

**الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في
الجامعات اليمنية الحكومية (دراسة تحليلية)**
إعداد الباحث : علي فيصل أحمد أبو إصبع،
بحث متطلب للحصول على درجة الدكتوراه - جامعة إب - كلية التربية

٤

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي تحقيقاً لأهداف البحث، واتساقاً مع منهج البحث وطبيعة مشكلته، فقد قام الباحث بعرض مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية، وكذلك استعرض الخلفية النظرية والتي تمثلت بمفهوم الذكاء الاستراتيجي، أهميته، خصائصه، أهدافه، أبعاده، أدواره. واستعرض الباحث اتخاذ القرار، مفهومة، أهمية، شروطه، صعوباته، عناصره. ثم استعرض بعد ذلك أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتي تمثلت بـ (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية، الحدس) ودورها المتوقع في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية.

الكلمات المفتاحية: مفهوم الذكاء الاستراتيجي، أهميته، خصائصه، أهدافه، أبعاده، أدواره. اتخاذ القرار، مفهومة، أهمية، شروطه، صعوباته، عناصره. أبعاد الذكاء الاستراتيجي ودورها المتوقع في اتخاذ القرارات.

مقدمة البحث:

تعيش مؤسساتنا التعليمية اليوم في اليمن وكثير من الاقطار العربية في بيئة متغيرة واستثنائية ، وعلى درجة عالية من التعقيد مما يجعل مهمة الادارة أصعب في تحقيق أهداف المؤسسة ، والتي ينبغي التكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات الاستثنائية . فإذا أراد أي شعب من الشعوب أو دولة من الدول أن ترتقي وتصبح في مصاف الدول المتقدمة فعليها بالاهتمام بالمؤسسة التعليمية ونخص بالذكر الجامعات ، هذه المؤسسة الرائدة ، الذي يعد المورد البشري فيها أهم عنصر من عناصر التنمية فالاهتمام فيه وتدريبه وتأهيله الى سوق العمل يعد أساس التنمية المستدامة في كل المجالات. من هنا كان لا بد لقادة هؤلاء المؤسسات التعليمية أن يكونوا من ذوي الخبرة والكفاءة والذكاء الاستراتيجي ، قادرين على وضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية القائمة على دراسة الماضي وفهم الواقع ووضع تصورات للمستقبل .

ويعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة الدرع الواقي للمؤسسة إذ يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المؤسسة، ويبرز دور هذا النمط من الذكاء في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة إذ يساعد المديرين في تحديد برامج وسياسات المؤسسة ويجعل هذا الذكاء المؤسسة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية.

إن جهود العلماء والباحثين حول صفات القائد أوصلتهم إلى نتيجة بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القادة يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث التغيير، ومن هذه السمات هو الذكاء، فهناك صلة وثيقة بين الذكاء والسمات القيادية، فقد دلت الأبحاث المتوافرة على أن الذكاء من أهم العوامل التي تحدد مستويات النجاح، لكنه ليس هو العامل الوحيد فالفرد يخضع أيضاً لمستوى طاقته البدنية، واتزان الانفعالي، واتجاهاته النفسية، إلا أن الذكاء يبقى الأبرز في نجاح القائد إلى جانب سمات (الثقة بالنفس، الأمانة، النضج العاطفي، والقدرة على القرارات، وتشخيص الفرص، واستشعار طرائق تفكير العاملين واكتساب ثقتهم). وهذا ما يؤشر دور الذكاء الاستراتيجي إلى جانب غيره من أنواع الذكاء في ترسيخ السمات القيادية، ثم ايجاد قادة ناجحين، لا سيما في ظل تزايد أهمية القيادة للمؤسسات، والاعتماد على سمات (الذكاء، والعقل، والشخصية)

في الحكم على كفاءة قادتها، فضلاً عن حاجة القادة إلى التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، وبروز أنماط جديدة من القيادة كالقيادة (الاستراتيجية، والمعلوماتية، والمعرفية، والوظيفية، والشبكية)، والتي أوجبت تنوع أنماط الذكاء التي توسم بها تلك القيادات، بدلاً من الاعتماد على نمط بمفرده كأنموذج قياسي للحكم على فاعلية الانماط جميعها.

كذلك يساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة على التخطيط طويل الامد ، في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فإن هذا يجعل استراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى استراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغييرات المستقبلية، فالذكاء الاستراتيجي هو إجابة الحاضر والمستقبل، لا بل إن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلاً ونرى النتائج .

فهذا الذكاء يساعد المنظمات على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع وإدارة التغيير، ويوفر لمتخذي القرار في المنظمة المعلومات الضرورية لمراقبة التغيرات في البيئة ويساعدهم في البحث عن الفرص الجديدة، وأن ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالنظم، الشراكة، الدافعية)، هي أدوات تساعد المدير على قراءة المستقبل وتساعد المؤسسات على تغير نشاطاتها وخدماتها بما يتلاءم مع رغبات المستفيدين، فضلاً عن أن الذكاء الاستراتيجي هو الذي يطور الرؤية ثم تنفيذها وتحويل الابتكار إلى صناعة وبما يؤثر دور الذكاء في توقع التغير وإدارته، واتخاذ القرارات الصائبة حول أي تغيير أو أزمة قد تواجه المؤسسة من هذا المنطلق كان لا بد لنا من دراسة الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية.

مشكلة البحث:

يعد دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار الأبرز والأهم من بين أدواره، فهو أداة يستخدمها المدير في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، وفي عملية اتخاذ القرار حول المسائل المهمة والحساسة التي تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة، ويؤدي إلى حصول المدير على الإدراك العالي الذي يمكنه من اتخاذ القرار من خلال تحليل وتركيب البيانات اللازمة، وإن هذا النمط من الذكاء

له التوجه المستقبلي ويشير إلى التأثير على المدى الطويل عبر الزمن لتحقيق أهداف المؤسسات، ويساعد متخذي القرار على التخطيط من خلال تقديم المعلومات اللازمة لتكوين نظرة استشرافية للمديرين، إذ ظهر دور الذكاء المبحوث في دعم عملية اتخاذ القرار لدى المديرين في المنظمة من خلال توفير المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرار، والذكاء الاستراتيجي هو الحجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعّال والذي يمكن مديري المؤسسات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المؤسسة، إذ يمكن لهذا الذكاء أن يقلل من الخلافات التي تظهر داخل المؤسسة، وذلك من خلال التحاور والنقاشات التي تتم بين أعضاء المؤسسة للوصول إلى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤى المستقبلية التي يمدّهم بها الذكاء، وزيادة تطلّع مديري المؤسسات للمستقبل والسعي المتواصل للتوسع والنمو.

وتعد الجامعات اليمنية الحكومية إحدى المؤسسات التعليمية المهمة في تأهيل وتدريب المورد البشري الذي يعتبر أساس التنمية المستدامة في البلد، وهي المحك الحقيقي لتأهيل الطلبة إلى سوق العمل، فلا بد لصناع القرار بالدولة أن يكون تركيزهم واهتمامهم بهذه المؤسسة الرائدة والمهمة، ولا بد أن يكون القائمين على هذه المؤسسات وصناع القرار فيها من ذوي الخبرة والكفاءة والاقتدار، الذين يتمتعون بالتفكير الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي.

من هنا حدد الباحث مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية؟

حيث يتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالذكاء الاستراتيجي؟
- ما أبعاد الذكاء الاستراتيجي؟
- ما المقصود بعملية اتخاذ القرار؟
- ما الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية؟

أهمية البحث:

أن مصطلح الذكاء الاستراتيجي يعتبر مفهوما حديثا نسبيا في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ، مما يستوجب ايلأؤه المزيد من البحث والتحليل ، حيث تتجسد أهمية البحث في جانبين هما :

- الأهمية النظرية والمتمثلة باستعراض أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع البحث ، حيث من الممكن أن تمثل مرجع وخلفية نظرية للباحثين.
- الأهمية العملية من خلال تحليل الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية ، كما أن ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات ستضيف شيئا جديدا وتوجه أنظار الإدارة العليا للجامعات اليمنية إلى ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وعملية صنع القرارات واتخاذها.

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية . وسوف يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي.
- التعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجي.
- التعرف على عملية اتخاذ القرار المبني على الذكاء الاستراتيجي.
- التعرف على الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية : اقتصر موضوع البحث على معرفة الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية .
- الحدود المكانية : اقتصر البحث الحالي على الجامعات اليمنية الحكومية .

مصطلحات البحث:

• الذكاء الاستراتيجي:

يعرف الباحث الذكاء الاستراتيجي إجرائياً بأنه:

قدرة القيادة العليا للمؤسسات التربوية على تحقيق التميز والريادة من خلال توفير المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة ، واتخاذ القرارات الصائبة ، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

• اتخاذ القرار:

يعرف الباحث اتخاذ القرار إجرائياً بأنه:

قدرة القيادة العليا للمؤسسات التربوية على اختيار البدائل المناسبة والصائبة من بين الخيارات المتاحة بهدف تحقيق الأهداف المنشودة أو المرغوبة للمؤسسات التربوية .

• الجامعات اليمنية الحكومية:

يعرف الباحث الجامعات اليمنية إجرائياً بأنها:

هي المؤسسات التعليمية التي يضم كلاً منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية ، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس ، الدرجة الجامعية الاولى ، وللجامعة ان تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي ، أو الماجستير، أو الدكتوراه.

منهج البحث:

نظراً لطبيعة البحث الحالي ، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج بشأنها.

الدراسات السابقة:

من خلال البحث والتقيب في المصادر والمراجع المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع الذكاء الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرارات ، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام نظراً لحدثة مفهوم الذكاء الاستراتيجي في الادارة الاستراتيجية ، ففي

البيئة المحلية لم يتناول موضوع الذكاء الاستراتيجي قبل ذلك ، وهناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة العربية على حد علم الباحث ، أما في البيئة الأجنبية فقط لوحظ أن هناك اهتمام بهذا الموضوع ولكن هناك ندرة أيضاً في الدراسات التي تناولت الموضوع، لذا سيتم تناول بعض الدراسات بحسب أهميتها وصلتها بموضوع البحث الحالي والاستفادة من نتائجها في تدعيم نتائج الدراسة الحالية .

أولاً: الدراسات العربية:

١ - دراسة (قاسم، ٢٠١١):

بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات : دراسة تطبيقية على المدرء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات ، وتقديم مقترحات قابلة لتطوير الذكاء الاستراتيجي ، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المدرء العاملين في الأونروا مما يساهم في اتخاذ القرارات السليمة. حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة تحقيقاً لأهداف البحث . حيث أثبتت الدراسة تمتع المدرء بالأونروا بذكاء استراتيجي بمستوى جيد جدا وقد كان ترتيب عناصر الذكاء الاستراتيجي حسب أهميتها وفق استجابات عينة المدرء على النحو التالي (الاستشراف - تفكير النظم - الدافعية - الرؤية المستقبلية - الشراكة) وكذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات. وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة بما يتعلق بخلفيتها النظرية والمنهجية المتبعة ، وكذلك معرفة أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات.

٢ - دراسة (لعلايمية، ٢٠١٥):

بعنوان " أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات : دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال"

هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة أهمية الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات ، حيث عمد الباحث على استخدام منهج دراسة الحالة على مؤسسة فرتيال من خلال

دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في هذه المؤسسة وتحديد أهميته ، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على الأبعاد التالية : الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، كذلك تمثلت مراحل الذكاء الاستراتيجي في اطار دعم عملية اتخاذ القرار فيما يلي : تحديد الحاجة الى المعلومة، جمع المعلومة، معالجة المعلومة، بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار، حيث استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة بعلاقة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات لدى صانعي القرار بالمؤسسة ، واختلف البحث الحالي عن الدراسة بالمنهجية المتبعة حيث عمد الباحث على استخدام الوصفي تحقيقا لاهداف البحث.

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

١ - دراسة (Seitovirta,2011) بعنوان:

“The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Mmaking”

هدفت الدراسة إلى وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة ، ونتاج مقترحات حول دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل ، وكيفية تطوير وظيفة الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار ، واعتمدت الدراسة اسلوب دراسة الحالة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يمثل أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات ، وكذلك يزود الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة، كذلك يعطي مؤشرات للشركة ويزود بتغذية راجعة عن رجال البيع، ويساعد في التحكم في مشاريع الشركة. حيث استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة من اطارها النظري ، ومن دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة واتخاذ القرارات واختيار أفضل البدائل المتاحة بناء على المعلومات والبيانات الموجودة ، واختلف البحث الحالي عن هذه الدراسة بالمنهجية المتبعة كون الدراسة اعتمدت على منهج دراسة الحالة تحقيقا لأهداف الدراسة.

٢ - دراسة (Kruger,2010) بعنوان:

“A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa”

الهدف من الدراسة استكشاف الي أي مدى يمكن أن يستخدم ويستغل الذكاء الاستراتيجي على المدى البعيد في مجال (قطاع) صناعة التأمين في جنوب افريقيا ، لتحسين قدرتها على مقاومة

هجوم المنافسين وتوسيع نطاق عملها في أسواق جديدة، واتخاذ القرارات بشأن الاندماج مع شركات أخرى من خلال الاستخدام المناسب لأنظمة الذكاء الاستراتيجي، وتوضيح إلى أي مدى يوفر الذكاء الاستراتيجي احتياجات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال صناعة التأمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي تحقيقاً للأهداف. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عمليات الذكاء الاستراتيجي أكثر انتشاراً في المنظمات الكبيرة، كذلك يوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، كذلك يستخدم في رصد الأداء والتخطيط الاستراتيجي. حيث استفاد الباحث من هذه الدراسة معرفة محددات الذكاء الاستراتيجي وكذلك توضيح أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعلاقتها باتخاذ القرارات.

٣ - دراسة (Abadie et al,2010) بعنوان :

"Strategic Intelligence Monitor on Personal Health System (SIMPHS) Market Structure and Innovation Dynamics "

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإبداع من خلال تحقيق أعلى نسب مبيعات في الأسواق الصحية الأوربية ومناخسة شركات الأدوية العملاقة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها أظهرت أن الذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين في الشركات المبحوثة، كذلك الذكاء الاستراتيجي يؤهل المدراء في الشركات المبحوثة ليكونوا قادة لمنظمات تقود سوق الأدوية والأدوات الصحية العالمية. حيث استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة من أطارها النظري للذكاء الاستراتيجي، وكذلك أهمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي على استشراف المستقبل للمدراء والقادة للمؤسسات.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، ومن خلالها وجد الباحث أن هناك عدداً من نقاط الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات مع بعضها من جهة، وأيضاً مع الدراسة الحالية من جهة أخرى، وذلك من حيث الأهداف والمنهج المستخدم والنتائج التي تم التوصل إليها، وفيما يلي توضيحاً لذلك :-

أولاً: الأهداف:

تباينت الدراسات في تناولها للأهداف فمنها ما هدف الى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات كدراسة (قاسم، ٢٠١١) ، ومنها ما هدف الى معرفة أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات كدراسة (العلامية ، ٢٠١٥) ، ومنها ما هدف الى معرفة أهمية الذكاء الاستراتيجي في الابداع الاداري كدراسة (Seitovirta,2011).

ومن خلال ما سبق ذكره من دراسات فإن الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث تتفق مع الدراسات السابقة في معرفة أهمية واثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات في الجامعات اليمنية.

ثانياً: المنهج:

تنوعت المناهج العلمية المستخدمة في إجراء الدراسات السابقة ، تبعاً لتنوع أهداف تلك الدراسات ، فقد اتبع كل باحث المنهج العلمي الذي يتناسب مع أهداف وطبيعة موضوع دراسته ، وبالتالي فقد استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي بمدخلاته المختلفة . وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة بالمنهج العلمي وهو المنهج الوصفي بمدخلاته.

ثالثاً: النتائج:

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة فإن الباحث يستنتج جملة من النتائج العامة وذلك على النحو الآتي :

- تتمثل مراحل الذكاء الاستراتيجي في اطار دعم عملية اتخاذ القرار فيما يلي : تحديد الحاجة الى المعلومة ، جمع المعلومة ، معالجة المعلومة ، بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار .
- تمثل مرحلة اتخاذ القرار مرحلة مهمة من مراحل صناعة القرار ، وان كانت هي المرحلة الاخيرة إلا ان نجاح عملية صنع القرار بالجامعة من عدمها تتوقف على مدى نجاح وعقلانية اتخاذ القرار.
- العمل على إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي في الجامعات مهمتها مساعدة أصحاب القرار وتمكينهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعزز من سمعة الجامعة ومكانتها ، وتعمل على زيادة حصتها السوقية.

- من الضروري أن تقوم قيادة الجامعات بالاعتماد على ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، تفكير النظم ، الدافعية ، الشراكة) بشكل كبير وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية .
- استخدام عمليات الاستشراف والمسح البيئي للجامعة والتي لها تأثير قوي على استراتيجيات الجامعة ، والعمل التنافسي ، والاداء المستقبلي .
- ضرورة امتلاك قيادة الجامعة رؤية شاملة تتصف بالوضوح والواقعية .
- ضرورة ان تعمل قيادة الجامعة على خلق جو من العدالة في التعامل مع العاملين ، وكذلك العمل على نشر المعايير الاخلاقية التي تلتزم بها قيادة الجامعة بحيث تصبح تلك المعايير ملزمة لجميع العاملين .
- ضرورة العمل على اقامة تحالفات وشراكات استراتيجية مع جامعات اخرى محلية أو اقليمية من اجل الاستفادة من تجاربها وخبراتها .
- ضرورة تبني ادارة الجامعة نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين اداء العاملين ويزيد من انتمائهم .

الخلفية النظرية:

مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يرجع ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى قديم الزمان، ولكن على الرغم من امتلاك هذا النوع من الذكاء تاريخ طويل، إلا أنه يفتقر لتعريف دقيق، هذا رغم استخدامه لفترة طويلة من الزمن، وهناك الكثير من الأمور التي يجب عملها لمعرفة حدود وفرص هذا الذكاء والمعوقات من تطبيقه في هذه الأيام، حيث أن (Sun Tzu) يعتبر أول من استخدم الذكاء الاستراتيجي، كان ذلك في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الاستراتيجية (McDowell,2009:4).

كما استخدمت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) في اتفاقيات ومعاهدات لتقليل التسلح في العالم، حيث استفادت الوكالة من الذكاء الاستراتيجي كونه عملية الحصول على المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها لتكون جاهزة للسياسيين وذلك من أجل صناعة قرارات حاسمة (Johnson,2000)

وكان من أبرز من انضم لهذه الوكالة (Sherman Kent) عام 1941 حيث ألف كتاب بعنوان " الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية" وكتاب "الذكاء الاستراتيجي" والذي كان يسعى من خلاله تحقيق السلام، باستخدام هذا النوع من الذكاء . (Davis,2002) كانت بداية استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية، ولكن تم استخدامه في منظمات الأعمال وفي الأعمال التجارية (Khanter, 2009) .

في ظل التطور الملحوظ في ميدان الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة الذكاء الاستراتيجي حيث بدأت شركات الأعمال العالمية والدولية المتفوقة بالاهتمام بهذا النوع من الذكاء وبدأوا بتكوين ما يعرف " فرق الذكاء الاستراتيجي " في بداية القرن الحادي والعشرين، حيث بدأوا بترويج لما يعرف " بمجتمع الذكاء الاستراتيجي " وذلك نظراً لعظم الدور والفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة مثل (الاقتصاد، الثقافة، التكنولوجيا، المعرفة) وهذا يسهم في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة . لذلك وجد من الضروري بل ومن المطلوب توظيف هذا النوع من الذكاء في إدارة الأعمال ولكن باستخدام الذكاء الاستراتيجي (الطائي، الخفاجي، 2009 :35)

- يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه " هو أداة لتوفير المعلومات بشكل كامل وشامل عن البيئة الخارجية للقيادة العليا في الوقت المناسب وذلك لتطوير الاستراتيجية" (Degenaro, et al, 2000:5).
- يعرفه (Johnson, 2000) بأنه " هو عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد صناع القرار في الحصول على المعرفة التي تدعمهم في اتخاذ القرارات من خلال المسح البيئي للمنظمة ومن ثم تحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية"
- يعرفه (Qunrm by, 2003: 6) بأنه " هو ذلك الذكاء الذي يحتاجه القادة الكبار وذلك لصياغة الاستراتيجيات والسياسات على المدى الطويل"
- ويعرفه (صالح، وآخرون، 2010: 143) بأنه " هو ذكاء وصف به قادة المنظمات ممن يمتلكون (رؤية مستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، شراكة، تحفيز، حدس، إبداع) بالإضافة إلى نظام استقصاء وتحليل المعلومات وذلك من أجل صناعة قرارات حاسمة"

- ويعرف بأنه " القدرة التي يوصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة لها في الميدان وتحديد البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معهما ، ومدى وضوح وواقعية الاستراتيجية التي تعتمدها " (أمين، 2014 : ١٨٦).
- ويعرف (الياسري، الشمري، 2015 : ٢٥٣) بأنه " هو حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات "

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه من المتطلبات الأساسية للقيادة حيث يعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية ، حيث يمثل نظام متكامل ولب عملية اتخاذ القرار

(Liebowitz,2006)

- كما أشار (جثير وآخرون ، 2013) إلى أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتلخص في:
- الحاجة إلى وجود قيادة وقادة تتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وهذا في سبيل مواكبة ومجاراة التطوير والتغيير الحاصل في البيئة.
 - الذكاء الاستراتيجي يؤهل المنظمات أن تكون قادرة على الابداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة.
 - يساعد بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات.
 - دوره في نجاح صياغة سياسات الابداع وايجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات.
 - دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين (محمد ، وآخرون، 2012: ٥١٤) .
 - الذكاء الاستراتيجي ودوره المهم في إعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة (Macooby et al, 2011:33) .

خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

تبلورت خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً في كثير من القراءات منها:

ذكر (Maccoby, et al, 2004) أنه إذا أراد القائد الوصول بمنظمته لأعلى مستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات، فإنه يجب أن يتحلى بالذكاء الاستراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل:

- القدرة على التخيل والتصور.
- القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل.
- القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة.
- القدرة على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة.
- القدرة على التفكير استراتيجياً.

كما وأشار (قاسم، 2011) إلى ضرورة تمتع القادة الأذكياء استراتيجياً بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الاستراتيجي لأن هذا يؤسس نحو النجاح الاستراتيجي للمنظمة. وأشار (صالح، وآخرون، 2010) أن القادة الذين يملكون ذكاء استراتيجي يوصفون بأنهم ذا بصيرة وحسد بمستوى عالي بالإضافة إلى مهارة فكرية وتحليلية.

أهداف الذكاء الاستراتيجي:

إن للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة حددها بما يلي (صالح وآخرون، 2010)

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية أزائها.
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
- تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى.
- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

١ - الاستشراف (البصيرة):

هو التطلع للمستقبل من خلال دراسة الماضي وفهم الحاضر، وتعبير عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل وتظهر أهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية :

- اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم.
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.
- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- استيعاب القادة للعمليات التنظيمية الرئيسية، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية (لخفاجي، البغدادي، ٢٠٠١: ١٥٢).

٢ - التفكير المنظم:

يعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Davis, 2002: 6).

٣ - الرؤية الاستراتيجية:

إن الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمغامرة عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشركة التي تسعى الشركة لإنشائها وتطويرها وتحدد تخطيط مسار الشركة باطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه، مع الإجابة على الأسئلة الآتية إلى أين سوف تتحرك؟ ما طبيعة التغييرات المقبلة في هذا المجال التجاري الذي نعمل فيه؟ ما طبيعة الاختلافات التي سوف تحدثها مثل هذه التغيرات على عمل الشركة الحالي؟ وان تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها لا يعتمد فقط على وجود

تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للشركة، بل انه يعد تدريباً على التفكير الحذر في الإتجاه الذي يجب على الشركة أن تتجه إليه لكي تحقق النجاح ، ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات السوق التي يشارك فيها، ووضع الشركة على المسار الاستراتيجي السليم، والالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف ويكون للمديون ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة إعداد مفيدة للمعمار الاستراتيجي وهذه المهام (تومسون، ٢٠٠٦: ٣٥).

- التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال التجارية التي تقوم بها الشركة حالياً وتوضح كيان الشركة ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي.
- استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى، واختيار ما يجب الإتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على الشركة أن تتبعه.
- التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بألفاظ بسيطة ومثيرة، تزيد من مدى الالتزام على مستوى الشركة بأكملها.

٤ - الشراكة:

تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إجادته في إقامة تحالفات استراتيجية أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو اندماجات مع شركات أخرى في صورة شبكات استراتيجية ، وهنا يتحدد دور الشركاء في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك كونها:

- أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل إلى تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهام وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون.
- أحد آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية ، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.
- إطار عمل تعاوني للتشارك في المواد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الاسواق الجديدة، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.
- تُشبع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، مع الإبداع في حل المشكلات، والتفوق في الاداء ، ودعم الاستثمار الطويل الأمد ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.
- تتخلص من الجمود وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها.
- (العزاوي، ٢٠١٠: ١٥٢)

٥ - الدافعية:

تعبّر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهه نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض ، كذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد ، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاء الاستراتيجي والشعوري في آن واحد ، توظيف الذكاء الشعوري (فهم الذات ، وضبط النفس ، والتقمص العاطفي) مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لاسيما (الدافعية) لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم (صالح ، وآخرون: ٢٠١٠: ١٩٠) وترى الباحثة أن الدافعية هي قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية.

٦ - الحدس:

ويوصفه (خير الله، ٢٠٠٨) بأنه "هو الصوت الداخلي والذي يولد لدينا مشاعر ضد قراراتنا أو معها بشكل عام لا سيما إذا تضاربت البيانات أو كانت غير كافية فإننا نعتمد عليها للوصول إلى نتيجة على الحاسة السادسة وهي الحدس ومن أسباب زيادة الحدس هي:

- تدريب على التنبؤ بالمستقبل .
- تخيل أنك تؤدي الواجب قبل حدوث حقيقته •
- لاحظ مشاعرك وإحساساتك التي تتجاهلها عادة .
- احتفظ بمسجل لأفكارك .
- تعلم التأمل أو التويم المغناطيسي الذاتي .
- التصور الرمزي.

أدوار الذكاء الاستراتيجي:

- ١ - دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير.
- ٢ - دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.
- ٣ - دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات : ويعد هذا الدور الأبرز والأهم من بين أدوار الذكاء الاستراتيجي ، وسيتم الإشارة إليه لاحقا.

دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير:

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المؤسسة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجحة عن التغييرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ، ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة (Xu,2007:122)

ويساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته . كما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات ، ويمكنه فحص بيئة عمل المؤسسة وتحدد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة (McDowell,2009:24)

ويوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها ، وهذا يساعدها في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها ، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث (Tham&Kim,2002:1)

دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة ، وفي عمليات التغيير والتطوير ، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المؤسسات ، وتجاوب التحديات المحيطة بها (صالح وآخرون ، ٢٠١٠: ١٥٣)

ويساعد هذا الذكاء المؤسسة في معرفة التغييرات التي قد تحدث في السوق ، والتكنولوجيا الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية . والمؤسسات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة هي المؤسسات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها (Xu,2007:122)

وفي مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أشار المدير التنفيذي لشركة الرؤى الاستراتيجية وهي شركة متخصصة باستشارات الذكاء الاستراتيجي " ان الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية قيادتها قد تعرض بلايين الدولارات للخطر ، لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث ، فهم بحاجة إلى رؤية في

دوافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من التحسب للتأثيرات التي ترمي اليها تلك الشركات المنافسة وفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم وليتخذوا القرارات الاستراتيجية قبل الحدث التنافسي" ويعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المؤسسات (العبدلي ، ٢٠١٠: ٥٥)

اتخاذ القرارات الناجحة المبنية على الذكاء الاستراتيجي:

القرار:

تعددت محاولات تعريف القرار في ميدان علم الإدارة وان كانت أغلب المحاولات تجتمع في مجملها عناصر القرار الإداري ، سنحاول فيما يلي تقديم بعض التعاريف المقدمة لهذا المصطلح:

- يعرفه سيمون بأنه " اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير ، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال"
- وعرف بأنه " ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحسابات والتفكير" (بارنارد)
- ويعرفه يونج بأنه " الاستجابة الفعالة في توفير النتائج المرغوب فيها لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المؤسسة"

من خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نقول أن القرار هو عملية اختيار أنسب بديل من البدائل المتاحة لغرض تحقيق الأهداف المنشودة.

مفهوم اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ قرار ما معناه تحويل إرادة معينة إلى فعل معين، فعملية اتخاذ القرار هي العنصر الوسيط بين التفكير والفعل بما أنه لدينا دائما عدد لا محدود من الأفعال الممكنة أو المحتملة فنقوم بمفاضلة فعل ما وذلك في ظل ظروف معينة.

أهمية اتخاذ القرارات :

يعرف المدير أحيانا أنه الشخص الذي يتخذ القرارات وهذا ما يميزه عن بقية الموظفين التنفيذيين الذين يقومون بتنفيذ هذه القرارات ولذا يعتبر بعض الكتاب بأن المهمة الرئيسية للمدير هي اتخاذ القرارات ويقضي المدير معظم وقته في اتخاذ القرارات أو التحضير لها . ويلاحظ وجود تشابه بين عمليتي اتخاذ القرارات والتخطيط ففي الحالتين يوضع عدد من البدائل ويتم اختيار أفضل

البدائل من بينها وعملية اتخاذ القرارات عملية مطلوبة في أي مستوى إداري في المؤسسة فبعضها يعتبر القرار روتيني بسيط والبعض الآخر يعتبره هام واستراتيجي كما أن بعض القرارات يظهر نتيجة الأمور المفاجئة والغير متوقعة وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير ، حيث إن القدرة على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري (الغالبى ، ١٩٩١ : ٢١٩)

شروط اتخاذ القرارات:

عادة ما يتم اتخاذ القرار إما لحل مشكلة أو استغلال فرصة معينة لكن ليس واضحا ما إذا كان الموقف الذي يواجه المدير يمثل مشكلة أو فرصة وما يزيد عن الترابط بين الاثنين إن الفرصة الضائعة تخلق مشاكل للمؤسسات كما أن الفرصة غالبا ما توجد أثناء اكتشاف المشاكل والشيء الذي يدعو لاتخاذ القرار هو وجود اختلاف بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة مسبقا ثم بعد ذلك على مسؤولية المؤسسة إدراك مثل هذا الاختلاف عن طريق استخدام مجموعة من الوسائل المساعدة على جمع المعلومات وتحديدها ولا يكتفى أن يحدث الاختلاف بين النتائج وأن يدركها المسؤول الإداري بل تؤكد مختلف الدراسات أنه يجب توفير الحوافز حسب وضعية الشخص المراد تحفيزه وهذا شرط توفر الموارد اللازمة التي يمكن استعمالها للتقليل من الانحرافات في النتائج ومن الواجب توفر المعلومات اللازمة التي يحتاجها المقرر.

صعوبات اتخاذ القرارات:

- صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديدا واضحا ودقيقا بسبب تعدد وتنوع الأغراض الظاهرة وتشابكها.
- احتمال عدم الدقة والوضوح أي تعريف الأهداف المستخدمة كأساس لوضع معايير تقييم القرار الرشيد وتميزه عن القرار غير الرشيد .
- التعريف والتمييز بين الوسائل والغايات في الكثير من الحالات الأمر الذي جعل معايير القرار الرشيد غير واضحة .
- وجود درجات مختلفة من عدم التأكد من الممكن حسابها أو استيعابها تختلف باختلاف البدائل والظروف المحيطة بها .
- وجود نقص في المعلومات دائما يؤدي إلى عدم الدقة في عمليتي التحليل والاختيار ومن ثم عدم دقة حساب النتائج والآثار المتوقعة والمترتبة على القرار في المستقبل.

عناصر اتخاذ القرار:

- الهدف من اتخاذ القرار: لا يؤخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين ، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية القرار المراد تحقيقه ، كلما كان الهدف واضحا ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم.
- الدافع : لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف.
- التنبؤ : هو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في اتخاذ قرار معين ، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على الشركة.
- البدائل: البديل هو الحل الذي تم اختياره من عدة بدائل وعادة ما يضع المدير عددا من الحلول لمشكلة واحدة فمتخذ القرار لا يعتمد على وضع حل واحد وإنما عدة حلول ثم يقوم باختيار البديل المناسب الذي يعتقد انه يحقق هدفا.
- قيود اتخاذ القرار : يواجه متخذ القرار قيودا عند اتخاذ قرار معين مثل هذه القيود : درجة المخاطر درجة التأكد من المردود مصادر التمويل ... الخ لذا وجب عليه اخذها بعين الاعتبار ودراستها حتى يتأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على الشركة في المستقبل ويتميز القرار الصائب والجيد بخصائص معينة منها : توفر معلومات مؤكدة ، وضوح حجم المردود المرغوب فيه إذ يجب أن يكون القرار واقعي وأن يأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الخارجية والداخلية. (الغالبى ، ١٩٩١: ٢٥٩)

الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية:

للذكاء الاستراتيجي دور كبير في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية ، فهناك علاقة تربط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي تم شرحها سابقا وهي (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الدافعية - الشراكة) بعملية اتخاذ القرارات الناجحة بالجامعات اليمنية وما له من أهمية في مساعدة القادة أو متخذي القرار.

أولاً: واقع صناعة واتخاذ القرار في الجامعات اليمنية:

الإطار القانوني:

يستند التعليم العالي في الجمهورية اليمنية على قانون التعليم رقم ٤٥ لسنة ١٩٩٢م، وقانون الجامعات اليمنية رقم ١٨ لسنة ١٩٩٥م وتعديلاته، وقانون الجامعات الأهلية رقم ١٣ لسنة ٢٠٠٤م، وقانون كليات المجتمع رقم ٥ لسنة ١٩٩٦م، وقانون البعثات رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٣م، واللوائح التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ١٣٧ لسنة ٢٠٠٤م، إلى جانب عدد آخر من القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة ذات العلاقة بالتعليم العالي والبحث العلمي. ولقد أعطت هذا القوانين واللوائح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حق الإشراف والتنسيق، ووضع الخطط والسياسات والبرامج التعليمية، وتحديد معايير الجودة على جميع مؤسسات التعليم العالي، وحق المتابعة للتأكد من التزامها بكل القوانين واللوائح والتعليمات النافذة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ٢٠٠٦ - ٢٠١٠).

التنظيم الإداري:

إن دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجاه الجامعات مقصور على الإشراف والتوجيه الاستراتيجي، دون القيام بالدور الرقابي الفعال عليها. والسبب في ذلك يرجع إلى غياب التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات للوزارة. ولذلك ينبغي أن يكون للوزارة مهام محددة يقوم بها كادر وظيفي مؤهل تأهيلاً عالياً، إلى جانب حاجتها إلى قاعدة بيانات ومعلومات كافية، تمكنها من وضع السياسات والخطط، واتخاذ القرارات بشكل مناسب؛ حيث إن البيانات والمعلومات المتوفرة لدى الوزارة حالياً غير كافية، فلا تعطي صورة واضحة عن أعداد الطلاب، وتوزيعهم وفقاً للتخصص، والنوع والعمر، وغيره، ولا تعطي صورة واضحة كذلك عن الهيئة التدريسية، من حيث التخصص، والنوع، والعمر، وكذلك لا توجد بيانات كاملة عن الموارد والنفقات.

ولعل من عوامل ضعف دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - إلى جانب حداتها، وعدم استكمال البنية التشريعية - ما تقوم به وزارة المالية من السيطرة الكاملة، والرقابة التفصيلية التي تمارسها على الشؤون المالية للجامعات بشكل مباشر، وبمعزل عن الوزارة (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ٢٠٠٦ - ٢٠١٠).

التنظيم المؤسسي:

أولاً: الاستقلالية الإدارية والمالية:

تحظى الجامعات اليمنية باستقلالية كبيرة في الشؤون الأكاديمية والإدارية، أما فيما يتعلق بالأمور المالية، فعلى الرغم من أن التشريعات الخاصة بالجامعات اليمنية تعطي لها استقلالية تامة، إلا أن الواقع غير ذلك؛ حيث إن وزارة المالية تقوم بتحديد سقف ميزانية الجامعات، وتوزيعها على بنود محددة، علماً أن الميزانية الحكومية التي تعمل الجامعات وفقاً لها، لا تتناسب مع طبيعة أنشطة الجامعات ووظائفها. كما أن لكل جامعة مسئولاً مالياً معيناً من قبل وزارة المالية، ولكل كلية مسئولٌ ماليٌ يتبع المسئول المالي في الجامعة، ويتم صرف المبالغ المستحقة عن طريقهم وفقاً للبنود المحددة سلفاً، دون تجاوزها إلا بموافقة من قبل وزارة المالية، وفي حالة عدم قيام الجامعات بصرف الميزانيات المحددة لها مع نهاية السنة المالية، فإنه لا يسمح لها بالإحتفاظ بالمبالغ المتبقية للسنة القادمة، بل يلزم إرجاعها إلى وزارة المالية. وفي دراسة أجراها البنك الدولي في عام ٢٠٠٢ اتضح - مثلاً - أن من إجمالي مبلغ ٢٥٨ مليون ريال كانت مخصصة لشراء الكتب لم يصرف منها أكثر من ٥٠٪ والباقي تم إعادته إلى وزارة المالية، مما يضاعف المشكلة المتعلقة بضعف التمويل المخصص للجامعات. وبشكل عام، فإنه في السنوات الأخيرة يتم إعادة أموال كبيرة من إجمالي مخصصات الجامعات إلى وزارة المالية. وقد أثر هذا النمط من الإشراف المركزي المباشر على الشؤون المالية للجامعات من قبل وزارة المالية، على الاستقلالية الإدارية والمالية للجامعات، وممارسة صلاحياتها بشكل فاعل، سواء في إعادة توزيع الموارد وفق الإحتياجات الفعلية، أو في اتخاذ القرارات الأكاديمية الملائمة، أو الربط بين الإنفاق والبرامج الأكاديمية. وبالرغم من أن الجامعات تتمتع بالاستقلالية فيما يتعلق بتعيينات أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، واختيار المناهج... إلخ، إلا أنه يتعين عليها طلب موافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في حالة إستحداث أقسام، أو برامج، أو كليات جديدة (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ٢٠٠٦ - ٢٠١٠).

ثانياً: السلطة الإدارية:

تدار الجامعات من قبل مجلس الجامعة، الذي يعد أعلى سلطة فيها، ويتكون المجلس من رئيس الجامعة - رئيس المجلس - وعضوية نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات والمراكز التابعة للجامعة. ونظراً لأن المجلس لا يضم في عضويته ممثلين عن القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة، فإن سلطة اتخاذ القرار عادة ما تكون في يد الأكاديميين. وبالنسبة لسلطة تعيين قيادات الجامعة -

رؤساء الجامعات ونوابهم - فيتم بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على ترشيح من قبل المجلس الأعلى للجامعات. لكن العمداء يتم تعيينهم بقرار من رئيس مجلس الوزراء، رئيس المجلس الأعلى للجامعات، بناء على ترشيح من رؤساء الجامعات وموافقة وزير التعليم العالي والبحث العلمي. ويلاحظ أحياناً غياب الشفافية، والإلتزام بالمعايير المطبقة، التي ينص عليها القانون في عملية التعيين على مختلف المستويات، كما أن المعينين لا يخضعون للمساءلة القانونية من قبل جامعاتهم. نظراً لغياب نظام تقويم الأداء، وهذا بدوره أثر سلباً ليس على عملية تعيين القيادات الجامعية العليا - بما في ذلك العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة - بل وعلى أداء الجامعات ككل. إن الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات يعترها العديد من أوجه القصور والضعف، التي أفرزت كثيراً من السلبيات على الأداء الكلي للجامعات ويأتي في مقدمة أوجه القصور تلك، المركزية على مستوى المؤسسات الجامعية، وضعف الإلتزام بالقوانين واللوائح والنظم، وضعف الإلتزام بالتقاليد والأعراف الأكاديمية في بعض الأحيان، إلى جانب الدور المباشر الذي تمارسه وزارة المالية على جانب النفقات. وقد أدى كل ذلك إلى انعدام المرونة، وتعقيد الإجراءات، والبطء في اتخاذ القرارات، وجعل دي قيادات الجامعة عاجزة عن اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير أمور جامعاتهم بشكل فعال. كما أن النقص في الخبرات والمهارات الإدارية، والقدرات القيادية لدى بعض قيادات الجامعات قد أدى إلى الانتقاص من الاستقلالية، وإلى اتخاذ قرارات غير مناسبة، مما نتج عنه ضعف الأداء الكلي للجامعات. إن غياب مشاركة القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة في صنع القرار في الجامعات اليمنية - وهو وضع يختلف عن التوجهات العالمية - قد أسهم في عزل الجامعات عن المشاركة في القضايا الأساسية للمجتمع، والإسهام في تلبية احتياجاته بفاعلية أكبر (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ٢٠٠٦ - ٢٠١٠).

ثالثاً: هيكل التعليم:

إن البناء الهيكلي لمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، معقّد نوعاً ما، بحكم نشأته في ظروف غير مخطّط لها. وتوجد في اليمن ثمان جامعات حكومية تشتمل على عدد من الكليات تغطي معظم التخصصات، وتتراوح عدد الكليات فيها من عشرين كلية (جامعة صنعاء) إلى خمس كليات (جامعة عمران)، كما تتفاوت أحجام الجامعات من حيث أعداد الطلاب الملتحقين بها من ٧٧,٠٠٠ ألف طالب وطالبة (في جامعة صنعاء) إلى 6,800 طالب وطالبة في جامعة حضرموت. على أن

أقدمها جامعتا صنعاء وعدن اللتان أنشئتتا في عام ١٩٧٠، وأحدثها جامعة عمران التي تم إنشاؤها في عام ٢٠٠٥م.

وتشتمل جميع تلك الجامعات على كلية واحدة للتربية أو أكثر، وغالبا ما تكون في مواقع بعيدة عن الحرم الجامعي الرئيسي. وهذه الكليات تُسهم في توسيع فرص الالتحاق بالتعليم العالي وإيصاله إلى الناس الذين قد لا تكون لديهم القدرة أو الرغبة في الانتقال إلى المدن الرئيسية، ولاسيما الإناث. علاوة على أن هذه الكليات تزود المجتمعات باحتياجاتها من المعلمين الذين يصعب استقدامهم من أماكن أخرى. ويلاحظ أنه رغم كثرة هذه الكليات التي يصل عددها إلى ٢٩ كلية، فإن برامج هذه الكليات تركز على معلم المرحلة الثانوية، وليس بها برامج مخصصة لمعلمي مرحلة ما قبل التعليم الأساسي، ولا لمعلمي الصف (١ - ٤ من التعليم الأساسي)، ولا لمعلمي المجال (٥ - ٩ من التعليم الأساسي). وإلى جانب عدم التنوع في البرامج، فإن مستوى التعليم في هذه الكليات أقل جودة مما يقدم في الكليات الأم. ومن أهم أسباب ذلك صعوبة توفير كادر جامعي مؤهل بالقدر المطلوب. كما تتضمن البنية الهيكلية للتعليم ما بعد الثانوي مؤسسات غير جامعية، مثل كليات المجتمع، والمعاهد الفنية والتقنية، والمعاهد المتخصصة، التي تُقدم تعليماً لمرحلة ما بعد الثانوية، وبمستوى أقل من درجة البكالوريوس (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ٢٠٠٦ - ٢٠١٠).

ويرى (الهوب، بشر، ٢٠١٠) أن في ضوء مؤشرات الواقع الملموس للجامعات اليمنية، ومن خلال تخصص خبرة الباحثين في الميدان الإداري التربوي الجامعي اليمني، فقد وجد أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى ممارسة العديد من الضغوط المجتمعية والتنظيمية على متخذي القرارات في الجامعات اليمنية، أبرزها:

(١) ان المؤسسات الإدارية التربوية الجامعية باليمن تستمد خصائصها وصفاتها، بنية وتنظيماً، من المجتمع الذي توجد فيه، كما تتفاعل مع نظم المجتمع، وتتبادل معها علاقات التأثير والتأثر، بحيث يصبح كل منهما مدخلاً للآخر يغذيه بصورة دائرية مستمرة. وعلى ذلك لا نتوقع أن تكون بنية التعليم الجامعي ناتجة خلافاً لنظم المجتمع بظروفه وعوامله وقواه (الحاج، ٢٠٠٦، ٧:٨).

(٢) وجود قوى مجتمعية ضاغطة على مختلفة على الجامعات، كي يتسلم أفرادها ورموزها مواقع إدارية، وتعليمية مختلفة فيها، كحق طبيعي لهم، وذلك من أجل تدعيم الكيانات، والفئات

الاجتماعية، واستمرار وجودها وتأثيرها. وطالما أن المعنيين بهذه المواقع التعليمية تسندهم قوى وشخصيات اجتماعية، وأغلبهم إما غير مؤهلين أو غير تربويين، وتقصصهم الخبرات، فإن هؤلاء قد يقصرون أو يهملون في أداء واجباتهم، وقد يسيئون استخدام سلطاتهم، أو قد يشاركون في الفساد وغير ذلك، وفي ظل ضعف الرقابة والمحاسبة فإن مظاهر الاختلالات الحادثة في الجامعات، وتفشى العديد من العلل والأمراض ما هي إلا نتاج - في جانب كبير منها - لتلك الفئات والقوى الاجتماعية النافذة (الحاج، ٢٠٠٦، ١٥١).

ومن هذا المنطلق وفي ضوء الواقع الملموس الذي لاحظه الباحثان واستنادا الى خبرتيهما في ممارسه بعض المواقع القيادية بالجامعة لاحظا ان القيادات الادارية الاكاديمية تتخذ قراراتها التربوية لخدمه الضغوط التي تمارس عليها اكثر منها لخدمه اهداف الجامعات وربما يعود ذلك الى (الهبوب، بشر، ٢٠١٠):

(١) أن الإدارة الجامعية اليمنية في إطارها التشريعي العام متجانسة، كونها تستند على أسس قانونية واحدة (قانون الجامعات اليمنية)، ومع ذلك فالإدارة الجامعية، على مستوى الممارسات، ليست متطابقة في كل الجامعات اليمنية، لا من حيث البناء الهيكلي التنظيمي ولا من حيث النظم واللوائح الداخلية والتنظيمات الإدارية الموجهة لوظائفها، ولعل عدم التطابق هذا قد يعود لأمرين، الأول: العمر الزمني لكل جامعة، وما ترسخ خلال هذا الزمن من عمر الجامعة من أعراف وتقاليد ونظم ولوائح، أما الثاني فيعود لبعض الاستثناءات التي منحها القانون للجامعات حديثة النشأة فيما يتصل ببعض هياكلها التنظيمية والإدارية.

(٢) هناك خصائص وسمات عامة ومشاركة للإدارة الجامعية اليمنية تكشف عن واقعها وحالها الراهن وتتيح مجالاً لممارسة الضغوط المجتمعية والتنظيمية عليها. من أبرزها ما يلي:

- هيمنة الإدارة المركزية المفرطة والنزعات السلطوية لبعض الأجهزة والقيادات الإدارية المركزية، بفعل غياب الاستقلال المالي والإداري للجامعات.
- اهتمام وانشغال القيادات الأكاديمية الإدارية بالجامعات بالمعاملات والإجراءات الإدارية والمالية الروتينية المتكررة والملبية لرغبات ومتطلبات الأجهزة الإدارية الجامعية من جهة، والحكومية من جهة أخرى وقله اهتمامها بالأنشطة الأكاديمية الجامعية المختلفة.
- هدر جزء كبير من الموارد المالية في الإنفاق على الأعمال المكتتبية، وعلى الاتصالات واللقاءات بالقيادات الإدارية الأخرى، وكذلك في توفير الوظائف الإدارية اللازمة للقيام بالأعمال المالية والإدارية المطلوبة.

- النقص الحاد في المتطلبات المادية والبشرية النوعية، والمهيئة للمناخ الدراسي والبحثي الجامعي، والتي تشكل الأساس لقيام الجامعة بوظائفها بالكفاءة المطلوبة.
- اكتساب القيادات الأكاديمية الإدارية لنوازع الإدارة البيروقراطية والفردية المزاجية في اتخاذ القرارات الإدارية، وعدم إعطاء القضايا والمشكلات الرئيسية القدر الكافي من الاهتمام.
- ويرى الباحث أن الوضع الأمني باليمن والحرب القائمة منذ سنوات في مختلف محافظات الجمهورية اليمنية، وصراع وهيمنة قوى على القوى الأخرى، وتسييس التعليم، كل ذلك كان له أثر سلبي على مخرجات التعليم وكذلك على صناعة القرار واتخاذها في الجامعات اليمنية، سواء من حيث التعينات في المناصب القيادية العليا في الجامعات أو على مستوى الكليات والأقسام والوحدات الإدارية، وكذلك على مستوى الوزارة إجمالاً.

ثانياً: الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي (علاقة أبعاد الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرار): دور الاستشراف في اتخاذ القرار بالجامعة:

- يرى الباحث أن الاستشراف المستقبلي يلعب دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات الصائبة في الجامعات اليمنية من خلال الآتي:
- يساعد القادة أو متخذي القرار بالجامعة على التنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل الجامعة.
 - يساعد القيادة العليا للجامعة على اكتشاف مواطن الضعف والقوة في البيئة الداخلية للجامعة.
 - يقود القائد الاستراتيجي إلى استشراف المستقبل واتخاذ القرارات الصائبة.
 - يوفر الحكمة والبصيرة عند تحليل واستكشاف مستقبل الجامعة.
 - يساعد الاستشراف على تحقيق ميزة تنافسية للجامعة بين المنافسين.
 - يساعد الاستشراف صنع القرار بالجامعة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.
 - يسهم بفاعلية في وضع الحلول لمشكلات مستقبل التعليم الجامعي.
 - يساعد قيادة الجامعة على التنبؤ بالازمات قبل وقوعها.
 - يسهم في وضع الخطط البديلة في إدارة الازمات التي تهدد مستقبل التعليم.
 - يساعد القيادة العليا للجامعة على سرعة الاستجابة للتحديات واتخاذ القرارات الملائمة والتصرف على نحو أكثر فاعلية.
 - يساعد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي للجامعة.

- يتيح لقيادة الجامعة التحقق من جودة ودقة القرارات التي يتم اتخاذها.
- يساعد على الإبداع والابتكار بأقل كلفة والاستفادة من المعطيات والموارد المتاحة في الحاضر لبناء المستقبل المنشود.
- أصبح الاستشراف صناعة أكاديمية، ونشاطاً علمياً قائماً بذاته، ومنهجاً عملياً للإدارة والتخطيط، بالإضافة إلى أنها فن وإبداع.

ثانياً: دور تفكير النظم في اتخاذ القرار بالجامعة:

- يرى الباحث ان لتفكير النظم دور كبير في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية من خلال الاتي:
- يساعد تفكير النظم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة واكتشاف مواطن الضعف والقوة والفرص المتاحة والتهديدات أو المخاطر.
 - يساعد على تهيئة اطر للتفكير الاستراتيجي للقيادة العليا بالجامعة.
 - يمثل أسلوب لمواجهة التعقيدات والازمات الطارئة في بيئة الجامعة.
 - يوفر تفكير النظم طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية في بيئة الجامعة.
 - يوفر الفرصة للمشاركة (الافراد وفرق العمل) في اتخاذ القرار داخل الجامعة فعندما يتمتع القائد بعنصر تفكير النظم يجعله يملك منهجاً تحليلياً ويصبح لديه القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها وقادراً على فهم المشكلة كنظام وتشخيص السبب الحقيقي لها، وبالتالي اتخاذ قرارات ايجابية تساهم في تفعيل العملية التسييرية للجامعة .
 - يساعد قيادة الجامعة على المرونة وعدم الجمود في اتخاذ القرارات.
 - يساعد قيادة الجامعة على التفكير في العواقب المحتملة والعارضة .
 - يساعد متخذي القرار بالجامعة على اختيار أفضل البدائل المتاحة .

ثالثاً: دور الرؤية المستقبلية في اتخاذ القرار بالجامعة:

- يرى الباحث أن للرؤية المستقبلية دور كبير في اتخاذ القرارات بالجامعة من خلال الاتي:
- تساعد على وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.
 - تساهم في جودة العملية التعليمية ومخرجات التعليم والتعلم.
 - تساعد على تحقيق ميزة تنافسية رائدة بين المنافسين.
 - تساعد على رسم التوجهات الاستراتيجية للجامعة (رؤية - رسالة - اهداف - قيم).
 - مواكبة التغيرات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة.

- تساعد صناع ومنتخذي القرار بالجامعة على التنوُّ بالالزامات قبل وقوعها واتخاذ قرار بشأنها.
- تسهم في الحد من الصراع التنظيمي داخل الجامعة.
- ترسم خارطة عمل لتحسين وتطوير الاداء داخل الجامعة.
- تساعد قيادة الجامعة على توجيه سلوك العاملين واثارة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف الجامعة.
- امتلاك قيادة الجامعة عقلية متفتحة وافق واسعة للنظر في عواقب الأمور يساعدهم على مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة واتخاذ قرارات سليمة.

رابعاً: دور الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) في اتخاذ القرار بالجامعة:

- يرى الباحث أن الدافعية تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات لتحفيز العاملين بالجامعة من خلال الاتي:
- تساعد على توجيه العاملين بالجامعة نحو تحقيق الاهداف المرغوبة والمنشودة.
 - تسهم في حث العاملين على العمل بكفاءة وفاعلية عالية.
 - تساعد قيادة الجامعة على الاهتمام بالعمل والانتاج وكذلك العلاقات الانسانية بين العاملين.
 - أن القائد الذكي يجب أن يعمل على اشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف للجامعة.
 - تمكن قيادة الجامعة من تحريك القدرات الابداعية الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها كما خطط لها.
 - تسهم في تطوير نظام الحوافز بالجامعة لتنفيذ أهداف الجامعة بأحسن صورة .
 - القائد الذكي استراتيجيا هو الذي يمتلك سلطة من رضا العاملين ، وبالتالي يكون له القدرة على توجيه جميع العاملين بالجامعة نحو تحقيق أهداف الجامعة.
 - تساعد قيادة الجامعة على تحفيز العاملين نحو المشاركة في صناعة القرار واتخاذها.
 - تساعد على قيادة فريق العمل(العاملين) بفاعلية.

خامساً: دور الشراكة في اتخاذ القرار بالجامعة:

- يرى الباحث أن للشراكة دور كبير في اتخاذ القرارات بالجامعة من خلال الاتي:
- تساعد على اقامة التحالفات والشراكات الاستراتيجية مع جامعات اخرى.
 - تساعد على الميل نحو تكوين شراكات وتحالفات للوصول الى أهداف مشتركة.
 - القائد الذكي استراتيجيا يقوم باتخاذ قرارات استراتيجية في اختيار الشريك الاستراتيجي الذي يزيد من كفاءة الجامعة وليس من حجمها فقط، وهذا يزيد من قوة القرار والاستفادة من الخبرات وتحسين نوعية وجودة القرارات .
 - تسهم في تدريب وتأهيل العاملين في الجامعة بشكل فعال.

- تسهم في التحسين والتطوير المؤسسي للجامعة.
- تساعد في تبادل الخبرات بين الجامعات المتشاركة .
- تسهم في تحقيق أهداف الجامعة .
- تساعد على زيادة الموارد المالية للجامعة.
- تساعد على تطوير البنية التحتية للجامعة.

الاستنتاجات والتوصيات:

- من الأدوار التي يقوم بها الذكاء الاستراتيجي في تطوير قدرة الجامعات ، العمل على دمج المهارات والموارد الجوهرية بطريقة فريدة (ذكية) تمكنها من تطبيق استراتيجية تضمن تطوير الأداء فيها لخلق القيمة والمنفعة لجميع المستفيدين ، وتمتية مواردها المالية .
- ان فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على الابعاد التالية (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الدافعية - الشراكة) .
- إن إنتاج المعلومة الاستباقية التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي لم تكن ضربة حظ ، وإنما أتت وفق خطوات علمية ومنهجية قائمة على منهجية البحث العلمي الذي يبدأ بالاستشعار مروراً بالتنظيم والمعالجة للتأكد من صدق وثبات المعلومة ؛كي يضمن الاستخدام الأمثل للمعرفة ، وهذا ما يؤكد أهمية المعرفة التي ينتجها الذكاء الاستراتيجي كونها ستمكن الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات .
- تتمثل مراحل الذكاء الاستراتيجي في اطار دعم عملية اتخاذ القرار فيما يلي : تحديد الحاجة الى المعلومة ، جمع المعلومة ، معالجة المعلومة ، بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار .
- تمثل مرحلة اتخاذ القرار مرحلة مهمة من مراحل صناعة القرار ، وان كانت هي المرحلة الاخيرة إلا ان نجاح عملية صنع القرار بالجامعة من عدمها تتوقف على مدى نجاح وعقلانية اتخاذ القرار.
- العمل على إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي في الجامعات ، مهمتها توفير وتزويد أصحاب القرار من اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعزز سمعة الجامعة ومكانتها ، وتعمل على زيادة حصتها السوقية .
- العمل على توفير وإيجاد بنية تحتية إلكترونية لتسهيل عمليات الذكاء الاستراتيجي في معالجة وتخزين المعلومات والبيانات والقدرة على استخدامها في الوقت المناسب

- من الضروري أن تقوم قيادة الجامعات بالاعتماد على ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، تفكير النظم ، الدافعية ، الشراكة) بشكل كبير وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية .
- استخدام عمليات الاستشراف والمسح البيئي للجامعة والتي لها تأثير قوي على استراتيجيات الجامعة ، والعمل التنافسي ، والاداء المستقبلي .
- ضرورة امتلاك قيادة الجامعة رؤية شاملة تتصف بالوضوح والواقعية .
- ضرورة ان تعمل قيادة الجامعة على خلق جو من العدالة في التعامل مع العاملين ، وكذلك العمل على نشر المعايير الاخلاقية التي تلتزم بها قيادة الجامعة بحيث تصبح تلك المعايير ملزمة لجميع العاملين .
- ضرورة العمل على اقامة تحالفات وشراكات استراتيجية مع جامعات اخرى محلية أو اقليمية من اجل الاستفادة من تجاربها وخبراتها .
- ضرورة تبني ادارة الجامعة نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين اداء العاملين ويزيد من انتمائهم .

الابحاث المقترحة :

- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية .
- واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات اليمنية .
- دور المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات اليمنية .
- اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية .
- دور الذكاء الاستراتيجي في ادارة الازمات في الجامعات اليمنية .
- دور الذكاء الاستراتيجي في ادارة رأس المال البشري .

المراجع العربية:

- الخفاجي، نعمة عباس والبغدادي، عادل هادين.(٢٠٠١). ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء: منظور معرفي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، عدد خاص، بوقائع المؤتمر القطري الاول للعلوم الإدارية، بغداد، العراق.
- العزاوي وبشرى هاشم محمد. (٢٠١٠). أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد. اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الطائي ، محمد عبده حسين والخفاجي ، نعمة عباس صغير.(٢٠٠٩). نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية . دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.

- امين، هناء ابراهيم (٢٠١٤). دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التصنيع الاخضر دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٢٠، عدد ٧٧.
- الهوب، احمد غالب ومنصور، يحي بشر . (٢٠١٠) . مصادر الضغوط المجتمعية والتنظيمية التي يواجهها القادة الاكاديميون والإداريون بجامعة إب وتأثيرها على مجالات اتخاذ قراراتهم الادارية . جامعة اب.
- الحاج ، احمد علي. (٢٠٠٦). التعليم اليمني جذور تشكله واتجاهات تطوره. دار الشوكاني للطباعة والنشر، صنعاء - اليمن.
- الياسري، اكرم محسن والشمري ، احمد عبدالله. (٢٠١٥). مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية). دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- العبدلي ، ضرغام . (٢٠١٠) . صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف - العراق. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة ، العراق.
- الغالبي ، كمال. (١٩٩١). الادارة العامة. مطبعة الدوايدي ، دمشق.
- الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية: ٢٠٠٦ - ٢٠١٠.
- خير الله، جمال انيس. (٢٠٠٨). الإبداع الإداري. الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- صالح، احمد علي وآخرون. (٢٠١٠). الادارة بالذكاءات، نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. الطبعة، الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- قاسم، سعاد حرب. (٢٠١١). اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات : دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا . رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.
- لعلايمية ، محمد علي. (٢٠١٥). اهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، الجزائر.
- مسلم ، تامر حمدان عبدالقادر. (٢٠١٥). اثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. جامعة الازهر، غزة.

المراجع الأجنبية:

- Abadie et al.(2010). Strategic intelligence monitor on personal health system (SIMPHS) market structure and innovation dynamics. European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies.
- Davis, Jack .(2002). “Sherman kent and the Professier of Intelligence Analysis”, The Sherman kent Center for Intelligence Analysis, Vol1, No5, P2.
- Degenaro,B. Fahey,L. Fuld,L. Klavans,D .(2000). “ Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decision”, Available From:<http://www.csb.executiveboard.com>, Accessed on 8 January.
- Dowell, McDowell .(2009). Strategic intelligence Ahand book for Practitioners, and Users, Rev.ed, Scarecrow press,USA.
- Johnson, Arik .(2000). “ What is Competitive intelligence?”, Available From: <http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>. Accessed on January.
- Khanter, Akshafy, vJain .(2009). “Gurumantras of Strategic Intelligence”,AvailableFrom: <http://www.articlesbase.com/Leadership-articles/gurumantras-of-strategic-intelligence-921778>, Accessed on January.
- Kruger , Jean-Pierre. (2010). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa . Unpublished thesis, University of South Africa.
- Maccoby, Michael .(2011). “ Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership For change”, International Society For Performance Improvement, Vol50, No3.
- Qunrm by, Neil .(2003). “ Future Work in Strategic Criminal Intelligence”, Australian Crime Commission, 25 march, Astralian Conferenc.
- Seitovirta, Laura Camilla .(2011).The role of strategic intelligence services in corporate decision making. Unpublished thesis, Aalto University.
- Xu ,Mark.(2007). "Managing Strategic Intelligence : Techniques and Technologies" United sStates of Amerca& United Kingdom ,IGI Global.

