



الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

(بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية)

أ.م. د احمد هاشم الصقال

الجامعة العراقية كلية الادارة والاقتصاد

ahmed alsaqal@gmail.com

الباحث: إبراهيم عليوي حسين الطائي

الجامعة العراقية كلية الادارة والاقتصاد

iinnrr.1980@gmail.com

The impact of strategic intelligence on human resource management strategies

**A sample survey of administrative leaders working in AL-Iraqia
(University)**

المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على مقدار تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف- التفكير النظامي-الرؤية المستقبلية - المشاركة - التحفيز) في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية-استراتيجية الاستقطاب -استراتيجية التدريب والتطوير -استراتيجية تقييم الأداء)، أجريت في الجامعة العراقية، وتبلورت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات منها مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للذكاء الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ولغرض تحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ أعدت استبانة لجمع البيانات اللازمة والتي تعد مقياساً للبحث وزعت على عينة قصدية من القيادات الادارية في الجامعة قيد البحث وبلغ حجم العينة (172) شخصاً، ولاختبار فرضيات البحث استخدمت البرامج الإحصائية (Excel) و(SmartPls V.3.3.9). ومن أهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وكانت أبرز توصيات الدراسة ضرورة اهتمام الجامعة قيد الدراسة في الذكاء الاستراتيجي وابعاده وتعزيز دوره في الممارسات الادارية لدى القيادات الإدارية.

المصطلحات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (HRMS)



Abstract:

The study aims, through its chapters, to demonstrate the impact of strategic intelligence in its dimensions (forecasting - systemic thinking - future vision - partnership - Stimulate), on human resource management strategies in its dimensions (human resource planning strategy, Recruitment Strategy - training and development strategy - Performance Appraisal Strategy). It was conducted at the Iraqi University, and the problem of the study crystallized in a number of questions, including the extent to which the administrative leaders in the researched university use strategic intelligence and its impact on human resource management strategies. On an intentional sample of administrative leaders at the university under study, the sample size was (172) people, and to test the research hypotheses, statistical programs were used (Excel) and (SmartPls V.3.3.9).

One of the most important conclusions reached by the research is the presence of a significant effect of strategic intelligence in its dimensions on human resource management strategies. The most prominent recommendations of the study were the need for the university under study to pay attention to strategic intelligence and its dimensions and to enhance its role in the administrative practices of administrative leaders.

Keywords: strategic intelligence, human resource management strategies (HRMS)

المقدمة

تواجه المنظمات حالياً تعقيدات بيئية داخلية وخارجية أدت الى زيادة التنافس بينها ، وجعلها تبحث عن أطر علمية حديثة تحقق بها أهدافها التنظيمية وتحقيق ميزتها التنافسية امام نظيراتها ، ومن هذه المنظمات مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تحديات متنوعة ومتعددة ، فضلا عن تطورات كبيرة من التوسع في إنشاء الجامعات وازدياد عدد الطلاب وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم عن بعد والتعليم المفتوح الأمر الذي يفرض تبني أساليب وأنظمة استراتيجية غير تقليدية في بناء الموارد البشرية بالنوع والكم، والتي بواسطتها يُدار الحاضر والمستقبل .

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد الاساليب التي تساعد على فهم وتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحليلها والتعامل مع التحديات واستغلال الفرص المتاحة بطريقة أكثر فاعلية، بواسطة



أبعاده المتمثلة في (الاستشراف -التفكير النظمي- الرؤية المستقبلية -الشراكة، التحفيز). مما دفع الجامعات الى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لمواردها ومن أهمها الموارد البشرية التي تعد أهم عنصر للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة،

إن تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من مجرد مجموعة أعمال إجرائية إلى وظيفة استراتيجية تتعامل وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة؛ إذ تتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الأهداف والسياسات ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تسمى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعد جزء من الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتتكامل معها.

باتت المنظمات اليوم تدرك أن صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يتوقف على قدرات المديرين الذين يقع عليهم ليس فقط صياغة الاستراتيجية؛ بل ومتابعة تنفيذها أيضا" وكل ذلك لا شك يتوقف على جملة أمور لعل من أهمها بتقدير الباحث توافر مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين لاسيما وأن الموضوع تنبؤي ومستقبلي خصوصا" مهارات الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والشراكة.

ان ما ذكر في اعلاه ولد لدى الباحث اختيار عنوان البحث للتعرف على متغير الذكاء الاستراتيجي وتأثيره بأحد اهم المتغيرات التي تسعى المنظمات المتميزة الى تحقيقه وهو متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والوصول لإعداد استبيان وتوزيعه على عينة من المديرين في عدد من كليات الجامعة العراقية واقسامها ثم القيام بالتحليل الاحصائي للتعرف على علاقة الأثر بين متغيرات البحث وتفسيرها بشكل علمي مدروس.

المبحث الأول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

شخصت مشكلة الدراسة من طبيعة عمل الباحث (موظف في شعبة الموارد البشرية) الجامعة العراقية / كلية التربية للبنات ، فضلا عن الزيارات الاستكشافية المتكررة والمقابلات الشخصية مع المديرين الإداريين عينة البحث وقد شخص الباحث ضعف إدراكهم المعرفي والميداني لمصطلحات



متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي - استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس لمشكلة البحث هو "مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للذكاء الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية".

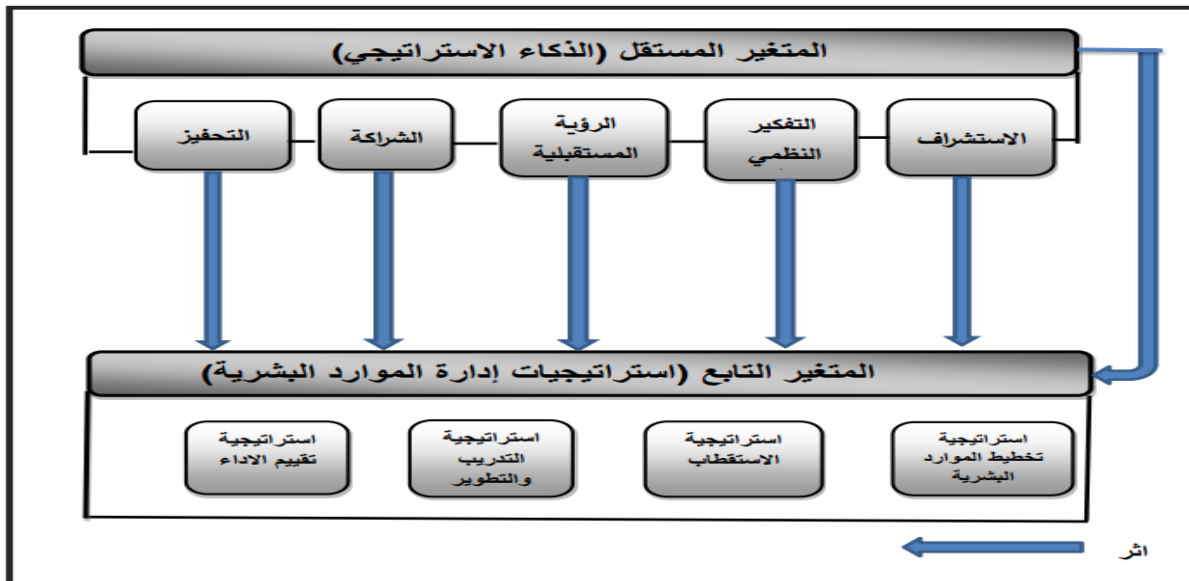
ثانياً: أهمية البحث

- 1-تبرز أهمية البحث الحالية بانها تجمع بين متغيرين مهمين في حقل ادارة الاعمال تمثلت بالمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، والمتغير التابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- 2-قلة الدراسات على حد علم الباحث التي تناولت دراسة المتغيرين مجتمعين الذكاء الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من حيث تحليل واقعها واليات دراستها في بيئة التعليم العالي.
- 4-احاطة القيادات الادارية في الجامعة العراقية قيد الدراسة بأهمية الذكاء الاستراتيجي والاستفادة منه في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: اهداف البحث

- 1-التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعة العراقية.
- 2- مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للاستشراف في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
- 3-توضيح مدى استخدام التفكير النظامي من قبل القيادات الإدارية في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة؟
- 4-توضيح مدى استخدام التحفيز من قبل القيادات الإدارية في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة.

رابعاً: انموذج البحث الفرضي



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً. فرضيات البحث:

في ضوء أهمية البحث ولتحقيق أهدافه تم صياغة فرضياته الرئيسة كما يأتي:

1- الفرضية الرئيسة الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية).

2- الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

سادساً-مجتمع وعينة الدراسة (Society and Sample of the Study):

يمثل مجتمع البحث دراسة القيادات الإدارية العاملة في الجامعة العراقية (الكليات - الأقسام الإدارية في رئاسة الجامعة) والبالغ عددهم (187) فرداً، اما عينة البحث فاعتمد البحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث والجدول (1) يبين حجم مجتمع وعينة الدراسة حسب كل كلية او قسم في الجامعة قيد الدراسة.



جدول (1) حجم مجتمع وعينة الدراسة

ت	المكان	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الاستثمارات غير المستردة	عدد الاستثمارات المستردة	تاريخ التأسيس	الموقع الجغرافي
1	رئاسة الجامعة العراقية	23	23	2	21	1989	بغداد- الاعظمية
2	كلية الاداب	20	20	1	19	1989	بغداد- سبع ايكار
3	كلية العلوم الإسلامية	23	23	5	18	1989	بغداد- سبع ايكار
4	كلية التربية للبنات	20	20	1	19	2004	بغداد- الاعظمية
5	كلية التربية	23	23	2	21	2008	بغداد- الطارمية
6	كلية القانون والعلوم السياسية	17	17	0	17	2009	بغداد- سبع ايكار
7	كلية الإدارة والاقتصاد	19	19	2	17	2009	بغداد- حي الجامعة
8	كلية الاعلام	17	17	0	17	2010	بغداد - حي الجامعة
9	كلية الهندسة	11	11	1	10	2011	بغداد- سبع ايكار
10	كلية الطب	8	8	1	7	2011	بغداد- الاعظمية
11	كلية طب الاسنان	6	6	0	6	2014	بغداد- الاعظمية
	المجموع	187	187	15	172		

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً: الذكاء الاستراتيجي

1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي لنمو المنظمات وتطورها؛ إذ انها تحتاج إلى هذا الذكاء لمعرفة بيئة عملها من أجل التخطيط لنجاحها الحالي والمستقبلي، وقد اختلفت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ويعود هذا الاختلاف الى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده. عليه تعرض المفهوم كغيره من المفاهيم إلى الاختلافات في تحديد وتفسير معناه؛ تبعاً لوجهات نظر الباحثين أكد القسم الأكبر من الباحثين في مفاهيمهم على اعتبار الذكاء الاستراتيجي



أداة لجمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات على المستوى الاستراتيجي؛ إذ يستخدم في التخطيط الاستراتيجي و في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمات الكبيرة (Berges, & et al, 2021, p. 75314) البعض ركز على أنه نظام يمكن القائد من فهم العمليات الحالية، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وإدارتها، واعتماد استراتيجيات مناسبة لخلق قيمة للعميل وتطوير الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.

(Shahraki & et al, 2020:10951) البعض الآخر عدّ الذكاء الاستراتيجي كجزء من السمات الشخصية للقائد "وقدراته في جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها في القرارات والسياسات والخطط الخاصة واتساع المعلومات في قرارات البناء الاستراتيجية المعتمدة" (A l-Zu'bi, 2016, p. 234) ركزت بعض المفاهيم على اعتبار الذكاء الاستراتيجي عملية تنبوء أو إدراك بالتحديات المستقبلية لدعم الأهداف التشغيلية ، والتي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على اتخاذ قرارات سياسية طويلة المدى". (Alomian, & et al, 2019, p. 67)

ومن المفاهيم السابقة وفي ضوء ما يتناسب مع اهداف البحث استنتج الباحث ان مفهوم الذكاء الاستراتيجي هو (القدرة التي يمتلكها قادة المنظمة على تصور الاستراتيجيات وتشخيصها وتصميمها من ابعاده (الاستشراف - والتفكير النظمي - الرؤية المستقبلية - الشراكة - التحفيز) فضلا عن التكيف مع جميع العوامل، والتأثير على مستقبل المنظمة وتحديد أفضل الخيارات الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية).

2-اهمية الذكاء الاستراتيجي :

برزت الاهتمامات البحثية بهذا المتغير لإيضاح أهميته في ضوء تزايد التنافس بين المنظمات والتطورات الحاصلة لخص بعض الباحثين مثل (عبد الله، 2018، الصفحات 19-20) و (Kruger, 2010, pp. 7,100) و (Alobidyeen & Al-Rawashdeh, 2020, p. 31) و (فائق و عبد، 2018: 114) و (Maccoby & Scudder, 2011, p. 33) و (الشيخ و محمد علي، 2017، صفحة 284) و (عطا ، 2015، 143) و (Esmaeili, 2014, p. 10) و (الظالمي، 2016، صفحة 11).

أ- تمكين المنظمة من تدعيم إمكانيات الإدارة العليا وتعزيز صفاتهم وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة.



- ب- تحقيق موقع تنافسي متقدم من معرفة الأهداف التنافسية وتحليلها، التي يسعى اليها المنافسون قياساً بالآخرين لإسناد الأفراد والجماعات الفاعلة في داخل المنظمة.
- ت- توفير المعلومات في الوقت المناسب وللشخص المناسب والمساهمة في إدراك هذه المعلومات وفهمها من المديرين لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب
- ث- دعم تطوير المنظمات من التعلم الجماعي والابتكار سعياً لتحويل المنظمة من العمل غير المنهجي الى عمل أكثر هيكلية ومنهجي منظم

3. ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

ويمكن قياس الذكاء الاستراتيجي بوساطة الأبعاد الآتية:

أ- **الاستشراف (Foresight)** يمثل الاستشراف مكوناً مهماً للذكاء الاستراتيجي؛ إذ يُظهر قدرة الإدارة العليا على رؤية آفاق المستقبل من وجود قادة يتمتعون بقدرات ومهارات خاصة في عملية التوقعات (Abuktaish & Alkshal, 2020, 260)

ب- **التفكير النظامي (Thinking Systems)**: يمثل القدرة على التفكير المنطقي والتوليف ودمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة لما يتم التعامل معه

(Abed Hussain & Abbas, 2019, p. 445)

ت- **الرؤية المستقبلية (Future Vision)**: هي إمكانية وصف الصورة المستقبلية التي تتطلع إليها المنظمة وتتجاوز وضعها الحالي في جانب واحد أو أكثر (Al-Fawaeer & Alkhatib, 2020, p.131).

ث. **الشراكة (Partnership)**:

تمثل قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، وقادة يتمتعون بذكاء استراتيجي للتحالفات والوصول إلى أهداف مشتركة بمشاركة مواردها لتطوير مشروع مشترك (Abed Hussain & Abbas, 2019, p. 445)



ج. التحفيز (Stimulate) يعني قدرة المديرين على قيادة وتحفيز الأفراد على تنفيذ الأفكار والتصورات التي وضعوها، وتوجيههم نحو هدف محدد لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يعكس التحفيز قدرة القائد الذكي على تحفيز الموظفين (Al-Fawaeer & Alkhatib, 2020, p. 131).

ثانياً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

1- مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك لنمو المنظمات وتطورها، فمن غير الممكن إيجاد استراتيجية لمنظمة ما دون تضمينها لاستراتيجية الموارد البشرية، عليه تعرض المفهوم كغيره من المفاهيم إلى الاختلافات في تحديد وتفسير معناه، تبعاً لوجهات نظر الباحثين فهي تعني سلسلة إجراءات الموارد البشرية المخطط لها والتي يتم تنفيذها لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة (Wuen & Ibrahim, 2021, p. 258) وتعد عن سياسات وبرامج الموارد البشرية المصممة لمتطلبات الاستراتيجية التنظيمية. (Ludwikowska, 2021, p. 134) مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تنفيذ العمليات بمهارة من قبل الموظفين و تطوير قدراتهم على التكيف مع بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف التنظيمية (Almutairi & Alsawalhah, 2020, p. 15) استنتج الباحث من المفاهيم التي قُدمت وفي ضوء ما يتناسب مع أهداف البحث بأن مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هو (صياغة وتنفيذ سياسات الموارد البشرية والممارسات التي تنتج كفاءات وسلوكيات الموظف وحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة).

2- أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

وبناء على ما تم ذكره في مفهوم (HRMS) تبرز أهميتها بما يأتي:
أ-تقدير الاحتياجات المستقبلية للأفراد والكفاءات بالرجوع إلى الخطط والتنبؤات المؤسسية والوظيفية لمستويات النشاط في المستقبل؛ إذ تساعد الإدارة العليا في وضع خطة العمل والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف العمل.



ب-تقدير العرض للموارد البشرية بالرجوع إلى تحليلات الموارد الحالية والتوافر المستقبلي مع أخذ التوقعات أيضاً في الاعتبار المتعلقة بتوافر المهارات والتركيب السكانية.

ت-إعداد الخطط للتعامل مع توقعات العجز من الترقية الداخلية أو التدريب أو الاستقطاب الخارجي (Gupta, 2020, p. 10).

ث-تحسين أداء الأعمال من إدارة مواردها البشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، يترجم تحقيق الأهداف والغايات أيضاً في أداء أفضل (Cania, 2014, p. 274).

ج-ضمان أن المنظمات لديها العدد الصحيح والمناسب من الموارد البشرية في الوقت المناسب وتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية (Nankervis, et al., 2020, p. 27).

ح-تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد من أجل انجاز الأهداف التنظيمية والفردية (الفياض: 2011، ص52).

3- ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

ويمكن توضيح اهم ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي سيتم تناولها في هذا البحث:

أ- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية (Strategy Human Resource Planning).

استراتيجية للتنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية، والحصول على العدد المناسب من الموظفين المؤهلين لتلبية هذه احتياجات للوظائف المناسبة في الوقت المناسب واستخدامها وتحسينها والحفاظ عليها (Joshi, 2013, p. 18).

ب- استراتيجية الاستقطاب: (Strategy Recruitment)

عملية جذب المرشحين المحتملين والمناسبين لمليء الوظائف الشاغرة والتواصل معهم واستمالتهم (Trots, 2020, p. 94).

ت- استراتيجية التدريب والتطوير (Training and Development Strategy)

هو تعديل رسمي ومنهجي للسلوك والذي يحدث نتيجة التعليم والتطوير والخبرات المخطط لها، اما "التطوير هو أي نشاط تعليمي موجه نحو الاحتياجات المستقبلية والذي يهتم بالنمو الوظيفي أكثر من الأداء الفوري

(Juman Shah, et al.2019, p. 130).



ث - استراتيجية تقييم الأداء: (Performance Appraisal Strategy)

تتمثل بأنها عملية مدروسة لتحديد وتقييم أداء الأفراد والفرق وتحسينه من أجل مواءمة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Al-Qudah, et al., 2020, p. 222)

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

اولا: تقييم جودة ومطابقة المقياس المستخدم في البحث

1- تقييم جودة ومطابقة فقرات المتغير الذكاء الاستراتيجي

يبين الشكل (2) التشبعات الخارجية ومعامل الفاكرونباخ لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي والذي يتكون من خمسة ابعاد اساسية والمؤلفة من (25) فقرة ، اذ سيتم اختبار الانموذج ضمن المؤشرات التالية :

يوضح الجدول (2) قيم (CR) لمتغير الذكاء الاستراتيجي، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.867- 0.94)، وهو مؤشر جيد ويدل على ثبات المقياس، اذ اظهرت نتائج وجود ثبات عالي لأبعاد مقياس متغير الذكاء الاستراتيجي

ومن قيمة معامل ألفاكرونباخ إذ تراوحت نتائجها بين (0.808- 0.92)، يتضح انها اكبر من (0.70) و هذا يدل على ان معامل الصدق والثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات. يظهر من قيم التشبعات الخارجية (OL) لفقرات المقياس لمتغير (الذكاء الاستراتيجي) هي قريبة الى اكبر من الحدود الدنيا المقبولة والبالغة (0.70) ، اذ تراوحت قيم التشبع الخارجي بين (0.667- 0.9)، مما يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الذكاء الاستراتيجي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة ، فجميعها تجاوزت القيم المعنوية للتشبع وهو مؤشر جيد . اذ تجدر الإشارة هنا الى ان بعض الاسئلة كانت تشبعاتها اقل من (0.70) ولكونها معنوية وعند حذفها وجد الباحث انها لا تؤثر على صدق الانموذج وبناء على هذه النتيجة تم ابقائها عليها ضمن الانموذج.

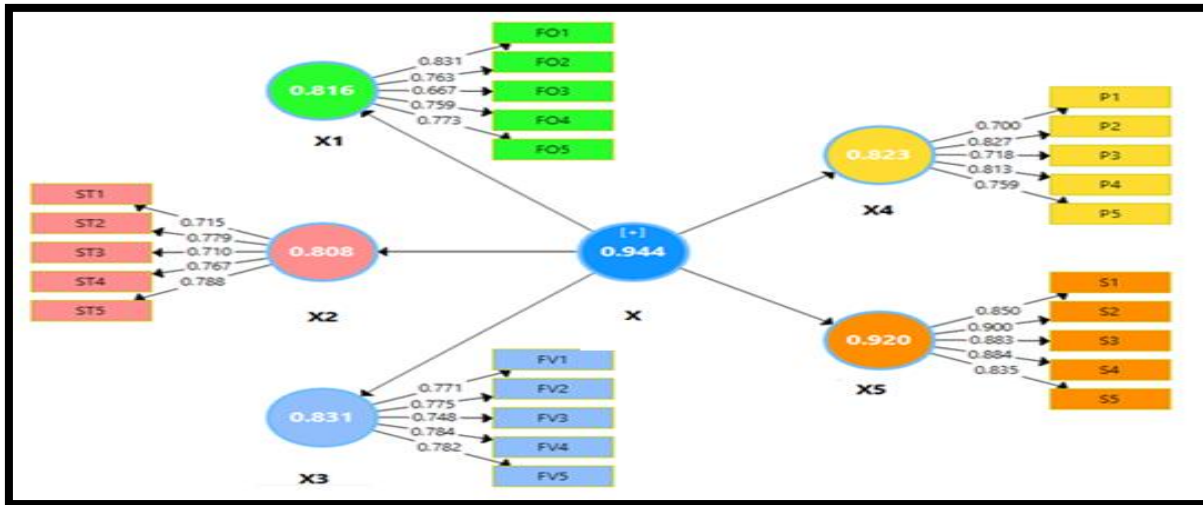
يوضح الجدول (2) قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير الذكاء الاستراتيجي اذ يتضح ان جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.566- 0.758) وهي اكبر من القيمة (0.50) اذ تدل جميعا على الصدق التقاربي للأبعاد وهو مؤشر جيد.



يتضح من الجدول (2) إن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي اذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة والتي تتراوح بين (10.984 - 48.206) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (1.984) اذ يتبين ايضا من قيمة (P-Value) والبالغة (0.000) عند كل الاسئلة هي اقل من (0.05)، اذ تشير الى ان جميع الاسئلة كانت معنوية وهو مؤشر جيد .

جدول (2) المؤشرات الاحصائية لمتغير لمتغير الذكاء الاستراتيجي								
الابعاد	الاسئلة	التشبعات	الخطاء المعياري	T	P Values	ألفا كرونباخ	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص (AVE)
الاستشراف	FO1	0.831	0.024	34.228	0.000	0.816	0.872	0.578
	FO2	0.763	0.036	21.266	0.000			
	FO3	0.667	0.051	13.014	0.000			
	FO4	0.759	0.034	22.488	0.000			
	FO5	0.773	0.029	26.513	0.000			
التفكير النظامي	ST1	0.715	0.041	17.576	0.000	0.808	0.867	0.566
	ST2	0.779	0.039	19.799	0.000			
	ST3	0.710	0.049	14.499	0.000			
	ST4	0.767	0.035	22.143	0.000			
	ST5	0.788	0.033	23.792	0.000			
الرؤية المستقبلية	FV1	0.771	0.032	23.972	0.000	0.831	0.881	0.596
	FV2	0.775	0.032	23.905	0.000			
	FV3	0.748	0.040	18.531	0.000			
	FV4	0.784	0.030	26.129	0.000			
	FV5	0.782	0.032	24.136	0.000			
الشراكة	P1	0.700	0.064	10.984	0.000	0.823	0.876	0.586
	P2	0.827	0.026	31.481	0.000			
	P3	0.718	0.041	17.549	0.000			
	P4	0.813	0.025	32.606	0.000			
	P5	0.759	0.043	17.685	0.000			
التحفيز	S1	0.850	0.023	36.492	0.000	0.920	0.940	0.758
	S2	0.900	0.019	48.206	0.000			
	S3	0.883	0.021	42.988	0.000			
	S4	0.884	0.019	47.396	0.000			
	S5	0.835	0.028	29.949	0.000			

المصدر : برنامج SmartPLS V.3.3.9



شكل (2) الانموذج الكامل لمتغير الذكاء الاستراتيجي

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشعبات الخارجية في حين الأرقام في الدوائر فتمثل قيم ألفا كرونباخ.

2- تقييم جودة ومطابقة فقرات المتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

- يبين الشكل (3) التشعبات الخارجية ومعامل الفاكرونباخ لفقرات المتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والذي يتكون من أربعة أبعاد والمؤلفة من (20) فقرة، إذ سيتم اختبار الانموذج ضمن المؤشرات في جدول (3):

- يوضح الجدول (3) قيم الثبات المركب (CR) لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.897 - 0.916)، إذ أظهرت نتائج وجود ثبات عالي لفقرات مقياس البحث لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هو مؤشر جيد .

- أظهرت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت نتائجها بين (0.855 - 0.885)، يتضح أنها أكبر من (0.70) وهذا يدل على أن معامل الصدق والثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

- تظهر قيم التشعبات الخارجية لفقرات المقياس لمتغير (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) التي تراوحت قيمها بين (0.676 - 0.858)، مما يدل على أن فقرات متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. إذ تجدر الإشارة هنا إلى أن بعض الاسئلة كانت تشعباتها أقل من (0.70)، ولكونها معنوية وعند حذفها وجد الباحث أنها لا تؤثر على صدق الانموذج وبناء على هذه النتيجة تم إبقائها ضمن الانموذج.

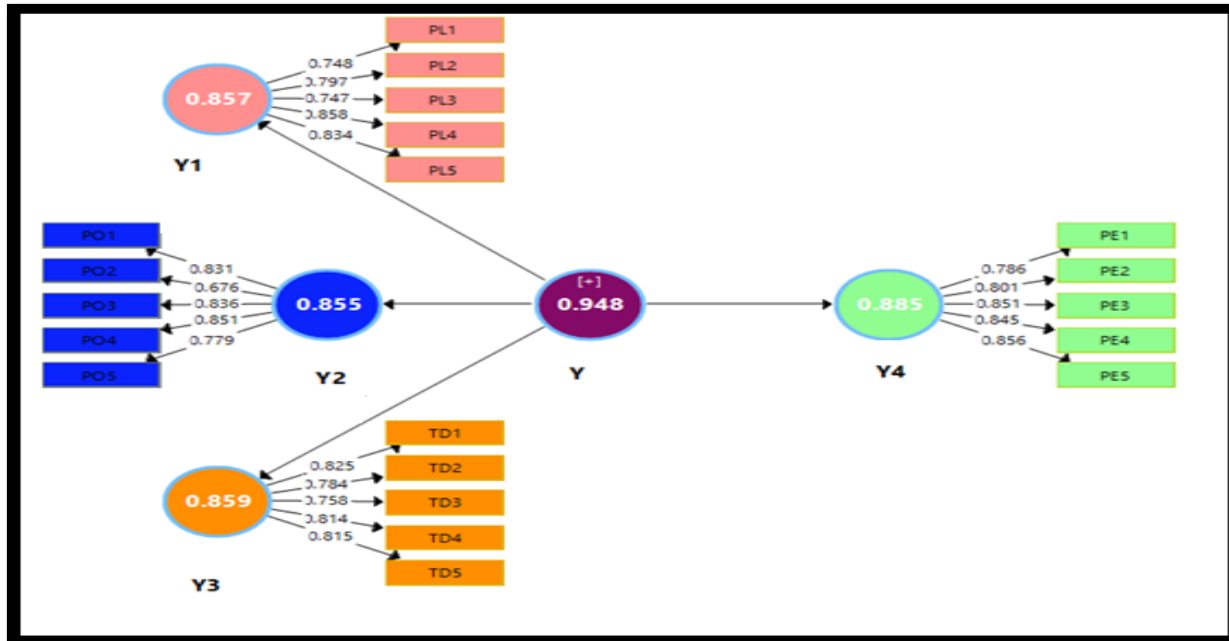


-يوضح الجدول (3) قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إذ تراوحت بين (0.636-0.686) وهي أكبر من القيمة (0.50) إذ يتضح أنها مقبولة وتدل جميعها على الصدق التقاربي للأبعاد وهو مؤشر جيد.

-يتضح من الجدول (3) إن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لفقرات متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة والتي تراوحت بين (43.022-14.882) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغ (1.984) وكذلك قيمة (P-Value) والبالغة قيمها (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتدل على أن جميع الاسئلة كانت معنوية وهو مؤشر جيد.

الجدول (3) المؤشرات الاحصائية لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية								
الابعاد	الاسئلة	التشبعات	الخطاء المعياري	T	P Values	ألفا كرونباخ	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص (AVE)
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	PL1	0.748	0.036	20.793	0.000	0.857	0.897	0.637
	PL2	0.797	0.032	24.994	0.000			
	PL3	0.747	0.044	16.854	0.000			
	PL4	0.858	0.023	37.348	0.000			
	PL5	0.834	0.023	35.669	0.000			
استراتيجية الاستقطاب	PO1	0.831	0.021	39.247	0.000	0.855	0.897	0.636
	PO2	0.676	0.044	15.380	0.000			
	PO3	0.836	0.028	29.465	0.000			
	PO4	0.851	0.023	37.761	0.000			
	PO5	0.779	0.036	21.696	0.000			
استراتيجية التدريب والتطوير	TD1	0.825	0.025	32.518	0.000	0.859	0.899	0.639
	TD2	0.784	0.038	20.619	0.000			
	TD3	0.758	0.051	14.882	0.000			
	TD4	0.814	0.026	31.221	0.000			
	TD5	0.815	0.030	27.328	0.000			
استراتيجية تقييم الأداء	PE1	0.786	0.033	23.806	0.000	0.885	0.916	0.686
	PE2	0.801	0.031	26.200	0.000			
	PE3	0.851	0.026	32.480	0.000			
	PE4	0.845	0.024	35.781	0.000			
	PE5	0.856	0.020	43.022	0.000			

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9



شكل (3) الانموذج الكامل لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المصدر: برنامج SmartPLS V.3.3.9

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشعبات الخارجية في حين الأرقام في الدوائر فتمثل قيم ألفا كرونباخ.

ثانيا : التحليل الوصفي

1: التحليل الوصفي لابعاد متغير الذكاء الاستراتيجي

-اجمالاً حقق متغير الذكاء الاستراتيجي وسطاً حسابياً بلغ قيمته (3.985) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.557) وتشير النتائج بصورة عامة الى ان القيادات العليا في الجامعة العراقية تمتلك القدرة على تصور الاستراتيجيات وتشخيصها وتصميمها اذ تعمل على متابعة التغييرات في البيئة الخارجية وإعادة التفكير في انعكاساتها على مواردها البشرية كما تضع سيناريوهات للقضايا الاستراتيجية ذات الاثر على مستقبل العمل الجامعي اذ انها تمتلك رؤية شاملة حول تحديد التوجهات الاستراتيجية للعملية التعليمية حيث تسعى الى عمل شراكات استراتيجية مع الجامعات المحلية والاقليمية، اذ يبين الجدول (4) خلاصة ابعاد متغير الذكاء الاستراتيجي وكما يأتي :

-اذ اظهرت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند البعد (التحفيز) بوسط حسابي (4.03) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.866)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (21.489) اذ بلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (80.6) اما حجم الفجوة فقد بلغ (19.4) اذ جاءت هذه



البعد بالمستوى الخامس من حيث الاهمية النسبية. وتشير النتائج بصورة عامة الى ان إدارة الجامعة تشجع التنافس بين الموظفين وما يدفعهم للعمل والعطاء لتحقيق اهداف الجامعة. اذ تكافئ (التدريسين-الموظفين) باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم، كما تحت (التدريسين-الموظفين) على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية

-أقل قيمة جاءت عند البعد (التفكير النظامي) بوسط حسابي (3.941) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.61)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (15.478) اذ بلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (78.82%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (21.18%) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية النسبية. إذ اشارت النتائج بصورة عامة الى ان إدارة الجامعة لديها المقدرة على جميع الجهود والعمل بشكل متكامل وتحليل المشكلات بشكل منهجي وتركيب الأفكار وتوزيع الموارد من أجل تحقيق اهداف الجامعة، اذ تنظر إدارة الجامعة إلى وحداتها الادارية والاكاديمية على أنها كياناً مترابط ومتناسق لتشارك وتقاسم المعرفة حيث تستخدم التفكير النظامي لرؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة التعليمية بصورة أكثر وضوحاً.

-يتضح ان بعد (الرؤية المستقبلية) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد متغير الذكاء الاستراتيجي اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الاخرى، اذ تشير النتائج الى ان إدارة الجامعة تمتلك رؤية شاملة حول تحديد التوجهات الاستراتيجية للعملية وتحويل هذه الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق بما يتوافق مع رسالة المنظمة التعليمية وأهدافها.

جدول (4) خلاصة أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي							
ت	ابعاد متغير الذكاء الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوفر	حجم الفجوة	ترتيب الابعاد
1	الاستشراف	3.992	0.607	15.205	79.84	20.16	2
2	التفكير النظامي	3.941	0.61	15.478	78.82	21.18	3
3	الرؤية المستقبلية	3.967	0.595	14.999	79.34	20.66	1
4	الشراكة	3.997	0.653	16.337	79.94	20.06	4
5	التحفيز	4.03	0.866	21.489	80.6	19.4	5
	متغير الذكاء الاستراتيجي	3.985	0.557	13.977	79.7	20.3	

المصدر: برنامج SPSS V.25



2: التحليل الوصفي لابعاد متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

- اجمالاً حقق متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسط حسابي (3.936) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.627) وتشير النتائج ان ادارة الجامعة تعتمد صياغة وتنفيذ سياسات الموارد البشرية والممارسات التي تنتج كفاءات وسلوكيات الموظف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. اذ تأخذ ادارة الجامعة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بعين الاعتبار عند وضع استراتيجية الخاصة بها ، وتسعى الى تغيير سلوكيات مواردها البشرية بشكل إيجابي، واكسابهم مهارات من برامج التدريب. اذ تعمل على تجديد وتصميم البرامج التدريبية بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الوظيفية والرؤية المستقبلية للجامعة او الكلية، اذ يبين الجدول (5) خلاصة ابعاد متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكما يأتي :-

- اذ اظهرت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند البعد (استراتيجية تقييم الاداء) بوسط حسابي (4.128) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.685)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (16.594) اذ بلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (82.56%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (17.44%) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية وتشير النتائج الى ان ادارة الجامعة تنفذ عملية قياس أداء وسلوك الموظفين أثناء فترة زمنية محددة وبشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والتحسين المستمر لاتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتحسين أداءهم . اذ تضع أساليب متنوعة لتقييم الأداء حسب المكانة الوظيفية .

- اما أقل قيمة فقد جاءت عند البعد (استراتيجية الاستقطاب) بوسط حسابي (3.834) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.764)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (19.927) اذ بلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (76.68%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (23.32%) اذ جاءت هذه البعد بالمستوى الرابع من حيث الاهمية النسبية. اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان ادارة الجامعة تمتلك خطة للبحث عن الموارد البشرية المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة واستمالتهم وجذبهم ثم اختيار الأفضل منهم، كما تعتمد على المصادر الداخلية والخارجية لسد حاجاتها، اذ تسعى جاهدة الى استقطاب ذوي المواهب والمعارف.

-يتضح ان بعد (استراتيجية تقييم الاداء) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى



جدول (5) خلاصة أبعاد متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية							
ت	ابعاد متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوفر	حجم الفجوة	ترتيب المتغيرات
1	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	3.885	0.69	17.761	77.7	22.3	3
2	استراتيجية الاستقطاب	3.834	0.764	19.927	76.68	23.32	4
3	استراتيجية التدريب والتطوير	3.895	0.701	17.997	77.9	22.1	2
4	استراتيجية تقييم الاداء	4.128	0.685	16.594	82.56	17.44	1
	متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	3.936	0.627	15.930	78.72	21.28	

المصدر: برنامج SPSS V.25

يبين الجدول (6) خلاصة متغيرات البحث بصورة عامة وكما يأتي :-

- اظهرت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند المتغير (الذكاء الاستراتيجي) بوسط حسابي (3.985) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.557)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (13.977) ونسبة توافر المتغير في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (79.7%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (20.3%)، اذ جاء هذا المتغير بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية.

- اما أقل قيمة فقد جاءت عند متغير (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) بوسط حسابي (3.936) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.627)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (15.930) اذ بلغت نسبة توفر المتغير في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (78.72 %) اما حجم الفجوة فقد بلغ (21.28 %) اذ جاءت هذه المتغير بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية

- يتضح ان متغير (الذكاء الاستراتيجي) جاء بالترتيب الاول من حيث متغيرات البحث اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا المتغير قياسا بالمتغير الاخر.

جدول (6) خلاصة متغيرات البحث							
ت	متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوفر	حجم الفجوة	ترتيب المتغيرات
1	الذكاء الاستراتيجي	3.985	0.557	13.977	79.7	20.3	الاول
2	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	3.936	0.627	15.930	78.72	21.28	الثاني

المصدر: برنامج SPSS V.25



ثالثاً: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي معاً في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) اذ يوضح الجدول (7) و شكل (4) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكما يلي:

- يتبين من قيم اختبار (t) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بأن الابعاد (الاستشراف، التفكير النظامي، الشراكة ، التحفيز) والبالغة قيمها (4.982 ، 2.134 ، 2.767 ، 5.684) على التوالي، هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لابعاد (الاستشراف، التفكير النظامي، الشراكة ، التحفيز) ، اما الابعاد الاخرى والمتمثلة ببعد (الرؤية المستقبلية) فيتبين من قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (1.029) انها اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير الى عدم ثبوت معنوية الميل الحدي لبعد (الرؤية المستقبلية) -يتبين من قيمة معامل الميل الحدي لبعد الاستشراف البالغة (0.308) بأن زيادة بعد الاستشراف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) بنسبة (30%). -يتضح من قيمة معامل الميل الحدي لبعد التفكير النظامي البالغة (0.139) بأن زيادة بعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) بنسبة (13%). -يظهر من قيمة معامل الميل الحدي لبعد الشراكة البالغة (0.160) بأن زيادة بعد الشراكة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) بنسبة (16%). -يظهر من قيمة معامل الميل الحدي لبعد التحفيز البالغة (0.359) بأن زيادة بعد التحفيز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) بنسبة (35%). -يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R²) البالغة (0.758) بأن ابعاد الذكاء الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (75%) من التغيرات التي تطرأ على (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (25%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج البحث.



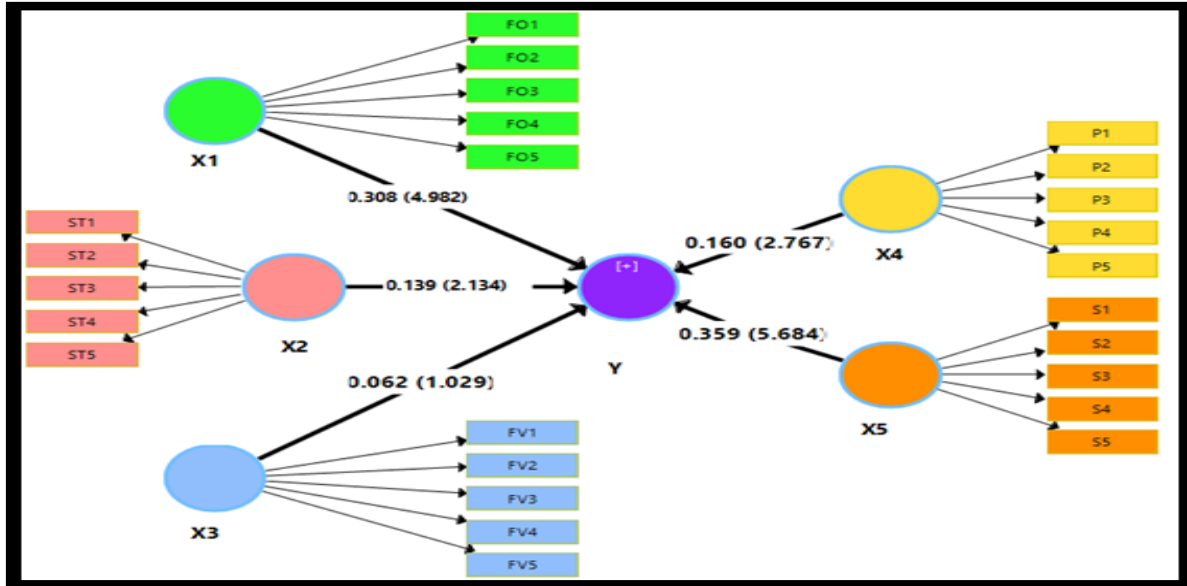
-يتبين من النتائج ان حجم التأثير (f2) لبعدي (الاستشراف، التحفيز) و بمستوى تأثير متوسط اذ سجل ماقيمته (0.151، 0.256) على التوالي وهي ضمن المستوى (0.15 - 0.35) اما بعدي (التفكير النظامي ، الشراكة) فقد بلغ حجم الاثر (f2) لهما ما قيمته (0.027 ، 0.059) على التوالي وبمستوى تأثير صغير اذ وقع ضمن المستوى (0.02 - 0.14)

-بينت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية (Q2) بلغت ما قيمته (0.379) وهي اكبر من الصفر وعلية فإن الانموذج ذو صلة تنبؤية

-اظهرت النتائج ان معامل تضخم التباين (VIF) قد حققت ماقيمته (2.664، 3.049، 2.811، 1.836، 2.137) على التوالي وهي اقل من (5) وتشير الى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين الابعاد.

جدول (7) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي معافي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية									
Q ²	Adjusted (R ²)	(R ²)	VIF	قوة الاثر	حجم الاثر f ²	P Value	T	β	ابعاد الذكاء الاستراتيجي
0.379	0.758	0.765	2.664	متوسط	0.151	0.000	4.982	0.308	الاستشراف
			3.049	صغيرة	0.027	0.033	2.134	0.139	التفكير النظامي
			2.811	ضعيف	0.006	0.304	1.029	0.062	الرؤية المستقبلية
			1.836	صغيرة	0.059	0.006	2.767	0.160	الشراكة
			2.137	متوسط	0.256	0.000	5.684	0.359	التحفيز
قيمة t الجدولية=1.984									
حجم العينه=172									

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9



شكل (4) التأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المصدر: برنامج SmartPLS V.3.3.9

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث والتي تفسر بعض النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي للبيانات المرتبطة بمتغيرات البحث وكانت على النحو الآتي:

1- رغم ما تضمنته النتائج وفق إجابات عينة الدراسة من توافر متغير الذكاء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة بمستوى جيد؛ لكن من الزيارات الاستكشافية والمقابلات توصل الباحث إلى أن الإجابات كانت منحازة؛ إذ إن القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة تمتلك معلومات محدودة عن مصطلح الذكاء الاستراتيجي؛ على الرغم من كون هذا المتغير يعد أحد المرتكزات الرئيسة ذات تأثير فاعل وجوهري في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما أشارت النتائج بدلالة التأثير المعنوي لهذا المتغير.

2- تعمل إدارة الجامعة على تشجيع التنافس بين الموظفين ما يدفعهم للعمل والعطاء لتحقيق أهداف الجامعة، إذ تكافئ (التدريسين-الموظفين) باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم



وإنجازاتهم، وهذا ما ايدته النتائج المرتفعة ان اعلى قيمة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي كانت عند بعد (التحفيز).

3- رغم النتائج المرتفعة بصورة عامة لبعد (التفكير النظامي)؛ وجد الباحث أن اجابات عينة الدراسة منحازة، كون ادارة الجامعة تمتلك على نطاق محدود المقدرة على استخدام هذا البعد، المتمثل في تجميع الجهود والعمل بشكل متكامل من فرق العمل ، فضلا عن نظرتها إلى وحداتها الادارية والاكاديمية على أنها كياناً مترابط ومتناسق ؛ لكن الجامعة المبحوثة لا تمتلك ما يفعل هذه الرؤية، مثلا عدم استخدام شبكة اتصال داخلي تربط جميع تشكيلات الجامعة مع بعضها لضمان سرعة انتقال المعلومات لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية؛ وتشارك المعرفة بين تشكيلاتها.

4- تهتم القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة بعملية قياس أداء وسلوك الموظفين أثناء فترة زمنية محددة وبشكل دوري؛ وهذا ما اشارت اليه النتائج؛ إذ اظهرت ان اعلى قيمة كانت عند البعد (استراتيجية تقييم الاداء) وبمستوى جيد، اذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية. لكن عملية تقييم الأداء لا تعدوا كونها عملية روتينية؛ وفق استمارات لتقييم الأداء، مقسمة لفئتين استمارات تقييم التدريسين تكون ثلاثة أنواع من استمارات التقييم حسب المستوى الوظيفي (استمارات تقييم القيادات الجامعية -استمارات تقييم تدريسي اداري-استمارة تقييم تدريسي باحث في المراكز الخدمية) وتتسم بالعدالة كون اغلب الفقرات موثقة. اما استمارات تقييم موظفين ذات محاور ثابتة غير قابلة للتعديل وتملئ بشكل روتيني؛ كونها مركزية ومعتمدة من قبل الوزارة ولجميع تشكيلاتها؛ لكن نتائج التقييم لا تستخدم كأحد محددات التحفيز أو منح العلاوات والترقية أو اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتحسين أداء مواردها البشرية حسب المكانة الوظيفية.

5- ضعف استراتيجية استقطاب الموارد البشرية المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة واستمالتهم وجذبهم ثم اختيار الأفضل منهم؛ إذ اظهرت النتائج ان أقل قيمة بين ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت عند البعد (استراتيجية الاستقطاب) وبمستوى جيد اذ جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من؛ إذ الأهمية النسبية؛ اذ تقتصر مقدرات الجامعة المبحوثة على الاستقطاب الداخلي اما الاستقطاب الخارجي يكون على نطاق ضيق جدا (النقل ضمن ملاكات التعليم العالي و لحملة الشهادات العليا



حصراً)؛ على الرغم من سعي الجامعة المبحوثة إلى استقطاب ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات الأكاديمية.

ثانياً. التوصيات

1- توجيه عناية واهتمام المنظمات عامة والجامعة المبحوثة خاصة لرفع مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي فيها والمساعدة في تحقيق أهدافها وخططها، فضلاً عن تعزيز مكانتها بين أقرانها بحسب الآتي:

أ- الاهتمام بالقيادات الإدارية وادخالهم دورات تدريبية تخصصية لزيادة معرفتهم حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي وتخصيص مستشارين لهذا المجال لتوسيع نطاق إدراكهم حول استشراف المستقبل؛ لتوحيد رؤية الأحداث والتعامل معها وفق متطلبات كل مرحلة واستشعارهم للقضايا ذات الأثر على الجامعة المبحوثة.

ب- تثقيف جميع المسؤولين في الجامعة والكليات بأهمية دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي نحو الأفضل.

ت- استحداث وحدات تعنى بالذكاء الاستراتيجي والدراسات المستقبلية ترتبط تنظيمياً برئيس الجامعة وعميد الكلية تتولى الاشراف على عمليات الذكاء الاستراتيجي المتمثلة ب (الاستشراف – التفكير النظمي-الرؤية المستقبلية- الشراكة-التحفيز) وتحليل التغيرات التي تؤثر على مستقبل الجامعة

2- تفعيل التحالفات الاستراتيجية والشراكة مع الجامعات، والانتقال بها إلى مستويات أكبر من مجرد مشاريع آنية مشتركة؛ من أجل تبادل المعارف والخبرات وتشارك الموارد، وتعميمها لكافة التشكيلات للاستفادة منها.

3- الاهتمام ببعد التدريب وتهيئة كافة المستلزمات بغية رفع كفاءة العاملين وتطويرهم عن طريق:

أ- دعم مركز ووحدات التعليم والتطوير المستمر في الجامعة، وتخصيص مبالغ خاصة لها في ميزانية الجامعة، وإقامة دورات تخصصية لمختلف المستويات الإدارية.

ب- إنشاء نظام تدريب لتلبية الاحتياجات الفعلية بما في ذلك تدريب الأخلاقيات المهنية وفلسفة العمل.



ث- تطوير أساليب التدريب وتحسينها، بالابتعاد عن أسلوب التدريب التقليدي "التعليم الحشو"، واعتماد المزيد من طرق التدريب، (لعب الأدوار، المناقشة الجماعية، تعليم الحالة، نموذج التدريب متعدد الوسائط).

4- ضرورة الاهتمام باستراتيجية الاستقطاب من قبل القيادات الإدارية واستقطاب الكوادر المؤهلة سواء من الداخل أو الخارج والتي تمتلك خبرات تمكن الجامعة وتشكيلاتها من القيام بمهامها وان تكون هناك سياسة ومعايير واضحة للاستقطاب تمثل منطلق استراتيجي لترسيخ قيم ومعتقدات تتسجم وطبيعة الجامعة المبحوثة.

المصادر

أولا المصادر العربية

1. الشيخ، بابر مبارك، وعلي، التاج محمد محمد. (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد (9) العدد (19)، الصفحات 272-294.
2. الظالمي، محمد جبار. (2016). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة). مجلة القادسية للعلوم والإدارية الاقتصادية، المجلد 18 العدد (1)، 6-33.
3. الفياض، مجيد حميد طاهر. (2011). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي -دراسة ميدانية في وزارة النقل. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، العراق
4. عبد الله، شهيبار زبير. (2018). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الاردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن.
5. عطا، خالدية مصطفى. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، 136-162.
6. فائق، تلا عاصم، وعبد، عذراء محسن. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي -بحث استطلاعي لآراء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد (106) المجلد (24)، 108-127.



ثانياً: المصادر الأجنبية.

- 1) Al-Zu'bi , H. A. (2016). Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirica Investigationl. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2016, Vol. 6, No. 4, pp. 233-241.
- 2) Abed Hussain, A. A., & Abbas, A. A. (2019). Transactional and Empowering Leadership as Two Modified Variables for the Relationship between Strategic Intelligence and the Strategic Map. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, Vol. 15, No. 48, part.2, 2019, pp. 544-587.
- 3) Abuktaish, K., & Alkshal, S. J. (2020, September). The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies . European Journal of Scientific Research Vol. 157 No 3 September, 2020, pp. 258 - 272.
- 4) Al-Fawaeer, M., & Alkhatib, A. W. (2020). Investigating The Moderating Role Of Teamwork Culture On Strategic Intelligence And Operational Performance. Economics and Management Volume: XVII, Issue: 2, Year: 2020, pp. 124-145.
- 5) Almutairi, M. A., & Alsawalhah, A. A. (2020). The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment. (An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks). Published by Canadian Center of Science and Education Modern Applied Science; Vol. 14, No. 4; 2020, pp. 14-22.
- 6) Alobidyeen, B., & Al-Rawashdeh, E. T. (2020, February). Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for excellence. Journal of Administrative and Business Studies 6/1, pp. 29-42.
- 7) Alomian, N. R., & et.al. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. International Journal of Business and Social Science Vol. 10 • No. 4 • April 2019 , pp. 66-74.
- 8) Al-Qudah, S., & et.al. (2020). "The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan". businessperspectives.org Problems and Perspectives in Management, Volume 18, Issue 1, 2020, pp. 2018-230.
- 9) Berges, A., & et.al. (2021). A Framework for Strategic Intelligence Systems Applied to Education Management: A Pilot Study in the Community of Madrid. Digital Object Identifier 10.1109/ACCESS.2021.3081734, pp. 75313-75323.
- 10) CANIA, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. Economia. Seria Management Volume 17, Issue 2, 2014, pp. 273-283.



- 11) Esmaeili, M. R. (2014). A Study On The Effect Of The Strategic Intelligence On Decision Making And Strategic Planning. *International Journal of Asian Social Science*, 2014, 4(10): , pp. 1045-1061.
- 12) Gupta, A. D. (2020). *Strategic Human Resource Management -Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage*. New York: Routledge- Taylor & Francis.
- 13) Joshi, M. (2013). *Human-Resource-Management*. bookboon.com.
- 14) Juman Shah, S. N., &et.al. (2019). Training And Development Impact On Employees Performance: A Study Of Government Colleges Of Hyderabad-Pakistan. *Pakistan Journal of Humanities & Social Science Research* Volume No. 02, Issue No. 01(June, 2019), pp. 129-136.
- 15) Kruger, J. P. (2010). Master Of Commerce. A Study Of Strategic Intelligence As A Strategic Management Toolin The Long-Term Insurance Industry In South Africa. South Africa: University Of South Africa.
- 16) Ludwikowska, K. (2021). The mediating role of employee-oriented human resource policy in the relationship between strategic human resource management and organisational performance. *Forum Scientiae Oeconomia* • Volume 9 (2021) • No. 2, pp. 130-150.
- 17) Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic Intelligence A Conceptual System Of Leadership For Change. *Performance Improvement*, vol. 50, no. 3, March 2011, pp. 32-40.
- 18) Nankervis, A., &et.al. (2020). *Human Resource Management: Strategy and Practice* (10 Edition ed.). Australia: Cengage Learning Australia Pty Limited.
- 19) Shahraki, A. M., &et.al. (2020). An Investigation of the Impacts of Strategic Intelligence on Improving Organizational Innovation. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24, Issue 04, 2020, pp. 10948-10963.
- 20) Trost, A. (2020). *Human Resources Strategies -Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*. Switzerland: AG Switzerland Nature Spring.
- 21) Wuen, C. H., & Ibrahim, F. (2021). Mediating effect of competitive strategy in the relationship between strategic human resource management and performance of small and medium enterprises in Brunei Darussalam. *Middle East J. Management*, Vol. 8, Nos. 2/3, pp. 254-277.