

مجلة كلية التجارة والاقتصاد

مجلة دورية - محكمة - متخصصة
العدد الرابع والخمسون - مارس ٢٠٢٢ م



Journal of Faculty of Commerce & Economics
An Academic Periodical Refereed Journal
Vol.54- March 2022

الافتتاحية

مدير التحرير

أثر استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية بوزارة النفط
والمعادن اليمنية.

د/ عبد الهادي حسين الهمداني

الحكمة
يمانية

أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في
البنوك التجارية العاملة في امانة العاصمة- صنعاء.

د/ عبد الفتاح علي القرص

د/ تركي يحيى القباني

تحليل تأثير عوامل تسعير التأمين الصحي على مستوى الإقبال على
وثيقة التأمين الصحي الجماعي في السوق اليمنية: دراسة تحليلية.

د منصور أحمد العامري

القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات
اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

أ/ فاطمة محمد مقبول قيتب

Editorial

Managing Editor

مجلة كلية التجارة والاقتصاد - العدد الرابع والخمسون - مارس ٢٠٢٢ م

Journal of Faculty of Commerce & Economics - Vol 54 - March 2022



هيئة تحرير المجلة

عميد الكلية / رئيس التحرير

د. مشعل أحمد الريفي

مدير التحرير

أ.م.د. أشوق أحمد غليس

سكرتير التحرير

د/ ناصر محمد الطويل

أعضاء هيئة التحرير

د. عبد الملك العولقي

أ.م.د. عدنان ياسين المقطري

أ.م.د. فواد عبده المخلافي

د. خالد صالح المطري

أ.م.د. فضل محمد المحمودي

أ.م.د. صلاح ياسين المقطري

د. هاني عبادي مغلس

د. محمد سعيد الحاج

الهيئة الاستشارية

أ.د. عبد الله السنفي

أ.د. مصطفى المتوكل

أ.د. محمد أحمد الأفندي

أ.د. حسن ثابت فرحان

أ.د. أحمد محمد الشامي

أ.د. سنان غالب المرهضي

أ.د. عبد الكريم السياغي

أ.د. أحمد محمد الحضرمي

أ.د. محمد علي الريدي



قواعد النشر

- 1- أن لا يكون قد سبق نشره وأن يمثل إضافة علمية أو تطبيقية في مجال تخصصات الكلية، وأية تخصصات أخرى في مجال العلوم الإنسانية المرتبطة بتخصصات الكلية .
- 2- أن لا يتعدى حجم البحث ثمانية آلاف كلمة وترفق معه خلاصة لا تتجاوز خمسمائة كلمة.
- 3- أن تتوافر في البحث الأصول المتعارف عليها في إعداد ونشر البحوث الأكاديمية العلمية.
- 4- معيار النشر هو الموضوعية ، والمستوى العلمي ودرجة التوثيق .
- 5- يكون التوثيق في الحواشي بأرقام متسلسلة في أسفل كل صفحة مع مراعاة الترتيب التالي:
 - الكتاب : اسم المؤلف ، عنوان الكتاب ، مكان وتاريخ النشر ، رقم الصفحة .
 - الدوريات: اسم المؤلف،عنوان البحث،اسم الدورية،رقم العدد والمجلد (إن وجد)، تاريخ الإصدار .
 - رقم الصفحة.
- 6- أن يكون نص البحث مطبوعاً (انظر القاعدة الأخيرة من هذه القواعد).
- 7- ترحب المجلة بتغطية المؤتمرات العلمية، وعرض الرسائل العلمية، ومراجعات الكتب الصادرة حديثاً في حدود ألفين وخمسمائة كلمة كحد أقصى .
- 8- يتم نشر البحوث أساساً باللغة العربية، ويجوز نشر بعضها باللغة الإنجليزية.
- 9- تخضع البحوث للتحكيم، ويجوز للمحكمين أن يطلبوا تعديلات طفيفة أو جوهرية بالاتفاق مع الباحث، ولا تعاد المواد المحكّمة إلى أصحابها إذا لم تنشر .
- 10- يقدم الباحث نبذة تاريخية عن نفسه ومؤلفاته وعمله الحالي وعنوانه، مع خطاب يوضح أن بحثه لم ينشر قبل أن تصدر المجلة قراراً بنشره.
- 11- تعمل هيئة التحرير على إصدار قرار بخصوص البحث خلال ثلاثة أشهر من تاريخ استلامه، وتقدم المجلة لصاحب البحث المنشور نسخة واحدة من العدد الذي نشر فيه البحث .
- 12- الطباعة: ينبغي أن يكون البحث مطبوعاً على الحاسوب، وفقاً لنظام (Office 2007)، وعلى ورق A4 ، ويخط (AL-Mohanad)، وبنط (13) ، وأن لا يزيد عدد الأسطر في الصفحة عن 25 سطراً ، مع ترك مسافة (2.36) في أعلى وأسفل الصفحة ، وعلى كل جانب (1.77)، وترقم الصفحات في الأسفل في الجانب الأيمن من الصفحة.



جميع حقوق الطبع محفوظة. لا يسمح بإعادة طبع أي جزء من المجلة أو نسخة بأي شكل وبأية وسيلة سواء كانت إلكترونية أم غيرها بما في ذلك التصوير و التسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ أو استعادة معلومات بدون الحصول على موافقة كتابية من رئيس التحرير .

المراسلات

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء
تلفاخس (464581) - مكتب العميد/ رئيس التحرير
(206909) مجلة الكلية
jfce@su.edu.ye



أبحاث العدد (54) من مجلة كلية التجارة والاقتصاد - مارس 2022م

الصفحة	محتويات العدد الافتتاحية	مدير التحرير
31-1	أثر استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية بوزارة النفط والمعادن اليمنية.	د/ عبد الهادي حسين الهمداني
84-32	أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية العاملة في امانة العاصمة- صنعاء.	د/ عبدالفتاح علي القرص د/ تركي يحيى القباني
174- 85	تحليل تأثير عوامل تسعير التأمين الصحي على مستوى الإقبال على وثيقة التأمين الصحي الجماعي في السوق اليمنية: دراسة تحليلية.	د منصور أحمد العامري
223 -175	القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية	أ/ فاطمة محمد مقبول قيقب

د / عبد الفتاح علي محمد القرص - جامعة عمران

د/ تركي يحيى القباني - جامعة الرازي

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الدافعية، الشراكة) في تعزيز إستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في البنوك التجارية العاملة بأمانة العاصمة - صنعاء، واستخدم في البحث الاستبانة المكونة من (36) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (90) مديراً في البنوك التجارية المبحوثة وهي: (البنك اليمني للإنشاء والتعمير، بنك التسليف التعاوني الزراعي، بنك الأهلي اليمني، البنك التجاري اليمني، البنك العربي، مصرف الرافدين، بنك قطر الوطني، بنك اليمن والكويت، بنك اليمن الدولي)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة، كما توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى تحقق الذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال تحسين مستويات الدافعية، وتعزيز الشراكة، وترجمة الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقق والقياس، وأيضاً ضرورة تحسين مستويات تحقق استراتيجيات إدارة المواهب وذلك من خلال الاحتفاظ بالموهوبين وجذب الموهوبين وتنمية وتطوير المواهب.

الكلمات الافتتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، استراتيجيات إدارة المواهب، جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.



Abstract

This research is aimed to test the impact of strategic intelligence with its dimensions (forecasting, future vision, organized thinking, motivation, partnership) in enhancing talent management strategies with its dimensions (attraction of talents, development and improvement of talents, and maintaining talents) in Yemeni commercial banks in the capital Sana'a. In this research, a questionnaire was used and it consisted of (36) items to collect data from the research sample, whose total number (90) managers in the Yemeni commercial banks under investigation. They are: (Yemeni Bank for Reconstruction and Development, Cooperative Agricultural Credit Bank, National Bank of Yemen, Yemeni Commercial Bank, Arab Bank, Bank of Al-Rafidain, Qatar National Bank, Yemen and Kuwait Bank, Yemen International Bank). The descriptive analytical method was used, applying the statistical program (SPSS) to count the results. The researchers presented some conclusions, the most important of which is the presence of a significant impact of strategic intelligence in enhancing talent management strategies in the Yemeni commercial banks investigated. The main recommendations of research were the need to improve the level of achievement of strategic intelligence by improving the levels of motivation, strengthening partnership, and translating the future vision into verifiable and measurable goals and activities, as well as improving the levels of achievement of talent management strategies by retaining the talented, and attracting the talented talent development and development.

Keywords: strategic intelligence, foresight, structured thinking, future vision, motivation, partnership, talent management strategies, talent attraction, talent development, talent retention.



مقدمة البحث :

تواجه البنوك التجارية كثيراً من التحديات والتهديدات التي تهدد بقاءها واستمرارية نشاطها، وذلك يستلزم وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية الذين يستطيعون استشعار تلك التهديدات وتجنبها قبل حدوثها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، فضلاً أن تكون لديهم تصورات ورؤى مستقبلية لمواجهة الحاضر والتنبؤ بالفرص المحتملة واستثمارها. ويرى (حسين، 2019: 664) بأن الذكاء الاستراتيجي أداة تستخدم بكفاءة وفعالية لتوفير المعلومات اللازمة لصناعة القرارات بالمنظمة، وتساعد المديرين في تفهم البيئة المحيطة بالمنظمة، والتكيف مع المتغيرات البيئية، والتعرف على نقاط قوة وضعف المنظمة والعمل على تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ومحاولة استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المتوقعة. ويشير (زيادة، 2021: 108) بأن استراتيجية إدارة المواهب تهدف إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل الأداء من خلال قدراتهم ومواهبهم. ولهذا أصبح إلزاماً على البنوك التجارية أن تتبنى الذكاء الاستراتيجي في اختيار القادة ليكونوا قادرين على تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية، والذي يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية وجعلها عنواناً للتطور والاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية، وتبرز أهمية البحث أنه أعطى نتائج وتصوراً واضحاً للقيادات الإدارية في البنوك التجارية المبحوثة عن متغيرات البحث، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي واشتمل البحث على أربعة مباحث: المبحث الأول: تضمن منهجية البحث والدراسات السابقة، والمبحث الثاني: تضمن الجانب النظري للبحث، والمبحث الثالث: تناول الجانب العملي، المبحث الرابع: وفيه نتائج وتوصيات البحث، واخيراً قائمة المصادر والمراجع وملحقاته.



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

يعدُّ قطاع البنوك في اليمن من أهم القطاعات الاقتصادية ورافداً مهماً للاقتصاد الوطني وتعرضه للمنافسة نتيجة العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور البنوك ذي الكيانات العملاقة، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين تلك البنوك، ونتجت عنها انخفاض مستوى بعض البنوك وصدارة البعض الأخرى بمركز تنافسي عالٍ ثم تتراجع بعد ذلك، مما حدا بالباحثان إلى إجراء هذا البحث وقد وجد أن البنوك التجارية العاملة في أمانة العاصمة لا تنقصها المواهب، وإنما قد يرتبط نجاحها بوجود قادة استراتيجيين استطاعوا إدارة تلك المواهب بفعالية، وبمجرد تغيير قياداتها أو انتقالهم إلى بنوك أخرى يتراجع أداء تلك البنوك، وبالتالي ازدادت المنافسة في استقطاب القادة الاستراتيجيين، وأصبح النجاح في هذه البنوك مرهوناً بذكاء قادتها الاستراتيجيين ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات والمهارات اللازمة لتوظيف المواهب في تطبيق الأساليب الحديثة والمتطورة في جذب وخدمة العملاء، لذا فإن استراتيجيات إدارة المواهب تُعد أحد الأذرع الأساسية لتطور بيئة عمل البنوك التجارية، فهي الوسيلة التي تستطيع من خلالها المنافسة ويمكنها تحقيق النجاح والتفوق، لهذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين البنوك في بيئة الاقتصاد المعرفي تتمثل في تزويد إدارة المواهب بكل الوسائل الممكنة، وصار إلزاماً على البنوك التجارية أن تتبنى الذكاء الاستراتيجي في اختيار القادة ليكونوا قادرين على تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية، والذي يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية وجعلها عنواناً للتطور والاستدامة، **وتتلور مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:**

1. ما مستوى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في أمانة العاصمة - صنعاء؟
2. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية العاملة في أمانة العاصمة - صنعاء؟
3. هل يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية العاملة في أمانة العاصمة - صنعاء؟

ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في الجوانب التالية:

1. يعد الذكاء الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة المواهب من المداخل المعاصرة في القرن الواحد والعشرين، والذي يحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثان في مجال إدارة الأعمال، ونظرًا لما يوفره للقادة من قدرة وفعالية في عملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية.
2. تشخيص وتحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة، ويترتب عليه تقديم توصيات وفقاً لنتائج البحث التي تسهم في تطوير مستوى هذا الأثر.
3. العمل على تعميق إدراك وفهم القيادات الإدارية في البنوك التجارية المبحوثة بمتغيرات البحث (الذكاء الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة المواهب) بالشكل الذي يمكن الاستفادة من هذه المفاهيم في حل المشكلات التي تواجه البنوك التجارية.
4. تسليط الضوء على أهمية الدور الفاعل للذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في بيئة تتميز بالتغيرات المتسارعة عبر تقديم خدمات مصرفية متميزة.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى الآتي:

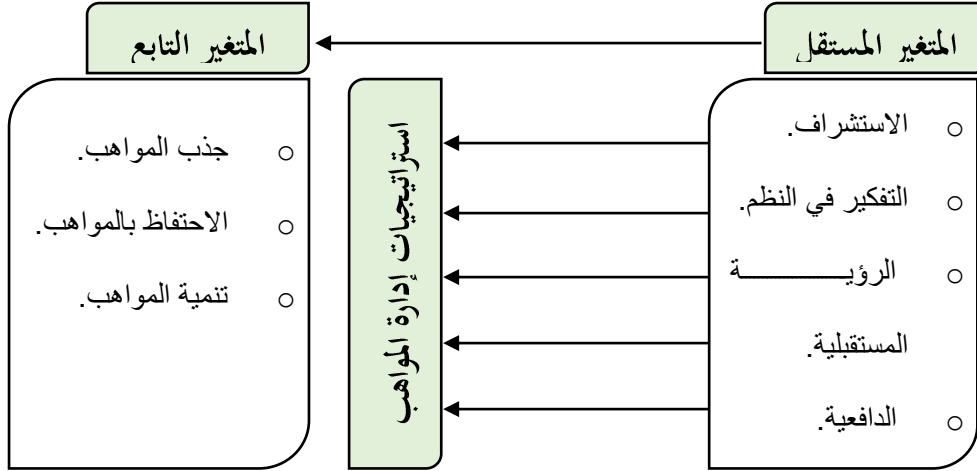
1. التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة المواهب لتكوين صورة شاملة وواضحة عن هذه المفاهيم.
2. معرفة وبيان مستوى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية المبحوثة.
3. معرفة وبيان مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة.
4. بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة.

5. الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد القيادات الإدارية في البنوك التجارية المبحوثة.

رابعاً: نموذج البحث:

انسجماً مع مشكلة البحث وبهدف الإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه، وفرضياته، وصمم الباحثان نموذجاً افتراضياً للبحث، يوضح أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب الآتي:

نموذج البحث يوضح أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب



المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لمتغيرات البحث

خامساً: فرضيات البحث:

من خلال مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرضيات الآتية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى (ف 1):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة"، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستشراف واستراتيجيات إدارة المواهب.

1-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير المنظم واستراتيجيات إدارة المواهب.

1-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية واستراتيجيات إدارة المواهب.

1-4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية واستراتيجيات إدارة المواهب.

1-5 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة واستراتيجيات إدارة المواهب.

سادساً: منهج البحث: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته:

1- تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية العاملة في البنوك التجارية العاملة بأمانة العاصمة - صنعاء، ويبلغ عددها (11) بنكاً هي: (البنك اليمني للإنشاء والتعمير، بنك التسليف التعاوني الزراعي، البنك الأهلي اليمني، البنك التجاري اليمني، البنك العربي، مصرف الراجحي، بنك قطر الوطني، بنك اليمن والكويت، بنك اليمن الدولي).
علماً بأن بنك يونابتد بنك والخليج رفضا استلام الاستبانة بحجة أنهما تحت التصفية.



2- عينة البحث: تم اختيار عينة البحث وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم استهداف قيادات الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة بأمانة العاصمة - صنعاء والمتمثلة بـ(مدرء عموم، مدرء إدارات، رؤساء الأقسام)، كونهم المعنيين باتخاذ القرار والتنفيذ في تلك البنوك، وقد تم توزيع (114) استبانة على أفراد العينة الذين يمثلون عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للمعالجة الإحصائية (90) استبانة، تم توضيح هذه العينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) يوضح إجمالي الاستبانات

الموزعة والمسترجعة من البنوك التجارية المبحوثة

م	اسم البنوك التجارية المبحوثة التي شملها البحث	مدرء عموم	مدرء إدارات	رؤساء الأقسام	إجمالي الاستبانات الموزعة	إجمالي الاستبانات الصالحة للمعالجة
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1	5	7	13	11
2	بنك التسليف التعاوني الزراعي	1	6	14	21	18
3	البنك الأهلي اليمني	0	3	6	9	8
4	البنك التجاري اليمني	2	3	10	15	13
5	البنك العربي	1	5	11	17	13
6	مصرف الرافدين	0	1	3	4	4
7	بنك قطر الوطني	1	2	4	7	5
8	بنك اليمن والكويت	1	4	8	13	10
9	بنك اليمن الدولي	1	6	8	15	12
	الإجمالي	8	35	71	114	94
	الاستبانات غير الصالحة					4
	الاستبانات الصالحة للتحليل					90

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على البيانات التي تم الحصول عليها من البنوك التجارية المبحوثة.

ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: معامل ألفا كرونباخ، لاختبار ثبات أداة البحث، والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات العينة، واختبار (t-test) واختبار (F) فيشر، ومعامل الارتباط (r)، ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل الانحدار.

تاسعاً: ثبات أداة البحث وصدقها:

(أ) اختبار صدق أداة البحث: تم الاختبار والتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها الأولية بعد عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، وطلب الباحثان من المحكمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة البحث، ومدى ملاءمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارة للبعد الذي تنتمي إليه، كما طلب الباحثان من المحكمين إبداء الرأي بإدخال التعديلات أو الملاحظات أو الإضافات، لتزداد الاستبانة وضوحاً وشمولاً.

(ب) اختبار ثبات أداة البحث: تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) (Cranbach's Alpha)، وذلك بالنسبة لأداة البحث، وتوضح النتائج أن معامل الثبات لأداة البحث كان مقبولاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (0.972) وهي معاملات عالية جداً، وبلغت معامل الثبات لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب (0.949) وهي معاملات عالية جداً مما جعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتدل على اتصاف الاستبانة (المقياس) بدرجة ثبات عالية، مما يجعل الأداة تتمتع بالصدق في جمع البيانات المتعلقة بالبحث، وهي معاملات قوية تدل على تمتع الاستبانة (المقياس) بالصدق والثبات لفقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2) نتائج اختبار ثبات أداة البحث

متغيرات البحث (محاور)	عدد الأسئلة (الفقرات)	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد الذكاء الاستراتيجي		
1- الاستشراف	4	0.896
2- التفكير المنظم	4	0.828
3- الرؤية المستقبلية	5	0.916
4- الدافعية	4	0.854
5- الشراكة	4	0.865
مجموع فقرات أبعاد الذكاء الاستراتيجي	21	0.972
أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب		
1- جذب المواهب	5	0.899
2- الاحتفاظ بالمواهب	5	0.876
3- تنمية المواهب	5	0.875
مجموع فقرات أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب	15	0.949

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (SPSS).
الدراسات السابقة:

يعرض الباحثان مجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث الحالي، والتي أجريت في عدة أماكن وأزمنة مختلفة، وقد ركز البحث الحالي عليها من حيث الاهداف، ومجتمع وعينة البحث وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج للوقوف على نتائج الجهود السابقة ثم مقارنتها مع البحث الحالي لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف، وبعد ذلك تم تحديد ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة. ويمكن استعراض هذه الدراسات بناء على تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو الآتي:

1. (ربيعي، 2021): هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الدافعية، الشراكة) في تحسين الأداء المتميز، وشملت الدراسة عينة مكونة من (70) موظفاً إدارياً على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة.
2. (Alobideen&Al-Rawashdeh,2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي والمتمثل في: (التبصير، التفكير المنظم، التحفيز) في تحقيق ريادة الأعمال في



الشركات الصناعية الحائزة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (200) موظف، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر بين الذكاء الاستراتيجي وريادة الأعمال وينسب متفاوتة.

3. **(Kori, ai, et,2020)** هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات الذكاء الاستراتيجي بأداء البنوك التجارية في كينيا، وشمل مجتمع الدراسة على (40) مصرفاً تجارياً، وبلغت حجم العينة (181) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بممارسات الذكاء الاستراتيجي لمواجهة التهديدات والمخاطر وأن ذلك الاهتمام أدى إلى تحسين الأداء المنظمي بالبنوك.

4. **(Dang, ai, et,2020)**: هدفت الدراسة إلى تقديم تصور بأساليب إدارة المواهب في القطاع المصرفي الفيتنامي، ويتمثل مجتمع الدراسة من (10) بنوك (ثلاثة بنوك عامة، وثلاثة بنوك أجنبية، وأربعة بنوك خاصة) وبلغ حجم العينة (20) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بتنمية المهارات الشخصية ومراقبة النزاهة من أجل تعزيز أداء الموظفين وموقفهم ولا يجب الانتباه إلى وظائف إدارة المبيعات فقط.

5. **(Sadek,2020)**: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة المواهب والمتمثلة بـ (تخطيط المواهب، التطوير والجذب، ثقافة مكان العمل، التوظيف والاحتفاظ، التعويض والمكافأة)، في أداء العاملين في فنادق القاهرة، وقد جمعت البيانات بواسطة الاستبانة ولعدد (294) مديراً للموارد البشرية في فنادق الخمسة والأربعة نجوم في مدينة القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات استراتيجيات إدارة المواهب وأداء العاملين، كما أظهرت بأن ممارسات إدارة المواهب ماتزال في بدايتها وذلك بسبب الاهتمام الرسمي بالموارد البشرية والتركيز على الدور التقليدي دون النظر إلى البعد الاستراتيجي لإدارة المواهب.

6. **(Ananthan ,ai, et,2019)** هدفت الدراسة البحث إلى تطوير إدارة المواهب في القطاع العام ماليزيا، من خلال تحليل الأدبيات النظرية الشاملة، وذلك لتطوير مفاهيم إدارة المواهب وقضايا رأس المال البشري الأوسع في الخدمة العامة، وتوصلت الدراسة إلى وجود حاجة لمزيد من الأبحاث الكمية والنوعية المتعمقة لاكتشاف رؤى جديدة لإدارة المواهب والاحتفاظ بالمواهب بين مديري القطاع العام في ماليزيا.

7. **(جعفر، 2017)**. هدفت الدراسة إلى بحث علاقة وأثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، الشراكة) في الأداء العالي لمركز



أمراض وزرع الكلى بمدينة الطب التابعة لجامعة بغداد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (40) مديراً يعملون في الوظائف الإشرافية بمركز أمراض وزرع الكلى توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي في الأداء العالي للمنظمة، وأيضاً هنالك تأثير معنوي للرؤية المستقبلية في الأداء العالي للمنظمة.

8. (Al-Mannai, ai, et, 2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها المتمثلة بـ (الجذب، التطوير والتنمية، الاحتفاظ، التعاقب الوظيفي) على الميزة التنافسية، في بريد البحرين، وتم جمع البيانات الأولية من خلال مصدرين: الأول: الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع البحث المكون من (395) فرداً والمصدر الثاني: مقابلات مع مجموعة من المديرين والمشرفين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لإستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية.

9. (الجراح، أبو دولة، 2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (جذب، تنمية، احتفاظ بالمواهب) في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

مقارنة البحث الحالي مع الدراسات السابقة: تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة ومتغيرات وفرضيات وأدوات البحث، وفي تدعيم نتائج البحث الحالي ومقارنتها مع الدراسات السابقة، **وتشابه البحث الحالي** مع بعض الدراسات منها: بحث (ربيعي، 2021، وبحث جعفر، 2017)، في أبعاد متغيرات الذكاء الاستراتيجي المتمثلة: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الدافعية، الشراكة) وأيضاً اتفق البحث مع بحث (الجراح، أبو دولة، 2015) في أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة بـ (جذب، تنمية وتطوير، الاحتفاظ). واختلف البحث الحالي مع الدراسات الأخرى لإغفالها بعض أبعاد البحث الحالي واعتمادها أبعاداً أخرى للمتغيرين (المستقل والتابع). **وما يميز البحث الحالي** عن الدراسات



السابقة يُعد من الأبحاث النادرة التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة المواهب، حيث هناك ندرة وحاجة لمثل هذه الأبحاث في بيئة البنوك التجارية المبحوثة، كما ركز البحث الحالي على أبعاد الذكاء الاستراتيجي باعتبارها أهم العناصر لجذب وتنمية وتطوير الموهوبين والاحتفاظ بهم .

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

(أ) مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

اهتم الباحثون بمفهوم الذكاء الاستراتيجي اهتماماً كبيراً في مجالات الإدارة والسياسة وعلوم النفس والاجتماع والتربية خلال العقد الأخير من القرن العشرين باعتباره حجر الزاوية في بقاء أي منظمة ونجاحها، وتحقيق أهدافها التنظيمية، والجدير بالذكر أنه لم يتم التوصل إلى تعريف موحد عند الباحثين لهذا المفهوم فمنهم من يرى الذكاء بأنه القدرة على التفكير المجرد، ويعتقد غيرهم بأنه القدرة على معالجة الرموز وإدراك العلاقات والاستدلال وصولاً لتعميمات حقيقية صحيحة، أو هو القدرة على التكيف الاجتماعي، ويذهب فريق آخر إلى القول بأن الذكاء هو الفطنة والنباهة(الشمري، 2019: 319).

استُخدم الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، ويُعد (Tzu Sun) أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم من خلال كتابه (فن الحرب)، وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الاستراتيجية (هاشم، الشخلي، 2021: 24). وتُعد وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وصياغة السياسة بالذكاء الإستراتيجي (العامري، 2018: 40). ثم انتقل استخدامه إلى المؤسسات التجارية التي بدأت تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء، فقد بدأت العديد من الدول منها: أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعة الذكاء الاستراتيجي لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات ولإعداد برامج تدريب، وبدأت بتكوين ما يعرف بفرق الذكاء الاستراتيجي، وذلك من خلال الترويج لما يعرف بمجتمع الذكاء الإستراتيجي نظراً للدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (ربيعي، 2021: 23). ثم بدأت المنظمات تدرك أهمية التمتع بمستويات عالية من المرونة والذكاء الاستراتيجي حيث



أصبحت العديد من المنظمات اليوم تضم وحدة متخصصة تهدف إلى رفع مستويات المرونة والذكاء الاستراتيجي. وهذه الوحدة تضم موظفين مؤهلين يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال الإدارة ومجالات أخرى (Al-Daouri&Atrach,2020:p.40).

ومع ذلك يمكن الاسترشاد ببعض التعريفات التي أوردها الباحثون والكتاب ونوضحها على النحو الآتي :

عرف (Maccoby) الذكاء الاستراتيجي بأنه: "سمات يتسم بها قادة استراتيجيون، ويتكون من خمسة أبعاد أساسية: (الاستشراق، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الدافعية، الشراكة) تمكن القائد من فهم وتصور مستقبل المنظمة" (ربيعي، 2021: 50).

وقد عرف كل من (Abuktaish&Alkshali,2020:p.260) الذكاء بأنه: مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، ويمكن أيضًا تعريفه على أنه السلوك الذي يتم من خلاله حل المشكلات، والتكيف مع البيئة المحيطة، والقدرة على تكوين المفاهيم العقلية وتنميتها. فيما عرفه (Museux,2006) بأنه: "العملية التي يمكن من خلالها زيادة الميزة التنافسية للأعمال عن طريق الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة في صنع القرار" (هاشم، الشبخلي، 2021: 24).

وقد أشار (Almarshad & Alsawalhah, 2019) بأن الذكاء الاستراتيجي: هو عقل المنظمة الذي يهدف إلى فهم مستقبل المنظمة والتنبؤ به، وإيجاد طرق للحفاظ على قدرتها التنافسية (Kori, et al, 2021: p.245).

في حين يؤكد (Lehane,2011) على أن الذكاء الاستراتيجي يعني: وظيفة لتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية وافترضااتهم في إدارة المنظمة (Alhamadi,2020:p.2).

فيما عرفها آخرون بأنه: عملية تعتمد على الحدس والشراكة وتُعد النظر والبصيرة والتفكير، التي يمتلكها المدبرون ويوظفونها بخبراتهم بطريقة ذكية، حيث يتم تطوير السياسات والاستراتيجيات بشكل مناسب لمواجهة أي تأثيرات أو تهديدات بيئية مستقبلية أو حالية، وللإجابة عن السؤال من هم الأفراد الذين يتمتعون بهذه الصفات، يجب توفر أداة متاحة للمدبرين الذين يشغلون مناصب قيادية عليا (Ahmed,et,al,2021:P.3).



ويستخلص الباحثان من التعريفات السابقة تعريفاً للذكاء الاستراتيجي بأنه: " عملية إدارية تفاعلية مكتسبة تتوقف كفاءتها على مدى تمتع القادة بالقدرة على توظيف معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم في إعداد وتطوير السياسات والاستراتيجيات وفقاً لروية ورسالة المنظمة لمواجهة المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية من خلال (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، والدافعية، والشراكة).

(ب) أهمية الذكاء الاستراتيجي :

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي: (فراح، 2020:12)-Al_& Alobidyeen
{(Rawashdeh,2020;p.31)}

1. يساهم في تنمية وتطوير السمات القيادية لدى القيادات.
2. يساعد على معرفة التغيرات التي قد تطرأ في السوق والتكنولوجيا الجديدة وهذا يسهل من عملية تشكيل الخيارات الاستراتيجية وصياغة الخطط والسياسات وعمليات التغيير والتطوير للارتقاء بمستوى الأعمال ومواجهة التحديات.
3. مساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات والضغط التي تفرضها.
4. مساعدة الإدارة في عملية ترشيد اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات المناسبة لصانع القرار.
5. إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة من خلال التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها للتكيف مع العمليات والتكنولوجيا الجديدة وتزويدهم بالمعلومات الضرورية (عباسي، وآخرون، 2018: 28).
6. يعمل على تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين (مارني، البوسعيدي، 2019:6)
7. يساهم في ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان (يوسف، 2021: 655).

ويستنتج مما سبق أن الذكاء الاستراتيجي يعمل على إعداد قادة يتمتعون بسمات وأنماط مختلفة من القيادة والذكاء العالي، يؤهلهم إلى صياغة البرامج والسياسات ووضع



الاستراتيجيات لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، والمحافظة على وضع المنظمة التنافسي، والعمل على حل مشاكل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال مشاركة المرؤوسين واتخاذ القرارات بطرق مبتكرة وحديثة.

(ج) أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي: (جبرين، 2018: 14)
(حسين، 2019: 670)

1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ القرارات الوقائية إزائها.
2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية.
3. تشكيل قنوات لدى صناعات القرار وصياغة سياسات إبداعية مثالية.
4. تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
5. تطوير آراء تخمينية بهدف الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.
6. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.
7. دعم القرارات التفاوضية والإبداعية للمنظمات (السرسك، 2020: 19).

(د) أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

تعد أبعاد الذكاء الاستراتيجي أساس نجاح المنظمات، فقد قدم الباحثون العديد من التصنيفات لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بوجهات نظر مختلفة، ولم يتفقوا على تصنيف محدد، وهذا الاختلاف يعود لتنوع ثقافتهم وطرق دراستهم للموضوع، ونوضح تلك التصنيفات مرتبة تنازلياً بحسب التسلسل الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم، والمبينة في الجدول الآتي:

أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات
إدارة المواهب في البنوك التجارية العاملة في أمانة العاصمة - صنعاء



جدول رقم (3) تصنيفات أبعاد الذكاء الاستراتيجي حسب آراء الباحثين

أبعاد الذكاء الاستراتيجي											
م	الباحث / التاريخ	الاستشراف	التفكير المنظم	الرؤية المستقبلية	الدافعية	الشراكة	التحفيز	إدارة المعرفة	الابداع	الحدس	التحالفات الاستراتيجية
1.	هاشم، الشبخلي، 2021	√	√	√	√	√					
2.	يوسف، 2021م	√	√	√						√	
3.	ربيعة، 2021م	√	√	√	√	√					
4.	السرسك ، 2020م	√	√	√	√	√					
5.	الأيوبي ، البوجي، 2020	√	√	√	√	√					
6.	النجار، الحرايزة، 2020م	√		√		√					
7.	راضي، المدهون، شاهين، 2020	√	√	√		√	√				
8.	فراح، 2020م	√	√	√	√	√					
9.	أبو زيدان، 2020			√	√	√					
10.	Alobidyeen & Al-Rawashdeh ,2020	√	√	√							
11.	Abuktaish&Alkshali,2020	√	√	√	√	√					
12.	Al-Daouri&Atrach,2020	√	√	√					√		
13.	Alhamadi,2020	√	√	√		√	√				
14.	رزيقة، منصور، إلياس، 2019	√	√			√					
15.	مارني، البوسعيدي، 2019م	√		√		√			√		
16.	الشمري، 2019		√	√		√	√				
17.	جبرين، 2018	√	√	√							
18.	أبو أصبع، العفيري، 2018م	√	√	√	√	√	√				
19.	نادية، 2018	√	√	√	√	√				√	
20.	جعفر، 2017م	√	√	√	√	√	√				
	المجموع	18	17	19	9	15	5	1	1	2	1
	نسبة التكرار %	20.5%	19.3%	21.6%	10.2%	17.1%	5.7%	1.1%	1.1%	2.3%	1.1%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الموضحة في الجدول.

ويستخلص الباحثان مما سبق بيان هنالك اختلافاً واضحاً في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي إلا أنه من الواضح وجود مجموعة من التي أجمع عليها العدد الأكبر من هؤلاء الباحثين تظهر من خلال تكرارها في دراساتهم ونماذجهم المتنوعة للذكاء الاستراتيجي. وقد تم اعتمادها في هذا البحث وهي تتفق مع تصنيف (Maccoby&Scudder,2011) والمكونة من خمسة أبعاد هي: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية،



الشراكة)، وقد تم الاعتماد عليها كمقياس للبحث الحالي، وكما تم التطرق لها على النحو الآتي:

1. **الاستشراف (البصيرة) :** هو عنصر مهم في الذكاء الاستراتيجي لأنه يظهر قدرة الإدارة العليا على رؤية ما لا يراه الآخرون (Abuktaish&Alkshali,2020:p.260). ويعرف الاستشراف بأنه: القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية من خلال التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة وتوفير المعلومات للقادة، وبحث الماضي والحاضر (نجيب، ناصر، 2021: 26). حيث يركز الاستشراف على ثلاثة أمور أساسية هي الفهم الشامل للعمليات السابقة ومعوقات التغيير، الفهم الشامل للطبيعة الحقيقية للحاضر، فهم التبعيات المحتملة للاتجاهات الحالية (النجار، الحرايزة، 2020: 341).

2. **التفكير المنظم:** يعرف بأنه: القدرة على تجميع العناصر ودمجها بدلاً من فصلها إلى أجزاء، ثم تحليلها معاً وتقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على طريقة تفاعلها مع بعضها البعض من حيث النجاح في خدمة أهداف النظام (Alobidyeen&Al-Rawashdeh,2020 :p.32). فيجب على المنظمات تطوير التفكير المنظم في موظفيها، لأنَّ تطوير التفكير المنظم يسرع التكامل في جميع أنحاء المنظمة، والتي يمكن أن يعزز الأداء وزيادة قيمة المنظمة، ويساعد على تحقيق العديد من الفوائد لكل من (العمليات، أصحاب المصالح، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، والمعلومات) (هاشم، الشخيلي، 2021: 25).

3. **الرؤية المستقبلية:** وهي شعار من جملة واحدة يوضح الهدف العام الذي تريد المنظمة الوصول إليه بعد مرور بعض الوقت (Alhamadi,2020:p.2). وتعرف الرؤية المستقبلية بأنها: عملية صنع التنبؤات المستقبلية لما يجب أن تكون عليها المنظمة، ويتطلب تطوير الرؤية المستقبلية بمشاركة جميع الموظفين، وتشمل جميع مجالات المنظمة (Al-Daouri&Atrach,2020:41). ويجب أن تعطي رؤية المنظمة صورة واضحة وشاملة لمستقبل المنظمة المثالي، مع وصف جميع مكونات المنظمة (القيم، الأنظمة، القيادة)

(Alhamadi,2020:p.2). ويظهر دور الرؤية كأحد مكونات الذكاء الاستراتيجي للقادة المتميزين عن طريق: اعتماد القادة لرؤاهم في تحديد مواقع المنافسين، واتخاذ قرارات مؤثرة وصحيحة إزاءها (ألشافي، أبو قاعد،2020: 249). ويرى الباحثان أنّ الرؤية المستقبلية: عبارة عن صورة لمستقبل المنظمة الطموح، وتمثل قاعدة وأساساً لرسالة وقيم وغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

4.الدافعية: وهي عملية التأثير في السلوك من حيث التوجيه والاستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف، ولإستخدام عنصر الدافع بشكل فعال ينبغي تقديم الحوافز للعاملين. وتتمثل في(4R's) كما وصفه (Maccoby,et,al,2004) (مكافآت Rewards العلاقات Relationships (نجيب، 2021: 26)، حيث يبرز الدور الذي يقوم به الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من جهة والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة أخرى(عباسي، وآخرون، 2018: 38). ويرى الباحثان بأن الدافعية هي: القوة الداخلية التي تدفع القادة على استثارة الموظفين لديهم وتشجيعهم ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بطرق إبداعية ومختلفة.

5.الشراكة: تمثل الشراكة قدرة القائد الذي لديه نكاء استراتيجي أن يكون قادراً على إقامة تحالفات استراتيجية، ولديه رؤية للشراكة والتحالف والاندماج مع المنظمات الأخرى (Abuktaish&Alkshali,2020,p.261). وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات كونها تمثل أحد اتجاهات التنظيم المعاصر التي تمهد السبيل إلى تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل التنافس إلى تعاون وغيرها (أبو أصبع، العفيري،2018: 11).



ثانياً: استراتيجيات إدارة المواهب:

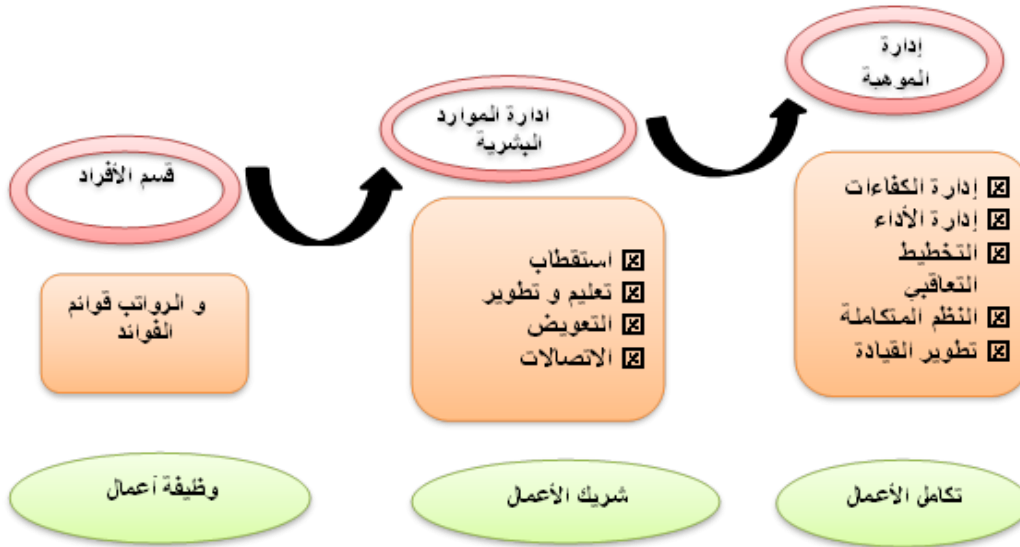
(أ) التطور التاريخي لمفهوم استراتيجيات إدارة المواهب:

يعد مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً حيث بدأ في السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين، ففي البداية كانت الجهة المسؤولة عن الأفراد هي إدارة شؤون الموظفين والعاملين التي تعنى بتوظيف الأفراد ودفع رواتبهم، وفي أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين نفسه ظهر مفهوم الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث أدركت المنظمات أن إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية في توظيف الأفراد المناسبين وتدريبهم ومساعدتهم وتصميم أدوار الوظيفة وهياكل المنظمة (تصميم المنظمة)، بالإضافة إلى نظم المكافآت والتعويضات، من أواخر التسعينيات من القرن الماضي حتى الآن برز مفهوم إدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية. وذكر (اللوغان، 2020: 330) بأن المفهوم الشامل لإدارة المواهب هو أنها عملية مستمرة ومتكاملة تعنى بالاستقطاب والتعيين والتنمية وإدارة الأداء والدعم وتخطيط التعاقب الوظيفي، والنظر إلى الفرد على أنه مورد مهم يجب العناية به من الاختيار حتى المحافظة عليه.

واستخدم مصطلح "إدارة المواهب" لأول مرة عن طريق البحث الذي نشرته مجموعة McKinsey للدراسات والموسوم "بالحرب على المواهب" سنة 1997 حيث شهدت هذه المرحلة تقدماً في عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة، وبشكل متكامل جداً وأصبحت من شريك في الأعمال إلى تكامل مع الأعمال (الوافي، 2019: 13). وقد تعددت آراء ووجهات نظر الباحثين حول تعريف الموهبة فهناك من عرفها من ناحيتين: الأولى الموهبة في اللغة هي: أحد التصرفات الاسمية للفعل وهب ومعناها اللغوي أعطى دون مقابل، فالموهبة في اللغة (جمعها مواهب) استعداد فطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه. أما في علم الإدارة فعرفت الموهبة بأنها: مجموعة القدرات التي يمتلكها الفرد وتشمل المعرفة والخبرة والمهارة وكافة القدرات التي يقدمها الفرد من أجل تطوير العمل ورفع مستوى أداء المنظمة لتصبح موهوبة (فارس، وآخرون، 2018: 481).

وقد عرف (Horvathova, 2011) إدارة المواهب بأنها: نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المنظمة، وتحديد العجز

منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المنظمة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمنظمة (زيادة، 2021: 106). والشكل التالي يوضح التطور التاريخي لإدارة المواهب



شكل رقم (1) يوضح التطور التاريخي لإدارة المواهب

المصدر: (الوافي، 2019: 14)

(ب) مفهوم استراتيجيات إدارة المواهب:

يشير الكثير من الباحثين والكتّاب في مجال الإدارة إلى أن هنالك العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع إدارة المواهب في المنظمات التي تقع عليها إدارة الموارد البشرية، لهذا لم يتفق الباحثون في تعريف محدد لمفهوم استراتيجيات إدارة المواهب، ومع ذلك يمكن الاسترشاد ببعض التعريفات التي أوردها الباحثون والكتّاب ونوضحها على النحو الآتي:

عرف كلٌّ من (Al-Mannai, et, al, 2017: P.3) استراتيجية إدارة المواهب بأنها: مجموعة الأنشطة والاستراتيجيات المتعلقة بالمنظمة التي تسعى إلى اكتساب وتطوير وتحفيز الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية. كما عرفت بأنها:



استراتيجية مصممة لمساعدة المنظمات على تحقيق أفضل استخدام ممكن لرأس مالها البشري في المستقبل لتحقيق رؤية المنظمة (Al-Serhan,2020:p.57).
وأيضاً عرفت بأنها: الاستدامة في تطوير وتنمية المواهب من شاغلي الوظائف ذوي الإمكانات العالية والأداء العالي لشغل الوظائف الشاغرة والمحافظة عليها لضمان استمرارهم بالمنظمة (Adu Frimpong & Emmanuel,2016:p.77). في حين عرفها (الوافي،2019: 60) بأنها: مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم إستراتيجية المنظمة ورسالتها إلى برامج تشغيلية وتنفيذية للوصول إلى التميز، وتعد الطريق الوحيد للبقاء في ظل المنافسة الشرسة.

بينما عرفها (Hamad,2019:P.810) بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد منهجي للمناصب الرئيسية التي تساهم بشكل مختلف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

في حين عرفها كلٌّ من (الجراح، أبو دولة،2015: 288) بأنها: تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتفعيلها داخل العمل.
ويعرف الباحثان استراتيجية إدارة المواهب بأنها: القرارات التي تتضمن الغايات والأهداف والخطط والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة المواهب في رفع قدرتها التنافسية من خلال امتلاكها أفراداً موهوبين، لديهم معارف ومهارات وقدرات غير عادية ويجب تطويرهم والمحافظة عليهم لتحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

(ج) أهمية استراتيجية إدارة المواهب:

تكمن أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في الآتي: {حمادي،2021: 108}(قريشي، وآخرون،2019: 67){

1. حماية الموظفين القدامى الموهوبين واستخدامهم لتطوير خطط استراتيجية للحفاظ على بقاء واستمرارية النمو، وضمان تدفق المواهب من خلال القنوات القيادية، ومساعدة الأفراد على التخطيط لمساراتهم المهنية.

2. اكساب المنظمات ميزة تنافسية طويلة الأجل.



3. جذب المواهب واختيارها وتطويرها والاحتفاظ بها لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.
 4. تصميم الوظائف التي تمنح الأفراد الفرص لإظهار مهاراتهم وتمييزها ومنحهم الاستقلالية.
 5. تطوير المنظمة باستخدام مفهوم مكان العمل المريح ومفهوم المستخدم البديل.
 6. تهيئة الفرص للعاملين ذوي المواهب لتحقيق تطوير في مهنتهم ونموها.
- وبناءً على ما سبق يرى الباحثان أن أهمية استراتيجية إدارة المواهب تكمن في استمرارية وتطور المنظمة من خلال مساعدة إدارة المواهب في التنسيق والتعاون بينها وبين الإدارة العليا بهدف توجيه موارد المنظمة لتحقيق أهدافها وضمان مراعاة نقاط القوة والضعف في مواردها البشرية لتنفيذ استراتيجياتها.

(د) أهداف استراتيجية إدارة المواهب :

يمكن إيجاز هذه الأهداف في النقاط الآتية: {قرشي وآخرون، 2019: 66}
{زيادة، 2021: 107}

1. الحصول على أفضل الأفراد الذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات.
2. تطوير تلك القدرات وفقاً لمعيار المستوى العالمي.
3. الاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الاستراتيجي.
4. وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة.
5. تحديد طرق الحصول على الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم.
6. تحديد احتياجات المنظمة من العاملين لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.

(هـ) أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب:

تعد أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب من القضايا الأساسية التي تهتم بها منظمات الأعمال لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموهوبين، فقد قدم الباحثون العديد من التصنيفات، ولم يتفقوا على تصنيف محدد، وتم توضيح تلك التصنيفات مرتبة تنازلياً بحسب التسلسل الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم في الجدول التالي:

أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات
إدارة المواهب في البنوك التجارية العاملة في أمانة العاصمة - صنعاء



جدول رقم (4) أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب بحسب آراء الباحثان

أبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب											
المشاركة	ثقافة مكان العمل	نشر المواهب	تحفيز المواهب	تمكين المواهب	إدارة الأداء	تخطيط التعاقب الوظيفي	تعويض المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	تنمية وتطوير المواهب	جذب المواهب	الباحث / التاريخ
						√			√	√	1. حمادي ، 2021
						√		√	√	√	2. Al Aina & Atan, 2021
							√			√	3. Jana, 2021
					√	√		√	√	√	4. أبو زيادة، 2020
		√			√			√	√	√	5. رضوان ، 2020م
	√					√		√	√	√	6. Sadek, 2020
								√	√	√	7. زيادة، 2021م
√			√		√	√			√	√	8. Al-Serhan, 2020
					√			√	√	√	9. اللوقان، 2020
								√	√	√	10. التميمي، المشهداني، 2020
				√			√	√	√	√	11. الوافي 2019
			√					√	√	√	12. Hamad, 2019
					√			√	√	√	13. قريشي ، وآخرون 2019،
								√	√	√	14. حفيظ، 2019
					√			√	√	√	15. الناصري 2018
					√			√	√	√	16. فارس، عيادة ، الخطيب 2018،
						√		√	√	√	17. Nzulwa, 2018
						√		√	√	√	18. Al-Mannai, et al, 2017
								√	√	√	19. الجراح ، أبو دولة، 2015
								√	√	√	20. Rabbi, 2015
1	1	1	2	1	7	7	2	17	19	20	المجموع
%1.3	%1.3	%1.3	%2.6	%1.3	%8.9	%8.9	%2.6	%21.8	%24.4	%25.6	نسبة التكرار %

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الموضحة في الجدول.

يوضح الجدول السابق بأن هنالك اختلافاً واضحاً في تحديد أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب إلا أنه من الواضح وجود مجموعة من الأبعاد أجمع عليها العدد الأكبر من هؤلاء الباحثين تظهر من خلال تكرارها في دراساتهم ونماذجهم المتنوعة، ولغرض هذا البحث فقد



تم اعتماد التي تبدو ممارسات جوهريّة في إدارة المواهب لملاءمتها لطبيعة البحث وأهدافه ومجتمعه المتمثل في البنوك التجارية المبحوثة، وهذه الأبعاد هي: (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وسيتم الاعتماد عليها كقياس للبحث الحالي، والتطرق لها بالتفصيل على النحو الآتي:

1. **جذب المواهب:** ويقصد بها تحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة، والمهارة العملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، ويمكن تحقيق ذلك بوضع توصيف وظيفي واضح يمزج بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغلها، وبذلك تتمكن الإدارة من اختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل (زيادة، 2021: 108). ويهدف هذا البعد إلى استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة في المنظمة، باعتبارهم الأكثر ملاءمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على تحقيق الإنتاجية العالية في مختلف ظروف العمل في المنظمة وبما يحقق لها الميزة التنافسية (التميمي، المشهداني، 2020: 314). ويجب على المنظمات تحديد مصادر المواهب واختيار أفضل المتقدمين وخاصة أولئك الذين يشغلون مناصب مهمة في المنظمات، ويجب عليهم الاستقصاء في دقة وجودة عمليات اختيار موظفيهم (Al-Mannai, et al, 2017: P.3).

2. **تنمية وتطوير المواهب:** تعد تنمية وتطوير المواهب ضرورية لمنح المنظمة القوة والكفاءة والثقة (Al-Mannai, et, al, 2017: p.3). وتعرف تنمية وتطوير المواهب بأنها: كافة الجهود المخططة والمنظمة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يزيد من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (أبو زيادة، 2020: 6). كما عرفت بأنها: تطوير قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، ويجب أن يشمل تطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظفين الموهوبين (اللوغان، 2020: 332)، ومن المهم للمنظمات أن يكون لديها خطط وميزانيات



للاستثمار في المواهب من حيث التدريب والتطوير لأن ذلك يعد ميزة تنافسية (AI- Mannai, et, al,2017: p.4).

3. الاحتفاظ بالمواهب: يُعد الاحتفاظ بالمواهب واحد من أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب التي تشكل ترجمة واقعية لتمكين رأس المال البشري والاعتماد عليه في تحقيق أهداف المنظمات وتهيئتها لمواجهة الصعوبات والتحديات، إلى جانب الموارد الأخرى (أبو زيادة، 2020: 7). وقد ركزت الدراسات المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب على اتجاهين: الاتجاه الأول: يرى أن الاحتفاظ يتمثل في كافة الأنشطة التي تساعد على الحد من ارتفاع معدل دوران العمالة وخاصة بالنسبة للعاملين من ذوي الأداء المتميز، أما الاتجاه الثاني: فقد تناول الاحتفاظ بالمواهب كونها كافة الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومستويات الارتباط الوظيفي مما يساهم في زيادة درجة ولاء العمل وتحسين الأداء التنظيمي (رضوان، 2020: 76).

ثالثاً: أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب:

إن نجاح المنظمات وسر بقائها يكمن في وجود قادة استراتيجيين يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي قادرين على إدارة المواهب البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية وبالشكل الذي يعززها ويحافظ عليها، وتوجيه موجوداتها الفكرية نحو التميز من خلال استقطاب الموهوبين وجذبهم وتحفز للعمل لديها لتكوين قوة لمنظمة تسعى من خلالها أن تحقق التميز التنافسي ومواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، ومن ثم فالقائد الاستراتيجي يدرك تماماً أهمية تبني استراتيجيات إدارة المواهب بالنسبة في البنوك التجارية. ويرى (العزام، 2015: 8) بان الذكاء الاستراتيجي اتجاه يتم من خلاله ربط الأفراد الموهوبين أو المواهب الكامنة داخل التنظيمات الإدارية وبين الذكاء العاطفي أو الشعور العاطفي الذي يمكن أن ينمي ويحفز مواهبهم باتجاه تحقيق التطلعات الاستراتيجية للمنظمة كإتباع أسلوب احتواء العاملين أو انخراط العاملين في رسم الإستراتيجيات العامة للمنظمة مما يعطيهم الحافز نحو إظهار قواهم وقدراتهم ومواهبهم المدفونة والكامنة من خلال ولائهم للمنظمة وللعمل الذي يقومون بتأديته.



في حين يؤكد (أبو عيادة: 2016: 30) بأن الذكاء الاستراتيجي شكلاً من أشكال الموارد غير الملموسة للمنظمة أي أنه يمثل أحد عناصر رأس المال البشري للمنظمة. ويمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي يؤثر في إدارة المواهب من خلال قدرة المديرين الموهوبين على توظيف معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظماتهم ويتمثل بالاستشراف، التفكري النظمي، الشراكة.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث (تحليل النتائج الميدانية)

أولاً: خصائص عينة البحث: في هذا الجزء تم تحليل خصائص عينة البحث على النحو الآتي:

(أ) توزيع أفراد عينة البحث بحسب النوع:

جدول رقم (5) يوضح توزيع عينة البحث حسب النوع

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	73	81.1%
	أنثى	17	18.9%
	المجموع	90	100%

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث كانت من الذكور حيث بلغ عددهم (73) شخصاً وشكلوا ما نسبته (81.1%) من إجمالي عينة البحث، بينما بلغ عدد الإناث (17) شخصاً وبنسبة (18.9%) من إجمالي عينة البحث ويرجع ذلك إلى أن العاملين في البنوك التجارية المبحوثة غالبيتهم من الذكور.

(ب) توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر ومدة الخدمة:

جدول رقم (6) يوضح توزيع عينة البحث حسب العمر ومدة الخدمة

العمر	التكرار	النسبة %	مدة الخدمة	التكرار	النسبة %
20-30 سنة	13	14.4%	سنة إلى 5 سنوات	12	13.3%
31-40 سنة	38	42.2%	6 إلى 10 سنوات	22	24.5%
41-50 سنة	32	35.6%	11 إلى 15 سنة	48	53.3%
51 سنة فأكثر	7	7.8%	16 سنة فأكثر	8	8.9%
المجموع	90	100%	المجموع	90	100%

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن أعلى نسبة من أفراد العينية هم الأفراد الواقعة أعمارهم في الفئة العمرية من (31-40 سنة) والبالغة بنسبة (42.2%) وهذه النسبة تشير إلى إعطاء البنوك فرصاً كبيرة للكفاءات الشابة المتعلمة، والتي تعمل على الارتقاء بمستوى العمل في البنوك التجارية المبحوثة، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من (51 سنة فأكثر) بنسبة (7.8%) وبوجه عام فإن ما نسبته (92.2%) من أفراد العينة كانت



أعمارهم أقل من (50) سنة، وهذا يدل على فتوة القيادات الإدارية في البنوك التجارية المبحوثة، وذلك لزيادة فعاليتها لإنجاح البنوك التجارية المبحوثة. كما يتضح أيضاً من الجدول السابق أن متغير الخدمة بأن فئة المديرين الذين كانت تتراوح خدمتهم بين (11 إلى 15 سنة) كانت الأعلى، وبنسبة تقدر (53.3%) من إجمالي العينة المبحوثة، أما المديرين الذين بلغت خبراتهم بين (16 سنة فأكثر) فجاءت في المرتبة الأخيرة، وبنسبة بلغت (8.9%) من إجمالي العينة المبحوثة. ويبدو السبب في ذلك إلى تحقق التوازن بين أصحاب الخبرة، وحملة المؤهلات الجامعية وما فوقها، وهو ما يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث يمتلكون المعرفة المناسبة بأوضاع البنوك التي يعملون فيها، ولديهم القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية، أو الخارجية المتعلقة بالمنظمة، والاستفادة المثلى مما هو متاح من فرص لتحقيق الأهداف المرجوة.

(ج) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي:

جدول رقم (7) يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)	المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
أقل من بكالوريوس	7	7.78%	مدير عام	4	4.4%
بكالوريوس	26	28.89%	مدير إدارة	36	40%
ماجستير فأعلى	57	63.33%	رئيس قسم	50	55.6%
المجموع	90	100%	المجموع	90	100%

يتضح من الجدول السابق رقم (7) أن المرتبة الأولى لأفراد العينة هم من حملة شهادة ماجستير فأعلى إذ بلغ عددهم (57) شخصاً وما نسبته (63.33%) من إجمالي عينة البحث، يلي ذلك في المرتبة الثانية حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (26) شخصاً ما نسبته (28.89%) من إجمالي عينة البحث، أما المرتبة الأخيرة فكانت لحملة شهادة أقل من البكالوريوس حيث بلغ عددهم (7) أشخاص ما نسبته (7.78%)، وهذا يعني أن البنوك التجارية المبحوثة تعطي أهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة في السلم الإداري الأعلى، كما يدل أيضاً على أن المناصب (المدير العام، نائب المدير العام، مدير إدارات، رؤساء الأقسام) يشغلها في الغالب من يحملون الشهادة الجامعية وما فوقها، وهي ميزة

أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات
إدارة المواهب في البنوك التجارية العاملة في أمانة العاصمة - صنعاء



إيجابية. كما يتضح أيضاً من الجدول أن متغير المستوى الوظيفي بلغ أعلى نسبة من أفراد العينة، حيث جاءت وظيفة رئيس قسم بنسبة (55.6%)، ثم جاءت وظيفة مدير إدارة بنسبة (40%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة وظيفة مدير عام بنسبة (4.4%) من عينة البحث، وهذه الفئات (الوظيفية) هي التي تقوم باستخدام الذكاء الاستراتيجي ولديها المعرفة الكاملة باستراتيجيات إدارة المواهب للارتقاء بمستوى العمل في البنوك التجارية المبحوثة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير الذكاء الاستراتيجي:

كانت النتائج التي تم التوصل إليها لمستوى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية المبحوثة هي الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (8) يوضح التحليل الوصفي لمستوى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
	البعد الأول: الاستشراف				
1	يستقرئ البنك المستقبل بهدف تطوير استراتيجياته على الأمد البعيد.	4.61	0.79	92.2%	عالٍ جداً
2	يعيد البنك التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغيرات الحاصلة في بيئته المحيطة	4.06	0.65	81.2%	عالٍ
3	يشخص البنك الفرص المتاحة بشكل يمكنه من اقتناصها لتحقيق الأهداف.	4.22	0.72	84.4%	عالٍ جداً
4	يستفيد البنك من الخبرات الشخصية والإمكانات الدورية للتعاطي مع الأحداث المستقبلية.	3.84	0.74	76.8%	عالٍ
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول: الاستشراف				
	البعد الثاني: التفكير المنظم				
1	يعمل البنك في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	4.31	0.98	86.2%	عالٍ جداً
2	يملك البنك القدرة على رؤية الأحداث التي تحيط به بصورة أكثر وضوحاً.	4.01	0.8	80.2%	عالٍ
3	يعمل البنك على تحليل العمليات المصرفية ومتابعة تسهيل إجراءاتها.	3.95	0.88	79.0%	عالٍ
4	يعمل البنك على دمج العناصر المختلفة لتحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	4.19	0.8	83.8%	عالٍ
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني: تفكير المنظم				
		4.11	0.68	82.2%	عالٍ

أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات
إدارة المواهب في البنوك التجارية العاملة في أمانة العاصمة - صنعاء



م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
البعد الثالث: الرؤية المستقبلية					
1	يملك البنك رؤية ذات أبعاد شمولية وواضحة لمستقبل البنك.	4.16	0.99	83.2%	عالي
2	يعمل البنك على تحويل الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس.	3.99	0.86	79.8%	عالي
3	يستخدم البنك الرؤية لتوحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة.	4.06	0.92	81.2%	عالي
4	تعكس رؤية البنك الصورة الذهنية المثالية التي يسعى البنك لتحقيقها.	4	0.8	80.0%	عالي
5	تُعد الرؤية الاستراتيجية للبنك موجهاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها في البنك	4.04	0.93	80.8%	عالي
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني: تفكير المنظم					
البعد الرابع: الدافعية					
1	لدى البنك القدرة على تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتنفيذ رسالة البنك.	4.18	0.95	83.6%	عالي
2	يقوم البنك بإثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	3.85	0.86	77.0%	عالي
3	يقوم البنك بمكافأة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم.	3.99	0.84	79.8%	عالي
4	يعمل البنك على حث العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	3.94	0.93	78.8%	عالي
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع: الدافعية					
البعد الخامس: الشراكة					
1	يعمل البنك على مشاركة العاملين في تنفيذ رؤية البنك وتحقيق أهدافه.	4.1	0.93	82.0%	عالي
2	يقوم البنك على إبرام اتفاقيات شراكة مع البنوك المناظرة محلياً وإقليمياً	3.83	0.88	76.6%	عالي
3	يسعى البنك إلى اعتماد إطار تعاوني للتشارك في الموارد النادرة .	4.05	0.87	81.0%	عالي
4	يعتمد البنك أسلوب الشراكة مع المنظمات والهيئات الأخرى بهدف الخروج من الأزمات التي تواجهه.	4.09	0.98	81.8%	عالي
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الخامس: الشراكة					
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (مجتمعه)					
عالي					

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على بيانات التحليل الإحصائي. N = حجم العينة.

نلاحظ من الجدول السابق رقم (8) في ضوء إجابات أفراد عينة البحث المكونة من (N=90) (99) مفردة يتضح أن هنالك توافراً عالياً لكل أبعاد الذكاء الاستراتيجي (مجتمعة) في البنوك التجارية المبحوثة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.07) أي بنسبة تحقق (81.4%) وبانحراف معياري (0.61)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي "عال"، وهذه النتيجة توضح أن درجة إدراك أفراد عينة البحث عن توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في البنوك التجارية المبحوثة تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية"، ويشير ذلك إلى أن هنالك موافقة عالية على تطابق فقرات الذكاء الاستراتيجي (مجتمعة) مع الواقع الذي يتعامل به هؤلاء المدبرون داخل البنوك، وتبين أيضاً أن متوسط درجات التوافر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي تنازلياً بحسب مستويات تحققها كالآتي: الاستشراف أولاً، يليه التفكير المنظم، ثم الرؤية المستقبلية، ثم الشراكة، وأخيراً الدافعية، ومتوسطاتها (4.18، 4.11، 4.05، 4.02، 3.99) على التوالي أي بنسب تحقق (82.2%، 81%، 80.4%، 79.8%) وبانحرافات معيارية (0.55، 0.68، 0.72، 0.72، 0.72) على الترتيب، وتعني قيم المتوسطات الحسابية أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي متحقق بمستوى عال، وتفسر قيم الانحراف المعياري بأن هناك تجانساً إلى حد ما في استجابات العينة حول بعد الاستشراف، وتباين في بقية الأبعاد.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغير استراتيجيات إدارة المواهب:

كانت النتائج التي تم التوصل إليها لمستوى توافر أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة كما هي موضحة في الجدول أدناه:

أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات
إدارة المواهب في البنوك التجارية العاملة في أمانة العاصمة - صنعاء



جدول رقم (9) يوضح التحليل الوصفي لمستوى توافر أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
	البعد الأول: جذب المواهب				
1	يوجد للبنك خطة استراتيجية لتحديد احتياجاته من الموارد البشرية واختيار الموهوبين لتحقيق أهدافه.	4.29	0.91	85.8%	عالي جداً
2	يملك البنك معايير موضوعية لاختيار المواهب المصرفية واستقطابها.	3.73	0.94	74.6%	عالي
3	يستخدم البنك الوسائل الإعلانية المتاحة لجذب احتياجاته من المتقدمين الموهوبين.	3.84	1.08	76.8%	عالي
4	يطبق البنك نظام اختيار الموهوبين يضمن الحصول على الأفراد الذين يتمتعون بقدرات ابتكارية.	3.89	1.05	77.8%	عالي
5	يعتمد البنك بطاقة التوصيف الوظيفي لتحديد مواصفات شاغل الوظيفة وبطاقة الوصف الوظيفي.	3.82	1.03	76.4%	عالي
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول: جذب المواهب				
	البعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب				
1	يعمل البنك على تقييم الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية من الموهوبين.	3.99	0.96	79.8%	عالي
2	يستخدم البنك وسائل وأساليب وتقنيات حديثة في تنفيذ البرامج التدريبية عالية الكفاءة لتدريب وتطوير الموهوبين.	4.19	0.77	83.8%	عالي
3	يعد البنك خطة سنوية لتدريب وتطوير الموهوبين.	4.16	0.77	83.2%	عالي
4	يخصص البنك ميزانية خاصة لتدريب وتطوير العاملين الموهوبين بالبنك.	4.2	0.74	84.0%	عالي
5	يعمل البنك على تقييم البرامج التدريبية لتطوير أداء الموهوبين المتدربين.	4.02	0.85	80.4%	عالي
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب				
	البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب				
1	يوفر البنك بيئة عمل داعمة للعاملين الموهوبين للاحتفاظ بهم.	3.85	0.97	77.0%	عالي
2	يملك البنك نظاماً خاصاً للرواتب والمكافآت يحفز الموهوبين على الأداء الفعال.	3.81	1.06	76.2%	عالي
3	يعمل البنك على تلبية احتياجات الموهوبين لتحقيق رضاه وظيفي عال لديهم.	3.58	1.05	71.6%	عالي
4	يسعى البنك على تشجيع الموهوبين وتحفيزهم على توليد الأفكار الابتكارية.	3.72	0.93	74.4%	عالي
5	يعطي البنك الأولوية لشغل المناصب القيادية للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية.	3.52	1.07	70.4%	عالي
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب				
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب				

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على بيانات التحليل الإحصائي. N = حجم العينة.



نلاحظ من الجدول السابق رقم (9) في ضوء إجابات أفراد عينة البحث المكونة من (N=90) مفردة يتضح أنه: المتوسط الحسابي لتقدير عينة البحث لمستوى تحقق استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة أنه يساوي (3.91) أي بنسبة تحقق (78.2%) وبتباين معياري (0.69)، وهذا يعني أن مستوى تحقق استراتيجيات إدارة المواهب "عال"، وتشير قيمة الانحراف المعياري أن هناك تبايناً إلى حد ما في تقديرات عينة البحث، وهذه النتيجة تعني أن هناك حاجة إلى بذل المزيد من الاهتمام والتركيز على تحسين مستوى تطبيق إدارة المواهب في تلك البنوك، كونها تمثل رأس المال الحقيقي الذي يمكن أن يحقق لها معدلات أعلى من الأرباح. وكان ترتيب أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب تنازلياً بحسب مستويات تحققها كما يأتي: بعد تنمية وتطوير المواهب، يليه بعد جذب المواهب، ثم بعد الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الأخيرة، بمتوسطات حسابية (3.91، 4.11، 3.7) ونسب تحقق (82.2%، 78.2%، 74%) على التوالي وانحرافات معيارية (0.62، 0.82، 0.81) على الترتيب، وتفسر قيم المتوسط الحسابي بأن مستوى تطبيق كل بعد من الأبعاد الثلاثة "عال" وتفسر قيم الانحراف المعياري بأن هناك تجانساً إلى حد ما في تطبيق بعد تنمية وتطوير المواهب، وتباين في مستويات تطبيق كل من بعد جذب المواهب، وبعد الاحتفاظ بالمواهب، وتعني هذه النتيجة أنه لا يزال هناك مجالاً للتحسين في مستوى تحقق كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث:

لاختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث، واستخدم أسلوب اختبار (t) لعينة واحدة لمعرفة بُعد إجابات أفراد العينة حول نقطة الوسط في مقياس ليكارد الخماسي المتدرج ذي الخمس نقاط، كما تعد الفروق معنوية إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذا البحث (0.05) والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة" وقد

استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وفقاً للنموذج $(Y=A+BX)$ ، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب

معاملات النموذج					المعنوية الكلية للنموذج					القدرة التفسيرية للنموذج		
Sig.	t	Beta	Std. Error	معاملات الانحدار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل الارتباط	معامل التحديد
.000	14.247	0.837	0.067	0.951	a				88	41.607	الكلية	0.697

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يتضح من الجدول السابق (10) أن جميع مستويات الدلالة تشير إلى وجود أثر إيجابي بين الذكاء الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة المواهب عند مستوى دلالة (0.05) فقد أظهرت قيم المعاملات أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت (0.837) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرات، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.697) أي أنها قد فسرت (70%) من التغير في العلاقة بمعنى: (70% من التغيرات في استراتيجيات إدارة المواهب تعود إلى الذكاء الاستراتيجي وحدها مع ثبات بقية العوامل الأخرى، وأن 30% من التغيرات في استراتيجيات إدارة المواهب تعود إلى عوامل أخرى)، وتشير قيمة الانحدار (B) (0.951) إلى مقدار التغير في العلاقة، ويعني ذلك أنه كلما زادت قيمة الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة زادت قيمة التغير في استراتيجيات إدارة المواهب بمقدار (0.951)، وبلغت قيمة المعامل (F) (202.981) التي تشير إلى شدة تأثير الذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة المواهب، ويفسر ذلك بأن نموذج الانحدار ذو دلالة



معنوية إذ بلغت مستوى دلالة (F) (202.981) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في هذا البحث (0.05)، كما أكدت مستوى الدلالة المعنوية اختبار (t)، وبهذه النتائج نتوصل إلى أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي في استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة، ومن ثم فإن الباحثان توصلا إلى رفض الفرضية العدمية، والتي تنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة، وقبول الفرضية البديلة الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة.

1. الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستشراف واستراتيجيات إدارة المواهب". وقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وفقاً للنموذج $(Y=A+BX)$ ، ويوضح ذلك الجدول التالي: جدول رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول رقم (12) يوضح الانحدار الخطي البسيط لمعرفة

أثر الاستشراف في استراتيجيات إدارة المواهب

معاملات النموذج						المعنوية الكلية للنموذج				القدرة التفسيرية للنموذج			
Sig.	t	Beta	Std. Error	معاملات الانحدار	المعالم	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات الحرة	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مصدر التباين	الانحدار
								18.517	1	18.517	الانحدار	0.667	معامل الارتباط
0.313	1.015		0.420	0.427	الثابت	.000b	69.77	0.265	87	23.090	الخطأ	0.445	معامل التحديد
0.000	8.353	0.667	0.100	0.832	a				88	41.607	الكلية	0.439	معامل التحديد المعدل

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى



ويتضح من الجدول السابق (11) أن قيمة معامل الارتباط (r) (0.667) تشير إلى وجود علاقة قوية بين كلٍّ من الاستشراف واستراتيجيات إدارة المواهب، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن الاستشراف لوحده يمكن أن يفسر تقريباً (44.5%) من التغير في استراتيجيات إدارة المواهب، وأن 55.5% من التغيرات في استراتيجيات إدارة المواهب تعود إلى عوامل أخرى، كما يتبين أن قيمة (F) بلغت (69.77) وهي دالة إحصائياً عند (0.00) وهذا يعني أن نموذج الانحدار معنوي، ويفسر ذلك بأنه يمكن التنبؤ بمستوى توافر استراتيجيات إدارة المواهب من خلال مستوى توافر الاستشراف، وتشير مستوى الدلالة المعنوية لاختبار (t) إلى أن ثابت الانحدار غير معنوي وهذا يعني إمكانية استبعاد الثابت من النموذج، أما معامل الانحدار فهو معنوي، وقيمته (0.832) وتعني هذه القيمة أن زيادة مستوى توافر الاستشراف وحدة واحدة، تؤدي إلى تحسن في مستوى توافر استراتيجيات إدارة المواهب بمقدار (0.832) من الوحدة، وبهذه النتائج يمكن التوصل إلى رفض الفرضية العدمية والتي تنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة .

2. الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير المنظم في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب". وقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وفقاً للنموذج ($Y=A+BX$)، ويوضح ذلك الجدول التالي: جدول رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول رقم (12) يوضح الانحدار الخطي البسيط لمعرفة
أثر التفكير المنظم في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب

معاملات النموذج						المعنوية الكلية للنموذج					القدرة التفسيرية		
Sig.	t	Beta	Std. Error	معاملات الانحدار	المعالم	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	0.837	معامل الارتباط
								29.120	1	29.120	الانحدار	0.700	معامل التحديد
0.089	1.721		0.248	0.426	الثابت	0.000b	202.893	0.144	87	12.487	الخطأ	0.696	معامل التحديد المعدل
0.000	14.244	0.837	0.059	0.846	A				88	41.607	الكلية		

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ويتضح من الجدول السابق (12) أن قيمة معامل الارتباط (r) (0.837) تشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين كلاً من التفكير المنظم واستراتيجيات إدارة المواهب، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن تفكير المنظم لوحده يمكن أن يفسر تقريباً (70%) من التغيير في استراتيجيات إدارة المواهب، وإن 30% من التغييرات في استراتيجيات إدارة المواهب تعود إلى عوامل أخرى، كما يتبين أن قيمة (F) فيشر بلغت (202.893) وهي دالة إحصائياً عند (0.00) وهذا يعني أن نموذج الانحدار معنوي، ويفسر ذلك بأنه يمكن التنبؤ بمستوى توافر استراتيجيات إدارة المواهب من خلال مستوى توافر التفكير المنظم، وتشير مستوى الدلالة المعنوية لاختبار (t) إلى أن ثبات الانحدار غير معنوي وهذا يعني إمكانية استبعاد الثابت من النموذج، أما معامل الانحدار فهو معنوي، وقيمته (0.846) وتعني هذه القيمة أن زيادة مستوى توافر التفكير المنظم وحدة واحدة، وأنها تؤدي إلى تحسن في مستوى توافر استراتيجيات إدارة المواهب بمقدار (0.846) من الوحدة، وبهذه النتائج يمكن التوصل إلى رفض الفرضية العدمية والتي تنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير المنظم في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى



معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير المنظم في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة .

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب". وقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وفقاً للنموذج ($Y=A+BX$)، ويوضح ذلك الجدول التالي: جدول رقم (13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (13) يوضح الانحدار الخطي البسيط لمعرفة

أثر الرؤية المستقبلية في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب

معاملات النموذج						المعنوية الكلية للنموذج					القدرة التفسيرية		
Sig.	t	Beta	Std. Error	معاملات الانحدار	المعالم	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	.721	معامل الارتباط
								21.657	1	21.657	الانحدار	.521	معامل التحديد
0.000	3.777		0.293	1.106	الثابت	0.000b	94.449	0.229	87	19.949	الخطأ	.515	معامل التحديد المعدل
0.000	9.718	.721	0.071	.692	a				88	41.607	الكلية		

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ويتضح من الجدول السابق (13) أن قيمة معامل الارتباط (r) (0.721) تشير إلى وجود علاقة قوية بين كلٍّ من الرؤية المستقبلية واستراتيجيات إدارة المواهب، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن الرؤية المستقبلية لوحدها يمكن أن تفسر تقريباً (52%) من التغير في استراتيجيات إدارة المواهب، وإن 48% من التغيرات في استراتيجيات إدارة المواهب تعود إلى عوامل أخرى، كما يتبين أن قيمة (F) فيشر بلغت (94.449) وهي دالة إحصائياً عند (0.00) وهذا يعني أن نموذج الانحدار معنوي، ويفسر ذلك بأنه يمكن التنبؤ بمستوى توافر استراتيجيات إدارة المواهب من خلال مستوى توافر الرؤية المستقبلية، وتشير مستوى



الدلالة المعنوية لاختبار (t) إلى أن ثبات الانحدار معنوي وقيمته (1.106) وبالتالي لا بد من ادخال الثابت في النموذج، وكذلك معامل الانحدار معنوي، وقيمته (0.692)، وتعني هذه القيمة أن زيادة مستوى توافر الرؤية المستقبلية وحدة واحدة، ستؤدي إلى تحسن في مستوى توافر استراتيجيات إدارة المواهب بمقدار (0.692) من الوحدة، بالإضافة إلى قيمة ثابت الانحدار، وبهذه النتائج يمكن التوصل إلى رفض الفرضية العدمية والتي تنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية واستراتيجيات إدارة المواهب". وقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وفقاً للنموذج ($Y=A+BX$)، ويوضح ذلك الجدول التالي: جدول رقم (14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة .

جدول رقم (14) يوضح الانحدار الخطي البسيط

لمعرفة أثر الدافعية في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب

معاملات النموذج						المعنوية الكلية للنموذج					القدرة التفسيرية		
Sig.	t	Beta	Std. Error	معاملات الانحدار	المعالم	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	0.734	معامل الارتباط
0.000	3.873	0.283	1.098	الثابت	a	0.000b	101.454	22.399	1	22.399	الانحدار	0.538	معامل التحديد
0.000	10.072	0.734	0.070	0.704	a			0.221	87	19.208	الخطأ	0.533	معامل التحديد المعدل
									88	41.607	الكلية		

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة



ويتضح من الجدول السابق (14) أن قيمة معامل الارتباط (r) (0.734) تشير إلى وجود علاقة قوية بين كلٍّ من الدافعية واستراتيجيات إدارة المواهب، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن الدافعية لوحدها يمكن أن تفسر تقريباً (53.8%) من التغير في استراتيجيات إدارة المواهب، وإن 46.2% من التغيرات في استراتيجيات إدارة المواهب تعود إلى عوامل أخرى، كما يتبين أن قيمة (F) بلغت (101.454) وهي دالة إحصائياً عند (0.00) وهذا يعني أن نموذج الانحدار معنوي، ويفسر ذلك بأنه يمكن التنبؤ بمستوى توافر استراتيجيات إدارة المواهب من خلال مستوى توافر الدافعية، وتشير مستوى الدلالة المعنوية لاختبار (t) إلى أن ثبات الانحدار معنوي وقيمته (1.098) وبالتالي لا بد من إدخال الثابت في النموذج، وكذلك معامل الانحدار معنوي، وقيمته (0.704)، وتعني هذه القيمة أن زيادة مستوى توافر الدافعية وحدة واحدة، تؤدي إلى تحسن في مستوى توافر استراتيجيات إدارة المواهب بمقدار (0.704) من الوحدة بالإضافة إلى قيمة ثبات الانحدار، وبهذه النتائج يمكن التوصل إلى رفض الفرضية العدمية والتي تنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب". وقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وفقاً للنموذج ($Y=A+BX$)، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (15) يوضح الانحدار الخطي البسيط لمعرفة

أثر الشراكة في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب

معاملات النموذج						المعنوية الكلية للنموذج						القدرة التفسيرية	
Sig.	t	Beta	Std. Error	معاملات الانحدار	المعالم	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	.761	معامل الارتباط
								24.102	1	24.102	لانحدار	.579	معامل التحديد
0.000	3.684		0.270	0.996	الثابت	0.000b	119.787	0.201	87	17.505	الخطأ	.574	معامل التحديد المعدل
0.000	10.945	0.761	0.066	0.725	a				88	41.607	الكلية		

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ويتضح من الجدول السابق (15) أن قيمة معامل الارتباط (r) (0.761) تشير إلى وجود علاقة قوية بين كلٍّ من الشراكة واستراتيجيات إدارة المواهب، وتشير قيمة معامل التحديد (R2) إلى أن الشراكة لوحدها يمكن أن تفسر تقريباً (579%) من التغير في استراتيجيات إدارة المواهب، وإن 42% من التغيرات في استراتيجيات إدارة المواهب تعود إلى عوامل أخرى، كما يتبين أن قيمة (F) بلغت (119.787) وهي دالة إحصائياً عند (0.00)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار معنوي، ويفسر ذلك بأنه يمكن التنبؤ بمستوى توافر استراتيجيات إدارة المواهب من خلال مستوى توافر الشراكة، وتشير مستوى الدلالة المعنوية لاختبار (t) إلى أن ثبات الانحدار معنوي وقيمته (0.996) وبالتالي لا بد من إدخال الثابت في النموذج، وكذلك معامل الانحدار معنوي، وقيمته (0.725)، وتعني هذه القيمة أن زيادة مستوى توافر الشراكة وحدة واحدة، تؤدي إلى تحسن في مستوى توافر استراتيجيات إدارة المواهب بمقدار (0.725) من الوحدة بالإضافة إلى قيمة ثبات الانحدار، وبهذه النتائج يمكن التوصل إلى رفض الفرضية العدمية والتي تنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك



التجارية المبحوثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة.

وباستخدام الانحدار المتعدد المتدرج، يمكن استنتاج أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي تؤثر في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب،

جدول (16) نماذج الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ
باستراتيجيات إدارة المواهب من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي

النموذج ج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل التحديد المعدل (Adj- R2)	الخطأ المعياري للتقدير
1	تفكير المنظم	0.837a	0.700	0.696	0.37885
2	الاستشراف وتفكير المنظم	0.864b	0.746	0.740	0.35044
3	الاستشراف وتفكير المنظم والشراكة	0.871c	0.759	0.751	0.34323

يبين الجدول أن:

طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة (كمتغيرات مستقلة) واستراتيجيات إدارة المواهب (كمتغير تابع)، أفصحت عن تولد ثلاثة نماذج صالحة هي:

النموذج الأول: يتضمن متغير التفكير المنظم كمتغير تفسيري مستقل،

استراتيجيات إدارة المواهب = (0.846) تفكير المنظم
قيمة t (14.244) ، p.value (0.000)

ويعني هذا النموذج أن بعد التفكير المنظم قادر على تفسير (70%) من التأثير في استراتيجيات إدارة المواهب.

النموذج الثاني: يتضمن متغيرين تفسيريين هما: الاستشراف والتفكير المنظم.



استراتيجيات إدارة المواهب = (0.687) التفكير المنظم + (0.332) الاستشراف		
قيمة t	(10.100)	(3.959)
p.value	(0.000)	(0.000)

ويعني هذا النموذج أن بعدي الاستشراف والتفكير المنظم قادران على تفسير (74%) من التأثير في استراتيجية إدارة المواهب.

النموذج الثالث: يتضمن ثلاثة متغيرات تفسيرية هي: الاستشراف والتفكير المنظم، والشراكة.

استراتيجيات إدارة المواهب = (0.574) التفكير المنظم + (0.258) الاستشراف + (0.184) الشراكة			
قيمة t	(6.751)	(2.899)	(2.157)

ويعدّ النموذج الثالث هو الأفضل وفقاً لمعيار المفاضلة بين معامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (R^2-Adj)، أما بقية المتغيرات رغم أهميتها؛ إلا أنها ليست معنوية وإحصائية، ولذا تم استبعادها من النموذج. ويعني هذا النموذج أن ثلاثة أبعاد من (المتغير المستقل) الذكاء الاستراتيجي والتي هي (الاستشراف والتفكير المنظم، والشراكة) قادرة على تفسير (75%) من التأثير في (المتغير التابع) استراتيجيات إدارة المواهب.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج البحث:

1. في ضوء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث واختبارات الفرضيات أظهرت النتائج الآتي:
توافر الذكاء الاستراتيجي (مجتمعة) في البنوك التجارية المبحوثة بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (4.07) ويعود ذلك إلى تحلي القيادات الإدارية العليا والوسطى بأبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة: بـ(بالاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، وذلك لاعتمادها العديد من الإجراءات منها: استقرار المستقبل، واعتماد التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وتحويل الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس، وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف، وتنفيذ رسالة البنك.
2. حصل بُعد الاستشراف على أعلى قيمة في إجابات عينة البحث، وبُعد الدافعية على أقل قيمه، وهذا يدل على أن البنوك المبحوثة تهتم بدراسة المستقبل وعدم تعزيز الدافعية لدى العاملين.
3. توافر استراتيجيات إدارة المواهب (مجتمعة) في البنوك التجارية المبحوثة بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.91) ويعود ذلك إلى تحلي القيادات الإدارية العليا والوسطى بأبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة: بـ (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وذلك لاعتمادها العديد من الإجراءات منها: اعتماد خطة استراتيجية للموارد البشرية، ومعايير موضوعية لاختيار المواهب واستقطابها، وأساليب وتقنيات حديثة في تنفيذ البرامج التدريبية.
4. حصل بُعد تنمية وتطوير المواهب على أعلى قيمة في إجابات عينة البحث، وبُعد الاحتفاظ بالمواهب على أقل قيمه، وهذا يدل على أن البنوك المبحوثة تهتم بتقييم الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية من الموهوبين وعدم تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية بالشكل الذي يضمن الاحتفاظ بالمواهب.



5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب (مجتمعة) في البنوك التجارية المبحوثة، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى تحقق الذكاء الاستراتيجي زاد تأثيرها في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة بـ: (بالاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية اليمنية المبحوثة، وهذا يعني أنه كلما توسعت البنوك في اعتماد أبعاد الذكاء الاستراتيجي زاد تأثيرها في استراتيجيات إدارة المواهب.

ثانياً: توصيات البحث:

- بناء على ما تم التوصل إليه من النتائج توصل الباحثان إلى التوصيات التي تعزز عمل البنوك التجارية المبحوثة، ولما يؤدي إلى تحقيق الأثر بشكل مستمر لصالح غاياته النهائية، ويمكن حصر أهم هذه التوصيات وتوضيحها على النحو الآتي:
1. ضرورة بذل المزيد من الجهود لتحسين مستويات الدافعية لدى العاملين من خلال إثارة التنافس فيما بينهم، وربط المكافأة بالإنجاز، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
 2. ضرورة تعزيز الشراكة مع البنوك المناظرة (محلياً وإقليمياً) أو مع المنظمات والهيئات الأخرى ذات الصلة، وإعطاء فرص أوسع لمشاركة العاملين في تنفيذ رؤية وأهداف البنك.
 3. إعطاء مزيد من الاهتمام بترجمة الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقق والقياس.
 4. إعطاء مزيد من الاهتمام بالاحتفاظ بالموهوبين من خلال إعطاء الأولوية في شغل المناصب القيادية للموهوبين، وتلبية احتياجاتهم وتحفيزهم لتوليد الأفكار الابتكارية التي تحقق الأداء المتميز في البنوك التجارية المبحوثة.
 5. ضرورة الاستمرار في اختيار وجذب الموهوبين من خلال تحسين معايير الاختيار، والتحديد الدقيق لمواصفات شاغل الوظيفة، واستخدام الوسائل الإعلانية المناسبة لاستقطاب أفضل الكفاءات.



6. ضرورة الاحتفاظ بمستويات تنمية وتطوير المواهب من خلال الاهتمام بتقييم الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للموهوبين، وتقييم أثر البرامج التدريبية في تطوير أدائهم.
7. إيلاء اهتمام أكبر بتنمية الأثر بين التفكير المنظم وتعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة بصورة غير مباشرة.
8. الحفاظ على حالة الأثر السائد بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة بـ:(بالاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب من خلال تحويل الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس، وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتنفيذ رسالة البنك.
9. الاهتمام برفع مستوى الأثر من (متوسط الى عالٍ جداً) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية المبحوثة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو أصبع، علي فيصل أحمد، العفيري، نبيل أحمد، دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة اب، 2018م.
2. أبو عيادة ، ندى عمر عبدالله ، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات – دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2016.
3. أبو زيادة، زكي عبد المعطي، دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية، بحث تطبيقي على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد (18)، العدد (2)، 2020م.
4. التميمي، أياد فاضل محمد، المشهداني، عبد الرحمن حمود إبراهيم، العمل الأكثر تحفيزاً للعاملين وأثرها في استراتيجية إدارة المواهب، بحث ميداني في البنوك الإسلامية الأردنية العاملة في مدينة عمان، مجلة الإدارة والاقتصاد -الجامعة المستنصرية، مجلد (اذار)، العدد (123)، 2020م.
5. النجار، فايز جمعه صالح، الحرايزة، أروى محمد، "الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استثمارية الأعمال – بحث حالة في أمانة عمان الكبرى"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد(8)، العدد(3)، 2020م.
6. الجراح، صالح علي، أبو دولة، جمال داود، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد(11) العدد (2) 2015م.

7. السرسك، هاشم صلاح عاشور، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، بحث ماجستير - كلية الإدارة والتمويل - جامعة الأقصى - غزة فلسطين، 2020م.
8. آل شافي، شافي، بن محمد شافي، أبو قاعود، غازي، دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (20)، العدد (2) 2020م.
9. الشمري، طارق طعمة عطية، دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات - العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(11)، العدد(24)، 2019م.
10. العامري، علي عبد الحسين حميدي، دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي، بحث استطلاعي لآراء مديري معامل الإسمنت في العراق (معاونيه الاسمنت الجنوبية - كربلاء كوفة بابل - النورة السماوة)، بحث دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2018.
11. العزّام، زياد فيصل هلال، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، بحث منشور - قسم الإدارة - كلية المال والاعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2015.
12. اللوقان، محمد بن فهاد، إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية - تصور مقترح، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، مجلد (3)، العدد (185)، 2020م.
13. الوافي، خالد، أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، بحث حالة ، المجمع الصناعي بن حمادي، بحث دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2019م.

14. جبرين، روابي محمد رشيد، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية - دراسة حالة (بلديتي الخليل وبيت لحم)، رسالة ماجستير منشورة، عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس - فلسطين، 2018م.
15. جعفر، زهير عبد الكريم، تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الأداء العالي بحث استطلاعية لمديري مركز وزرع الكلى بمدينة الطب- بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (96)، 2017م.
16. حسين، عمرو مصطفى محمد، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة المستنصرية، العراق 2019م.
17. حمادي، روى احمد إبراهيم، دور استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق التوافق الوظيفي: بحث تطبيقية في شركة توزيع المنتجات النفطية- فرع صلاح الدين، مجلة الريادة والأعمال، المجلد (الثاني)، العدد (1)، 2021م.
18. ربيعي، الهاشمي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال بحث ميدانية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية - الجزائر، 2021م.
19. رضوان، طارق رضوان محمد، أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية، بحث تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية - كلية التجارة طنطا، العدد (1) 2020 م .
20. زيادة، رانية محمد محمود، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، لموظفي مصرف الراجحي ابها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (29)، العدد (1) 2021م.
21. عباسي، سهيلة، ليلة، معلول، ترشه، سيف الدين، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار - بحث حالة لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي - بسكرة ورقلة،



- بحث ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر، 2018م.
22. فارس، محمد جوت، أبو عيادة، ندى عمر، الخطيب، محمد حسن، أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي، بحث ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة الأزهر - غزة، مجلة جامعة الأزهر - غزة، مجلد (20) العدد (8) 2018م.
23. فراح، حفيظ، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار -مؤسسة Saniplast بأم البواقي، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2020م.
24. قريشي، محمد، عامر، الحاج، غريال أحلام، سليخ حورية، أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، بحث حالة المجمع الصناعي لعموري بيسكرة، مجلة أفاق اقتصادية - كلية الاقتصاد والتجارة - بجامعة المرقب، المجلد (5)، العدد (10)، 2019م.
25. مارني، نور عزم الليل، البوسعيدي، حمد مهنا سلطان حمد، أثر أبعاد الاستراتيجي على أداء العاملين حالة دراسية بنك أبو ظبي التجاري، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (12)، 2019م.
26. نجيب، هديل، ناصر، فداء، دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة في شركات الاتصال السورية الخاصة، مجلة جامعة البعث، مجلد (43)، العدد (25)، 2021م.
27. هاشم، ياسين رشيد، الشخلي، عبد الرزاق إبراهيم، دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، مجلد (27)، العدد (125)، 2021م.



28. يوسف، شريف محمد محمد محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021م.

ثانياً: المراجع الإنجليزية :

1. Abuktaish, Khaled & Alkshali, Shaker Jaralla, **The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies**, European Journal of Scientific Research, Vol. (157), No. (3), p.260-261, September, 2020.
<http://www.europeanjournalofscientificresearch.com>.
2. Adu Frimpong, Augustine & Emmanuel, Addai, Kyeremeh, **The Role of Talent Management on Organizational Performance Focusing on Ghana Revenue Authority, Sunyani**, European Journal of Business and Management, Vol.(8), No.(35), p.77, 2016.
[Academic Hosting & Event Management Solutions \(iiste.org\)](http://www.iiste.org).
3. AHMED, Shehenaz Fadhil & ABDULJABBAR, Buraq Talib & HUSSEIN, Adel Abbas ABED, **STRATEGIC INTELLIGENCE AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: AN EXPLORATORY STUDY IN IRAQ**, Academy of Strategic Management Journal, Vol.(20) No.(6), p. 2, 2021.
<https://www.abacademies.org/articles/strategic-intelligence-and-sustainable-competitive-advantage-of-small-and-medium-enterprises-an-exploratory-study-in-ira>.
4. Al-Daouri, Zakaria Muttalak & Atrach, Belal Khalid, **THE IMPACT OF STRATEGIC INTELLIGENCE ON STRATEGIC FLEXIBILITY IN BANK AL-ETIHAD**, International Journal of Management, Vol. (12), No.(1), p.40, Jul-Dec 2020.
<https://www.globusjournal.com/wp-content/uploads/2020/11/GMIT-JD206-Zakaria-Muttalak-Al-Daouri>.
5. Alhamadi, Mohamed Sulaiman, **Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar**, Global Journal of Management and Business Research : A Administration and Management, Vol. (20) No.(2), p. 2, 2020.
<https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/download/2998/2899>
6. Al-Mannai, Aysha, Waheed & Arbab, Ahmed, Mohammed & Darwish, Saad, **THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT STRATEGIES**



**ON ENHANCEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN
BAHRAIN POST**, Vol.(4), No. (6),p.3-4, September-2017 .

<https://www.researchgate.net/publication/320676770> **THE IMPACT OF T
ALENT MANAGEMENT STRATEGIES ON ENHANCEMENT OF C
OMPETITIVE ADVANTAGE IN BAHRAIN POST**

7. Alobidyeen, Buthina & Al-Rawashdeh, Eyad Taha, **Strategic intelligence and its impact on achieving en-trepreneurship: A-ield study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for ex-cellenc**, Journal of Administrative and Business Studies, vol. (6), No. (1), p.31-32, February 2020.
https://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3743261.
8. Al-Serhan, Atalla, Fahed, **The Role Of Talent Management Strategy On Retention The Creative Employees With Special Reference To Real Estate Companies**, Multicultural Education, Vol.(6), No.(3), p.57, 2020
http://ijdri.com/me/wp-content/uploads/2020/05/7_
9. Hamad, Zaina, Mustafa, Mahmoud, **Talent management as a facilitator of organizational intelligence**, Management Science Letters(9), p.811, 2019. www.GrowingScience.com/msl
10. Kori, Blandina Walowe & Muathe, Stephen Makau& Maina, Samuel Mwangi, **Strategic Intelligence and Financial Performance in the Commercial Banks in Kenya**, Vol.(11), No.(3),p.245,2021.
<http://hrmars.com/index.php/pages/detail/publication-ethics..>
11. Sadek , S. Hany, **The Impact of Talent Management Strategies on Employees** Performance in Cairo Hotels, International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality Vol. (14), No. (3),2020.
https://ijhth.journals.ekb.eg/article_153609.html.
12. Ananthan, Sharmaine Sakthi & Abdul Manaf, Halimah & Hidayati ,Mega & Dewi, Dian Suluh Kusuma, **The development of talent management in Malaysian public sector: a comprehensive review**, Journal Problems and Perspectives in Management, Vol.(17), No.(2), 2019.
www.businessperspectives.org.
13. DANG, Nhan Truong Thanh& NGUYEN, Quynh Thi & HABARADAS, Raymund & HA, Van Dung & NGUYEN, Van Thuy, **Talent Conceptualization and Talent Management Approaches in the Vietnamese Banking Sector**, Journal of Asian Finance Economics and Business, Vol. (7) No. (7), 2020. <https://www.academia.edu/43549274>.