المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية بدراسة جميع الأفكار المقدمة من قبل العاملين في عملية صنع القرارات
6	0,62	2,24	9,8	14	55,9	80	34,3	49	تواكب وحدات الإدارة المحلية النظم والأساليب الحديثة في العمل
4	0,57	2,28	6,3	9	59,4	85	34,3	49	يعمل المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية على تصميم وإبتكار حلولاً ذكية غير نمطية للمشكلات الكبيرة أو المعقدة
5	0,64	2,27	10,5	15	52,4	75	37,1	53	يحفز المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية طرقاتاً جديدة للتعليم وإكتساب المعرفة للتكامل المستقبلي
7	0,7	2,21	16,1	23	46,9	67	37,1	53	تستثمر وحدات الإدارة المحلية طاقات أقسامها للبحث في المعلومات الضرورية لمستقبلها
مستوى متوسط	0,36	2,32	البعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التفكير النظمي كأحد أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,32)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يهتم المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية بدراسة جميع الأفكار المقدمة من قبل العاملين في عملية صنع القرارات بمتوسط حسابي (2,45)، يليه الترتيب الثاني يستطيع المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية إستيعاب الأمور المستندة على العقلانية لحل المشكلات بمتوسط حسابي (2,41)، ثم الترتيب الثالث يحلل المسؤولون بوحدات الإدارة المحلية أجزاء المشكلات بطريقة علمية بمتوسط حسابي (2,38)، وأخيراً الترتيب السابع

تستثمر وحدات الإدارة المحلية طاقات أقسامها للبحث في المعلومات الضرورية لمستقبلها بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وهذا يعكس ضرورة إهتمام المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية بعنصر التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي، لتمكينهم من القدرة على التحليل وإدراك الترابط بين أجزاء المشكلة وعلاقتها بالكل، مما يجعلهم قادرين على معرفة السبب الحقيقي لأى مشكلة، أي التفكير بطريقة شمولية وبالتالي صنع وإتخاذ القرار التخطيطي الرشيد لحل هذه المشكلة، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة كلاً من الشيخ والتاج (٢٠١٧)، دراسة مهدي (٢٠١٨)، دراسة (Baei(2020)، دراسة راضي وشاهين (٢٠٢٠)، ودراسة يوسف (٢٠٢١)، حيث أكدت نتائج هذه الدراسات على أهمية التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي فى دعم عملية صناعة القرار بالمنظمات.

(٤) الشراكة:

جدول (١٠) يوضح الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي (ن=١٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
١	٠,٦	٢,٥٢	٥,٦	٨	٣٧,١	٥٣	٥٧,٣	٨٢	تعتقد وحدات الإدارة المحلية بأن الشراكة قد تساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين	١
٢	٠,٦٢	٢,٤٥	٧	١٠	٤١,٣	٥٩	٥١,٧	٧٤	لدى وحدات الإدارة المحلية القناعة بأن فعالية القرار يزداد عندما ينتج من مؤسسات متشاركة	٢
٣	٠,٦٨	٢,٤٢	١٠,٥	١٥	٣٧,١	٥٣	٥٢,٤	٧٥	تؤمن وحدات الإدارة المحلية بأن أسلوب الشراكة يوفر لها إطاراً تعاونياً	٣
٥	٠,٦١	٢,٣٤	٧	١٠	٥١,٧	٧٤	٤١,٣	٥٩	ترى وحدات الإدارة المحلية أن الشراكة أسلوباً جيداً في تحقيق رؤيتها وأهدافها	٤
٤	٠,٦٢	٢,٣٥	٧,٧	١١	٤٩,٧	٧١	٤٢,٧	٦١	تؤمن وحدات الإدارة المحلية بأن أسلوب الشراكة يمنحها القدرة على مواجهة الأزمات	٥
٦	٠,٧٣	٢,١٨	١٨,٩	٢٧	٤٤,١	٦٣	٣٧,١	٥٣	تسعى وحدات الإدارة المحلية لإقامة شراكات مع مؤسسات أخرى في المجتمع	٦
مستوى مرتفع	٠,٣٩	٢,٣٨	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الشراكة كأحد أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعتقد وحدات الإدارة المحلية بأن الشراكة قد تساهم في تطوير قدرات وخبرات

العاملين بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، يليه الترتيب الثاني لدى وحدات الإدارة المحلية الفعالة بأن فعالية القرار يزداد عندما ينتج من مؤسسات مشاركة بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، ثم الترتيب الثالث تؤمن وحدات الإدارة المحلية بأن أسلوب الشراكة يوفر لها إطاراً تعاونياً بمتوسط حسابي (٢,٤٢)، وأخيراً الترتيب السادس تسعى وحدات الإدارة المحلية لإقامة شراكات مع مؤسسات أخرى في المجتمع بمتوسط حسابي (٢,١٨)، مما يعكس الأهمية الكبيرة التي تمثلها الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي، والتي تعكس مدى الفهم من قبل المسؤولين بوحدات الإدارة المحلية لدور الشراكة في توفير إطار تعاوني للمشاركة في الموارد النادرة مما يعزز من قدرة الوحدات المحلية على مواجهة الظروف والأزمات، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالخبرات والمهارات المتنوعة مما يساهم في دعم صناعة القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية بشكل جيد، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة كلاً من (Wong & chiu 2008)، ودراسة مسلم (٢٠١٥)، ودراسة بن مارني (٢٠١٩)، دراسة الربابعة (٢٠٢١)، ودراسة يوسف (٢٠٢١)، حيث أكدت هذه الدراسات على ضرورة الاعتماد على أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الشراكة) بشكل كبير وذلك للتمكن من صنع قرارات فعالة.

(٥) الدافعية:

جدول (١١) يوضح الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي (ن=١٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٥٦	٢,٥٧	٣,٥	٥	٣٥,٧	٥١	٦٠,٨	٨٧	تمتلك وحدات الإدارة المحلية القدرة على حث العاملين بهدف عام يجمعهم وفق رؤيتها	١
٢	٠,٦٤	٢,٤٢	٨,٤	١٢	٤١,٣	٥٩	٥٠,٣	٧٢	تستطيع وحدات الإدارة المحلية معرفة كل ما يحرك دافعية العاملين باتجاه أهدافها	٢
٥	٠,٦٨	٢,٢٩	١٢,٦	١٨	٤٥,٥	٦٥	٤٢	٦٠	تولي وحدات الإدارة المحلية أهمية كبيرة للتقليل من شعور العاملين بالإغتراب الوظيفي	٣
٦	٠,٦٥	٢,٢٤	١١,٩	١٧	٥١,٧	٧٤	٣٦,٤	٥٢	تحث وحدات الإدارة المحلية العاملين على المشاركة في صنع القرارات الرشيدة	٤
٣	٠,٥٩	٢,٣٨	٥,٦	٨	٥٠,٣	٧٢	٤٤,١	٦٣	تشجع وحدات الإدارة المحلية العاملين على العمل كفريق واحد	٥
٤	٠,٦٧	٢,٢٩	١١,٩	١٧	٤٧,٦	٦٨	٤٠,٦	٥٨	تشجع وحدات الإدارة المحلية شعور العاملين بالمسئولية تجاه مؤسساتهم	٦
٧	٠,٧٤	٢,٢٢	١٨,٢	٢٦	٤١,٣	٥٩	٤٠,٦	٥٨	تشجع وحدات الإدارة المحلية العاملين على العمل كفريق واحد	٧
مرتفع	٠,٤	٢,٣٥							البعد ككل	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الدافعية كأحد أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمتلك وحدات الإدارة المحلية القدرة على حث العاملين بهدف عام يجمعهم وفق رؤيتها بمتوسط حسابي (٢,٥٧)، يليه الترتيب الثاني تستطيع وحدات الإدارة المحلية معرفة كل ما يحرك دافعية العاملين باتجاه أهدافها بمتوسط حسابي (٢,٤٢)، ثم الترتيب الثالث تشجع وحدات الإدارة المحلية العاملين على العمل كفريق واحد بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، وأخيراً الترتيب السابع تشجع وحدات الإدارة المحلية العاملين على العمل كفريق واحد بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، ويعكس ذلك إدراك المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية لمدى أهمية الدافعية (التحفيز) في تحقيق الإنجاز بشكل عام، وتحفيز العاملين ودفعهم لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها التي تم وضعها ومشاركة العاملين في تحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق، وإنعكاس ذلك القوى على عملية صنع القرارات التخطيطية بوحدة الإدارة المحلية مما يحقق أهدافها ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من مهدى (٢٠١٨)، ودراسة محمد وآخرون (٢٠١٧).

(٦) الحدس:

جدول (١٢) يوضح الحدس كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي (ن=١٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٢	٠,٦٦	٢,٣٦	٩,٨	١٤	٤٤,١	٦٣	٤٦,٢	٦٦	تمتلك وحدات الإدارة المحلية القدرة على ربط الأفكار ومزجها وإستنباط أفكار جديدة	١
١	٠,٦٤	٢,٤٣	٨,٤	١٢	٤٠,٦	٥٨	٥١	٧٣	تعتمد وحدات الإدارة المحلية في صناعة القرارات على الخبرات المتركمة والتحليل الدقيق للمعلومات	٢
٤	٠,٦٣	٢,٣١	٩,١	١٣	٥٠,٣	٧٢	٤٠,٦	٥٨	يتوفر لدى وحدات الإدارة المحلية القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	٣
٦	٠,٦٢	٢,٢٦	٩,٨	١٤	٥٤,٥	٧٨	٣٥,٧	٥١	تعتمد وحدات الإدارة المحلية على طرق وأساليب غير تقليدية في صنع القرارات	٤
٣	٠,٦٢	٢,٣١	٨,٤	١٢	٥١,٧	٧٤	٣٩,٩	٥٧	تسعى وحدات الإدارة المحلية إلى تدريب وصنع مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والإستكشافات	٥
٥	٠,٦٦	٢,٢٩	١١,٢	١٦	٤٨,٣	٦٩	٤٠,٦	٥٨	تتقبل وحدات الإدارة المحلية الأفكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة فيها	٦
٧	٠,٧١	٢,١٧	١٨,٢	٢٦	٤٦,٩	٦٧	٣٥	٥٠	تمتلك وحدات الإدارة المحلية القدرة على الإستجابة السريعة للحالات الطارئة	٧
متوسط		٠,٤٣	٢,٣١						البعد ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الحدس كأحد أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعتمد وحدات الإدارة المحلية في صناعة القرارات على الخبرات المتراكمة والتحليل الدقيق للمعلومات بمتوسط حسابي (٢,٤٣)، يليه الترتيب الثاني تمتلك وحدات الإدارة المحلية القدرة على ربط الأفكار بأفكار جديدة بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، ثم الترتيب الثالث تسعى وحدات الإدارة المحلية إلى تدريب وصنع مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والإستكشافات بمتوسط حسابي (٢,٣١)، وأخيراً الترتيب السابع تمتلك وحدات الإدارة المحلية القدرة على الإستجابة السريعة للحالات الطارئة بمتوسط حسابي (٢,١٧)، وقد يعكس هذا حاجة المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية إلى الحدس كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي لما له من دور فعال في تحسين عملية صنع القرار بوحدة الإدارة المحلية من خلال توفير المعلومات التي من شأنها المساعدة في الإستجابة السريعة للحالات الطارئة، وبالتالي التقليل أو تجنب وحدات الإدارة المحلية أى ضرر أو مشكلات مستقبلية تلحق بها، إذ غالباً ما يستند صانع ومتخذ القرار على قدرته الحدسية في توقع ما يمكن أن يحدث ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة الكواز (٢٠١٢)، وكذلك دراسة (ALDhaen 2020).

■ مستوى أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية ككل:

جدول (١٣) يوضح مستوى أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية ككل
(ن=١٤٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الإستشراف	٢,٣٥	٠,٣٦	مرتفع	٢
٢	الرؤية المستقبلية	٢,٣٤	٠,٣٧	متوسط	٤
٣	التفكير النظمي	٢,٣٢	٠,٣٦	متوسط	٥
٤	الشراكة	٢,٣٨	٠,٣٩	مرتفع	١
٥	الدافعية	٢,٣٥	٠,٤	مرتفع	٣
٦	الحدس	٢,٣١	٠,٤٣	متوسط	٦
أبعاد الذكاء الإستراتيجي ككل		٢,٣٤	٠,٣	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب

الأول الشراكة بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، يليه الترتيب الثاني الاستشراف بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، وبانحراف معياري (٠,٣٦)، ثم الترتيب الثالث الدافعية بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، وبانحراف معياري (٠,٤)، وأخيراً الترتيب السادس الحدس بمتوسط حسابي (٢,٣١).
المحور الثالث: أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية:
(١) المشاركة في عملية تحديد المشكلة:

جدول (١٤) يوضح المشاركة في عملية تحديد المشكلة (ن=١٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٦	٢,٤٥	٥,٦	٨	٤٤,١	٦٣	٥٠,٣	٧٢	أشارك في التعرف على أسباب مشكلات أفراد المجتمع المحلي من بداية ظهورها	١
٣	٠,٦٧	٢,٣٤	١١,٢	١٦	٤٣,٤	٦٢	٤٥,٥	٦٥	أستخدم الإحصاءات الموثقة لتحديد حجم إحتياجات ومشكلات أفراد المجتمع المحلي	٢
٢	٠,٦٥	٢,٣٩	٩,١	١٣	٤٢,٧	٦١	٤٨,٣	٦٩	أراعي البدء بالحاجات والمشكلات الفعلية لأفراد المجتمع المحلي	٣
٥	٠,٦٦	٢,٢٧	١١,٩	١٧	٤٩,٧	٧١	٣٨,٥	٥٥	أشارك في تحديد إحتياجات أفراد المجتمع المحلي	٤
٤	٠,٦٨	٢,٣٣	١١,٩	١٧	٤٣,٤	٦٢	٤٤,٨	٦٤	أساعد في ترتيب الأولويات بالنسبة لإحتياجات أفراد المجتمع المحلي	٥
٦	٠,٧٣	٢,٢١	١٨,٢	٢٦	٤٢,٧	٦١	٣٩,٢	٥٦	أشارك في التعرف على مشكلات أفراد المجتمع المحلي	٦
مستوى متوسط	٠,٤٩	٢,٣٣	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة في عملية تحديد المشكلة كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشارك في التعرف على أسباب مشكلات أفراد المجتمع المحلي من بداية ظهورها بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، يليه الترتيب الثاني أراعي البدء بالحاجات والمشكلات الفعلية لأفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، ثم الترتيب الثالث أستخدم الإحصاءات الموثقة لتحديد حجم إحتياجات ومشكلات أفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٣)، وأخيراً الترتيب السادس أشارك في التعرف على مشكلات أفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وقد يعكس ذلك ضرورة وعى المسؤولين بمعرفة ودراسة مشكلات وإحتياجات أفراد المجتمع المحلي وترتيب أولوياتها عند صنع القرارات

J.wesly Hutchinson yanliu دراسة مع ذلك ويتفق مع الإدارة المحلية، والتخطيطية بوحدة الإدارة المحلية، ويتفق ذلك مع دراسة J.wesly Hutchinson yanliu (2013).

(٢) المشاركة في عملية جمع المعلومات والإحصائيات:

جدول (١٥) يوضح المشاركة في عملية جمع المعلومات والإحصائيات (ن=١٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٦٨	٢,٣٩	١١,٢	١٦	٣٨,٥	٥٥	٥٠,٣	٧٢	أشارك في جمع المعلومات ذات الصلة والمرتبطة باحتياجات أفراد المجتمع المحلي	١
٢	٠,٦١	٢,٣٦	٧	١٠	٤٩,٧	٧١	٤٣,٤	٦٢	أشارك في تحليل المعلومات المتوفرة حول مشكلات أفراد المجتمع المحلي	٢
٤	٠,٦٧	٢,٣٥	١١,٢	١٦	٤٢,٧	٦١	٤٦,٢	٦٦	أعتمد على المصادر الرسمية في جمع المعلومات والإحصائيات في احتياجات أفراد المجتمع المحلي	٣
٥	٠,٦	٢,٢٧	٧,٧	١١	٥٧,٣	٨٢	٣٥	٥٠	أساهم في إكمال المعلومات عن احتياجات أفراد المجتمع المحلي	٤
٣	٠,٦٧	٢,٣٦	١٠,٥	١٥	٤٢,٧	٦١	٤٦,٩	٦٧	أراعي التوقيت المناسب في وصول المعلومات	٥
٦	٠,٧٧	٢,٢	٢١,٧	٣١	٣٦,٤	٥٢	٤٢	٦٠	أراعي الدقة في جمع المعلومات عن احتياجات أفراد المجتمع المحلي	٦
مستوى متوسط	٠,٤٨	٢,٣٢	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة في عملية جمع المعلومات والإحصائيات كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشارك في جمع المعلومات ذات الصلة والمرتبطة باحتياجات أفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، يليه الترتيب الثاني أشارك في تحليل المعلومات المتوفرة حول مشكلات أفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٦١)، ثم الترتيب الثالث أراعي التوقيت المناسب في وصول المعلومات بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٦٧)، وأخيراً الترتيب السادس أراعي الدقة في جمع المعلومات عن احتياجات أفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٢)، وقد يعكس ذلك ضرورة إهتمام المسؤولين بالمعلومات باعتبارها حجر الزاوية والعامل الأساسي عند صنع القرارات التخطيطية بالوحدات المحلية، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة كلاً من (N.Plass and L.Kaltenegger(2007، ودراسة سالم

(١٩٩٨)، ودراسة ربيع (١٩٩٦)، ودراسة حمزه (٢٠١٢)، ودراسة الخواجه (٢٠١٤)، وكذلك دراسة (2018) Daniella & Stefano، ودراسة (2020) ALDhaen، ودراسة علي (٢٠٢١).

المشاركة في عملية تحديد البدائل والحلول الممكنة:

جدول (١٦) يوضح المشاركة في عملية تحديد البدائل والحلول الممكنة (ن=١٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٧	٢,٤٥	١١,٩	١٧	٣١,٥	٤٥	٥٦,٦	٨١	أساعد في تقييم البدائل بغرض مزايا وعيوب كل بديل متاح	١
٣	٠,٦٦	٢,٣٤	١٠,٥	١٥	٤٤,٨	٦٤	٤٤,٨	٦٤	أشارك في إختيار البديل المناسب في ضوء الإمكانيات المتاحة	٢
٢	٠,٧	٢,٤٣	١١,٩	١٧	٣٢,٩	٤٧	٥٥,٢	٧٩	أساهم في تحديد البدائل المحتملة لحل مشكلات أفراد المجتمع المحلي	٣
٥	٠,٦٩	٢,٢٩	١٣,٣	١٩	٤٤,٨	٦٤	٤٢	٦٠	أقترح برامج ومشروعات الخطة لأفراد المجتمع المحلي	٤
٤	٠,٦٩	٢,٣٤	١٢,٦	١٨	٤١,٣	٥٩	٤٦,٢	٦٦	أعتمد على البدائل الأكثر قابلية للتنفيذ	٥
٦	٠,٦٨	٢,٢٧	١٣,٣	١٩	٤٦,٢	٦٦	٤٠,٦	٥٨	أشارك بالرأي في وضع برامج وخطط التنمية لأفراد المجتمع المحلي	٦
٧	٠,٧٨	٢,٢٦	٢١	٣٠	٣٢,٢	٤٦	٤٦,٩	٦٧	أراعي إختيار البديل الناتج عن دراسة متأنية ومعلومات أكيدة	٧
مستوى متوسط	٠,٥	٢,٣٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة في عملية تحديد البدائل والحلول الممكنة كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أساعد في تقييم البدائل بغرض مزايا وعيوب كل بديل متاح بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، يليه الترتيب الثاني أساهم في تحديد البدائل المحتملة لحل مشكلات أفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٤٣)، ثم الترتيب الثالث أشارك في إختيار البديل المناسب في ضوء الإمكانيات المتاحة بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وأخيراً الترتيب السابع أراعي إختيار البديل الناتج عن دراسة متأنية ومعلومات أكيدة بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، وقد يعكس ذلك ضرورة وعى المسؤولين بالوحدات

المحلية بأن البديل الذى يتم إختياره لحل المشكلات ينتج عن دراسة دقيقة ومعلومات مستفيضة، وبأهمية المشاركة بالرأى فى وضع الخطط التنموية لأفراد المجتمع المحلى، وإقتراح برامج ومشروعات الخطة والعمل بشكل جماعى فى صنع القرارات التخطيطية بالوحدات المحلية، وهذا ما أكدت عليه دراسة سالم (١٩٩٨) وما أكد عليه الإطار النظرى للدراسة.

(٣) المشاركة في عملية إتخاذ القرار:

جدول (١٧) يوضح المشاركة في عملية إتخاذ القرار (ن=١٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠,٦٨	٢,٣٥	١١,٩	١٧	٤١,٣	٥٩	٤٦,٩	٦٧	١	أساعد متخذى القرار في إختيار القرار المناسب
٦	٠,٦٧	٢,٢٢	١٣,٣	١٩	٥١	٧٣	٣٥,٧	٥١	٢	أساهم في تحديد أهداف القرار بدقة وإرتباطه بهدف المنظمة قبل إتخاذه
١	٠,٦٩	٢,٣٩	١١,٩	١٧	٣٧,١	٥٣	٥١	٧٣	٣	أشارك في إعطاء الأولوية للخدمات التي يحتاجها أفراد المجتمع المحلي
٤	٠,٦٧	٢,٢٧	١٢,٦	١٨	٤٨,٣	٦٩	٣٩,٢	٥٦	٤	أساهم في حث المستويات المعنية للمشاركة في تحديد الأولويات لأفراد المجتمع المحلي
٣	٠,٧	٢,٣٣	١٣,٣	١٩	٤٠,٦	٥٨	٤٦,٢	٦٦	٥	أراعي الإمكانيات المتاحة عند تحديد أولويات الخدمات
٥	٠,٧١	٢,٢٤	١٦,١	٢٣	٤٤,١	٦٣	٣٩,٩	٥٧	٦	أساعد في إمداد متخذى القرار بالمعلومات الدقيقة لإتخاذ القرار المناسب
مستوى متوسط	٠,٥٢	٢,٣	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة في عملية إتخاذ القرار كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشارك في إعطاء الأولوية للخدمات التي يحتاجها أفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، يليه الترتيب الثاني أساعد متخذى القرار في إختيار القرار المناسب بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، ثم الترتيب الثالث أراعي الإمكانيات المتاحة عند تحديد أولويات الخدمات بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، وأخيراً الترتيب السادس أساهم في تحديد أهداف القرار بدقة وإرتباطه بهدف المنظمة قبل إتخاذه بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، وتعكس هذه النتائج على ضرورة حرص المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية بمراعاة إرتباط القرار قبل إتخاذه بأهدافها، وبضرورة توفير نظام معلوماتى كفاء ودقيق عن

إحتياجات ومشكلات أفراد المجتمع المحلي وذلك لتحسين عملية صنع القرارات التخطيطية بالوحدات المحلية، وهذا ما أكدت إليه دراسة (Philibin، 2005) وما أكد عليه الإطار النظري للدراسة.

(٤) المشاركة في عملية تنفيذ القرار:

جدول (١٨) يوضح المشاركة في عملية تنفيذ القرار (ن=١٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارات	م		
			لا		نعم					
			%	ك	%	ك				
١	٠,٧	٢,٤٢	١١,٩	١٧	٣٤,٣	٤٩	٥٣,٨	٧٧	أشارك في إقتراح بعض المعالجات لمواجهة صعوبات التنفيذ في حال وجودها	
٤	٠,٧١	٢,٣١	١٤	٢٠	٤٠,٦	٥٨	٤٥,٥	٦٥	أشارك في إختيار الوقت المخصص للإلتزام به عند تنفيذ القرارات التنموية لأفراد المجتمع المحلي	
٢	٠,٦٩	٢,٤١	١١,٢	١٦	٣٦,٤	٥٢	٥٢,٤	٧٥	أساهم في إستشارة الخبراء حول إمكانية تنفيذ القرارات التنموية لأفراد المجتمع المحلي	
٦	٠,٧	٢,٢٤	١٥,٤	٢٢	٤٤,٨	٦٤	٣٩,٩	٥٧	أستخدم الإمكانيات المتاحة أفضل استخدام ممكن عند تنفيذ القرارات التنموية لأفراد المجتمع المحلي	
٣	٠,٦٤	٢,٤	٨,٤	١٢	٤٣,٤	٦٢	٤٨,٣	٦٩	أشارك في تنفيذ القرارات التنموية لأفراد المجتمع المحلي	
٥	٠,٧٢	٢,٢٨	١٥,٤	٢٢	٤١,٣	٥٩	٤٣,٤	٦٢	أساهم في توجيه مصادر التمويل لتنفيذ القرارات التنموية لأفراد المجتمع المحلي	
مستوى متوسط	٠,٥٤	٢,٣٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة في عملية تنفيذ القرار كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشارك في إقتراح بعض المعالجات لمواجهة صعوبات التنفيذ في حال وجودها بمتوسط حسابي (٢,٤٢)، يليه الترتيب الثاني أساهم في إستشارة الخبراء حول إمكانية تنفيذ القرارات التنموية لأفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٤١)، ثم الترتيب الثالث أشارك في تنفيذ القرارات التنموية لأفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٤)، وأخيراً الترتيب السادس أستخدم الإمكانيات المتاحة أفضل استخدام ممكن عند تنفيذ القرارات التنموية لأفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وهذه النتائج تعكس ضرورة الإهتمام باستخدام التخطيط العلمي عند تنفيذ البرامج والمشروعات

التموية لمواجهة وحل المشكلات لأفراد المجتمع المحلي وذلك لضمان نجاح تنفيذها وأثر ذلك على عملية صنع القرارات التخطيطية بالوحدات المحلية، ويتفق ذلك مع ما أكدت عليه نتائج دراسة (J.wesley Hutchinson Yanliu(2013).

(٥) المشاركة في عملية المتابعة والتقييم:

جدول (١٩) يوضح المشاركة في عملية المتابعة والتقييم (ن=١٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارات		م
			لا		إلى حد ما		نعم		
			ك	%	ك	%	ك	%	
٢	٠,٧٧	٢,٣٣	١٨,٢	٢٦	٣٠,٨	٤٤	٥١	٧٣	أشارك في متابعة تنفيذ القرارات التتموية لأفراد المجتمع المحلي في ضوء الخطط والبرامج الموضوعية
٣	٠,٧٧	٢,٢٩	١٩,٦	٢٨	٣٢,٢	٤٦	٤٨,٣	٦٩	أساهم في المقارنة بين ما تم تنفيذه من قرارات وما هو مستهدف
١	٠,٧٤	٢,٣٨	١٥,٤	٢٢	٣٠,٨	٤٤	٥٣,٨	٧٧	أساهم في إقتراح الخطط والبرامج للتطوير والتحسين المستمر لتحقيق التنمية لأفراد المجتمع المحلي
٤	٠,٧٥	٢,٢٨	١٨,٢	٢٦	٣٥,٧	٥١	٤٦,٢	٦٦	أحرص على معرفة نقاط القوة والضعف عند تنفيذ القرارات التتموية لأفراد المجتمع المحلي
٥	٠,٧٧	٢,١٨	٢٢,٤	٣٢	٣٧,١	٥٣	٤٠,٦	٥٨	أشارك في تزويد أجهزة المتابعة بالمعلومات والبيانات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات
مستوى متوسط	٠,٥٩	٢,٢٩	البعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة في عملية المتابعة والتقييم كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أساهم في إقتراح الخطط والبرامج للتطوير والتحسين المستمر لتحقيق التنمية لأفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، يليه الترتيب الثاني أشارك في متابعة تنفيذ القرارات التتموية لأفراد المجتمع المحلي في ضوء الخطط والبرامج الموضوعية بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، ثم الترتيب الثالث أساهم في المقارنة بين ما تم تنفيذه من قرارات وما هو مستهدف بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، وأخيراً الترتيب الخامس أشارك في تزويد أجهزة المتابعة بالمعلومات والبيانات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات بمتوسط حسابي (٢,١٨)، مما يستوجب العمل على توفير الأدوات المناسبة واللازمة لمتابعة وتقييم القرارات لمعرفة فعالية تلك القرارات في تحقيق أهدافها والوقوف على نقاط القوة

والضعف للإستفادة منها عند تنفيذ مشروعات جديدة، وهذا يتفق مع ما أكدت عليه نتائج دراسة سالم (١٩٩٨) والتي أكدت على أنه لا بد من توافر الأدوات اللازمة لتقييم القرارات بطريقة علمية وفنية.

▪ مستوى أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية ككل:

جدول (٢٠) يوضح مستوى أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية ككل (ن=١٤٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	المشاركة في عملية تحديد المشكلة	٢,٣٣	٠,٤٩	متوسط	٣
٢	المشاركة في عملية جمع المعلومات والإحصائيات	٢,٣٢	٠,٤٨	متوسط	٤
٣	المشاركة في عملية تحديد البدائل والحلول الممكنة	٢,٣٤	٠,٥	متوسط	١
٤	المشاركة في عملية اتخاذ القرار	٢,٣	٠,٥٢	متوسط	٥
٥	المشاركة في عملية تنفيذ القرار	٢,٣٤	٠,٥٤	متوسط	٢
٦	المشاركة في عملية المتابعة والتقييم	٢,٢٩	٠,٥٩	متوسط	٦
أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي ككل		٢,٣٢	٠,٣٤	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول المشاركة في عملية تحديد البدائل والحلول الممكنة بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وبانحراف معياري (٠,٥)، يليه الترتيب الثاني المشاركة في عملية تنفيذ القرار بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وبانحراف معياري (٠,٥٤)، ثم الترتيب الثالث المشاركة في عملية تحديد المشكلة بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، وأخيراً الترتيب السادس المشاركة في عملية المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي (٢,٢٩).

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه استخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية:

جدول (٢١) يوضح المعوقات التي تواجه استخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع

القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية (ن=١٤٣)

م	العبارات	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	ضعف تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية	٥٤	٣٧,٨	٨٧	٦٠,٨	٢	١,٤
٢	ضعف نظام المحاسبية للجهاز الإداري	١٠٣	٧٢	٤٠	٢٨	-	-

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م	
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك			
										بوحدة الإدارة المحلية	
٥	٠,٤٦	٢,٧٦	١,٤	٢	٢١	٣٠	٧٧,٦	١١١		عدم توافر خطط مستقبلية لمواكبة التغييرات السريعة والمتلاحقة في البيئة	٣
٤	٠,٤٣	٢,٧٦	-	-	٢٣,٨	٣٤	٧٦,٢	١٠٩		الإفتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى	٤
٢	٠,٤٢	٢,٧٨	-	-	٢٢,٤	٣٢	٧٧,٦	١١١		شعور العاملين بوحدة الإدارة المحلية بالإغتراب الوظيفي	٥
٦	٠,٤٤	٢,٧٥	-	-	٢٥,٢	٣٦	٧٤,٨	١٠٧		العمل بشكل فردي بوحدة الإدارة المحلية	٦
١	٠,٤٢	٢,٨	٠,٧	١	١٨,٩	٢٧	٨٠,٤	١١٥		المركزية في صنع واتخاذ القرارات بوحدة الإدارة المحلية	٧
٤	٠,٤٣	٢,٧٦	-	-	٢٣,٨	٣٤	٧٦,٢	١٠٩		عدم إشباع الإحتياجات المادية اللازمة للعاملين بوحدة الإدارة المحلية	٨
٣	٠,٤٣	٢,٧٨	٠,٧	١	٢١	٣٠	٧٨,٣	١١٢		التمسك بالنمطية في العمل	٩
٨	٠,٤٨	٢,٧١	١,٤	٢	٢٥,٩	٣٧	٧٢,٧	١٠٤		قلة الإهتمام بعامل الكفاءة والتميز بوحدة الإدارة المحلية	١٠
مستوى مرتفع	٠,٣٤	٢,٧٢	البعد ككل								

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعوقات التي تواجه استخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول المركزية في صنع واتخاذ القرارات بوحدة الإدارة المحلية بمتوسط حسابي (٢,٨)، يليه الترتيب الثاني شعور العاملين بوحدة الإدارة المحلية بالإغتراب الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وبانحراف معياري (٠,٤٢)، ثم الترتيب الثالث التمسك بالنمطية في العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وبانحراف معياري (٠,٤٣)، وأخيراً الترتيب التاسع ضعف تشجيع روح المبادرة والإبتكار لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، ويتفق ذلك مع ما أكدت عليه نتائج دراسة Jonathan T.Hiskey and Mitchell A.Seligson (2003) والتي أكدت على أن المركزية والإستبدادية في صنع القرارات يقلل من مستويات المشاركة في عملية صنع القرارات والتأثير السلبي على القرار، ويتفق أيضاً مع دراسة بو عمارة (٢٠١٧) والتي أكدت على أن ضعف المشاركة في صنع القرارات يؤدي إلى ضعف الولاء الإجتماعي والذي بدوره يؤدي إلى الشعور بالإغتراب الوظيفي، ويتفق ذلك أيضاً مع دراسة ربيع (١٩٩٦) ودراسة حمزه (٢٠٠٥).

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية:

جدول (٢٢) يوضح مقترحات تفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية (ن=١٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	٠,٤	٢,٨	-	-	١٩,٦	٢٨	٨٠,٤	١١٥	الإهتمام بعامل التميز والكفاءة لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية	١
١٠	٠,٤٨	٢,٧١	١,٤	٢	٢٥,٩	٣٧	٧٢,٧	١٠٤	إستخدام الأساليب الحديثة في العمل	٢
٨	٠,٤٢	٢,٨	٠,٧	١	١٨,٢	٢٦	٨١,١	١١٦	تعزيز نظام المحاسبية بوحدة الإدارة المحلية	٣
٥	٠,٤١	٢,٨٤	١,٤	٢	١٣,٣	١٩	٨٥,٣	١٢٢	تنمية مهارات العاملين بوحدة الإدارة المحلية على العمل الفرقي	٤
١	٠,٣٦	٢,٨٧	٠,٧	١	١١,٩	١٧	٨٧,٤	١٢٥	إنشاء وحدة للذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية	٥
٣	٠,٣٨	٢,٨٥	٠,٧	١	١٤	٢٠	٨٥,٣	١٢٢	الحرص على إشراك كافة المستويات المعنية في عملية صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية	٦
٢	٠,٣٧	٢,٨٥	٠,٧	١	١٣,٣	١٩	٨٦	١٢٣	تنمية مهارات العاملين بالوحدات المحلية بما يتماشى مع الأساليب الحديثة في العمل	٧
٤	٠,٣٧	٢,٨٤	-	-	١٦,١	٢٣	٨٣,٩	١٢٠	الإلتزام بوضع إستراتيجية طويلة المدى وعدم الإعتماد على التخطيط قصير المدى فقط	٨
٦	٠,٣٨	٢,٨٣	-	-	١٦,٨	٢٤	٨٣,٢	١١٩	تقليل شعور العاملين بالإغتراب الوظيفي وجعل الوظيفة وسيلة للإثارة والتحدى	٩
٩	٠,٥٤	٢,٧٥	٤,٩	٧	١٥,٤	٢٢	٧٩,٧	١١٤	تطوير الهيكل التنظيمي بما يعزز المرونة والإبداع في صنع القرارات بوحدة الإدارة المحلية	١٠
مستوى مرتفع	٠,٢٤	٢,٨١	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول إنشاء وحدة للذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، يليه الترتيب الثاني تنمية مهارات العاملين بالوحدات المحلية بما يتماشى مع الأساليب الحديثة في العمل بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وبانحراف

معياري (٠,٣٧)، ثم الترتيب الثالث الحرص على إشراك كافة المستويات المعنية في عملية صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وبانحراف معياري (٠,٣٨)، وأخيراً الترتيب العاشر استخدام الأساليب الحديثة في العمل بمتوسط حسابي (٢,٧١)، ويعكس ذلك أهمية تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية لتزويدها بالمعلومات الضرورية والسليمة عند صنع القرارات التخطيطية بها، ويتفق ذلك مع ما أكدت عليه نتائج دراسة كلاً من قاسم (٢٠١١) ودراسة مسلم (٢٠١٥)، ودراسة عبد العال (٢٠١٧)، ودراسة بن مارني (٢٠١٩)، ودراسة أبو أصعب (٢٠١٩)، وكذلك أهمية تنمية مهارات العاملين بوحدة الإدارة المحلية، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة حمزه (٢٠١٢) والتي أكدت على ضرورة تزويد صانعي ومتخذي القرارات التخطيطية بالمؤسسات بالمهارات. المحور السادس: تحليل التباين لمستوى أبعاد استخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة الإدارة المحلية طبقاً لإستجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة:

جدول (٢٣) يوضح تحليل التباين لمستوى أبعاد استخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدة

الإدارة المحلية طبقاً لإستجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (٥) (ن=١٤٣)

م	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F (ف) ودالاتها LSD
١	الإستشراف	بين المجموعات	٢,٩٣٨	٤	٠,٧٣٤	**٦,٥٥٨ <٢ ٣,١ ٥,٤
		داخل المجموعات	١٥,٤٥٥	١٣٨	٠,١١٢	
		المجموع	١٨,٣٩٣	١٤٢		
٢	الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	٢,٢٩٣	٤	٠,٥٧٣	**٤,٥٦٤ <٢ ٣,١ ٥,٤
		داخل المجموعات	١٧,٣٣٨	١٣٨	٠,١٢٦	
		المجموع	١٩,٦٣٢	١٤٢		
٣	التفكير النظمي	بين المجموعات	٣,٢٧٨	٤	٠,٨١٩	**٧,٢٣١ <٢ ٣,١ ٥,٤
		داخل المجموعات	١٥,٦٣٩	١٣٨	٠,١١٣	
		المجموع	١٨,٩١٧	١٤٢		
٤	الشراكة	بين المجموعات	٣,٧٠٤	٤	٠,٩٢٦	**٧,٠١٢ <٢ ٣,١ ٥,٤
		داخل المجموعات	١٨,٢٢٤	١٣٨	٠,١٣٢	
		المجموع	٢١,٩٢٩	١٤٢		
٥	الدافعية	بين المجموعات	٢,١٠٧	٤	٠,٥٢٧	**٣,٦٢١ <٢ ٣,١
		داخل المجموعات	٢٠,٠٧٦	١٣٨	٠,١٤٥	

■ تنقسم فئات وظائف المسؤولين إلى خمسة مجموعات: المجموعة (١) رئيس مركز/ مدينة/ حي ن=٢١، والمجموعة (٢) نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي ن=٢١، والمجموعة (٣) سكرتير مركز/ مدينة/ حي ن=٢١، والمجموعة (٤) مدير إدارة تخطيط ومتابعة ن=٢١، والمجموعة (٥) أخصائي تخطيط ومتابعة ن=٥٩.

م	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F (ف) ودلالاتها	اختبار LSD
		المجموع	٢٢,١٨٣	١٤٢			٥,٤
٦	الحدس	بين المجموعات	٢,٧٨٦	٤	٠,٦٩٧	**٤,١٠٨	<٢
		داخل المجموعات	٢٣,٤٠١	١٣٨	٠,١٧٠		٣,١
		المجموع	٢٦,١٨٨	١٤٢			٥,٤
	أبعاد الذكاء الإستراتيجي ككل	بين المجموعات	٢,٤٤٨	٤	٠,٦١٢	**٧,٩٦٤	<٢
		داخل المجموعات	١٠,٦٠٥	١٣٨	٠,٠٧٧		٣,١
		المجموع	١٣,٠٥٤	١٤٢			٥,٤

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى الاستشراف كأحد أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى التفكير النظمي كأحد أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى الشراكة كأحد أبعاد استخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى الدافعية كأحد أبعاد استخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى الحدس كأحد أبعاد استخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى أبعاد استخدام الذكاء الإستراتيجي بوحدات الإدارة المحلية ككل. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

المحور السابع: تحليل التباين لمستوى أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية طبقاً لإستجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة:

جدول (٢٤) يوضح تحليل التباين لمستوى أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية طبقاً لإستجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (ن=١٤٣)

م	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F (ف) ودلالاتها	اختبار LSD
١	المشاركة في عملية تحديد المشكلة	بين المجموعات	٢,٨٥٩	٤	٠,٧١٥	*٣,٠٩٦	٠,١ < ٢,٤,٣ ٥
		داخل المجموعات	٣١,٨٦٣	١٣٨	٠,٢٣١		
		المجموع	٣٤,٧٢١	١٤٢			
٢	المشاركة في عملية جمع المعلومات والإحصائيات	بين المجموعات	٤,٤٥٨	٤	١,١١٤	**٥,٥٣٠	٠,٢ < ١,٤,٣ ٥
		داخل المجموعات	٢٧,٨٠٨	١٣٨	٠,٢٠٢		
		المجموع	٣٢,٢٦٥	١٤٢			
٣	المشاركة في عملية تحديد البدائل والحلول الممكنة	بين المجموعات	٩,٠٣٠	٤	٢,٢٥٧	**١١,٨٠٤	٠,٢ < ١,٤,٣ ٥
		داخل المجموعات	٢٦,٣٩١	١٣٨	٠,١٩١		
		المجموع	٣٥,٤٢١	١٤٢			
٤	المشاركة في عملية اتخاذ القرار	بين المجموعات	١٠,٩٥	٤	٢,٧٣٨	**١٣,٥٠٨	٠,١ < ٢,٤,٣ ٥
		داخل المجموعات	٢٧,٩٦٩	١٣٨	٠,٢٠٣		
		المجموع	٣٨,٩٢	١٤٢			
٥	المشاركة في عملية تنفيذ القرار	بين المجموعات	٩,٩٥٢	٤	٢,٤٨٨	**١١,١٠٥	٠,٢ < ١,٤,٣ ٥
		داخل المجموعات	٣٠,٩١٧	١٣٨	٠,٢٢٤		
		المجموع	٤٠,٨٦٩	١٤٢			
٦	المشاركة في عملية المتابعة والتقييم	بين المجموعات	١١,٠٣٨	٤	٢,٧٥٩	**٩,٨٣٩	٠,٢ < ١,٤,٣ ٥
		داخل المجموعات	٣٨,٧٠٤	١٣٨	٠,٢٨٠		
		المجموع	٤٩,٧٤٢	١٤٢			
	أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي ككل	بين المجموعات	٢,٨٧٣	٤	٠,٧١٨	**٧,٠٩٩	٠,٢ < ١,٤,٣ ٥
		داخل المجموعات	١٣,٩٦١	١٣٨	٠,١٠١		
		المجموع	١٦,٨٣٣	١٤٢			

** معنوي عند (٠,٠١) * معنوي عند (٠,٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى المشاركة في عملية تحديد المشكلة كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى المشاركة في عملية جمع المعلومات والإحصائيات كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الأولى التي تقع في فئة (استجابات رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى المشاركة في عملية تحديد البدائل والحلول الممكنة كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الأولى التي تقع في فئة (استجابات رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى المشاركة في عملية تنفيذ القرار كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى المشاركة في عملية المتابعة والتقييم كأحد أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة (رئيس مركز/ مدينة/ حي، نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي، سكرتير مركز/ مدينة/ حي، مدير إدارة تخطيط ومتابعة، أخصائي تخطيط ومتابعة) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية ككل. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات نائب رئيس مركز/ مدينة/ حي) لتصبح أكثر استجابات المسؤولين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأبعاد.

المحور الثامن: إختبار فروض الدراسة:

▪ إختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين إستخدام الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية:

جدول (٢٥) يوضح العلاقة بين استخدام الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار

التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية (ن=١٤٣)

الأبعاد	عملية تحديد المشكلة	عملية جمع المعلومات	عملية تحديد البدائل	عملية اتخاذ القرار	عملية تنفيذ القرار	عملية المتابعة والتقييم	أبعاد صنع القرار ككل
الإستشراف	**٠,٢٩١	*٠,٢٠٢	*٠,١٦٩	**٠,٢٣٨	*٠,١٧٨	**٠,٢٢٦	**٠,٢٨٨
الرؤية المستقبلية	**٠,٣٦٠	*٠,٢٠٤	**٠,٢٣١	**٠,٢٠٦	**٠,٢٦٠	**٠,٢٦٠	**٠,٣٣٧
التفكير النظمي	**٠,٤٨٣	**٠,٣٨٧	**٠,٤١٥	**٠,٣٤٠	**٠,٤٦٢	**٠,٣٦٨	**٠,٥٤١
المشاركة	**٠,٥١٨	**٠,٤٤٥	**٠,٤٥٤	**٠,٢٨٠	**٠,٣٨١	**٠,٣٧٤	**٠,٥٣٧
الدافعية	**٠,٥٠٦	**٠,٤٦١	**٠,٤١٣	**٠,٣٨٠	**٠,٣٩٢	**٠,٣٨٩	**٠,٥٥٧
الحدس	**٠,٥٥٥	**٠,٤٥٣	**٠,٣٦٥	**٠,٣٠٦	**٠,٢٥٢	**٠,٢٥٦	**٠,٤٧٤
أبعاد الذكاء الإستراتيجي ككل	**٠,٥٨١	**٠,٤٦٣	**٠,٤٣٨	**٠,٣٧٣	**٠,٤٠٨	**٠,٣٩٧	**٠,٥٨٣

* معنوي عند (٠,٠٥)

* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01) بين استخدام الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية. وأن أكثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي ارتباطاً بالمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية تمثلت فيما يلي: الدافعية، يليها التفكير النظمي، ثم الشراكة، يليها الحدس، يليها الرؤية المستقبلية، وأخيراً الاستشراف. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضة الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية ".
جدول (٢٦) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام الذكاء الإستراتيجي على المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية (ن=١٤٣)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
٠,٠٨٣	**٠,٢٨٨	**١٢,٧٧٢	**٣,٥٧٤	٠,٢٤١	الاستشراف
٠,١١٤	**٠,٣٣٧	**١٨,٠٨٠	**٤,٢٥٢	٠,٢٧٣	الرؤية المستقبلية
٠,٢٩٢	**٠,٥٤١	**٥٨,٢٢٥	**٧,٦٣١	٠,٤٤٦	التفكير النظمي
٠,٢٨٨	**٠,٥٣٧	**٥٧,٠٨٩	**٧,٥٥٦	٠,٤١٢	الشراكة
٠,٣١٠	**٠,٥٥٧	**٦٣,٤٥٣	**٧,٩٦٦	٠,٤٢٥	الدافعية
٠,٢٢٥	**٠,٤٧٤	**٤٠,٩٤٤	**٦,٣٩٩	٠,٣٣٣	الحدس
٠,٣٤٠	**٠,٥٨٣	**٧٢,٧٤٥	**٨,٥٢٩	٠,٥٨٠	أبعاد الذكاء الإستراتيجي ككل

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي " والمتغير التابع " المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٨٣)، أي أن الإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي يساهم في المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية بنسبة (٨,٣%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية ".

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي " والمتغير التابع " المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١١٤)، أي أن الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي تساهم في المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية بنسبة (١١,٤%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية ".

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي " والمتغير التابع " المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٩٢)، أي أن التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي يساهم في المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية بنسبة (٢٩,٢%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية ".

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي " والمتغير التابع " المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٨٨)، أي أن الشراكة كأحد أبعاد استخدام الذكاء الإستراتيجي تساهم في المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية بنسبة (٢٨,٨%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية ".

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي " والمتغير التابع " المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج

الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,310)، أي أن الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي تساهم في المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية بنسبة (31%) . مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية " .

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الحدس كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي " والمتغير التابع " المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,225)، أي أن الحدس كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي يساهم في المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية بنسبة (22,5%) . مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي السادس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الحدس كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية " .

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي ككل " والمتغير التابع " المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,340)، أي أن أبعاد إستخدام الذكاء الإستراتيجي ككل تساهم في المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية بنسبة (34%) . مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين إستخدام الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية " .

ثامناً: التصور التخطيطي المقترح لتفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي لصنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية:

من خلال إستعراض الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسات السابقة، وتحقيقاً للهدف الذي تسعى إليه الدراسة الحالية، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج يمكن التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية.

يعتمد التصور التخطيطي المقترح على العناصر التالية:

(أ) الأسس التي تم الإعتماد عليها فى بناء التصور المقترح:

- ١- التراث النظرى المرتبط بمهنة الخدمة الإجتماعية (التخصص العام للباحثة)، والتخطيط الإجتماعى كتخصص دقيق للباحثة.
- ٢- الإطار النظرى للدراسة الحالية المرتبط بالذكاء الإستراتيجى وصنع القرار التخطيطى بوحدة الإدارة المحلية.
- ٣- الأهداف التى تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها.
- ٤- نتائج الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية.
- ٥- نتائج الدراسة الحالية التى تعد إحدى الركائز الأساسية التى إعتمدت عليها الباحثة فى بناء التصور المقترح.

(ب) أهداف التصور المقترح:

- ١- تفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجى بوحدة الإدارة المحلية.
- ٢- تفعيل المشاركة فى صنع القرار التخطيطى بوحدة الإدارة المحلية.
- ٣- مواجهة المعوقات التى تواجه إستخدام الذكاء الإستراتيجى فى صنع القرار التخطيطى بوحدة الإدارة المحلية.

(ج) أدوار الأخصائى الإجتماعى المخطط:

- دوره كمخطط- دوره كفنئى - دوره كممكن - دوره كمرشد - دوره كخبير - دوره كتربوى - دوره كمدير للبرامج - دوره كمنمئى - دوره كمنشط - دوره كوسيط - دوره كمساعد - دوره كباحث - دوره كمحلل ومقوم - دوره كجامع ومحلل للبيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار التخطيطى الرشيد التى تساعده على إستنتاج: الحاجات الإجتماعية وترتيبها طبقاً لدرجة شدتها- التحليل العلمئى للمشكلات الإجتماعية التى تواجه أفراد المجتمع المحلى - تحديد الموارد والإمكانات البشرية والمادية والمالية المتاحة أو التى يمكن إتاحتها - تحديد أساليب مقابلة حاجات ومشكلات أفراد المجتمع المحلى والبرامج والمشروعات التى تقابل هذه الحاجات والمشكلات.

(د) آليات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن تنفيذ هذا التصور المقترح من خلال توفير مجموعة من الآليات:

(١) الآلية الأولى: تفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي فى صنع القرار التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، وتهدف هذه الآلية إلى تفعيل إستخدام الذكاء الإستراتيجي فى صنع القرار

التخطيطي بوحدة الإدارة المحلية، ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال ما يلي:

- أن تتضمن برامج إعداد المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية برامج تدريبية عن آليات وأساليب إستشراف المستقبل ودراسته وإدارته والإلمام بتحدياته ومتغيراته بإتجاه تطوير الخطط والبرامج بالوحدات المحلية وكيفية ذلك سواء من خلال الدراسات المستقبلية أو أسلوب السيناريوهات أو الدراسات الإستباقية والتنبؤية.

- إنشاء وتشكيل وحدة أو فريق عمل للإستشراف والدراسات المستقبلية تتولى ما يلي:

- دراسة ورصد وتحليل التحديات والمؤثرات المستقبلية والتنبؤ بها وإنعكاساتها المحتملة على وحدات الإدارة المحلية والفرص والتهديدات التى يمكن أن تنشأ عنها.

- توفير قاعدة معرفية لازمة لصياغة الخطط والبرامج المستقبلية.

- دراسة البدائل والخيارات المستقبلية.

- إجراء الدراسات المستقبلية المعنية بإستشراف المستقبل وآلياتها المتنوعة مثل أسلوب السيناريوهات وغيرها.

- تحديد ملامح المستقبل المرغوب فيه بالنسبة لخطط وبرامج وحدات الإدارة المحلية.

- تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي بكل وحدات الإدارة المحلية على كافة المستويات لتكون

مهمتها تزويد المسؤولين بالوحدات المحلية بالمعلومات الإستراتيجية المطلوبة عند صنع

وإتخاذ القرارات التخطيطية بالخطط والبرامج، والإسهام فى رسم معالم مستقبل الوحدات

المحلية، ورصد التغيرات والتحديات وتحليلها بما يسهم فى إقتناص الفرص ومواجهة

التحديات وتحليل الخيارات والبدائل الممكنة وكيفية الإفادة من كل ذلك فى عملية صنع

القرارات التخطيطية بها لتحقيق أهدافها، مع ضرورة وضع رابط بهذه الوحدة على الصفحة

الرئيسية لموقع وزارة التنمية المحلية وربطها بوحدة الإدارة المحلية التابعة لها.

- أن يكون معيار الذكاء الإستراتيجي من معايير إختيار المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية

والإستعانة بالخبراء المتخصصين.

- أن تتضمن برامج إعداد المسؤولين بوحدة الإدارة المحلية آليات كيفية إعداد وصياغة الرؤية الإستراتيجية المستقبلية لوحدة الإدارة المحلية فى ضوء المتغيرات التحديات والمتطلبات المستقبلية وكيفية ترجمتها إلى أهداف وخطط وبرامج يمكن تحقيقها على أرض الواقع، وكيفية ترسيخ الرؤية والرسالة فى أذهان كافة الفئات المعنية بالوحدات المحلية، بحيث يتحرك الجميع فى إطار تحقيق الرؤية.
- أن يتم تهيئة وتدعيم ونشر ثقافة تنظيمية بوحدة الإدارة المحلية تشجع وتحفز الجميع على تمثل الرؤية المستقبلية والإقتناع بها، والإلتزام والسعى إلى تحقيقها.
- إعداد وتشكيل فريق للحوار الإستراتيجي على مستوى وحدات الإدارة المحلية يدرس ويناقش ويبلور ويرصد ويحلل التحديات والمؤثرات البيئية والقضايا والأوضاع المستقبلية، ويرصد نواحي القوة والضعف ويستنبط الفرص ويحلل الخيارات والبدائل، على أن يستفاد من مخرجات هذا الحوار عند صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية بها بوضع الرؤية والخطط المستقبلية لوحدة الإدارة المحلية.
- ضرورة التفرد بنموذج عقلى للفهم الشامل المتكامل لكل الديناميات والعلاقات الداخلية والخارجية بوحدة الإدارة المحلية.
- إستخدام منهجية التفكير النظمى فى التخطيط ووضع الخطط والبرامج وهذا يستدعى:
 - ضرورة النظرة الكلية الشمولية التكاملية من قبل مسؤولى الوحدات المحلية عند دراسة وتحليل القضايا والمشكلات والإحتياجات المجتمعية والبعد عن النظرة الجزئية الإنعزالية الضيقة فى التفكير والطرح والرؤية والتطبيق.
 - عدم تناول القضايا والمشكلات المجتمعية بمعزل عن السياقات الكلية للنظم التى تؤثر فيها.
- أن يشمل التوجه المستقبلى لوحدة الإدارة المحلية ضرورة تحديد أولويات التطوير فى ضوء التحديات والمتغيرات المؤثرة عليها، وما تفرزه من قضايا وإشكاليات.
- تحليل أى مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من تحليلها كأجزاء منفصلة.
- تصميم وإبتكار الحلول الذكية غير النمطية لمواجهة المشكلات المجتمعية.
- أن تبنى وحدات الإدارة المحلية إستراتيجية واضحة ونظاماً معلناً وموثقاً وشاملاً للحوافز والمكافآت مع تطبيق هذا النظام بعدالة وإنصاف.

- ضرورة ربط الحوافز بالأداء والإنتاجية الحقيقية، وأن يكون هناك إرتباط بين نظام الحوافز ونظام تقييم الأداء.
- نشر وتبني ثقافة التحفيز والدافعية وتفعيلها على مستوى وحدات الإدارة المحلية من خلال ما يلي:
- وضع جائزة بإسم "المسئول الإستراتيجي الناجح" المكافأة وتكريم المسؤولين القادرين على تحسين الوضع للمؤسسة.
- تكريم أصحاب الأفكار والرؤى والخطط الإبداعية في تطوير العمل.
- تبني جوائز سنوية على مستوى كل قسم بوحدات الإدارة المحلية تقدم إلى:
 - * أفضل رئيس قسم ساهم في إدارة القسم بنجاح وكفاءة.
 - * أفضل فكرة أو مشروع أو تجربة إبداعية يمكن أن يسهم في تحسين الخطط والبرامج.
- * أفضل مسئول مبدع في أدائه وفي كيفية إستثماره وإستخدامه للمعلومات والمعارف لتحقيق كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة وانعكاس ذلك على التميز الحقيقي للمؤسسة.
- القناعة بأن فعالية القرارات تنتج من مؤسسات مشاركة مع وحدات الإدارة المحلية.
- ربط الأفكار بعضها ببعض وإستنباط أفكاراً جديدة.
- (٢) الآلية الثانية: تفعيل المشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية وتهدف هذه الآلية إلى تفعيل مشاركة كافة الأطراف المعنية من المستفيدين من أفراد المجتمع المحلى ومقدمى الخدمات بالوحدات المحلية على مستوى المراكز والمدن والأحياء في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية، ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً كما يلي:
- دراسة الإحتياجات والمشكلات الفعلية للمستفيدين من خدمات وحدات الإدارة المحلية من أفراد المجتمع المحلى.
- تشجيع المستفيدين من خدمات وحدات الإدارة المحلية من أفراد المجتمع المحلى على التعبير عن رأيهم في الخدمات المقدمة لهم.
- إتاحة فرص المشاركة أمام جميع المستفيدين من خدمات الوحدات المحلية من أفراد المجتمع المحلى بعدالة.
- تكافؤ فرص المشاركة وإحترام آراء المستفيدين من الوحدات المحلية وتنفيذها عند صنع القرارات التخطيطية.

- توفير نظام معلومات وبيانات كفاء لصنع وإتخاذ القرارات التخطيطية المتعلقة بوحدة الإدارة المحلية.
 - رفع مستوى الكم والكيف من المعلومات التي يستخدمها صناع القرار عند التخطيط لبرامج الخدمات بوحدة الإدارة المحلية.
 - توفير شبكة معلومات داخلية وخارجية بكافة وحدات الإدارة المحلية على كافة المستويات لتسهيل عملية الإتصال فيما بينهما والتي يمكن من خلالها تحديث بيانات المجتمع عن الإحتياجات والمشكلات والتعامل مع المعلومات الحديثة، والعمل على نشر الوعي بين المسؤولين بأهمية المعلومات الدقيقة والكاملة في صناعة القرارات التخطيطية.
- (٣) الآلية الثالثة: تدعيم الشراكة بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في صنع القرارات التخطيطية بوحدة الإدارة المحلية:

وتهدف هذه الآلية إلى تدعيم الشراكة بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في صنع القرارات التخطيطية بوحدة الإدارة المحلية، ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً كما يلي:

- التنسيق بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحديد أولويات خدمات الوحدات المحلية.
- تجنيد جميع الأجهزة والأنظمة الإجتماعية المختلفة للمساهمة في تفعيل ودعم وحدات الإدارة المحلية.
- إقامة روابط إتصال بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتفعيل المشاركة المجتمعية.
- تعديل أنظمة العمل المعمول بها حالياً في وحدات الإدارة المحلية بما يتماشى مع الأساليب الحديثة في العمل.
- تعديل القوانين والتشريعات القائمة بما يسمح لمنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص بالمشاركة الفعالة في الأنشطة المجتمعية والتطوعية.
- تعزيز الشراكة بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والتأثيرات المتبادلة بينهما عند صنع القرارات التخطيطية بوحدة الإدارة المحلية.
- تشجيع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص على المشاركة في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية.

• تبادل الموارد والإمكانيات بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق الأهداف التي من أجلها قامت الوحدات المحلية من خلال صنع القرارات التخطيطية بها.

(هـ) مسؤولية تنفيذ التصور المقترح:

أعضاء المجلس التنفيذي للمحافظة، وصانعي القرارات، ووزارة التضامن الإجتماعي، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة التنمية المحلية، ووزارة التربية والتعليم، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، منظمات المجتمع المدني، القطاع الخاص.

(و) الدراسات المقترحة:

بعد الإنتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ماسبق من نتائج يمكن أن تقترح الباحثة بعض القضايا لدراسات مستقبلية، وتتلخص هذه المقترحات في الآتي:

- الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بوحدة الإدارة المحلية.
- التخطيط لتحسين جودة خدمات وحدات الإدارة المحلية في المجتمع المصري.
- الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال المعرفي بوحدة الإدارة المحلية.
- العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والقدرة على تحقيق القيادة بوحدة الإدارة المحلية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو أصبع، علي فيصل أحمد (٢٠١٩): الدور المتوقع للذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الناجحة الجامعات اليمنية الحكومية، بحث منشور في مجلة الجامعة الوطنية، ع. (٩)، اليمن.
- أبو المعاطي، ماهر (٢٠١٠): الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الإجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- أحمد، أحمد ابراهيم (٢٠٠٢): الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
- الإدارة المركزية للرعاية الإجتماعية بوزارة التأمينات والشئون الإجتماعية (٢٠٠٣): ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الإقليمي الرابع بعنوان المرأة المسنة في العالم العربي بين الواقع والمأمول في رعايتها، في الفترة من ١٢-١٤ أكتوبر.
- أغا، كمال (١٩٩٠): الإدارة في الخدمة الإجتماعية، القاهرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- أمين، هناد إبراهيم (٢٠١٤): دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر دراسة إستطلاعية لأراء المديرين العاملين في مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، بحث منشور في مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، عدد (٧٧)، المجلد (٢٠)، العراق.
- الباهي، زينب معوض (٢٠١٥): المواطنة والمشاركة عبر المجتمعات الافتراضية، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الأول، جامعة الفيوم.
- الحارثي، العبري، حسين بن سعيد، مريم (٢٠١١): فاعلية إستخدام نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرار بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، بحث منشور في مجلة دراسات الخليج، ع. (١٤٦).
- الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٤): التفكير الإستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، بحث منشور في مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع. (٤٧).
- الربابعه، فاطمه علي محمد (٢٠٢١): أثر الذكاء الإستراتيجي علي النجاح الإستراتيجي، بحث منشور في مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، العدد (١)، المجلد الخامس، جامعة عمان العربية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.
- الرفاعي، أحمد حمدان محمد (٢٠١٦): إتجاهات فقراء الريف نحو المشاركة في صنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١٢): إدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- السروجي، طلعت مصطفى وآخرون (٢٠١٠): إدارة المؤسسات الاجتماعية، مطبعة الشرق، القاهرة.
- السكري، أحمد شفيق (٢٠٠٠): قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- الشمري، طارق طعمه عطيه (٢٠١٩) دور الذكاء الإستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الإستراتيجية الناجحة، بحث منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد (٢٤)، ج. (١١)، العراق.

- الشيخ، بابر مبارك عثمان، التاج. محمد محمد علي (٢٠١٧): أثر الذكاء الإستراتيجي في الإبداع المنظمي لعينة من هيئة التدريس بجامعة نجران، بحث منشور في مجلة جامعة الأنبار، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد (١٩)، الجزء (٩)، العراق.
- الطالب، هشام يحي (١٩٩٨): دليل التدريب القيادي، سلسلة التنمية الإدارية (١)، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فيرجينا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- الطائي، محمد عبد حسين آل فرج (٢٠٠٥): نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، جامعة الزرقاء الأصلية.
- العبيدي، أردادان حاتم (٢٠١٠): تقانة المعلومات والتفكير الإستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
- العدوان، عبد العزيز منصور عوض (٢٠١٣): دور الذكاء الإستراتيجي وجودة المعلومات على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- العزاوي، بشري هاشم (٢٠٠٨): أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عملية الخدمة في النجاح الإستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء أعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- العزاوي، خليل محمد (٢٠٠٦): إتخاذ القرار الإداري، ط١، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، الأردن.
- القرني، عبد الله عالي (٢٠١٨): أثر الذكاء الإستراتيجي علي عملية إتخاذ القرارات لدي قادة المدارس بمدينة تبوك، بحث منشور في مجلة كلية التربية، ع. (٥٨)، جامعة تبوك، السعودية.
- الكواز، سعد محمود (٢٠١٢): إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي، بحث منشور في المؤتمر العلمي السنوي العدد (١١)، جامعة الزيتونة، عمان.
- الملاح، ماهر عبد الوهاب (٢٠٠٧): العوامل المؤثرة على مشاركة الشباب في برامج وأنشطة قصور الثقافة، بحث منشور في المؤتمر العلمي (١٩)، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان.
- الناصر، عامر عبد الرازق (٢٠١٥): إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

- النعمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٨): المدير - القائد والمفكر الإستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، عمان، دار إفرأء للنشر والتوزيع، ط١.
- النايف، سعود بن عيسى (٢٠٢٠): الذكاء الإستراتيجي وعلاقاته بإتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية، ع١٠، ج٣، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- بدوي، هناء حافظ (١٩٩٧): إدارة المؤسسات الإجتماعية، أسس وعمليات، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
- بن حمود، سكيئة (٢٠١٠): مدخل للتيسير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- بن مارني، نور عزم الليل (٢٠١٩): أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي علي أداء العاملين دراسة حاله ببنك أبو ظبي التجاري، بحث منشور في المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (١٢)، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة (ATSP).
- بو عمامة، فايزة (٢٠١٧): الشراكة المجتمعية في إتخاذ القرارات كمؤشر لعملية تنمية محلية ناجحة، بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد (٢٩)، الجزائر.
- جامعة الدول العربية (١٩٨٣): معجم مصطلحات التنمية الإجتماعية والعلوم المتصلة بها، القاهرة، جامعة الدول العربية.
- حجازي، محمد حافظ (٢٠٠٦): دعم القرارات في المنظمات، ط١، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- حسن، عاصم محمد (٢٠١٥): إستشراف المستقبل من منظور إسلامي - مداخل أساسية، أوراق، سلسلة تصدر عن وحدة الدراسات المستقبلية بمكتبة الإسكندرية، العدد (١٨).
- حسن، هلال محمد عبد الغنى (٢٠٠٨): مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر والمستقبل)، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- حسين، سلامه عبد العظيم (٢٠٠٥): ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة، دار النهضة.
- حسين، عمرو مصطفى محمد (٢٠١٩): أثر الذكاء الإستراتيجي علي تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمية، بحث منشور في المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد الرابع، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

حمزه، أحمد إبراهيم (٢٠١٢): رؤية مستقبلية لتطوير ثقافة التسامح لمواجهة الصراع في إتخاذ القرارات التخطيطية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (٣١)، الجزء الثالث، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

حمزه، أحمد إبراهيم (٢٠٠٥): واقع عملية صنع القرار في منظمات المجتمع المدني كمؤشر للإصلاح الإجتماعي، بحث منشور في المؤتمر العلمي (١٨)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

خاطر، أحمد مصطفى (١٩٩٨): تنمية المجتمعات المحلية، نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

خضر، ضحى حيدر (٢٠٠٩): نحو رؤية جديدة للمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة، بحث منشور في مجلة كلية التربية، العدد (١)، الجزء الأول، جامعة المنصورة.

خزام، عطيه (٢٠١٣): التخطيط الإجتماعي في المجتمع المعاصر، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

خواجه، زينهم مشحوت سيد احمد (٢٠١٤): الثقة كمتغير للمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوي المحلي، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (٣٦)، جامعة حلوان.

درويش، يحي حسن (١٩٩٨): معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، القاهرة، الشركة العالمية للنشر - لونجمان.

راضي، ميرفت محمد، شاهين. محمد طلال (٢٠٢٠): الذكاء الإستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية شركة (فيوجن) لخدمات الإنترنت وأنظمة الإتصالات، بحث منشور في المجلة العربية للإدارة، العدد (٤٠)، المجلد الأول، غزة، فلسطين.

ربيع، هناء عبد التواب (١٩٩٦): ديناميات صنع القرار في المجالس الشعبية المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة فرع الفيوم.

سالم، محمد نبيل (١٩٩٨): دراسات تحليلية لعملية صنع القرار على المستوى المحلي في التخطيط لمشروعات التنمية المحلية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (٥)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

سكر، حيدر كريم (٢٠١٢): الذكاء الإستراتيجي لدى المرأة العراقية، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (٨٧)، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية.

- سيد وآخرون، جابر عوض (٢٠١٤): الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- شوره، أحمد حمدي (٢٠٠٧): دور المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم في مصر في ضوء لا مركزية التعليم، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي العشرون، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان.
- صالح وآخرون، أحمد علي (٢٠١٠): الإدارة بالكفاءات، نهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠١٠): نظريات صنع القرار ومهاراته وطرق مواجهته، بحث منشور في الملتقى الدولي "صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية"، موسوعة الإقتصاد والتمويل الإسلامي، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
- عبد الخالق، تحفه (٢٠٠٤): واقع الهياكل التنظيمية للإدارة المحلية في الوطن العربي، المؤتمر العربي الثاني للإدارة المحلية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الرحمن، نورا أمين (٢٠٢١): الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد (٢٣)، جامعة الفيوم.
- عبد الرحيم، هبة الله عادل (٢٠٢١): المجتمع الرقمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي بالقطاع الصحي، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية، ع. (٢٣)، جامعة الفيوم.
- عبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٧): تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الإستراتيجي، بحث منشور في مجلة كلية التربية، ع. (٤١)، ج. ٤، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- عبد القاسم، عبير مخلد (٢٠١٩): أثر الذكاء الإستراتيجي علي جودة القرارات الإستراتيجية بالجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- عبد الله، شهيان زبير (٢٠١٨): أثر الذكاء الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- عبد الله، محمد عبد الفتاح محمد (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عبيد، مهند عواد (٢٠١٥): أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب إتخاذ القرار بوزارة الإعمار والإسكان، بحث ميداني تحليلي منشور في مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد (٨٥)، العراق.
- عتريس، محمد عيد (٢٠١٧): تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي لدى القيادة الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الإستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صل الله عليه وسلم، بحث منشور في مجلة كلية التربية، العدد (١١١)، الجزء (٢٨)، كلية التربية، جامعة بنها.
- علي، عبد السلام ابراهيم محمد (٢٠٠٢): محاضرات في الإدارة العامة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- علي، محمد السيد أبو الفتوح (٢٠٢١): العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الإستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وأثارها للحد من تفشى الفيروس، بحث منشور في مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، العدد (٢٢)، مجلد (١)، جامعة القاهرة.
- عمران، نضال عبد الهادي (٢٠١٥): أثر الذكاء الإستراتيجي علي الإبداع التنظيمي، بحث منشور في مجلة العلوم المعرفية والتطبيقية، العدد (٢٣)، المجلد (٣)، جامعة بابل، العراق.
- فاضل، أفراح غالب (٢٠١٨): الذكاء الإستراتيجي لدي طلبة الصف الخامس الإعدادي وعلاقته بتحصيلهم الدراسي، بحث منشور في مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد (٥٨)، كلية التربية الأساسية، جامعة صلاح الدين، العراق.
- فهمي، ساميه محمد (٢٠٠٠): الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- قاسم، سعاد حرب (٢٠١١): أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية (غزة).
- قاسم، محمد رفعت (٢٠٠٨): تنظيم المجتمع الأسس النظرية للطريقة المهنية، مركز نشر الكتاب الجامعي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- لايخ، خالد أسود (٢٠١٦): الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بإتخاذ القرار لدي القيادات الإدارية، بحث منشور في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة المثنى، العراق.

- محمد، إبراهيم عبد الهادي (١٩٩٩): الخدمة الاجتماعية من منظور تنظيم المجتمع (رؤية واقعية) (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث).
- محمد وآخرون، سعيد عبد الله (٢٠١٨): دور الذكاء الإستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات، بحث منشور في مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كركوك، العراق.
- مسلم، تامر حمدان عبد القادر (٢٠١٥): أثر الذكاء الإستراتيجي علي القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- مشيرفي، حسن علي (٢٠٠٧): نظرية القرارات الإدارية، دار المسيره للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- منصور، منار منصور أحمد (٢٠٢١): دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور في المجلة التربوية، العدد (٨٨)، المجلد الأول، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- مهدي، ساهره عبد السلام (٢٠١٨): الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية، بحث منشور في مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، العدد (٢٥)، الجامعة المستنصرية، غزة.
- موسى، شهرزاد محمد شهاب (٢٠١٠): القدرة على إتخاذ القرار، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ناجي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٦): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية ببلدان العالم النامي في ظل العولمة (رؤية تحليلية)، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، العدد الرابع، جامعة الفيوم.
- ناجي وآخرون، عدي (٢٠١١): مدي تأثير نظم المعلومات علي جودة القرارات الإدارية، بحث منشور في مجلة كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- هلال وآخرون، علي الدين (١٩٩٤): معجم المصطلحات السياسية، ط١، القاهرة، مكتب البحوث والدراسات السياسية.

يوسف، شريف محمد محمد محمد (٢٠٢١): دور الذكاء الإستراتيجي في تدعيم التنافسية بالجامعات المصرية الخاصة، بحث منشور في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٤)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abadie** et al (2010): " Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems (SIMPHS) Market Structure and Innovation Dynamics ", European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies. **ALDhean**,Esra (2020): The Role of Knowledge Management in Strategic Decision-Making in Higher Education Institutions (HEIs): A Proposed Model, International Journal of Innovation,Creativity and Change.www.ijicc.net Volume10,Issue 12.
- Baei**. Fahime, Ahmadi. Masoud, Malafeh. Neda Shrifi Asadi, & Bae. Abbasali(2020):" The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (case study: office of cooperatives labor and social welfare)". International Review of Management and Marketing.
- Barker**, Robort (1995): The social work dictionary, The N.A.S.W Washington – press.
- Bene**, Bradford, Brownell & Hallebnback(1998): Participation and Demecracy, in ail & Mail(eds) our community New York University press.
- Clara**,G,et al (2008):" strategic policy intelligence tools, Enabting better RTDI policy Making Europe's regions", steinbeis – Edition, Stuttgarl.
- Daniella** Laureiro-Martinez,Stefano Brusoni (2018): Cognitive flexibility and adaptive decision –making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers, S trategic Management Journal, Vol. 39,Issue. 4.
- Esmaili**, M(2014): The Effect of Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning, Journal of Asian Social Sciences.
- Finland** et al (2005): " Building Strategic Intelligence Capabilities through Scenario Planning ", The Global Intelligence Alliance white paper,available from: <http://www.markintell.com/build-strategic-intelligence/>.
- Haines**, Stephen G (2007): " Strategic and Systems Thinking: the winning formula", systems thinking press.

Harteis, CHrisitia,Kock, Thina & Morgenthler, Barbara(2008):" How intuition Contributes To high Performance An Educational Perspective " Us-China Fducation Review, Iss N 1548-6614,Vol5,No 1.

Hawks, Majd.(2017): Measuring the dimensions of strategic intelligence among managers of medium-sized private companies and their effect on competitive capabilities in the Syrian Arab Republic, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences Vol.33,No.1.

Hill, C.W.L, (2005): International Business: Competing in the Global Marketplace, 5th edn, McGraw-Hill\Irwin, Boston.

Janos Fulop (2008): Introduction to Decision Making Methods,Laboratory of Operations Research and Decision Systems,Computer and Automation Institute, Hungarian, Academy of Science.

Johnson,Arik R(2011): " What Is Competitive Intelligence ? ", Availablefrom:<http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>,accessed June.

Jonathan T. Hiskey and Mitchell A.Seligson (2003): Pitfalls of Power to the People: Decentralization, Local Government Performance, and System Supprt in Bolivia, Studies in Comparative International Development,Vol.37,No.4.

Kruger, Jean-pierre (2010): " Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa ", Unpublished thesis, University of South Africa.

Lehane,James (2011): " Integrating strategic intelligence with organisational risk management ",Australasian Environmental Law Enforcement and Regulators, available from: <http://inece.org/conference/9/pre-coference-papers/>.

Maccoby,Michael et al (2004): " To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence ",factor in Talent,Available from: <http://www.factorintalent.com/>,accessed on June.

Maccoby,Michael(2011):" strategic intelligence definition:conceptual system of leadership for change", Performance Improvement,Vol.50,No.3.

Marchington, M &Wilkinson,A(2000):Direct Participation in Bach,s.Personnel Management:A comprehensive Guide to Theory and Practice, Oxford, Blackwell.

McDowell,Don (2009): " Strategic intelligence: a handbook for practitioners managers, and users ", United States of America, Scarecrow Press,Inc.

Mowla, M,M (2012): " An overview of strategic alliance constellation ", journal of business management and corporate affairs, International Islamic University.

N.Plass and I.Kaltengger (2007): Strategic and Practical Implications in Decision Making and Planning for Sustainability, Indoor and Built Environment, vol(16).

Philbin (2005): Strategic Decision-making, Group Behavior, and Public Relations Strategies, University of Myrland, USA.

Quarmby, Neil (2003): " Futures work in strategic criminal intelligence ", paper presented at the Evaluation in Crime and Justice:Trends and Methods Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics,Canberra.

S.Singh Chandra, (2013):A Literature Review on Motivation, Indian Institute of Information Technology and Management Gwalior.

Seitovirta,Laura Camilla (2011):" The role of strategic intelligence services in corporate decision making ",Unpublished thesis, Aalto University.

Smith Barry (2012): Overview of Systems Thinking Leadership for Shange, Module two, Mauritius, Maris.

T.Oguz, Mehmet,(2002): " Strategic Intelligence: Complex Analyties part 1 – the next step in Business intelligence ", column Pub.

Thomas R.Stewart, Ann Bostrom (2002): Decision Making (Albany, Center for Policy Research, Rockefeller College of Public Affairs and Policy, University at Albany).

White,G.(2005): Building Strategic Intelligence Capabilities through Scenario Planning Global Intelligence Alliance, www.globalintelligence.com.

Wong & Chiu (2008):" How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in China ? A case study of Tetra Pak in China ",Unpublished thesis, Kalmar University, China.

Yanliu Huang "j" Wesley Nov(2013):The roles of planning,gearnning,and mental models in Repeated dynamic decision making since direct, organizational behavior and human decision processes, vol(12) issue(2).

Zutshi, Ambika & Creed, Anderw (2011): Common Sense Versus Intuition in Management Decision-Making, TmcAcademic, Jounnal, Vol5,No2.