



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الافتراضية السورية

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية "دراسة حالة في قطاع البنوك - بنك سوريا والمهجر"

The Impact of Strategic Intelligence on the Development of Human
Competencies

"A Field Study in the Banking Sector – Bank of Syria and Overseas"

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية

إعداد الطالب: زين محمد مرهج

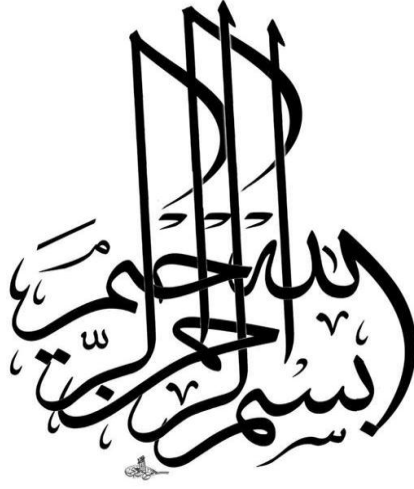
Zen_124526

إشراف الدكتور: د. مجد صفّور

2022_2023

الفصل الدراسي

S22



"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

سورة المجادلة (١١)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الجامعة الافتراضية السورية

الدرجة العلمية : ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال _ الجامعة الافتراضية السورية

تاريخ تقديم البحث : يوم الخميس الموافق ١٥ _ ١٢ _ ٢٠٢٢

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

الأستاذ الدكتور : أحمد الطباع

عضواً

الأستاذ الدكتور : ياسر حسن

عضواً

الأستاذ الدكتور : مجد صقور

المشرف على الطالب

شكر ونفاق

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أمانني على انجاز هذا العمل ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة ومصدقاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لإدارة الجامعة الافتراضية السورية وأعضاء الهيئة التدريسية فيها لجهودهم المبذولة في خدمة مسيرتنا العلمية وتطوير مهارتنا العملية.....

كما أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير إلى:
أستاذي الكريم الأستاذ الدكتور "مجد صقور" على تفضله الإشراف على هذا البحث وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة في تسييره وعلى التشجيعات من أجل إتمامه وتمامه.....

كما لا أنسى أعضاء لجنة المناقشة الذين سألوا شرفه مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم كل الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستثير مسارنا العلمي.....

إِهْدَاء

إلى النجم الذي يضيء دربي.....

ولدي أسير

إلى ألق الناس بصبرتي وحيي.....

أختي رهف

إلى مشرفي الفاضل.....

الدكتور "مجد صقور"

إلى كل انسان طموح يسعى لتحقيق أهدافه السامية في الحياة.....

الطالب : زين مرهج

مُلخَص الدَّراسة

الطالب: زين محمد مرهج.

العنوان: أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية.

"دراسة ميدانية في قطاع المصارف -بنك سورية والمهجر".

الجامعة الافتراضية السورية _ عام: ٢٠٢٢.

إشراف الدكتور: مجد صفور.

هدفت الدراسة الى اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر ، اذ تم اختيار الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل بينما كان تنمية الكفاءات البشرية (المتغير التابع) .

هذا ويتألف مجتمع البحث من عينة غرضية (قصدية) من العاملين في بنك سورية والمهجر ، والبالغ عددهم (٣٠٠) مبحوث، تم تحديدهم مسبقاً تبعاً لطبيعة ومستوى عملهم في البنك محل الدراسة .

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، ووُزعت في الربع الأخير من عام ٢٠٢٢، وبلغت نسبة الاستجابة ٨٣.٣%، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالأساليب الإحصائية في SPSS لعرض و تحليل نتائج البحث واختبار مدى صحة بيانات الدراسة كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث.

خلصت الدراسة إلى أنَّ الذكاء الإستراتيجي يسهم في تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر وبدرجة مرتفعة وأنَّ هنالك تأثير معنوي لأثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية للبنك ، فقد أظهرت نتائج الدراسة بأن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية إيجابية قوية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية، وتحمل هذه العلاقات دلالات تشير إلى تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في تنمية الكفاءات البشرية حول مدى الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الممثلة ب (الجنس، العمر، ، المؤهل العلمي) .

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها قدّم الباحث مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى تعزيز دور الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية خاص ، كما تم إدراج مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية وذلك بالاستفادة من نموذج الدراسة و كان من أهم مقترحات الدراسة : العمل على تعليم العاملين كيفية الاستفادة من الذكاء الإستراتيجي، بالإضافة الى العمل على تحويل ثقافة بنك سورية والمهجر إلى ثقافة الذكاء الإستراتيجي وتبني أبعادها كمبادئ عمل أساسية و تعميم تجربة بنك سورية والمهجر حول مستوى تطبيقه لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على مستوى المصارف السورية الخاصة الأخرى.

الكلمات المفتاحية : الذكاء الإستراتيجي ، تنمية الكفاءات البشرية ، بنك سورية والمهجر .

Abstract

Student: Zayn Mohammed Mohammed Merheg

Title: The Impact of Strategic Intelligence on the Development of Human Competencies

"A Field Study in the Banking Sector – Bank of Syria and Oversea"

Syrian Virtual University _ year: 2022

Supervisor : A .Prof. Majd Sakkour

The study aimed to test the impact of strategic intelligence on the development of human competencies in Bank of Syria and Overseas, as strategic intelligence was chosen as an (independent variable), while the development of human competencies (the dependent variable).

The research community consists of a purposeful (intentional) sample of the employees of the Bank of Syria and Overseas, whose number is (300) respondents, who were previously determined according to the nature and level of their work in the bank under study.

The questionnaire was used as a tool to collect data on the variables of the study, and it was distributed in the last quarter of 2022, and the response rate was 83.3%. from the research community.

The study concluded that strategic intelligence contributes to the development of human competencies in the Bank of Syria and Overseas to a high degree, and that there is a significant effect of the impact of strategic intelligence on the development of the bank's human competencies. Statistically, these relationships bear indications indicating the impact of the dimensions of strategic intelligence on the development of human competencies. The results of the study also showed that there are differences in the development of human competencies about the extent of strategic intelligence in the Bank of Syria and Overseas due to the demographic variables represented by (gender, age, educational qualification).

Based on the results reached, the researcher presented a set of proposals aimed at enhancing the role of strategic intelligence in a private bank of Syria, and a set of proposals for future studies were included, by making use of the study model. From strategic intelligence, in addition to working on transforming the culture of Bank of Syria and Overseas into a culture of strategic intelligence and adopting its dimensions as basic business principles and generalizing the

experience of Bank of Syria and Overseas on the level of its application of the dimensions of strategic intelligence at the level of other private Syrian banks.

Keywords: strategic intelligence, human competency development, Bank of Syria and Overseas.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
ج	لجنة التحكيم
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	ملخص الدراسة
ط ، ي ، ك	قائمة المحتويات (الفهرست)
ل ، م	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول
١	المقدمة
٢	الدراسات السابقة
١	الدراسات العربية
٤	الدراسات الأجنبية
٦	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٩	متغيرات ونموذج الدراسة
٩	فرضيات الدراسة
١١	مجتمع وعينة الدراسة
١١	منهجية الدراسة
١٢	حدود الدراسة
١٢	محددات الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية
٢٤	الإطار النظري للدراسة
٢٤	"الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات البشرية والعلاقة بينهما"
١٥	مقدمة
١٦	المبحث الأول: الذكاء الإستراتيجي
١٦	تمهيد

١٦	مفهوم الذكاء الإستراتيجي	١-١-٢	
١٨	مبادئ الذكاء الإستراتيجي	٢-١-٢	
١٨	أهمية الذكاء الإستراتيجي	٣-١-٢	
٢٠	أهداف الذكاء الإستراتيجي	٤-١-٢	
٢١	أبعاد الذكاء الإستراتيجي	٥-١-٢	
٢٦	نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي	٦-١-٢	
٢٧	مناهج الذكاء الإستراتيجي	٧-١-٢	
٢٨	خلاصة المبحث الأول		
٢٩	المبحث الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها	٢-٢	
٢٩	تمهيد		
٢٩	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	١-٢-٢	
٣١	أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية	٢-٢-٢	
٣١	بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	٣-٢-٢	
٣٢	العلاقة المرتقبة بين إدارة الموارد البشرية والكفاءات	٤-٢-٢	
٣٣	الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية	٥-٢-٢	
٣٩	عناصر الكفاءة	٦-٢-٢	
٣٩	أبعاد الكفاءة وخصائصها	٧-٢-٢	
٤١	أنواع الكفاءات	٨-٢-٢	
٤٤	العناصر الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية	٩-٢-٢	
٥٤	خلاصة المبحث الثاني		
٥٦	المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات البشرية	٣-٢	
٥٦	تمهيد		
٥٦	علاقة الإستشراف بتنمية الكفاءات البشرية	١-٣-٢	
٥٦	علاقة الرؤية المستقبلية بتنمية الكفاءات البشرية	٢-٣-٢	
٥٧	علاقة التفكير بمنطق النظم بتنمية الكفاءات البشرية	٣-٣-٢	
٥٧	علاقة الشراكة بتنمية الكفاءات البشرية	٤-٣-٢	
٥٧	علاقة الدافعية بتنمية الكفاءات البشرية	٥-٣-٢	
٥٨	علاقة الحدس بتنمية الكفاءات البشرية	٦-٣-٢	
٥٨	علاقة الإبداع بتنمية الكفاءات البشرية	٧-٣-٢	
٥٨	خلاصة المبحث الثالث		
٦٠	الإطار العملي للدراسة "الحالة المدروسة والتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات"	الفصل الثالث	٣
٦١	مقدمة		
٦٢	المبحث الأول: لمحة عن بنك سورية والمهجر	١-٣	
٦٢	تمهيد		

٦٢	لمحة عامّة عن البنك	١-١-٣	
٦٣	رؤية وقيم البنك الأساسية	٢-١-٣	
٦٣	خلاصة المبحث الأول		
٦٤	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات	٢-٣	
٦٤	تمهيد		
٦٤	منهجية الدراسة	١-٢-٣	
٦٤	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة	٢-٢-٣	
٦٥	تطوير أداة البحث	٣-٢-٣	
٦٧	ثبات وصدق أداة الدراسة	٤-٢-٣	
٦٨	المعالجة الإحصائية للبيانات	٥-٢-٣	
٧٠	خصائص عينة البحث	١-٥-٢-٣	
٧٤	تحليل فقرات ومحاوّر الدراسة	٢-٥-٢-٣	
٨٧	اختبار فرضيات البحث	٣-٥-٢-٣	
٩٨	خلاصة المبحث الثاني		
٩٩	المبحث الثالث: الاستنتاجات والمقترحات	٣-٣	
٩٩	الاستنتاجات	أولاً	
١٠١	المقترحات	ثانياً	
١٠٢	آفاق مستقبلية للدراسة	ثالثاً	
١٠٣	الخاتمة		
١٠٣	قائمة المراجع	٤	
١١٧	الملاحق		
١١٨	ملحق (١)	٥	
١٢٥	ملحق (٢)		

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١	تقسيم عينة المجتمع المدروس	(١-١)
٢١	أبعاد الذكاء الإستراتيجي وفقاً للدراسات السابقة	(١-٢)
٣٧	الكفاءات و الصفات المكتسبة للمشخص	(٢-٢)
٦٥	تقسيم العينة (المجتمع المدروس)	(١-٣)
٦٥	محاور الاستبانة وعدد العبارات ومراجعتها	(٢-٣)
٦٧	الاستجابة والدرجة في مقياس لا يكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة	(٣-٣)
٦٧	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	(٤-٣)
٦٨	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة والدرجة الكلية للمحور	(٥-٣)
٦٩	طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي و الوزن النسبي و مدى الاعتماد والتقييم	(٦-٣)
٧٠	التوزع التكراري لعينة البحث بحسب الجنس	(٧-٣)
٧١	التوزع التكراري لعينة البحث بحسب العمر	(٨-٣)
٧٢	التوزع التكراري لعينة البحث بحسب التحصيل العلمي	(٩-٣)
٧٢	التوزع التكراري لعينة البحث بحسب سنوات الخبرة في المصرف	(١٠-٣)
٧٣	التوزع التكراري لعينة البحث بحسب المسمى الوظيفي	(١١-٣)
٧٥	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الإستشراف	(١٢-٣)
٧٦	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التفكير بمنطق النظم	(١٣-٣)
٧٧	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الرؤية المستقبلية	(١٤-٣)
٧٨	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الدافعية	(١٥-٣)
٧٩	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الشراكة	(١٦-٣)
٨٠	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الحدس	(١٧-٣)
٨١	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الإبداع	(١٨-٣)
٨٢	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التكوين والتدريب	(١٩-٣)
٨٤	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التمكين	(٢٠-٣)
٨٥	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى نظام الحوافز والترقيات	(٢١-٣)
٨٦	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى إدارة المعرفة	(٢٢-٣)
٨٨	الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر ومعاييرها في البنك	(٢٣-٣)
٨٩	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإستشراف) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٢٤-٣)
٨٩	الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الإستشراف) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٢٥-٣)
٩٠	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التفكير بمنطق النظم) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٢٦-٣)

٩٠	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التفكير بمنطق النظم) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٢٧-٣)
٩١	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٢٨-٣)
٩٢	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الرؤية المستقبلية) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٢٩-٣)
٩٢	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الدافعية) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٣٠-٣)
٩٣	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الشراكة) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٣١-٣)
٩٤	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الشراكة) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٣٢-٣)
٩٥	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الحدس) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٣٣-٣)
٩٥	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الحدس) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٣٤-٣)
٩٦	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإبداع) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٣٥-٣)
٩٦	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الإبداع) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)	(٣٦-٣)
٩٧	الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للتحصيل العلمي للمبحوث	(٣٧-٣)
٩٧	الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لجنس للمبحوث	(٣٨-٣)
٩٧	الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لعمر للمبحوث	(٣٩-٣)
٩٨	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة	(٤٠-٣)
١٢٥	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الإستشراف)	(١- ملحق ٢)
١٢٥	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التفكير بمنطق النظم)	(٢- ملحق ٢)
١٢٦	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الرؤية المستقبلية)	(٣- ملحق ٢)
١٢٦	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الدافعية)	(٤- ملحق ٢)
١٢٧	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الشراكة)	(٥- ملحق ٢)
١٢٧	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الإبداع)	(٦- ملحق ٢)
١٢٨	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الحدس)	(٧- ملحق ٢)
١٢٨	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التكوين والتدريب)	(٨- ملحق ٢)
١٢٩	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التمكين)	(٩- ملحق ٢)
١٣٠	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (نظام الحوافز والترقيات)	(١٠- ملحق ٢)
١٣٠	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (إدارة المعرفة)	(١١- ملحق ٢)

قائمة الأشكال

رقم الشَّكل	عنوان الشَّكل	رقم الصَّفحة
(١-١)	نموذج متغيرات البحث	٩
(١-٢)	العلاقة ما بين الذكاء الإستراتيجي، فلسفة القيادة، والمعرفة المعمقة	٢٢
(٢-٢)	دور الذكاء الإستراتيجي من خلال الشراكة	٢٤
(٣-٢)	عملية بناء المهارات	٣٥
(٤-٢)	العوامل التي تحدد الكفاءة وفقاً لـ FD X 50-183	٣٦
(٥-٢)	كفاءات الشخص لنظام تسيير الجودة	٣٨
(١-٣)	التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب الجنس	٧٠
(٢-٣)	التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب العمر	٧١
(٣-٣)	التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب التحصيل العلمي	٧٢
(٤-٣)	التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب المسمى الوظيفي	٧٣
(٥-٣)	التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب وسيلة اللجوء الى بنك سورية والمهجر	٧٣

الفصل الأول

"الإطار المنهجي للدراسة"

- ١-١ المقدمة
- ٢-١ الدراسات السابقة
- ١-٢-١ الدراسات العربية
- ٢-٢-١ الدراسات الأجنبية
- ٣-٢-١ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
- ٣-١ مشكلة الدراسة
- ٤-١ أهمية الدراسة
- ٥-١ أهداف الدراسة
- ٦-١ متغيرات ونموذج الدراسة
- ٧-١ فرضيات الدراسة
- ٨-١ مجتمع وعينة الدراسة
- ٩-١ منهجية الدراسة
- ١٠-١ حدود الدراسة
- ١١-١ محددات الدراسة
- ١٢-١ مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية

الفصل الأول: "الإطار المنهجي للدراسة"

المقدمة

برز الذكاء الإستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد وضرورة حتمية بالنسبة لها لما يحتويه من مكونات تساهم في تنمية قدرات المنظمة وفهمها لبيئتها الداخلية والخارجية، فأدائها التنافسي مرتبط بمدى قدرتها على معرفة بيئتها وفهمها لها، وليس من خلال امتلاكها للتكنولوجيا فقط وإنما نجاحها مرتبط بكافة الأبعاد انطلاقاً من وضوح رسالتها إلى تحديد كافة المهام والإستراتيجيات التنافسية وتشجيع الإبداع وتغيير نمط التفكير في المنظمة والقيادة بما يمكنها من اكتساب القدرات وتعزيز مكانتها واستمراريتها وتفوقها ، ويعد الذكاء الإستراتيجي تفكيراً بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة، ومواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، وقد بدأت كثير من المنظمات في توظيف هذا النوع من الذكاء (أبو الغنم، 2016، 111) ، فالمنظمات اليوم تواجه إشكالية التفاعل الذكي والظن مع التغيرات والمستجدات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية وإدماجها كمدخلات أساسية ومؤثرة في آلية صنع القرار وبناء الإستراتيجيات وربح رهانات التنافسية ، ومن هذه الإستراتيجيات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعتبر الإطار لصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة وربطها بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق تكيف أحسن مع بيئتها وصولاً إلى تحقيق سبق على المنافسين ، فقد أضحت الكفاءات البشرية أهم عوامل تنافسية ونجاح المنظمات، الأمر الذي أعطاها بعداً إستراتيجياً في قيادتها لذلك أصبح لزاماً على هذه الأخيرة تسيير كفاءاتها البشرية وفق منظور إستراتيجي يفرض عليها التحكم في جودة تلك الكفاءات البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز تنافسية المنظمة عليها (المفتاح، 2013، 50).

في هذه الدراسة ستنم دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية (قطاع البنوك)، أي أنه سيتم التركيز على كيفية استفادة البنك (محل الدراسة) من الذكاء الإستراتيجي لتنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر حيث أن الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية سيمكن البنك من الحفاظ على مكانته في السوق المحلية والدولية والاهتمام بالاستثمار في الجانب النوعي وهو ما يساعده في نهاية المطاف على تحقيق غايته في البقاء والنمو المستمر .

١.١ الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الإلمام بأي بحث علمي يتطلب الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف التعرف على المصطلحات والمفاهيم الجوهرية والإلمام بالنقاط الأساسية ورسم الطريق الصحيح الذي يوصلنا إلى النتيجة المرغوبة ويمكننا من تحقيق الأهداف المرسومة، لذلك قدمنا عرضاً لأهم الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع بشكل عام والأبعاد التي يحملها في طياته بشكل خاص، سواء ما أنجز منها على الصعيد العربي أو الأجنبي، وذلك بهدف تدعيم أهمية الموضوع من خلال هذه الدراسات التي أجريت في مجتمعات مختلفة والاستفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائجها بتلك التي تمخضت عنها الدراسة الحالية.

١.١.١ الدراسات العربية:

١. دراسة (العزاوي بشرى ، 2020) ، بعنوان: "أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي- دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد" ، العراق.

هدفت الدراسة إلى بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة والنجاح الإستراتيجي، وتقديم تحليل لمداخل صناعة قرارات العمليات المبحوثة، وإعطاء تصور بَيِّن عن احتمالية علاقتها الموصوفة بالذكاء الإستراتيجي، وصولاً إلى توضيح آلية الانسجام بينهما على وفق منطق الذكاء المبحوث، وتحري الاختلافات في مستويات النجاح الإستراتيجي للكليات

المبحوثة وتفحص آليات توظيف هذا الذكاء في صناعة قرارات العمليات فيها ثم بلوغ النجاح الإستراتيجي ، وشملت الدراسة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، وعينة الدراسة مكونة من (80) رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات، واستخدمت الباحثة في دراستها منهج تعددي يبرز في المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى (منهج التشابك المعرفي، المنهج المسحي الاستطلاعي التحليلي، المنهج المقارن) ، تم استخدام الاستبانة والمقابلات لتحقيق أهداف الدراسة وتجسدت في أبرز استنتاجات الدراسة في محدودية رصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة ووجود عوز في ثقافة هذا النمط من الذكاء، الضعف في بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تعدد به هذه الكليات، في تهيئة المعلومات لصناع عمليات قراراتهم في الوقت المناسب كما ان فاعلية قرارات عمليات الخدمة في الكليات قيد الدراسة لا ينفي بعض جوانب القصور التي تعانيها (كعدم وجود خدمات للأنترنت، والتزام الكثير من مدرسي الكليات بالقواعد القديمة لمهنة التدريس) ، على خلفية أن النسبة الغالبة من صناعاتها لم يشاركوا في دورات تدريبية في صناعة القرار، وقصر مدة عضويتهم في مجلس الكلية أو رئاستهم له، وخلصت الدراسة بجملة توصيات من أهمها : الارتقاء برصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة، وحثها على توظيف عناصره في أداء مهام مجالسها بمستوى الطموح؛ توجيه قرارات العمليات فيها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتعليم الجامعي، تجاوز جوانب الضعف التي تقلل من قوة هذه القرارات و إيجاد عمادات تلتزم بالإبداع في الاهتمام برأس المال البشري العامل (المدرسين) وفي التزامها إزاء الطلبة ومنظمات حقل العمل وبما يضمن النجاح الإستراتيجي لتلك الكليات.

٢. دراسة (عبد الصمد سميرة ، 2020) ، بعنوان: "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات- دراسة حالة شركة الإسمنت في الكويت".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة محل الدراسة، والأهمية التي توليها الشركة لرأسمالها البشري وكفاءاتها وكيفية الاستثمار ومداخل قياس العائد ، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة الحالة في الجانب الميداني من خلال تشخيص واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة ومعرفة مدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز بالشركة ، توصلت الدراسة إلى أن برامج تطوير الكفاءات البشرية تتميز بجملة من المواصفات أهمها : تماشيها مع ثقافة مؤسسات العينة المدروسة، تزويدها للعاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءاتهم تماشياً مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

٣. دراسة (أبو إصبع، ٢٠١٩) ، بعنوان: "الدور المتوقع للذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية - دراسة تحليلية" ، اليمن.

هدف الدراسة إلى التعرف على الدور المتوقع للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية، الحدس) في إتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي تحقيقاً لأهداف الدراسة وتبين من خلال النتائج أن من الأدوار التي يقوم بها الذكاء الإستراتيجي في تطوير قدرة الجامعات، العمل على دمج المهارات والموارد الجوهرية بطريقة فريدة (ذكية) تمكّنها من تطبيق إستراتيجية تضمن تطوير الأداء فيها لخلق القيمة والمنفعة لجميع المستفيدين، وتنمية مواردها المالية وكذلك أهمية المعرفة التي ينتجها الذكاء الإستراتيجي كونها ستمكّن الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات كما أظهرت الدراسة أن مرحلة إتخاذ القرار تُمثّل مرحلة مهمة من مراحل صناعة القرار، وأن عمليات الإستشراف والمسح البيئي المستخدمة لها تأثير قوي على إستراتيجيات الجامعة، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي.

٤. دراسة (الخوري الياس 2019) ، بعنوان: "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" المملكة العربية السعودية.

تناولت إشكالية الدراسة إمكانية تأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، بينما تمحورت أهداف الدراسة حول محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الإستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزاً لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق ميزة تنافسية كما حاولت الدراسة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية وتأمين كفاءاتها الفردية و التأكيد على أهمية الدور المتنامي للرأسمال الفكري كأحد أهم عوامل تحقيق التفوق التنافسي ، أوضحت الدراسة بان الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا يعكس وضعاً تنافسياً نسبياً جيداً ومستمراً للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، والكفاءة والمعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الإستراتيجي، ونجاح التشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة ، ومن جهة أخرى أوضحت الدراسة بأن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدراً يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي يفرض وضع مقاربة تعتبر لمواردها البشرية والكفاءات مصدراً للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة أولاً من تنمية رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانياً تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات إستراتيجياً وتجنيدها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

٥. دراسة (المعماري، أمين ، 2018) ، بعنوان: "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز-دراسة حالة مؤسسة نيسان في السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة نيسان لصناعة الأجهزة الإلكترونية المنزلية ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (153) مفردة ، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وبينت الدراسة بأن مؤسسة نيسان تعتمد في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة؛ التميز في الإبداع والابتكار؛ التميز في المعرفة؛ التميز في التكنولوجيا ، وانتهى البحث بعدد من التوصيات جاء أبرزها ضرورة أن يعي العاملين في الشركة دور وأهمية التدريب في صقل مهارات العاملين لديهم ورفع مقدراتهم، لما لها من دور في دعم وتعزيز أنشطة الذكاء الإستراتيجي وتحفيز العاملين بما فيه الكفاية.

٦. دراسة (صقور، ٢٠١٧) ، بعنوان: "قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى عينة من مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية واعتمد نموذج (Maccoby and Scudder, 2011) المتضمن الأبعاد الآتية: الإستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة واعتمد الباحث الأسلوب الإستنتاجي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج وأخذت عينة ميسرة بحجم (١٨٠) مفردة كما صممت استبيان لقياس المتغيرات وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي

تتوافر بنسب عالية لدى المديرين في المنظمات المدروسة مع وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الذكاء على القدرات التنافسية وتبين أن الدافعية والرؤية المستقبلية كان لهما الأثر الأكبر من بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي الخمسة كذلك ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى إلى العمر والجنس في حين تبين وجود فروق تعزى إلى المستوى التعليمي والمركز الوظيفي وقدمت مجموعة من المقترحات نذكر منها نشر أبعاد الذكاء الإستراتيجي وتعميق ممارسته لدى الإداريين والعاملين وجعل تلك الأبعاد ثقافة تترجم لأفعال تدعم الموقف التنافسي للمنظمة وضرورة التعلم المستمر من قبل قادة المنظمات وإداريها وتأهيلهم لإستثمار أبعاد الذكاء بطريقة تقنية باستخدام البرامج الحاسوبية.

٧. دراسة (الطيب قاسم، ٢٠١٦) ، بعنوان: " أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات " ، الأردن .

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات، وتقديم مقترحات قابلة لتطوير الذكاء الإستراتيجي، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى المدراء العاملين في الأونروا في الأردن مما يساهم في إتخاذ القرارات السليمة كما عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة تحقيقاً لأهداف الدراسة و أثبتت الدراسة تمتع المدراء بالأونروا بذكاء استراتيجي بمستوى جيد جداً وقد كُن ترتيب عناصر الذكاء الإستراتيجي حسب أهميتها وفق استجابات عينة المدراء على النحو التالي (الإستشراف - التفكير بمنطق النظم - الدافعية - الرؤية المستقبلية - الشراكة) وكذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرارات.

٢.١.١ الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Esamel,2020) ، بعنوان:

"A study on the Effect of the Strategic Intelligence on the Strategic Decision Making and Strategic Planning" , Iran .

"دراسة تأثير الذكاء الإستراتيجي على إتخاذ القرار الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي" ، ايران .

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الإستراتيجي في صنع القرار الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الإستراتيجي في مدينة كورم آباد في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الإستراتيجي حيث بلغ عددها (١٥٠) منظمة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي لنظم الذكاء الإستراتيجي في صنع القرارات الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي، أي أن الذكاء الإستراتيجي له تأثير إيجابي وهادف على إتخاذ القرار الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في الشركات والمؤسسات التي تستخدم الأنظمة الذكية في كورم آباد ، بالإضافة إلى ذلك تم التعرف على العوامل الفعالة في الذكاء الإستراتيجي وذكاء الموارد البشرية والعملية التنظيمية والموارد التكنولوجية والمعلوماتية والمالية والمنافس وذكاء العملاء وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الذكاء الإستراتيجي بما يخدم صنّاع القرار الإستراتيجيين في المنظمة.

٢. دراسة (Alhamadi, 2020) ، بعنوان:

"Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar".

"تأثير الذكاء الإستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة لصناعات قطر"

كان الهدف الرئيسي من البحث هو دراسة تأثير الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف والرؤية المستقبلية والشراسة الإستراتيجية والتحفيز والتفكير المنظومي) على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. حيث تم تطبيق هذه الدراسة على شركة صناعات قطر وهي عبارة عن أربع شركات تعمل في قطر وهي: شركة قطر للبتر وكيموايات، شركة قطر للإضافات النفطية، شركة قطر للأسمدة، وقطر ستيل، وهدفت الدراسة أيضاً إلى قياس مستوى تبني الذكاء الإستراتيجي، وتحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للذكاء الإستراتيجي بأبعاده في المزايا التنافسية المستدامة في شركة صناعات قطر حيث أن صناعات قطر تتبنى الذكاء الإستراتيجي، بروح السعي الجاد من قبل الإدارة لاستغلال الفرص التي يوفرها سوق العمل، والإيمان المطلق بأهمية استقراء المستقبل وتأثيره على تحقيق التميز والريادة، خاصة في ظل امتلاك القدرة على المبادرة التي تتوافق مع المفاهيم الجديدة وأن الشركة تتعامل مع جميع الوحدات كنظام متماسك ومتشابه، واعتمادها على طرق جديدة للتعليم واكتساب المعرفة من أجل تكوين منظور إستراتيجي، ومواكبة المستجدات في قطاع الصناعة.

٣. دراسة (Pauker et al 2019) ، بعنوان:

"The Strategy for Developing Human Resources Competencies within the Framework of the Qualification of the Economic Institution: a field study of a sample of Italian Economic Institutions" .

" إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية :دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الإيطالية".

هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها: محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تفعيل ونجاح برامج التأهيل بالمؤسسة الاقتصادية مرتبط بشكل رئيسي بإستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية؛ والتعرف على تأثير عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية في صياغة إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتوصلت الدراسة إلى أن برامج تطوير الكفاءات البشرية تتميز بجملة من الموصفات أهمها : تماشيها مع ثقافة مؤسسات العينة المدروسة، تزويدها للعاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءاتهم تماشياً مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

٤. دراسة (Kelidbari, Rayat, 2017) ، بعنوان:

"The Effects of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization" (Case Study Airline Companies in Iran) .

"آثار ذكاء الأعمال على فعالية المنظمة (دراسة حالة: شركات الطيران في إيران)".

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد آثار الإستراتيجية والهيكل التنظيمية والعمليات والثقافة التنظيمية على فعالية التنظيم وكذلك الدور الوسيط الهام لأنظمة ذكاء الأعمال (الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي) في شركات الطيران الإيرانية، ويشمل المجتمع الإحصائي جميع شركات الطيران الإيرانية، ولأخذ العينات، تم استخدام طريقة أخذ العينات غير العشوائية ومن أجل دراسة فروض البحث، تم استخدام طرق المعادلات الهيكلية، وتم استخدام أدوات الاستبانة لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً وهاماً بين متغيرات الإستراتيجية والهيكل والثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة وأنظمة ذكاء الأعمال (الإستراتيجي والتنافسي) في شركات الطيران الإيرانية وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية والفعالية التنظيمية ووفقاً لنتائج البحث،

فإنَّ للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على فعالية أنظمة ذكاء الأعمال (الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي) في شركات الطيران الإيرانية، وكذلك أنَّ فعالية أنظمة ذكاء الأعمال لها تأثير إيجابي وهام على الفعالية التنظيمية كما تبين أيضاً مدى إدراك عاملو الشركات أهمية ودور الذكاء الإستراتيجي، بالإضافة إلى أهمية إقامة دورات تدريبية في هذا المجال ضمن بيئة العمل بحيث يمكن رفع مستوى الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز الإستراتيجية التنظيمية.

٥. دراسة (Choi, 2017) ، بعنوان:

"The Role of the Knowledge Management Strategy in Supporting the Development of Human Resources Competencies in the Light of the Knowledge-based Economy" .

"دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة".

تناولت الدراسة الكفاءات لخبراء الموارد البشرية من البنوك العامة والخاصة الماليزية، وذكرت الدراسة أن الكفاءات التي تم فحصها هي معرفة الأعمال، والمساهمة الإستراتيجية، وتسليم الموارد البشرية ، والمصادقية الشخصية ، وتكنولوجيا الموارد البشرية، والتشاور الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة هي عملية مهمة تصب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، غير أنها تختلف عن تلك العمليات والأنشطة المباشرة التي تصب مباشرة في تلك التنمية، إذ يعد التدريب والتعليم، المكافآت بمثابة العمليات المباشرة التي تساهم في تنمية كفاءات الموارد البشرية، والمكافآت على عنصرى القيم والدوافع كما أكدت الدراسة على أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة في ترسيخ السمات القيادية وانعكاسها على أداء العاملين في هذه البنوك وذلك من خلال التركيز على الرؤية والشراكة المساعدة في أداء العاملين في الشركة فان أي انخفاض واضح في عناصر إستراتيجية إدارة المعرفة على يؤثر سلباً على فاعلية إتخاذ القرارات وأداء العاملين.

٣.١.١ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث تبين مدى أهمية الذكاء الإستراتيجي بأبعاده، ومدى تأثيره على قطاعات مختلفة من الأعمال في بلدانٍ مختلفة، حيث تناولت الدراسات السابقة التي اختارها الباحث، عدة قطاعات خدمية وصناعية متعددة ومنها قطاع البنوك (موضوع البحث) ومن هنا تأتي القيمة المضافة التي تضيفها دراستنا الحالية للدراسات السابقة حيث ستسلط الضوء وستبحث في تكامل وانسجام أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع) ومدى تأثيرها على تنمية الكفاءات البشرية للمنظمة وذلك من خلال الدراسة الميدانية في قطاع البنوك الخاصة في سورية، وبشكلٍ خاص حالة بنك سورية والمهجر، ومما سبق يلاحظ الباحث تعدد واختلاف الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي سعت لتحقيقها واختلاف متغيراتها والبيئات التي تمت ضمنها هذه الدراسات، فقد تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان أثر الذكاء الإستراتيجي على إتخاذ القرارات وأثره على النجاح الإستراتيجي كذلك أثره على القيادة الإدارية، و منها تناول العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي بمختلف عناصره وأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، (صقور، ٢٠١٧)، وعلاقته أيضاً في إتخاذ القرار (أبو إصبع، ٢٠١٩)، (Seitovirta, 2011) والتخطيط الإستراتيجي (Esmaili, 2014)، وذلك بحسب تصنيف القطاعات والدول المختلفة في حين هدفت دراسات أخرى تلك التي تناولت موضوع تطوير الكفاءات إلى بيان واقع الموارد والكفاءات في المنظمات وربط تطوير الكفاءات عن طريق الاتصال الداخلي وأخرى بتأهيل المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى دور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات (Pauker et al 2019) ، (العامري، أمين " 2018) بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في قطاع البنوك بشكل عام وبنك سورية والمهجر (بشكل خاص) كما تم

الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة الحالية واختيار منهج الدراسة ومجتمع البحث، وفي تصميم أداة الدراسة وبناء عليه سيقوم الباحث بدراسة أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده على تنمية الكفاءات البشرية للمنظمة في قطاع البنوك الذي يعدّ من القطاعات ذات الأهمية وأكثرها تعرضاً للضغوط والمتغيرات الداخلية والخارجية وفي ضوء ذلك إن الدراسة الحالية تسهم بإضافة قيمة مضافة لما تناولته الدراسات السابقة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تدرس أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في قطاع البنوك، مع وجوب الإشارة هنا إلى أننا سنقوم في دراستنا يأخذ سبعة أبعاد للذكاء الإستراتيجي لجعل هذه الدراسة أشمل وأوسع، حيث أنّ أغلب الدراسات السابقة قد تناولت أربعة أو خمسة أبعاد فقط للذكاء الإستراتيجي.

٢.١ مُشكلة الدراسة

بنك سورية والمهجر كسواه من البنوك الخاصة يتخبط في مشاكل عدة، وهذا في الواقع يعود إلى طبيعة الإدارة أو المسير الذي يرجع في أغلب الأحيان إلى حلول مؤقتة أو ظرفية لمعالجة المشكلة بطريقة سريعة، لكن هذا الحل لا يعالج المشاكل من جذورها، فالمدرء يهتمون بمعالجة القضايا الروتينية والقصيرة المدى التي لا ترقى إلى المستوى أو المركز الذي يشغلونه، والأولى بهم أن يصبوا إهتمامهم على القضايا ذات الأبعاد الإستراتيجية التي تمس كيان المنظمة و تهدد مصيرها، إذ يعود مصيرها في الأول والأخير إلى مدى سلامة القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل الإدارة العليا ، لذلك فإن إهتمام المؤسسات والمنظمات مرتبط بالجوانب المادية والتي تعتبر أكثر أهمية وأكثر تأثيراً وهي تدقيق الحسابات وكيفية استغلال أموال المنظمة، وكذلك قضايا روتينية بخصوص الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية وسياسات التوظيف والمسار الوظيفي للموظفين كما أن أغلب وجهات النظر ترى أن دراسة السلوك الإنساني من اختصاص علم النفس وعلم الاجتماع لا علاقة له بإدارة الأعمال، على الرغم من أن توفر مورد بشري يمتلك ذكاء وقادر على توفير الذكاء الإستراتيجي واستخدامه بطريقة جيدة، هو أمر من شأنه أن يجعل هذا المورد البشري متميزاً ومصدراً يضمن للمنظمة التميز الإستراتيجي لا يمكن تقليده والحصول عليه من طرف المنظمات التي تزاوّل نفس النشاط ، لذا وجب دراسة الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر ومعرفة ما إذا كان يستغل بطريقة تجعله قادر على مواجهة المنافسة؛ إذ يجب التعرف على الموارد البشرية في هذا البنك ،إستثمارها، وإستغلالها أفضل إستغلال لصالح منظمة الأعمال هذه والتي تتوفر على موارد طبيعية وبشرية لو استغلت بطريقة جيدة لمكنتها من تحقيق تطور في مختلف المجالات ولا استطاعت النهوض بالإقتصاد الوطني ومعالجة المشاكل التي تؤثر سلبياً على نشاطها ، لذلك وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة وفقاً للسؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر؟

ولإجابة على هذا التساؤل تم تقسيمه إلى تساؤلات فرعية كالاتي:

١. ما هو مستوى الذكاء الإستراتيجي المتوفّر لدى العاملين في بنك سورية والمهجر؟
٢. هل يؤثر الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر؟ وما قيمة هذا الأثر إن وجد؟

ويتفرع عن هذا السؤال ، الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر الإستشراف كبعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر؟
- ما هو أثر التفكير بمنطق النظم كبعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر؟
- ما هو أثر الرؤية المستقبلية كبعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر؟
- ما هو أثر الدافعية كبعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر؟

- ما هو أثر الشراكة كبعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر؟
- ما هو أثر الحدس كبعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر؟
- ما هو أثر الإبداع كبعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر؟

٣.١ أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين نظري وعملي:

الأهمية العلمية :

تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في محاولتها ايضاًح دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية، كدراسة مكملّة للدراسات الحديثة المقترحة في مجال الذكاء الإستراتيجي ، هذا الأخير الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعمق والتحليل والإستكشاف النظري مما يفيد الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من إقتراحات.

الأهمية العملية:

من المتوقع أن تُسهم الدراسة الحالية في تزويد المديرين والمسؤولين في كافة إدارات وأقسام البنوك الخاصة في سورية بمعلومات عن دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية، وأن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى هذا القطاع في موضوع تطبيق الذكاء الإستراتيجي وما تحققه من الوصول إلى تنمية الكفاءات البشرية.

٤.١ أهداف الدراسة

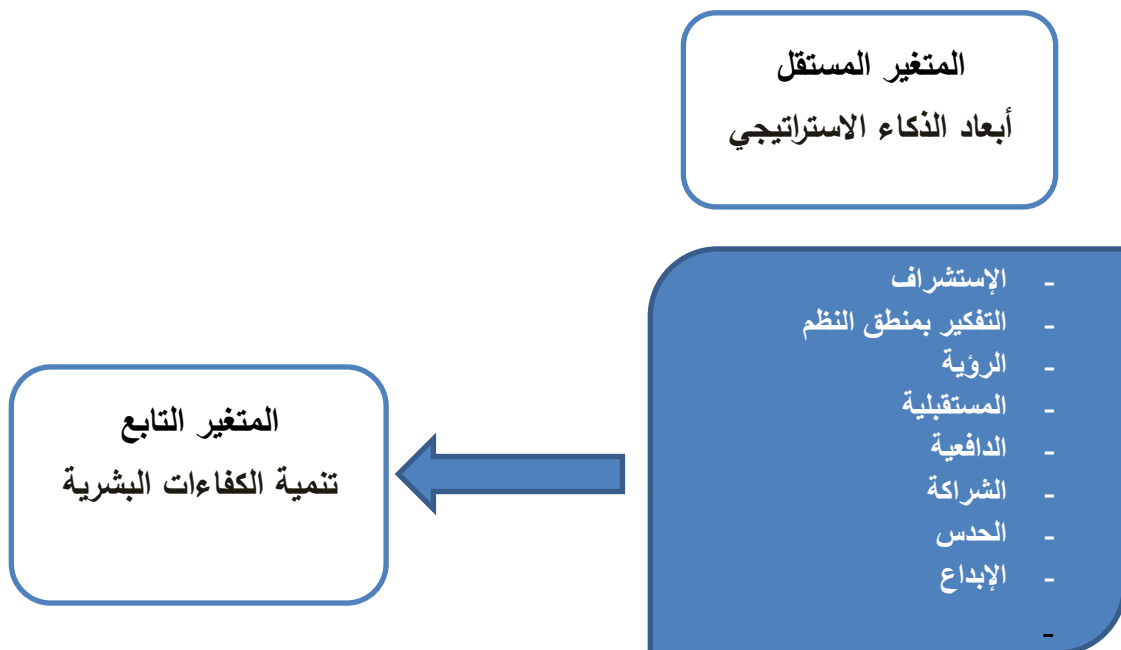
تتلخص أهداف الدراسة في جملة من النقاط التالية:

- **الهدف الرئيسي الأول:** توصيف واقع تطبيق عناصر الذكاء الإستراتيجي في المنظمات بشكل عام، و قطاع البنوك الخاصة (بنك سورية والمهجر) بشكل خاص.
- **الهدف الرئيسي الثاني:** بيان واقع تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر .
- **الهدف الرئيسي الثالث:** الكشف عن طبيعة العلاقة بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر .
- **الهدف الرئيسي الرابع:** قياس أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر .
- **الهدف الرئيسي الخامس:** دراسة الدلالات الإحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى تطبيق عناصر الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي).
- **الهدف الرئيسي السادس:** دراسة الدلالات الإحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى تحقيق تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي).

٥.١ متغيرات ونموذج الدراسة

بناء على الفروض التي سنتناولها الدراسة فإن متغيرات الدراسة تتمثل فيما يأتي:

١. المتغير المستقل: أبعاد الذكاء الإستراتيجي كالتالي: (الإستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع).
 ٢. المتغير التابع: تنمية الكفاءات البشرية.
 ٣. المتغيرات الشخصية: وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد يتم تحديدها كالتالي: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- من الفرضيات الواردة سابقاً، يمكن تمثيل متغيرات ونموذج الدراسة بالشكل (١) التالي:



رسم توضيحي (1 _ 1) نموذج متغيرات الدراسة

٦.١ فرضيات الدراسة

في إطار تحقيق أهداف الدراسة ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ونتائجها، وبعد تحديد مشكلة الدراسة ونموذجها، صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات بالصيغة العدمية كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الإستراتيجي بمكوناته في بنك سورية والمهجر بدرجة مرتفعة.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر .
ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود الإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر على تنمية الكفاءات البشرية للبنك،

الفرضية الفرعية الثانية H2-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود التفكير بمنطق النظم كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر على تنمية الكفاءات البشرية للبنك،

الفرضية الفرعية الثالثة H2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر على تنمية الكفاءات البشرية للبنك،

الفرضية الفرعية الرابعة H2-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر على تنمية الكفاءات البشرية للبنك،

الفرضية الفرعية الخامسة H2-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر على تنمية الكفاءات البشرية للبنك،

الفرضية الفرعية السادسة H2-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود الحدس كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر على تنمية الكفاءات البشرية للبنك،

الفرضية الفرعية السابعة H2-7: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود الإبداع كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر على تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

الفرضية الرئيسية الثالثة H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة) في بنك سورية والمهجر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H3-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر يُعزى للتحصيل العملي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية H3-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر يُعزى للجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة H3-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر يُعزى للعمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعة H4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تنمية الكفاءات البشرية يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، الجنس، العمر) في بنك سورية والمهجر.

٧.١ مَجْتَمَع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة على عينة من العاملين في بنك سورية والمهجر بشكل خاص في الإدارة الوسطى ورؤساء ومشرفي الأقسام ، بالإضافة إلى عينة من العاملين في الإدارة الدنيا في بنك سورية والمهجر في العديد من المحافظات السورية، وتم الاعتماد بالدراسة على الاستبانة التي وزّعت كذلك على عدد من العاملين، لأنه من الصعب الحصول على عينة كافية من المديرين لإعداد الجانب التطبيقي للدراسة وهنا لن يتم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لتحديد حجم العينة الذي يُمثّل مجتمع الدراسة، بل كان هناك مبحثين مستهدفين تم تحديدهم مسبقاً تبعاً لطبيعة ومستوى عملهم في البنك محل الدراسة وتوجد عدة طرق لتحديد حجم العينة المطلوبة (n) لحجم مجتمع الدراسة الأصلي (N) حيث أن N بالنسبة للحالة المدروسة (بنك سورية والمهجر) تمثّل ٤٠٠

عامل وبالتالي تم اختيار عينة غرضية (قصدية) من المجتمع المدروس بحيث يبلغ حجم عينة البحث ٣٠٠ مبحوث، وذلك بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة الأصلي ومدة البحث وكانت هذه العينة مقسمة حسب الجدول (١) التالي:

جدول (١-١) تقسيم عينة المجتمع المدروس

الرقم	الدرجة الوظيفية	العدد
١	مدراء إدارات	١٢
٢	رؤساء أقسام	٢٢
٣	مشرفي أقسام	٣٠
٤	العاملين في الإدارة الدنيا	٢٣٦
	العدد الإجمالي	٣٠٠

*(المصدر: إعداد الباحث)

٨.١ منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي وللمنهج الاستنباطي مراحل منظّمة، حيث تم العمل في هذه الدراسة على المقاربة الاستنباطية، واستخدام طرائق البحث أي توصيف المشكلة ووضع المُسلّمة العامّة للبحث، ووضع الفرضيات المناسبة ثم تحديد البيانات الكمية والنوعية واختيار العينة وتصميم الاستبانة المناسبة، ومن ثم اختبار الفرضيات ووضع الاستنتاجات، أي يتم ذلك من خلال:

أولاً: الأسلوب النظري: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية مع تبني المدخل الاستنتاجي كأسلوب للدراسة أي الانطلاق من العام إلى الخاص، بحيث تحول النظرية التي تربط بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي المحددة في هذا البحث وتنمية الكفاءات البشرية إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار، وذلك كون الباحث قد اعتمد صياغة فرضياته ومتغيراته ولتكوين الإطار النظري للدراسة من خلال جمع البيانات الثانوية من مصادرها المعتمدة، وتتمثل أهم هذه المصادر في: الدراسات السابقة، الكتب والمراجع والمجلات، المطبوعات والدوريات والمنشورات الرسمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بمفهوم الذكاء الإستراتيجي و تنمية الكفاءات البشرية ، أي العلاقة المرتقبة بين المتغيرين (المستقل والتابع)، باستخدام استبانة مصممة لهذا البحث بشكل خاص، وبالتالي توصيف وتحليل وتفسير الظاهرة بدقة ضمن الواقع وتقديم توصيات واقتراحات لتحسين هذا الواقع المدروس في المستقبل، وهذا يتوافق مع الإفتراضات الأساسية للنظرية القائمة على الموارد ونظرية النظم.

ثانياً: الأسلوب الميداني الذي اعتمد فيه الباحث على أسلوب المسح الاحصائي من خلال تصميم استبانة مناسبة لجمع البيانات الأولية من مجتمع وعينة الدراسة ومن ثم القيام بتحليلها للحصول على نتائج إحصائية دقيقة حول موضوع الدراسة، (ومن الممكن إجراء بعض المقابلات مع أصحاب الاختصاص)، وبالتالي اختبار فرضيات البحث من خلالها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

٨.١ حدود الدراسة

١. الحدود المكانية: سيتم البحث في بنك سورية والمهجر .
٢. الحدود الزمانية: يتحدد البحث خلال فترة انجازه في الربع الأخير من عام ٢٠٢٢.

٣. الحدود الموضوعية: تتعلق بالمتغيرات المدروسة:

- **المتغير المستقل:** الذكاء الإستراتيجي وفق الأبعاد السبعة التالية: (الإستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحس، الإبداع).
- **المتغير التابع:** تنمية الكفاءات البشرية ويتمثل في أربعة أبعاد هي (التكوين والتدريب، التمكين ، نظام الحوافز والترقيات، إدارة المعرفة).
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في بنك سورية والمهجر بشكل خاص في الإدارة الوسطى ورؤساء ومشرفي الأقسام ، بالإضافة إلى عينة من العاملين في الإدارة الدنيا في بنك سورية والمهجر .

٦.٢ محدّدات الدراسة

١. عدم جدية بعض أفراد العينة في الإجابة.
٢. إقصاء بعض الإستبانات بسبب عدم توافر كامل شروط صحة الإجابة.
٣. عدم القدرة على الحصول على دراسات وكُتب أجنبية حديثة بسبب حقوق الملكية.

٦.٣ مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية

- **الذكاء :** قدرة عامة تظهر في إمكانية الفرد على التعلم واكتساب المهارات، وفي القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة أو المشكلات الجديدة التي تواجه الفرد، وفي القدرة على ممارسة العمليات العقلية العليا كالتفكير والتذكر والتخيل وإدراك العلاقات وحل المشكلات (Brouard,2019,76) .
- **الذكاء الإستراتيجي:** عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يقود وينجح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة (Tregor & Zimerman,2015, 12).
- **الدافعية :** تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به على نحو مرضي (Pauker,2016,74).
- **الإستشراف:** قدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل من خلال دراسة الماضي وفهم الحاضر والسنن الفاعلة فيما بينهما (Lau and Bruton, 2011, 62).
- **التفكير بمنطق النظم:** يعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ، ثم تحليلها مع بعضها، ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Johnson,2016,102).

➤ **الرؤية الإستراتيجية:** هي تصور للوجه المستقبلي لنشاط الأعمال وما ينبغي أن يكون عليه كما ينظر إليها باعتبارها مفهوم إرشادي لما يحاول أن يفعله التنظيم أو يؤول اليه مستقبلاً (Porter & Stern, 2002, 335).

➤ **الشراكة:** هي قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إيجادته في إقامة تحالفات إستراتيجية أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات او اندماجات مع شركات أخرى في صورة شبكات إستراتيجية، وذلك كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل إلى تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون (Degenaro, 2015, 55).

➤ **الحدس:** يتمثل في إدراك عقلي سريع لظروف القرار وبالاعتماد على الخبرات المتراكمة بدون العودة إلى التفكير المحسوس (Webster, 2000, 61).

الفصل الثاني

"الإطار النظري للدراسة"

١-٢ المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

١-١-٢ مفهوم الذكاء الاستراتيجي

٢-١-٢ مبادئ الذكاء الاستراتيجي

٣-١-٢ أهمية الذكاء الاستراتيجي

٤-١-٢ أهداف الذكاء الاستراتيجي

٥-١-٢ أبعاد الذكاء الاستراتيجي

٦-١-٢ نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

٧-١-٢ مناهج الذكاء الاستراتيجي

٨-١-٢ خلاصة المبحث الأول

٢-٢ المبحث الثاني: الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

١-٢-٢ استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

٢-٢-٢ أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

٣-٢-٢ بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية

٤-٢-٢ العلاقة المترتبة بين إدارة الموارد البشرية والكفاءات

٥-٢-٢ الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية

٦-٢-٢ عناصر الكفاءة

١-٦-٢-٢ أبعاد الكفاءة وخصائصها

٢-٦-٢-٢ أنواع الكفاءات

٣-٦-٢-٢ العناصر الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية

٣-٢ المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية الكفاءات البشرية

١-٣-٢ علاقة الإستشراف بتنمية الكفاءات البشرية

٢-٣-٢ علاقة الرؤية المستقبلية بتنمية الكفاءات البشرية

٣-٣-٢ علاقة التفكير بمنطق النظم بتنمية الكفاءات البشرية

٤-٣-٢ علاقة الشراكة بتنمية الكفاءات البشرية

٥-٣-٢ علاقة الدافعية بتنمية الكفاءات البشرية

٦-٣-٢ علاقة الحدس بتنمية الكفاءات البشرية

٧-٣-٢ علاقة الإبداع بتنمية الكفاءات البشرية

الفصل الثاني : "الإطار النظري للدراسة"

"الذكاء الإستراتيجي و تنمية الكفاءات البشرية والعلاقة بينهما"

مقدمة

يتضمن الفصل الثاني الإطار النظري للبحث، والذي يشمل دراسة توضيحية لمفاهيم متغيرات الدراسة، بداية بالتعرف على مفهوم الذكاء الإستراتيجي وتوضيح معناه باستخدام تعريفات لمختلف الباحثين، وتوضيح جذوره التاريخية، مفهومه، وكذلك الفوائد المتتالية من استخدامه، بالإضافة الى أهميته و أهم مميزاته ، كما ستم دراسة مختلف المناهج والنماذج المفسرة له وختام الفصل سندرج به العلاقة بين الذكاء هذا المتغير حسب عدة مداخل ومناهج وسيتم إبراز الدور الحيوي الذي يلعبه في المنظمة عند استخدامه، وسيدرس الباحث تنمية الكفاءات البشرية للمنظمة بالتعرف على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ومراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية (التعاريف الأساسية للكفاءة ، تطور مفهوم الكفاءات، عناصر الكفاءة ، أبعاد الكفاءة وخصائصها ، أنواعها ، العناصر الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية) ، وكذلك سنبيّن ونوضّح مدى العلاقة بين كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي كمتغير بتنمية الكفاءات البشرية.

المبحث الأول : الذكاء الإستراتيجي

تمهيد

بدأت المنظمات المعاصرة تترك أهمية البحث عن نظام جديد يتماشى والمتغيرات والمعطيات الجديدة، حيث أن شدة المنافسة والحركية المستمرة والتغير المستمر في بيئة الأعمال مثل تزايد الرغبات وميولات الأفراد، تنوع الاختيارات، ظهور أقطاب اقتصادية جديدة، الشراكة والاندماج بين المنظمات، التخصص، التطور التكنولوجي الأزمات الاقتصادية والمالية وتأثيراتها فرض ضرورة المتابعة المستمرة لكافة المتغيرات التي تجري والعمل على تحسين مستويات أدائها وتنافسيتها من خلال هذا تظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي كأحدث الأنظمة المعاصرة الناتجة التي توفر للمنظمة كل ما تحتاجه في بيئتها فهذه العملية لا تكون بمعزل عن البيئة الخارجية والداخلية، لأن التغيرات التي تحدث في البيئة سيكون لها الأثر في هذه الخطط وهنا على القائد أن يسبق التغيرات البيئية وإيجاد الحلول الملائمة قبل وقوع المشكلة أو التكيف معها أو إمكانية تطويع البيئة لصالح القرار المتخذ، وهذا العمل لا يستطيع أي شخص من تغيير البيئة لصالح القرار إلا إذا كان لديه الذكاء الإستراتيجي وهذا سيولد استراتيجيات ملائمة للبيئة أو تكيف البيئة لهذه الإستراتيجيات باعتبار الذكاء الإستراتيجي غير محدد، ويعالج مشاكل متعددة، وقد تكون هذه المشاكل مستقبلية، وهذا يتم معرفته من خلال استشراف المستقبل والتوقع له وإعداد الخطط الخاصة بالمستقبل وجعل المنظمة في مأمن من أي تهديد بيئي أو كارثة قد تسبب عدم الوصول إلى الهدف المطلوب و يناقش هذا المبحث المبادئ الأساسية للذكاء الإستراتيجي مع الإشارة إلى أهم خصائصه، ويعرض أهميته للمنظمات لمجابهة التحديات التي تواجهها وتحقيق أهدافها، كما يتطرق إلى أهم العناصر التي يتكون منها، كذلك يناقش هذا المبحث مجالات الاستثمار في الذكاء الإستراتيجي، كما يسلط الضوء على السمات الأساسية للقادة الأنكياء استراتيجياً. (العبيدي، ٢٠١٢، ٤٥)

١.١.٢ مفهوم الذكاء الإستراتيجي

يمثل الذكاء الإستراتيجي أحد مكونات العقل الإستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته بالإدراك والتفكير والتعلم، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة ومصادر القوة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وذلك باعتباره أقوم وأحدث الأنظمة التي تكفل للمنظمات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة على مستوى الحكومات والدول، فقد بدأ الباحثون يدركون أهمية الذكاء الإستراتيجي للمنظمات وضرورة أن تحاور المنظمات حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء بالرغم من تطبيقاته المحدودة وسعوا إلى تجسيد منظوراتهم فيه من خلال ما قدموه من تعريفات فقد عرف (Tregor & Zimerman 1998) الذكاء الإستراتيجي : بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يقود وينجح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة (بن داودية، ٢٠١٢، ٢٥١)، في حين عرف الباحث (Vella :MC Gonagle ، 1999) الذكاء الإستراتيجي على أنه : نظام يوفر المعلومات التي تحتاجها المنظمة حول بيئة الأعمال لتكون قادرة على توقع التغيير، تصميم الإستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة مضافة للعملاء وزيادة النمو والأرباح وهو وسيلة لتوفير أعلى مستويات الإدارة من خلال المعلومات عن البيئة التنافسية، الاقتصادية، السياسية التي تعمل فيها المنظمة حالياً ويمكن أن تعمل فيها في المستقبل لدعم صناعة القرارات الإستراتيجية (MC Gonagle, 1999,77) في حين عرفه (Johnson, 2000) : بأنه عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد صناع القرار في الحصول على المعرفة التي تدعمهم في إتخاذ القرارات من خلال المسح البيئي للمنظمة ومن ثم تحليل المعلومات، القدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية ويراه عبارة عن وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم كل ما يتعلق بهم من الأهداف المستقبلية، استراتيجياً الحالية وإدراك قدراتهم (Johnson , 2015 , 1-5) ، في حين جاء بعده الباحث (Tham and Kim,2002) وعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه : ما تحتاج أن تعرفه المنظمة عن بيئة أعمالها لتضع تصوراً إزاء عملياتها الراهنة، ثم استباق وإدارة التغيرات استعداداً للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين

الربحية في الأسواق الحالية والجديدة (Tham & Kim, 2012, 1) ، كما عرفه (Xu, 2007) على أنه : جملة العمليات والإجراءات التي يهدف من خلالها إلى الحصول على المعلومات المناسبة وجعلها في متناول أيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال؛ تصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون؛ وإتخاذ القرارات المناسبة لهاته التغيرات بما يصب في خدمة أهداف المنظمة (Xu Mark, 2012, 1-2) ثم عرفه الباحث (العزاوي، ٢٠٠٨) على أنه مقدرة يتمتع قادة منظمات الخدمة ممن يوصفون (بالرؤية المستقبلية ، الإستشراف وتفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس والإبداع)، ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات عمليات تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة (بشرى العزاوي، ٢٠٠٨ ، ١١)، كما أظهر (العبيدي والسالمي، ٢٠١٢) في تعريفه بأن لهذا الذكاء تطبيقاً خاصاً لمبادئ الذكاء التقليدي، مع دوره في صناعة القرارات، وتحديد الفرص والتهديدات، وعناصره تولد مع الفرد وينميها بالخبرة والتعلم، لاسيما إذا أدرك قيمة هذا الذكاء وأهميته في تحويله إلى قائد استراتيجي للمنظمة ومستقبلها (العبيدي ، ٢٠١٢ ، ١٠١) أما الباحث (أمين، ٢٠١٤) يعرفه بأنه : القدرة التي يتسم بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة له في الميدان، وتحديد نقاط الضعف في منظمتهم، والعوامل التي تحدد بقاءها واستمرارها وتحول دون تطورها ومعرفة الصعوبات التي تواجهها المنظمة وسبل التخلص منها، ومدى وضوح واقعية الإستراتيجية التي تعتمدها حالياً (الهناز أمين، ٢٠١٤ ، ١٨٦) ، كما عرفه (أبو الغنم ، ٢٠١٦) بأنه قدرة المديرين على توظيف معارفهم، مهاراتهم، وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات وإستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظماتهم ويتمثل بالإستشراف، الرؤية، التفكير النظمي، الشراكة والحدس (أبو الغنم، ٢٠١٦ ، ١٤٩).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الذكاء الإستراتيجي كمفهوم حديث يعبر عن مجموع العمليات التي تقوم بجمع للمعلومات ليس فقط حول البيئة الداخلية والخارجية وإنما يتجاوز ذلك ليمثل الذكاء الإستراتيجي منهاجاً ووظيفة أساسية وطريقة تفكير لكل من قادة المنظمات وإيضاً الأفراد العاملين بالمنظمة، لما يمثله من وظيفة تحليل المنافسة والمنافسين ومحاولة لفهم تفكير وتحليل أهدافهم المستقبلية، الأمر الذي له دور كبير في السماح للمنظمة بوضع الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي تمكنها من المنافسة وتحسين أدائها أخذاً بعين الاعتبار لكل إمكانياتها وقدراتها هذا إجمالاً يتيح وضع تعريف شامل لهذا النوع من الذكاء باعتباره : ذكاء يتصف به قادة المنظمات ممن يتمتعون ب (الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس والإبداع) ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة، وصياغة الإستراتيجيات بمستوى عالي من الذكاء والقدرة على العمل وهذا التعريف يؤكد بأن الذكاء يحتمل فيه تأثير الجانبين الوراثية والبيئة لأن عناصره تولد مع الفرد وينميها بخبرته وتعلمه، لاسيما إذا أدرك أهمية هذا الذكاء في تحويله إلى قائد استراتيجي لمنظمتهم ولمستقبلها فالذكاء الإستراتيجي ليس حلماً بشأن المستقبل، ولكنه نظرية ثابتة يتم البناء عليها من خلال العمل التطوعي المتواصل وعبر التواصل مع جميع المستويات، وباختصار فإن الخطة هي إنجاز من خلال دراسة هادئة ورزينة وربط جميع المعطيات معاً، للوصول في نهاية المطاف إلى خطة متكاملة من خلال العمل المشترك لجميع الأفراد العاملين. فإن تعدد استخدامات هذا النمط من الذكاء (تعدد الجهات التي اعتمدته من دول، منظمات سياسية، منظمات عامة وخاصة، شركات وأفراد) كانت الأساس في رسم معالم هذا الموضوع، لاسيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطوراً وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته وبعد أن عاشت المنظمات وتعيش الآن تحديات مستمرة و تهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة وتبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، وكان الذكاء الإستراتيجي من بين تلك المداخل فقد بدأ استخدام الذكاء الإستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية و (Sun Tzu) يعتبر أول من استخدم الذكاء الإستراتيجي، كان ذلك في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الإستراتيجية (Coyne & Bell, 2011) ، حيث قامت بريطانيا بتأسيس دائرة للأمن عام ١٩٠٩ لتقوم بمهمة جمع أدلة عن تخطيط ألمانيا

لغزوها، أما فرنسا فقامت بإنشاء وكالة لتقديم خدمات للوثائق الخارجية ومضادة للاستخبارات ثم حولتها إلى مديرية عامة للأمن الخارجي سنة ١٩٤٦ (Coyne & Bell, 2011,91).

٢.١.٢ مبادئ الذكاء الإستراتيجي

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته فقد حدد ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي متمثلة في (Pauker et al 2000,63) :

- يدعم الذكاء الإستراتيجي صناع القرار ويجعلهم يركزوا بحثهم وتحليلهم على حاجات المستفيدين في شتى المجالات
- يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المنظمة وذلك لتحليل وتفسير المعلومات وتقديمها لمتخذي القرارات؛
- مراقبة وتحليل القضايا الإستراتيجية، رصد التغيرات المفاجئة وطويلة الأجل وتحليلها واستنباط التغيرات المستقبلية.

تطرق (Kuhlmann,2005) في إطار إشارته لدور الذكاء الإستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع، إلى أربعة مبادئ للذكاء الإستراتيجي الفعال وهي:

١. مبدأ المشاركة : ينظم هذا الذكاء عمليات التفاوض بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
٢. مبدأ الموضوعية : يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.
٣. مبدأ التوسط والتنظيم : يرسخ الذكاء الإستراتيجي مبدأ التعلم المتبادل لمختلف المشاركين وخلفيا الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
٤. مبدأ دعم القرار : تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي إتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

في حين أضاف (Lynch2006) أن هناك أربعة مبادئ تؤسس لعناصر الذكاء الإستراتيجي وهي كالآتي :

- رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة باستراتيجية المنظمة؛
- قاعدة الوقت المناسب، أن يكون هادف ويخضع للتعديل المستمر لزيادة القيمة؛
- التنسيق والسيطرة في مركز المنظمة؛
- دعم القرار .

٣.١.٢ أهمية الذكاء الإستراتيجي

يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الإستراتيجي من خلال التعرض إلى الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، والتي وردت بصدها طروحات كثيرة من قبل الكتاب والباحثين وتحدد أبرز هذه الأدوار التي تتجلى من خلالها أهمية الذكاء الإستراتيجي في:

١. دور الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية: للذكاء الإستراتيجي أهمية في تحضير القائد على فهم السياق أو الظروف التي يعمل فيها حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة جيدة، فقد يكون القائد فعالاً في ظروف دون أخرى، فالذكاء الإستراتيجي يساعده على تخطي العقبات، كما أنه عبارة عن مجموعة قدرات منها: الإستشراف أو البصيرة، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة والتمكين وهذه العناصر تعمل كنظام متماسك جنباً لجنب منسجمة مع فلسفة القائد وذكاءه الشخصي (Maccoby & Scudder, 2011, 35).

٢. دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير: هذا النمط من الذكاء شرط أساسي لعمليات التغيير المنظمي، وجعل القادة مندفعين لممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس كما تفحص تغيرات البيئة في إطار ما يوفره من معلومات عنها، ورسمهم الحد الفاصل بين المنظمة وعالمها الخارجي واعتماد رؤى مستقبلية تعزز هذه العمليات، فضلاً عما ذكر، فإن الذكاء الإستراتيجي يجعل المنظمات قادرة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن. (الغزوي، ٢٠١٢، ٤٤١)

٣. دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي: برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات وتجاوب التحديات المحيطة بها ويرى Gilad في الذكاء الإستراتيجي الجزء اللامع من الأعمال الذكية، مركزاً على دوره في الفهم الإستراتيجي للتحديات المحيطة بالصناعة وتوفيره آليات التعلم الإستراتيجي للتعامل معها، فضلاً عن تفعيله القدرة التنافسية للمنظمة عبر تشخيص نقاط قوة وضعف المنافسين وصياغة الخطط الكفيلة بالتفوق عليهم (صالح، وآخرون، ٢٠١٢، ١٥٣)، أما Kuhlmann ركز على دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع واعتماد تقنياته المتطورة في تقييمها وإيجاد منهجيات جديدة في مجال ما يعترضها من مشكلات وتكون الرؤى بصدها، وهذا ما يؤشر ثقل الدور الذي ينهض به في تصميم برامج البحث والإبداع في المنظمات ذات العلاقة وضمان تطبيقها بنجاح (Kuhlmann Stefan, 2000, 3-6)، كما أكد Bernhardt على الآراء السابقة بصدد دور الذكاء الإستراتيجي في جميع عناصر العملية الإستراتيجية، وفي تشكيل أنشطة الإدارة الإستراتيجية وتطوير إستراتيجية المنظمة وكيف تزايدت أهمية هذا الدور حين وظفت التكنولوجيا أهمية المعلومات في توفير خدماته للمديرين التنفيذيين على المستوى العالي، لتمكينهم من إتمام صفقاتهم العالمية، والتنبؤ بفرص وتهديدات البيئة ثم تحليل أسواقها، كما توافر لهم رؤى جديدة عن البيئة والصناعة والأسواق.

٤. دور الذكاء الإستراتيجي في دعم صناعة القرارات: يعد الأبرز بين الأدوار، فهذا الذكاء يوفر المعلومات والمعرفة لصناع القرارات في إطار تحولات الاقتصاد المعرفي، إلى الحد الذي أصبح يعد فيه أداة للحكومات، المنظمات والجامعات ... في صناعة القرار، وفي التعامل مع القرارات التي تركز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، وفي اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة مع دعمه للقرارات الاستباقية، فضلاً عن توجيهه لدعم صناعة القرارات من قبل مديري العمليات لاسيما في قرارات الاندماج، تقييم المنافسين وتبني التكنولوجيا الجديدة بعيدة الأمد و تتجلى أهمية الذكاء الإستراتيجي بأن مفاهيمه تتجسد كونه أداة للتكيف مع بيئة المنظمات العامة ومنظمات الأعمال على حد سواء، والمعرفة التي يولدها تشكل الطرف الآخر من معادلة القوة التي تركز إليها المنظمات في عصر التكنولوجيا، هذا الذي يؤكدته Tham & Kim بأن أهميته مستتبطة من كونه جزء من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما يهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال إشراكهم في صناعة القرارات (Tham & Kim, 2013, 2-3)، بينما شخص Brouard أهميته في دوره الواضح في تطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي، لأنه أداة لبناء منظمات الغد وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، كما يساعد في بناء الذاكرة المنظمة عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من

العمليات غير المنهجية في أداء العمل إلى أكثر هيكلية وتنظيماً ومن اعتماد المعلومات التكتيكية إلى الإستراتيجية وذات القيمة العليا المضافة، والاعتداد بها كمورد مهم (Brouard, 2002, 1) .

على الرغم من كل ما ذكر عن جوانب أهمية الذكاء الإستراتيجي، يواجه هذا النمط من الذكاء تحديات 3 عديدة حددها Degenaro في الجوانب الآتية (سعدون ٢٠١٢ ، ٢٠):

- أ- عدم تشخيص أغلب مجموعات الذكاء الإستراتيجي لتغيرات السوق على نحو إستراتيجي، وذلك بسبب:
 - قصور الاتصال بين عمليتي مراقبة التغيرات وصياغة الإستراتيجية؛
 - ضعف الأدوات المعتمدة في تحليل اتجاهات بيئة الأعمال؛
 - فشل الذكاء القياسي Standard-Intelligence في تأشير الأهمية الإستراتيجية لتلك التغيرات، أو عدم امتلاك المنظمات لمؤشرات إستراتيجية عنها كما حصل في عدد من الشركات الرائدة؛
 - ضعف اعتماد قدرات الذكاء الإستراتيجي في بناء معايير لردم الفجوة بين أنشطة الرقابة والقضايا الإستراتيجية أولاً ، لتقدير العلاقة الإستراتيجية للمعلومات بكل من أنشطة الرقابة، وتحليل الفرص والتهديدات البيئية ، ثانياً، فضلاً عن ضعف إيصال النتائج والتحليلات على صناع القرار؛
 - فقدان المديرين التنفيذيين للرؤية الشاملة (ضبابية رؤيتهم) بسبب التقنيات المفككة لصناعة القرار.
- ب- عدم تفعيل دور المساهمين المحتملين (العاملين في مختلف مستوياتهم ، الحلفاء والشركاء والخبراء الخارجيين) جهود الذكاء الإستراتيجي، ذلك لأن أغلب الشركات لا تتصل بهم بشكل منهجي، ولا تعدهم مصادر للذكاء على الرغم من امتلاكهم معلومات قيمة، كما لا تدرك أهميتهم لأولوياتها فضلاً عن أن بعض هؤلاء المساهمين لا يدركون قيمة ما يمتلكه من معلومات.
- ت- ضعف تطوير صناعة القرارات لمنظورات جديدة بصدد القضايا الإستراتيجية وإخفاقهم في تفسير معطيات الذكاء، على خلفية هيمنة المديرين والمشاركين الداخليين على منتديات الذكاء الإستراتيجي التي تركز لمناقشة تلك القضايا، وتجاهل رؤى الخبراء الخارجيين المشاركين فيها بما يجعلها منتديات ضيقة الأفق ومعزولة عن تغيرات عالم الأسواق والأعمال، ويجعل القرارات الإستراتيجية الناتجة عنها تجسد الرؤى الداخلية ولا تجسد وجهات النظر المختلفة للمشاركين في صناعتها (سعدون ٢٠١٢ ، ٢١).

٤.٢.١ أهداف الذكاء الإستراتيجي

يمكننا القول أن الذكاء الإستراتيجي أحد الإستراتيجيات المهمة التي تحرص المنظمات على تطبيقاتها وذلك لما يتمتع به من أهمية بالغة من خلال المساهمة في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة، حيث يرمي الذكاء الإستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي حددها Metayer بالآتي (Metayer, 2002, 45) :

١. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، وإتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، وخلق أسس معرفية للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية؛
٢. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج والشكل الذي يعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها فضلاً عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الإستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعد في تفسير حدوث الأشياء، وكيف تنشأ بمرور الوقت؛ تشكيل القنوات لدى صناع القرار وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى؛

٣. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن كبار الزبائن والمجهزين والشركاء وجعل المنظمات تقيم تآلفات في مجال البحث والتطوير، واستباق استراتيجيات منافسيها والدود عن إرثها المعلوماتي ومراميها الإستراتيجية، هذا ما جعل (Sherman Kent) يرى المعرفة المسبقة التي تركز عليها سياسة المنظمة على أعلى مستوياتها إزاء منافسيها؛
٤. مراجعة آلاف النقاط لاختيار بضعة مئات منها، وتمكين المنظمات من استغلالها وبما يجعله الجزء اللامع من الأعمال الذكية في جميع جوانبها؛
٥. تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها،
٦. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات؛ حالياً ومستقبلاً،
٧. توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم التأكد المحيطة بها.

٥.٢.١ أبعاد الذكاء الإستراتيجي:

لقد قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة وبعض الكتب لاستخلاص أبعاد الذكاء الإستراتيجي، ويمكن ذكر البعض منها وفقاً للجدول (٢-٢) :

جدول (٢-١) أبعاد الذكاء الإستراتيجي وفقاً للدراسات السابقة*

الأبعاد									الكتاب والباحثين	الرقم
المقارنة المرجعية	إدارة المعرفة	الإبداع	الحدس	الدافعية	الشراكة	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الإستشراف		
				*	*	*	*	*	Al hamadi, 2020	١
					*	*		*	النجار، الحرايزة، ٢٠٢٠	٢
		*		*		*	*	*	راضي، النفاّر، ٢٠٢٠	٣
	*						*	*	Kirilov, 2019	٤
			*	*	*	*	*	*	أبو أصيب، ٢٠١٩	٥
					*	*		*	آل شافي، أبو قاعد، ٢٠١٨	٦
				*		*		*	الإبراهيمي، ٢٠١٨	٧
				*	*	*	*	*	البوجي، ٢٠١٨	٨
					*	*	*	*	Kelidbari, Rayat, 2017	٩
				*	*	*	*	*	صقور، ٢٠١٧	١٠
*	*							*	زايد، خذيري، ٢٠١٦	١١
	*		*	*	*	*	*	*	مسلم، ٢٠١٥	١٢
			*	*	*	*	*	*	عمران، ٢٠١٥	١٣
			*		*		*	*	أبو الغنم، ٢٠١٥	١٤
				*	*		*	*	كنوش، ٢٠١٥	١٥

١٦	الحمودة، ٢٠١٤	*	*	*	*	*	*	*
١٧	العابدي، ٢٠١٤	*	*	*	*	*	*	*
١٨	Esmaeili, 2014	*	*	*	*	*	*	*
١٩	الكواز، عبد السلام، ٢٠١٢	*	*	*	*	*	*	*
٢٠	قاسم، ٢٠١١	*	*	*	*	*	*	*
٢٢	أبو محفوظ، ٢٠١١	*	*	*	*	*	*	*
٢٣	Pellissier, Kruger, 2011	*	*	*	*	*	*	*

(المصدر: إعداد الباحث)

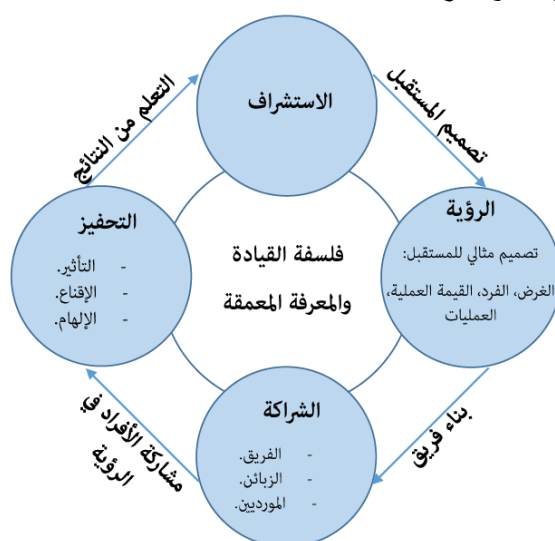
<https://www.scip.org/>

<https://strategicmanagement.net/>

وفي بحثنا هذا سنقوم بشرح الأبعاد (الإستشراف - الرؤية المستقبلية - التفكير بمنطق النظم - الشراكة - الدافعية - الحدس - الإبداع) التي سيتم اعتمادها ودراساتها كعناصر للمنتج المستقل (الذكاء الإستراتيجي) كما هو على النحو التالي:

أولاً: الإستشراف (Foresight):

يمكن أن نعرف الإستشراف على أنه قدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل وجاءت كلمة الإستشراف في القرآن الكريم في سورة الحشر (آية ١٨): " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنتظر نفس ما قَدِمَتْ لَعْدِ واتقوا الله إِنَّ اللهَ خَبِيرٌ بما تعملون" وتعبّر عن قابلية الفرد على التفكير في صورة غير مرئية، وهو في إطار العمل استشعار المنظمة وقادتها بوجود فرص ومن ثم استغلالها (الحمودة، ٢٠١٤، ١٢) ، ويمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل وتُميز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه، كما ويشير إلى بصيرة الفرد في عواقب الأمور، أو التطلعات للمستقبل عبر رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر أو هو الإدراك لأهمية الأحداث لمنظمتك قبل حدوثها على أساس الخبرة، التجربة، البحث، المسح البيئي والقدرة على الاحساس في الاتجاهات الديناميكية، كما هو موضح في الشكل (٢-١) الذي يوضح الذكاء الإستراتيجي، فلسفة القيادة، والمعرفة المعمقة:



رسم توضيحي (٢ - ١) العلاقة ما بين الذكاء الإستراتيجي، فلسفة القيادة، والمعرفة المعمقة*

(المصدر: (الحمودة، ١١، ٢٠١٤)

وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات التالية:

١. اعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم.
٢. نجاح القادة في اعتماد خطط تقوم بوصف أحداث مستقبلية بديلة.
٣. وجود طاقة استقرائية تمكّن القائد من وضع استراتيجيات في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
٤. تنسيق القدرات العقلية للقيادة، وإعطائهم رؤية وإبداع وتبصر في قضايا السوق والمتنافسين وهو ما يعتبر أمراً مهماً في صناعة القرار وخلق قادة غير عاديين أو نوع جديد من القادة (الحمودة، ١١٩، ٢٠١٤).

ثانياً: التفكير بمنطق النظم (System Thinking):

يشير (Maccoby, 2001) إلى أن تفكير النظم هو القدرة على مزج العناصر مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها إلى أجزاء ومن ثم تحليلها، كما أشار (Maccoby, et al, 2004) أنه يمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تتم دراسة علاقة الأجزاء بالكل وتقييم النجاح في خدمة أهداف النظام، ويعد مدخل تفكير النظم منهجاً قديماً أُعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متطور للتكيف والتأقلم مع البيئة، حيث بدأ (لودفيك قون بيرتلا) العالم النمساوي الأصل وأبو نظرية النظم وتفكير النظم قبل 50 عاماً، حيث تم أيضاً أهمية هذا العنصر ودوره في الذكاء الإستراتيجي بوصفه إطار متقدم للتفكير الإستراتيجي والفكر النقدي، وكونه أسلوب معاصر للتكيف مع الحياة وتكيف المنظمات مع بيئتها في ظل التغيرات المتسارعة، كما أن له دور فعال ومهم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين كونه يتميز الآتي (Walter & Cole, 2012):

١. إطار للتفكير الإستراتيجي وأسلوب لمواجهة التحديات.
٢. طريقة للتعليم واكتساب المعرفة لخلق تكامل استراتيجي للأفكار الجديدة في بيئة ديناميكية.
٣. وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة ونظام متقدم للتفكير النقدي بين المدراء.
٤. فرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات في المنظمة وتقليل الآثار السلبية.
٥. طرق جديدة لابتكار استراتيجيات تساعد في حل المشكلات المعقدة وقادرة على التناغم مع التغيرات الإستراتيجية.

ثالثاً: الرؤية المستقبلية (Visioning):

يأتي المعنى الاصطلاحي للرؤية وفق قاموس (Webster) أنها "القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة". ويؤكد كل من (Johnson & Schdes) على أن الرؤية هي الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في الأجل الطويل (<https://www.strategyassociation.org/>) ويمكن تسميتها بالرؤية الإستراتيجية حيث تعكس طموحات المنظمة ومصلحتها ومعرفة إلى أين تذهب المنظمة حول مستقبل خطتها، كما تجسد هوية المنظمة وتحدد مركزها التنافسي (أمين، ٢٠١٤)، ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي للقادة الناجحين فيما يلي:

١. كونها في كل من (إدارة التغيير، الثقافة، الهيكل) محاور تحدد نطاق عمل القادة، فضلاً عن أنها أحد محاور القيادة الإستراتيجية.

٢. مواجهة التحديات في إدارة (العمل المعرفي، ورأس المال الفكري) من قبل قيادة ذات خيال واسع، والتكيف مع التحديات المحيطة بالمنظمة.
٣. إن الرؤية الجديدة تعد مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الإستراتيجي.
٤. رصد تحركات الزبائن بين المنظمات المنافسة ومعرفة انطباعاتهم عن منتجاتهم.

ان نجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي يكون من خلال صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، العاملون، القيادة، الهيكل التنظيمي)، وأن تكون واقعية تخاطب جميع الفئات (العبيدي، ٢٠١٢، ٦٦)، وفي ذات

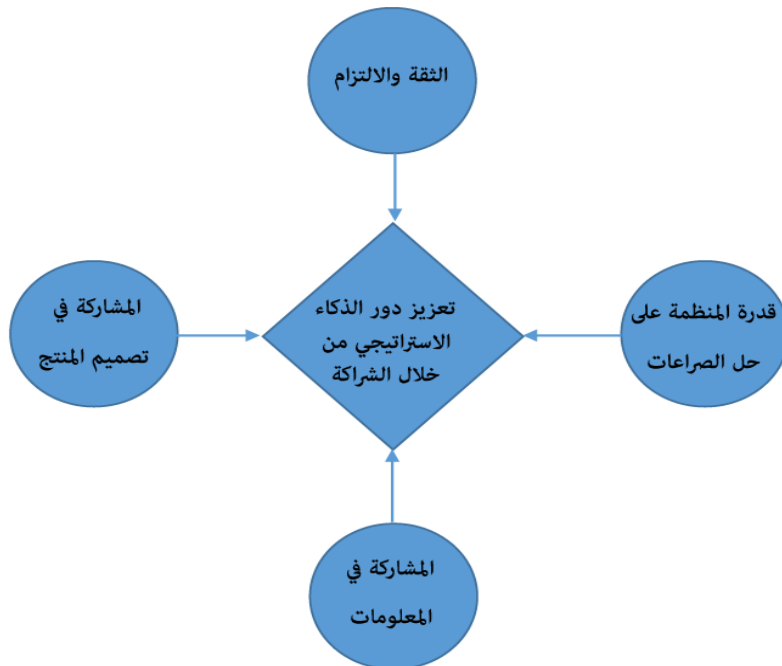
السياق إنَّ تصميم المنظمة كمنظمة متعلمة والتي يمكن أن تبذل وتؤخذ في الاعتبار المستقبل للمنظمة والاتجاهات المحددة من قبل الإستشراف والتي تشير إلى الفرص والتحديات للمنظمة. حيث أن هناك تساؤل ما هو التصميم المثالي للمنظمة كنظام اجتماعي للمستقبل من حيث الغرض والقيم العملية والعمليات والناس. (أمين، ٢٠١٤، ٣٤)

رابعاً : الشراكة (Partnership):

تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجياً في إقامة شراكات إستراتيجية مثل (اندي جروف) القائد في شركة إنتل الذي أقام شراكة مع شركة ميكروسوفت، وأقام شراكة داخل الشركة مع المدير التنفيذي وهذا مكن من السيطرة على سوق المعالجات الدقيقة ويعد تحالف المنظمات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج وذلك لما فيه من المحافظة لكل منظمة على شخصيتها وكيانها في مقابل الاندماج الذي يعمل على صهر لشخصية إحدى المنظمين، ويبرز دور الشراكات في النهوض بقدرات القادة في منظماتهم (العبيدي، ٢٠١٢، ١٣)، (صالح، وآخرون، ٢٠١٠) وذلك من خلال :

١. يعد أحد آليات التكيف مع التحديات البيئية، وفرص لتبادل الخبرات والتجارب.
٢. توفير مجال العمل التعاوني والمشاركة في الموارد النادرة.
٣. اشباع حاجات المستفيدين والإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء.
٤. تعد أحد الاتجاهات للتنظيم المعاصر وطريق لتحويل التنافس إلى تعاون.

تعتبر الشراكة من المقومات الرئيسة لتعزيز دور الذكاء الإستراتيجي، ولنمو المنظمات التي تعمل تحت مبدأ الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة، كما هو موضح في الشكل (٢_٢).



رسم توضيحي (٢ _ ٢) دور الذكاء الإستراتيجي من خلال الشراكة
المصدر: (صالح، وآخرون، ٣٣، ٢٠١٠)

باختصار يمكن القول إنَّ الهدف من العمل تحت مبدأ الشراكة هو منع النزاعات، والحد من الصراعات، تحسين الأداء، حيث أن كل الأطراف تكون على نفس مبدأ المشاركة من خلال تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة مع اختلاف المصالح وتحسين

الاتصالات بين الطرفين حيث تعتبر الشراكات الإستراتيجية أحد السمات والملاح العصرية في اقتصاد الأعمال وعولمتها، حيث هناك عدد من الحوافز التي تشكل الشراكات منها:

١. دوافع دخول السوق.
٢. دوافع خاصة بالمنتج.
٣. دوافع خاصة بهيكلية السوق.
٤. دوافع خاصة بزيادة الموارد.
٥. دوافع خاصة بتحسين الأداء ورفع الكفاءة.

الشراكة هي إقامة علاقات مثمرة داخلياً وخارجياً، على أساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والمكافآت، تعرف الشراكة في إقامة الشراكات الإستراتيجية مع المنظمات الأخرى، ففي الوقت الذي يميل فيه الذكاء العاطفي إلى تكوين صداقات يميل أصحاب الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات للوصول إلى أهداف مشتركة (صالح وآخرون، ٢٠١٠).

خامساً: الدافعية (Motivating):

القدرة على إشراك دوافع الناس وتحفيزهم من خلال توفير أسباب المساعدة للناس لتحقيق الرؤية، وتحديد العلاقات المحفزة، والمسؤوليات، المكافآت، وتقديراً للمساهمات المعلنة من قبل المنظمة، تعتبر الدافعية القدرة على دفع الأفراد وتحفيزهم لاعتناق وتبني الإيمان بهدف يجمعهم من منطلق الرؤى التي ينبغي أن تكون موضع تنفيذ، وهذا يتطلب معرفة كيفية تحريك دافعية الناس أو الأفراد فإن القدرة على تحفيز العاملين يعني الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة بإنجاز العمل المكلف به بشكل متقن (أمين، ٢٠١٤، ٧٨) ، ولذلك فإن لارتقاء بفاعلية هذا العنصر تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين بوصفها مثيرات تدفع العاملين للعمل والاجتهاد من أجل هدف يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية وهنا يبرز الدور الذي يمارسه الذكاء الإستراتيجي من خلال عنصر الدافعية في ترسيخ السمات القيادية والنهوض بالقيادة العليا من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة ثانية (الكواز، وآخرون، ٢٠١٢).

سادساً: الحدس (Intuition):

جاء تفسير الحدس في المعجم الوسيط على أن الحدس هو الظن، التخمين والإدراك المباشر وتعتبر سمة من سمات الارتباطي اللاشعوري، والقدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها واستنباط أفكار جديدة (العبيدي، ٢٠١٢، ٦٣) ، ويتمثل الحدس في إدراك عقلي سريع لظروف القرار وبالاعتماد على الخبرات المتراكمة بدون العودة إلى التفكير المحسوس، إنَّ الحدس من أبرز مقومات القيادة وممن يتسمون بالذكاء الإستراتيجي وتقع على عاتقهم تكهّن وتوقع المشكلات قبل حدوثها. بالإضافة إلى ذلك الحصول على المعلومات وذلك من أجل الإلمام بالمخاطر المحيطة واقتناص الفرص (محمد، وآخرون، ٢٠١٢) ، وكما ذكرت دراسة (قاسم، ٢٠١١) أن الحدس قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باعتماد الظن والتخمين المتكونة من الخبرات المتراكمة ، كما تحدث (Wheelen & Hunger, J, 2013) عن الحدس وكيفية اكتشافه عند قيادة المنظمات في استراليا ومدى أهميته كونه قدرة تمكّن الفرد من الاستفادة من اللاوعي والقدرة المعرفية التي تعد بعيدة المنال في الكشف عن المخاطر قبل حدوثها.

سابعاً: الإبداع (Innovation):

الإبداع هو قدرة الفرد على التفكير في مجال مفتوح، والقدرة على تغيير عناصر الخبرة في صورة جديدة (قاسم، ٢٠١١، ٥٣) ، كما عرف على أنه قدرة المنظمة على الوصول إلى ما هو جديد ويضيف قيمة ويقدم منتج أفضل مقارنة بمنتجات المنافسين ، وعرفه آخرون على أنه الميل والتوجه مع أفكار ونشاطات وتجارب متميزة. ويعتبر الإبداع قلب الريادة ويحرص الرياديون على

إيجاد طرق إبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية ، كما ظهر دور الإبداع في الارتقاء بقدرات القادة وبتحديده ما يوصف به المبدعين عموماً والقادة خصوصاً (محمد، وآخرون، ٢٠١٢) ، كما يبرز دور الإبداع في تفعيل عناصر الذكاء الإستراتيجي لدى أفراد المنظمات وتوصيف عقولهم المبدعة في مواجهة المشكلات بأسلوب مبتكر والحصول على أداء قيادي فعال، أي تقليل التكلفة والحصول على دليل واضح لصحة المنظمة وحيويتها (العبيدي، ٢٠١٢، ٦٦) ، ويرى (شمس الدين، ٢٠١٤، ٧١٠) أن بناء ثقافة الإبداع والابتكار تعتبر مهمة حيوية بالنسبة للقادة الإستراتيجيين لما لها من أثر كبير في تشجيع العاملين في المنظمات على الإبداع وإتخاذ المخاطرة وتحديد الفرص الجديدة واستغلالها، حيث يؤكد على ضرورة اعتناق القادة للقيم الثقافية القائمة على الابتكار والتحديث، والعمل على إيصال تلك القيم إلى جميع العاملين ، هذا ويقع أيضاً دور كبير على القادة في توليد الأفكار الإبداعية وفي تشجيع المرؤوسين على النظر إلى الأشياء بطرق مختلفة، وإيضاً على علاج المشكلات من أوجه عديدة، وتقديم الأفكار الابتكارية دون الخوف من توجيه الانتقادات اللاذعة لهم أو ما يسمى بالطلقات الانتقادية، كما يمكن للقادة استخدام قوتهم وقيادتهم في دعم وتعزيز والتشجيع على الإبداع من خلال المكافآت التي تعطى للأفراد المبدعين بما يعزز من استقلاليتهم وثقتهم بأنفسهم، ويدعم قدرتهم على تحمل المخاطر وعلى توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية (الجادى، ٢٠١٢، ٤١٠).

<http://confidence.com/en/areas/strategic-intelligence>

٦.٢.١ نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي

إدراكاً من المنظمات بأهمية الذكاء الإستراتيجي وخصوصاً في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر، وخصوصاً في وقت التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي وفّرت سرعة الوصول للمعلومة مهما بعدت المسافات، هذا التطور حثّم على المنظمات اعتماد الذكاء الإستراتيجي، غير أن توفّر المنظمة على نظام للذكاء الإستراتيجي لا يعني أنها حققت الأهداف التي وُضع من أجلها هذا النظام، خصوصاً للتكلفة الكبيرة التي يكلفها للمنظمة، ما لم يتمتّع بالكفاءة المرجوة، ومن أجل قياس كفاءة نظام الذكاء الإستراتيجي (77, 2009, Mc Dowell) ، ولقد قدّم علماء الإدارة والباحثين نماذج مختلفة يمكن من خلالها قياس كفاءة نظام الذكاء الإستراتيجي (96, 2003, Morgan&Strong)، (73, 2001, Maccoby) وأهم هذه النماذج هي كالتالي:

أولاً: نموذج تريفور وزميرمان (Tregor and Zimerman): قدّم كل من تريفور وزميرمان نموذجاً لقياس الذكاء الإستراتيجي، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تُوجّه إلى القادة وأعضاء الإدارة، ويتم الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا" ، وكلما زاد عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها بـ "لا" كانت إستراتيجية المنظمة غير سليمة، وبالتالي قلّ الذكاء الإستراتيجي، وهذا يعني أن أوضاع المنظمة غير جيدة، والعكس صحيح (2009, Mc Dowell).

ثانياً: نموذج كاستيلو (Castillo): حيث قدّم كاستيلو نموذجاً لقياس الذكاء الإستراتيجي، وهو عبارة عن أربعة محاور وهي:

- أ- الإستشراف (Foresight).
- ب- الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence).
- ت- إدارة المعرفة (Knowledge Management).
- ث- المقارنة المرجعية (Benchmarking).

وتقوم عملية القياس على طرح جملة من الأسئلة تتمحور حول المحاور الأربعة السالفة الذكر (63, 2009, Mc Dowell).

ثالثاً: نموذج ماكوبي (Maccoby): قام ماكوبي بدوره بتقديم نموذجاً لقياس الذكاء الإستراتيجي، وهو الآخر عبارة عن جملة من المحاور التي تطرح حولها جملة من الأسئلة، وهذه المحاور هي:

- أ- الإستشراف (Foresight).

- ب- تفكير النظم (System Thinking).
- ت- الرؤية المستقبلية (Visioning).
- ث- الدافعية (Motivation).
- ج- الشراكة (Partnering). (Maccoby, 2011)

رابعاً: نموذج جيورجيو (Georghiou): حيث قدّم جيورجيو أنموذجاً لقياس الذكاء الإستراتيجي، من خلال قياس العناصر التالية:

- أ- التقييم (Evaluation): وهو تحليل الأداء السابق في المنظمة لتخصيص الموارد والسياسات في المنظمة.
- ب- الإستشراف (Foresight).
- ت- التقييم التكنولوجي (Assessment Technology): وهو توقّع الآثار وردود الفعل لخفض التكاليف البشرية والاجتماعية، لتعلّم كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع، في إشارة إلى اعتبار التكنولوجيا في المنظمة ميزة تنافسية لها (Maccoby, 2011).

خامساً: نموذج اللجنة الأوروبية (European Commission): لقد قدّمت اللجنة الأوروبية أنموذجاً للذكاء الإستراتيجي كنظام يتكوّن من عنصرين رئيسيين هما:

- أ- الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence).
- ب- إدارة المعرفة (Knowledge Management).

مما يُلاحظ من جملة النماذج التي وُضعت لقياس الذكاء الإستراتيجي، أنّ كل نموذج يقوم بقياس الذكاء الإستراتيجي في المنظمة من خلال مجموعة من المحاور، وفي هذه المحاور يتم طرح جملة من الأسئلة حولها، لأعضاء الإدارة العليا، والمدراء التنفيذيين وبدرجة أقلّ العمال داخل المنظمة، كما يُلاحظ أن أغلب النماذج الموضوعة لقياس الذكاء الإستراتيجي التي قمنا بذكرها وغير المذكورة، ركّزت على عنصر الإستشراف، وهذا يدل على أن عنصر الإستشراف من أهم العناصر في نظام الذكاء الإستراتيجي (Zhou & Li. C. B, 2010).

٧.٢.١ مناهج الذكاء الإستراتيجي

منذ أكثر من خمسين عاماً تناولت الدراسات الأكاديمية الذكاء الذي يلعب حالياً دوراً محورياً في عملية صنع القرار في كل من القطاعين الخاص والعام على حد سواء (Coyne & Bell, 2011)، وسيتمّ توضيح الذكاء الإستراتيجي حسب عدة مناهج:

١. **المنهج الإبداعي:** أكد (Coyne and Bell , 2011) أنه يمكن استخدام منهج إبداعي خاص لوضع نظرية الذكاء الإستراتيجي وهذا المنهج ينطوي على مجموعة من المقترحات من خلال اكتشاف الذكاء الإستراتيجي مع التركيز على التحليل التاريخي باستخدام دورة الذكاء كإطار تنظيمي ، فإنّ هذا المنهج يُستخدم في تطوير المقترحات وتحديد التناقضات لتعيين النطاق النظري الذي تكون به نظرية الذكاء ناجحة ، وفي المقابل يمكن القول أن المنهج التاريخي أصبح لا يتعامل بما فيه من الكفاية به بسبب التغيرات السريعة في البيئة، فالمنهج الناجح هو الذي يكتشف القضايا التي ممكن للنظرية مناقشتها وكذلك يتم التركيز الحالي على مخرجات عملية الذكاء (Coyne and Bell , 2011).

٢. **المنهج الإرشادي:** إنَّ (Kuosa,2010) توصل إلى أن الذكاء الإستراتيجي يعتمد على نمط الإدارة و يعتبر هذا المنهج الذي يستند الى البيانات التجريبية والهياكل الرسمية أكثر استخداماً في مجال الذكاء الإستراتيجي، وفي الوقت نفسه يمكن أن يُنظر اليه على أنه منهج إرشادي وحسب هذا المنهج يمكن التمييز بين ثلاث فئات أساسية موجودة، الفئة الأولى هي الحسابات التجريبية وهي أمر شائع خاصة في مجال المنظمات الاستشارية، أما الثانية، النظرية تثبت عن طريق الملاحظات وهذا أكثر شيوعاً في بحوث العلوم الطبيعية، بينما الفئة الثالثة فتتمثل في الجمع الحقيقي، و يمكن اعتبارها بحوث مشتركة خاصة إذا كانت في البحوث النوعية والسرد، فالنمط يختلف حسب منهج التفكير وطرق استخدامها خصوصاً لفهم الواقع. (Kuosa,2010)

٣. **المنهج المتعدد الجوانب:** إذا كان الهدف من الاعتماد على عملية الذكاء الإستراتيجي هو مساعدة المنظمة على رسم رؤية شاملة لظاهرة معقدة، أو إذا كانت العملية هي محاولات لوضع إستراتيجية فعّالة للتأثير على هذه القضايا، فإنه على المنظمة ألا تعتمد على إستراتيجية واحدة أو أسلوب واحد. إذ يجب أن تهدف إلى استخدام منهج متعدد الجوانب، والذي يتضمن استراتيجيات وأساليب مختلفة لجوانب متعددة من هذه القضية ، وينبغي فهم القضية على أنها أمر يتطور باستمرار، حيث تجدد نفسها وبشكل مستمر (Kuosa,2010) ، وهكذا فإن نمط الإدارة يساعد على الحصول على نظرة مادية للظواهر المعقدة، إذ ينبغي ملاحظة أن العمليات المعقدة حيوية تخضع أحياناً لفترات عشوائية وفوضوية تماماً، نتائجها لا يمكن التنبؤ بها بأي شكل من الأشكال (Kuosa, 2010) ، ومما سبق نستنتج أن المنهج المتعدد الجوانب ينظر إلى الذكاء الإستراتيجي نظرة أكثر واقعية، ويوضح الدور الحقيقي له في دراسة البيئة الإستراتيجية للمنظمة وهو أفضل منهج درس الذكاء الإستراتيجي.

خلاصة المبحث الاول :

تضمن هذا الفصل الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي، والذي شمل دراسة توضيحية لمفهومه بداية بالتطرق إلى توضيح مفهوم الذكاء بصفة عامة، أنواعه وأهم نظرياته، بالإضافة إلى استخدامات الذكاء في الحقل الإداري، كما تم دراسة الأطر النظرية للذكاء الإستراتيجي باعتباره يشكل أهم مصادر الحصول على المعلومات لدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة حيث تم التطرق إلى توضيح جذوره التاريخية، مفهومه وكذلك الفوائد المتأتية من استخدامه، أهميته وأهدافه ، هذا فضلاً عن الأبعاد التي يتضمنها وفقاً لما تناولته هذه الدراسة، بالإضافة إلى عرض أبرز مناهج الذكاء الإستراتيجي .

المبحث الثاني : الكفاءات البشرية وطرق تنميتها

تمهيد

سنناقش في هذا المبحث المتغير التابع في دراستنا وهو الكفاءات البشرية وطرق تنميتها وباعتبار الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية ، فهي تعتبر أهم عوامل النجاح في هذا المحيط الدائم التغير ، وبالنظر إلى أهميتها ومكانتها بالمنظمة على اعتبارها العنصر الحساس و الإستراتيجي للموارد غير الملموسة والمكون الرئيسي لرأس مالها البشري، ونظرا للبعد الإستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات البشرية وما تحققه من تميز للمنظمات، فإنه لا بد من الحفاظ عليها وتنميتها والعمل على تطويرها بشتى الوسائل والطرق المعاصرة (Brouard,2013, 66).

إن تطوير الكفاءات يعتبر عملية صعبة ومعقدة تتطلب تضافر الجهود بالمنظمة لاستغلال معارف ومهارات وسلوك الكفاءات البشرية على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الطرق والمداخل التي تتبناها إدارة الموارد البشرية كونها المعني الأول بهذه العملية، أخذا بعين الاعتبار تلاؤم هذه المداخل مع استراتيجيات المنظمة، أهدافها، ونوعية الكفاءات المتوفرة والتي سنفصلها من خلال هذا المبحث .

١.٢.٢ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

لقد أصبح التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد بالدرجة الأولى على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تعتمد على الابتكار والإبداع والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، كون الموارد البشرية تحتل المكانة الأساسية من الاهتمام على مستوى العالم المعاصر، وصارت تمثل تياراً معرفياً ضخماً يعبر عن الترويج الفكري الجديد في الفكر الإداري من جهة، ومن جهة أخرى أصبحت الموارد البشرية تعبر عن مدخل استثماري كلي من خلال تركيزها على إعداد برامج شاملة للتنمية البشرية على أسس علمية مدروسة، تسعى إلى الارتقاء بجودة العنصر البشري ورفع مستوى أدائه، كونه منتج يجب أن تتوافر له خصائص معينة تجعله يتصف بدرجة من التميز .

١.١.٢.٢ المشاركة في إستراتيجية المنظمة

أن تكون وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال شريكاً استراتيجياً فاعلاً إلى جانب الإدارة العليا التي تكون مسؤوليتها صياغة إستراتيجية المنظمة، فعلى المدراء أن يشركوها في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة في إطار تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات ، هنا لا بد من الاستشارة إلى ما طرحه (Mckinsey & Company) إلى وجود سبعة نموذج عناصر التي تمثل فن الإدارة اليابانية وبالصيغة التالية (الطائي، ٢٠١٥ ، ٢١) :

١. الإستراتيجية : برنامج عمل يقود لتخصيص وتقسيم الموارد النادرة للمنظمة في فترة زمنية طويلة المدى للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تصبوا لتحقيقها المنظمة؛

٢. الهيكلية : وصف الهيكل التنظيمي للمنظمة من ناحية الوظيفة، المركزية، الإشراف... إلخ؛

٣. الأنظمة: المتمثلة بالقرارات الإجرائية والعمليات الروتينية كالتقارير والاجتماعات... إلخ؛

٤. الطاقم (الأفراد) العاملون في المنظمة وتصنيفاتهم الإدارية حسب المواقع التنظيمية والمستويات الإدارية (العليا، الوسطى والدنيا)

٥. النمط الإداري :السبل الكفيلة الواجب إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف، إضافة إلى النمط الثقافي للمنظمة؛

٦. المهارات :المتعلقة بمهارات الاتصال والكتابة واللغة والإقناع والقدرة على بناء علاقات طيبة مع الزبائن، علماً بأن هذه المهارات يتطلب من العاملين امتلاكها إضافة إلى المعارف والاتجاهات والسلوكيات؛

٧. **الأهداف العليا المشتركة:** وهي الأهداف التي يتطلب صياغتها بالتشاور بين الإدارة العليا والمرؤوسين والتي بدورها تخدم أصحاب المصلحة في المنظمة برمتها.

٢.١.٢.٢ مفهوم تنمية الموارد البشرية.

أعطى " نادلر " أهمية قصوى للمورد البشري في المؤسسات، تبدأ بالاختيار السليم للموارد البشرية وإلحاقهم بالوظيفة، ثم العمل على تدريبهم وحثهم على التعلم وأخيرا تطويرهم بصفة مستمرة والعمل الدائم على تحسين بيئتهم، بغية جعل هذه الموارد تثري وظائفها وتستقر فيها وبالتالي تحقق الفعالية المطلوبة ، كما عرفت على أنها تعمل على تحريك وصقل المواهب وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في مختلف الجوانب العلمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة لتمكين الفرد من أداء عمله وفهم محيطه وتقنيات عمله (بو حنية ، ٢٠٠٨ ، ١٢٤) ، فتنمية الموارد البشرية هي المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل، وواع ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من استراتيجيات وتقنيات التعلم (الجوي، ٢٠٠٨ ، ٣٦) ، وعرفت أيضاً على أنها :عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، بالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة (عبد الرحمان، ٢٠١٤ ، ٨٤).

عليه ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات اليوم أصبحت ضرورة ملحة، فرضتها الحاجة إلى التكيف والتغيرات الحاصلة في جميع الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، السياسة والتكنولوجية، كما يمكن إبراز أهم أسباب هذه الحاجة فيما يلي (بلوط ، ٢٠٠٢ ، ٢٣٧):

١. توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف؛
 ٢. تعليم وإرشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين؛
 ٣. تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أداءهم، بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يحسون بأن المؤسسة بيئتهم الثاني؛
 ٤. تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم؛
 ٥. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة؛
- يمكن القول مما سبق أن تنمية الموارد البشرية هي عملية دائمة ومستمرة تستهدف تطوير معارف الموارد بما يضمن تعديل اتجاهاتهم البشرية وتحسين سلوكياتهم بهدف التكيف مع التطورات في البيئة الداخلية والخارجية، من ثم رفع قدراتهم على التعامل مع مختلف الظروف والمستجدات؛ هذا يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين توجهات، معتقدات، ميولات ، دوافع وأهداف الموارد البشرية وبين توجهات ودوافع وأهداف المؤسسة.

٢.٢.٢ أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

في ضوء التركيز المتزايد على الابتكارات والإبداعات خاصة في ظل اقتصاد المعرفة والتيارات الفكرية المتجددة، تبلغ عملية تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة، وبدأ مديرو الإدارة المعاصرة ينظرون إليها على أنها نوع من العلاج الشامل لجميع مشكلاتهم التنظيمية، ذلك أن تنمية الموارد البشرية تساهم في التجديد والتطوير وتغطية العجز في الإبداعات والابتكارات كأساس للتنافس والنمو بالإضافة إلى تمكين الأفراد من أداء عملهم وفهم متغيرات محيطهم ، كما تعمل تنمية الموارد البشرية على تكريس اكتساب

المعرفة وتوظيفها بفعالية في بناء القدرات البشرية وتوظيفها بكفاءة في جميع صفوف النشاط المجتمعي، وصولاً إلى تعظيم الرفاه الإنساني (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٢٣)، كما يمكن إبراز أهميتها وأهدافها في النقاط التالية:

- رفع قدرات ومهارات الأفراد في العملية الإنتاجية؛
- تحسين أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم؛
- توفير للمؤسسة المهارات والقدرات اللازمة والمناسبة؛
- تمكين الأفراد من أداء عملهم وانجاز مهامهم بكفاءة وفعالية عالية؛
- تساعد الأفراد على متابعة ومسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية؛
- قدرة العنصر البشري على اكتساب المعرفة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية ومقدرته على مواجهة تحديات المستقبل.

٣.٢.٢ بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

قبل التطرق إلى المنهج الإستراتيجي ومراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لابد من تحديد مفهومها.

➤ أولاً : تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد في المستقبل ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، ومن متطلبات تحقيق التنمية الإستراتيجية تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية كفاءات ومهارات الأفراد، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تقوم على ثلاثة عناصر رئيسية هي (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٧):

١. تنمية القدرات البشرية: عن طريق التعليم والتدريب، كذلك من خلال زيادة القدرات على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

٢. الانتفاع من القدرات البشرية: عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما تتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

٣. تحقيق الرفاهية والسعادة للبشر: هو الهدف النهائي لكل الجهود الإنمائية، وأن توفير العنصرين الأول والثاني وتحقيق التوازن بينهما هو شرط أساسي لإمكان تحقيق العنصر الثالث.

➤ ثانياً : المنهج الإستراتيجي ومراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

يقوم المنهج الإستراتيجي في الإدارة على عدة أسس منها:

- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة عمليات تسعى لتحقيق عوائد وفوائد لأصحاب المصلحة؛
- ترتبط المؤسسات الاقتصادية مع المحيط الخارجي ترابطاً وثيقاً، والإدارة الإستراتيجية تعمل على اقتناص الفرص المتاحة واستثمارها وتجنب مهددات عناصر المناخ غير المواتية؛
- الإدارة عملية ديناميكية تتعامل مع متغيرات إيجابية لتعظيم فرص المؤسسة في تحقيق التفوق والتميز على المنافسين؛
- تنطلق الإدارة الإستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعاليتها ويضم ذلك البناء الرؤية ، الرسالة، الأهداف ، الإستراتيجية و الإستراتيجية.
- الهدف والغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هو تحقيق وإنتاج القيمة.

فلا بد للقائمين على تنمية الموارد البشرية من بناء استراتيجيات توضح الاتجاه العام ورؤية الكيفية التي يجب تكون عليها هذه الوظيفة، أي ينبغي أن تكون توجيهاتهم إستراتيجية ويعني هذا ضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس درجة اهتمامهم بالتركيز على

الحاضر، وأن يوضحوا الرؤية التي تؤثر على القرارات والتصرفات التي من شأنها أن تعظم إسهام تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، فالخطة الإستراتيجية يجب أن تحدد بوضوح، ماذا يجب أن يكون عليه الدعم، وما هي طبيعة الموارد المقدمة والمطلوبة بمعنى آخر الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية هي خطة طويلة للأجل، تحدد مداخل واسعة الحدود للاتجاهات، وإطار لإدراك رؤية معينة لوظيفة تنمية الموارد البشرية، بالإضافة للخطة الإستراتيجية، لابد من وجود خطة تكتيكية والتي تختص بمتطلبات المهارات ومجموعة التصرفات المحددة لتوفير هذه المهارات (الحسن ، ٢٠٠٥ ، ٥٥) ، ويؤدي تطبيق المنهج الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية إلى ضرورة عناية الإدارة باستفتاء المقومات الرئيسية المكونة للبناء الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة والتي تمر بالمراحل المهمة التالية (العباس، ٢٠١٧، ٢٦٥):

- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تفرزه من معوقات ومهددات وما تتيحه من فرص؛
- تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة والتعرف على مواطن القوة وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها؛
- دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمؤسسة والوظيفية لمختلف نشاطاتها ومتطلبات تنفيذها؛
- تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المؤسسة وإنتاج القيم المستهدفة؛
- مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح وتحديد مختلف الفجوات؛
- رسم الإستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات؛
- بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- حتى يسهم البناء الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في إحداث تغيير ايجابي على مستوى الفرد والمؤسسة لابد من التركيز على مجموعة من الوظائف والأساليب تستهدف تحقيق نتائج إستراتيجية.

٤.٢.٢ العلاقة المرتقبة بين إدارة الموارد البشرية والكفاءات

لقد كانت هناك العديد من الإشارات الواضحة إلى دور إدارة المواد البشرية في تطوير الكفاءات الجوهرية وإيجادها في المنظمات وذلك من خلال عدد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل رئيسي وبشكل جزئي .ففي دراسة تحليلية مقارنة لعدد من الشركات العالمية في ثلاث دول في الاتحاد الأوروبي ، و ظهر أن هناك ثلاثة نماذج للكفاءات يمكن لإدارة البشرية أن تؤدي دوراً بارزاً في تطويرها وإيجادها، وهذه النماذج هي (Hakala, 2010, 33) :

- **النموذج الأول :نموذج الأداء** :يبين بأن الكفاءة هي خاصية يتم تحديدها بالنسبة لفرد، أو شخص قد يكون فعالاً، أو ذا أداء راقى ومتميز في وظيفة ما ، لذلك فإن الكفاءات هنا يمكن أن تكون سمات أو حوافز أو جوانب ذاتية للفرد، أو دور اجتماعي، أو هيكل من المعرفة، أو المهارة التي يستخدمها الفرد ، ووفقاً لهذا النموذج يمكن أن نعرف آياً من إسهامات تطبيقات إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة (على سبيل المثال تقويم الأداء) يمكن أن تطور الكفاءات الجوهرية.
- **النموذج الثاني :النموذج المستند إلى النتائج** : فقد ركز على نتائج أو عواقب الأداء وعليه فلكل مجال وظيفي يتم تشخيص الأنشطة التي تنفذ على نحو واسع، وهنا من الضروري أن يتم تحديد النتائج التي يراد الوصول إليها وتعريفها، ووفقاً لذلك فإنه يتم تأسيس حدود دنيا ووضعها كمعايير للعمل الذي يجب انجازه من خلال الأفراد الذين يعملون في ذلك المجال الوظيفي المحدد .ومن ثم فإن تطبيقات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مركزة على تحديد تلك المعايير والحدود الدنيا للأداء.
- **النموذج الثالث :نموذج الكفاءة الجوهرية** :فهو يركز على الحاجة لتشخيص العوامل المنفردة التي يمكن أن ترفد المنظمة بمصدر للميزة التنافسية ، ومن هذا المنظور فإن الكفاءة هي حشد أو توليف عدد من خصائص المؤسسة (خصائص الشركة، والمهارات والحوافز، والمعرفة، والتكنولوجيا التي تميز المنظمة من غيرها، والكفاءات الجوهرية هي قبل كل شيء، خصائص، خصائص الشركة، والكفاءات هنا تخلق أو تولد اجتماعياً وتضامنياً فهي ليست كفاءات فردية، بل هي متجسدة

في كل الأنظمة، والعمليات لذلك فهي تطور من خلال توليد فعال لتقنيات وسياسات إدارة الموارد البشرية فإن الترابط والتأثر بين إدارة الموارد البشرية والكفاءات الجوهرية يتضح من خلال الخصائص المميزة للكفاءات فهي نادرة وقيمة وضمنية وصعبة التقليد وهذه الخصائص يمكن أن تكون سمة لعدد من المكونات المنظمة والتي تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً فيها كرأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي، وبناء الفريق وإدارته، والمعرفة التنظيمي، والاتصالات المختلفة، وتطوير الأفراد إن مجرد النظر لهذه المكونات فلا يمكن أن يكون هناك أدنى شك بالعلاقة بينها وبين دور وتأثير إدارة الموارد البشرية في إيجادها وتطويرها.

٥.٢.٢ الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية

١.٥.٢.٢ مفهوم الكفاءة :

قبل أن نعالج المفهوم الاصطلاحي للكفاءة (La compétence) من الإحاطة أن نتطرق إلى المفهوم اللغوي حسب ابن منظور : "الكف هو النظير و المساوي و تكافؤ الشئان تماثلاً و الاسم الكفاءة و الكفاء و التكافؤ هو الاستواء و المتقارب" (المصري ، ٢٠٠٣ ، ٨٠) ، هذا في اللغة العربية أما لأنها هي اشتقاقاً للكفاءة تأتي من اللاتينية (Compétentia) و التي تعني التعارف في نقطة واحدة و في المعنى العام المصطلح يعني في الأصل "قدرة معترف بها قانونياً و شرعياً لسلطة عمومية في إنجاز تصرف أو تصرف آخر تحت ظروف محددة" (Oiry, 2003 , 51) ، كما هو يتضح في قاموس (Le Robert) هي تعني كذلك "معرفة معمقة معترف بها التي تعطي الحق في الحكم و القرار في بعض الأمور و الشخصية الكفوة هي الكفاءة في الأمر و الموضوع" ، وحسب كمال دسوقي الكفاءة تعني القدرة على عمل معين أو مهنة معينة، كفاية مقدرة أو تدريب على عمل ، و في القانون حال يكون فيها المرء شرعاً أهلاً للاختيار و بالتالي مسؤولاً أمام القانون على تصرفاته فالشخص عديم الأهلية هو القاصر أو المجنون أو الشخص المريض عقلياً و في علم النفس القضائي حالة عقلية يوصف بها الشخص من حيث يكون مسؤولاً عن أفعاله (كمال دسوقي ، ١٩٨٨ ، ٢٧٤) ، ومنذ القرن XVII السابع عشر، فاستعمال هذا المصطلح قديم في المقابل إن ظهوره في اللغة العلمية لا يرجع فقط إلى السنوات ٦٠ (Aubert, gilbert, pigeyre) فظهورها الأول في الكلام الإعتيادي و الشائع ... علاوة على التخصصات المتعددة خلالها استعمل هذا المصطلح في (علم النفس، الأرغونومية، اللسانيات، علوم التربية، الحقوق و القانون، الإقتصاد، علم الاجتماع ... إلخ) تشرح هذا الغموض و تعددية التعاريف لهذا المفهوم و هذا يؤدي إلى تصورات متجاوزة و غير مترابطة (Juxtaposée) للتعاريف لهذا المفهوم ، فحينما تعد و نحصى أكثر من ٥٠ تحديد لمفهوم فنصفه بالكلمة الحقيبة (mot-valise) ، (Gilbert, Parlier 1992) ، (Oiry 2003) ، كما أنه في غيظ إستعمالها إن مفهوم الكفاءة يعاني من الدقة التصورية فليس هناك فعلياً إجماع حول تحديد الكفاءة و هذا القصور و العجز أدى إلى معالجتها باختلاف و تباين حسب وجهة النظر التي تتبناها منذ البداية اقتصادية، نفسية، اجتماعية أو تسييرية ... إلخ ، مما أهله و وصف به أن تعريف متردد (Gilbert, G. Schmidt, 1999 , 15) ، وفي أواخر الثمانينيات من القرن الماضي تم إدراج مفهوم " الكفاءة " في أدبيات الإدارة، والذي اعتبر ايضاً من المفاهيم والمدخلات الجديدة في علم الاجتماع، ويجب الإشارة إلى أن ظهور هذا المفهوم لم يقتصر في البدء على العنصر البشري، أي كفاءات الأفراد بل على المستوى الكلي للمؤسسة (الكفاءة الإنتاجية للآلة) ، وقد تطور هذا المفهوم ولقي اهتماماً لدى مختلف العلوم وليس فقط في مجال التسيير بل في مختلف المستويات العلمية وذلك من المستويات الفردية (علم النفس، الأرغونوميا، علم التربية) إلى المستويات الجماعية (علم الاجتماع) إلى مستويات المؤسساتية (الحقوق، الإقتصاد الجزئي، علوم التسيير) هكذا وكان كل علم له نظريته الخاصة لمفهوم الكفاءات فمصطلح الكفاءة هو جزء من المعجم اليومي و تعبيرات مثل ... هذا عامل جيد ... إنه كفؤ هي شائعة غير أن إختيار تحديد للكفاءة هو ليس بالأمر السهل (Boutov, 2003, 13).

يكاد يتفق جزء من الباحثين عن قاعدة لمفهوم الأولي للكفاءة حول التعريف و التحديد الذي قدمه (Mourice Moutmollin 1984) هو الذي يكون أكثر تناسباً مع مجال تسيير الموارد البشرية كما يلي "الكفاءة : هي المجموع المستقر للمعرفة (Savoir Faire-Savoir) و التصرفات النموذجية و الإجراءات المضبوطة و أشكال التفكير و التي يمكن إستخدامها و تطبيقها بدون تعلم جديد" فالكفاءة هي بناء الديناميكي (Construction dynamique) في لإرتباط دائم مع كفاءات أخرى و التي تحتوي :

1. Savoir-Faire معرفة إجرائية و موضحة يعني أن مستغل في الوسط المهني حيث أن التحكم فيها يظهر في إطار الشغل.
2. معارف نظرية، تجريبية، و معرفة عملية، و هذه الكفاءات تكتمل بقدرات مهنية مرتبطة بالخصائص الجوهرية للفرد و الإتجاهات السلوكية و هذه البنية للكفاءة هي مهمة لأنها عملية مباشرة داخل المؤسسة : فإعتماد على الأول من الممكن العمل حول الحراك المهني و حول المنظمات أما الثانية خصوصاً المعارف النظرية تسمح بتقييم إستعداد (Potentiel) تعلم الفرد فالإستعدادات تمثل مؤشرات جوهرية للتوظيف ... و تسيير المسار المهني (Eray) (La gestion des carrieres) 23 , 1999) أما (Perret ,1995) يهتم بالكفاءات الإجتماعية المستعملة في العلاقات الإنسانية مثل اللغة الحوار، المرونة، السلوكية، الحرس الإستراتيجي ، الكل الذي يسمح بالتوضع في محيط إجتماعي معقد و عموماً كل ما يساعد في الإندماج و المشاركة في النشاطات الجماعية كما تحدد الكفاءة المهنية كقدرة لحل المشاكل المتولدة بالضرورة و المهمة المحددة من قبل المؤسسة (M. Ledri, S. Michel) ... أما (Guy Boterf 1994) "هي معرفة التصرف المعترف به (Savoir. Agir reconnu) و الذي يفترض لاحقاً أن هناك ملاحظة للكفاءة عندما تطبق و تستخدم من جهة أخرى التي إعتترف بها شخص آخر ليس فقط الإهتمام بها، و شاهد ثالث لظهور هذه الكفاءة (Tiers temoin) فنذهب بعيداً أن أي كفاءة لكي تتواجد تفترض حكماً على الآخرين حتى أن المصادقة (Validation) تجعل طريقة التصرف كقوة النظرة الضابطة من الآخر" فالتعلم للمعارف لا يكفي لتطبيقها في وضعية معنية و معرفة تطبيقها لا يعني أن لدينا الوسائل و الإرادة لفعلها فالكفاءة ايضاً هي القدرة على التكوين الذاتي بنفسك و تكوين الآخرين و تنشيتهم لحل المشاكل (Jolis,2012, 21).

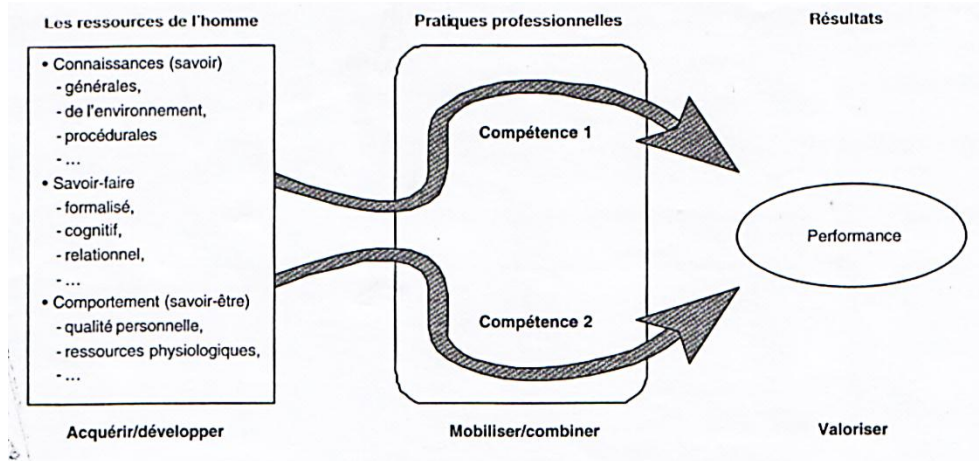
٢.٥.٢.٢ التعاريف الأساسية للكفاءة :

تعرف **المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF)** "الكفاءة المهنية بأنها تجمع للمعارف، Savoir Faire، الخبرات و السلوكيات الممارسة في نطاق معين و مفصل و يمكن أن نستكشفها في وضعية مهنية إنطلاقاً من إمكانية المصادقة (Validé) فالمؤسسة التي تمتلكها و تقييمها و المصادقة عليها و المساهمة في تطويرها" (Les cahiers des journées internationales de la formation, MEDEF 1998) ، أما تعريف (COROM) "الكفاءة بأنها القدرة على حل المشاكل في وضعية مهنية معنية" كما عرف **الدليل التشغيلي للحرف والوظائف (ROME)** "الكفاءة بأنها مجموع (Savoir, Savoir Faire, Savoir Etre) التي تظهر في ممارسة الشغل (Emploi) و المهنة (Métier) في وضعية نشاطات معنية" ، اما تعريف (C. Levy – Le Boyer) "للكفاءة فهي فرق واضح بين الإستعدادات (Aptitude) و صفات الشخصية من جهة و الكفاءة من جهة أخرى الأولى تسمع بتوصيف الأفراد و شرح الفروق و إختلاف سلوكياتهم في تنفيذ مهام مخصصة و الثانية تتعلق بالتطبيق المتكامل للإستعدادات و صفات الشخصية و المعارف المكتسبة لأجل تنفيذ مهمة معقدة في إطار المؤسسة المشغول الفرد فيها و في إطار الإستراتيجية و الثقافة" ، كما ورد تعريف **المؤهلات المهنية الوطنية (NVQS) : (National Vocational Qualifications)** للكفاءة بأنها القدرة على تطبيق المعارف، الفهم، Savoir Faire التطبيقي و الذهني لتحقيق الوصول إلى الأداءات (Performances) و ترضي و تحجب عن المعايير المطلوبة في الشغل (Emploi) فهي تحتوي حل المشاكل، المرونة (Flexibilité) الضرورية للتكيف مع تطور الطلب [NCVQ 95].

- إنها تدمج القدرة على تحويل و نقل **Savoir Faire** و المعارف نحو الوضعيات الجديدة.
- تشمل التنظيم و تخطيط العمل، التجديد و الأخذ في الحسبان للنشاطات غير الروتينية.
- إن تدخل الميزات (**Les Qualités**) مثل الفعالية الشخصية، و الأخذ في الحسبان للعلاقات مع الزملاء المستخدمين، المؤثرين و الزبائن (**Layte, 1998, 24**).

أما المعيار **FDX 50-183** فإن التعريف و التحديد المعطي في كراسة التوثيق هي الأكثر تسوية فالكفاءة هي إذاً "القدرة على تطبيق و تنفيذ المعارف و **Savoir Faire** و السلوكيات في وضعية التنفيذ "فهي مرادف للقدرة على حل المشاكل في نطاق معين" فعندما نكون في وضعية التنفيذ في الإطار المهني نتحدث عن الكفاءة المهنية و هناك العدد المعين من المفاهيم تتجذب حول الكفاءة و هذه الأخيرة تختص بالأفراد في إنجازهم للعمل و تأثير حول جودة المنتج و الخدمة فهي تختلف حسب المتحدثين ف **FDX 50-183** تحدها هكذا:

- **Savoir** : مجموعة المعارف النظرية و التطبيقية.
- **Savoir Faire** : التنفيذ و التطبيق المتحكم للمعرفة (**Savoir**) و المهارة التطبيقية في إنجاز معين.
- **Savoir Etre** : هو أيضاً (**Savoir Faire relationnel**) فهو خليط من القدرات و السلوكيات تدمج الإتصال و التهيأ و الجاهزية، تفتح العقل و التكيفية، كما يتضح في الشكل [٣_٢] (**Olivier Boutou, 2003, 13**).



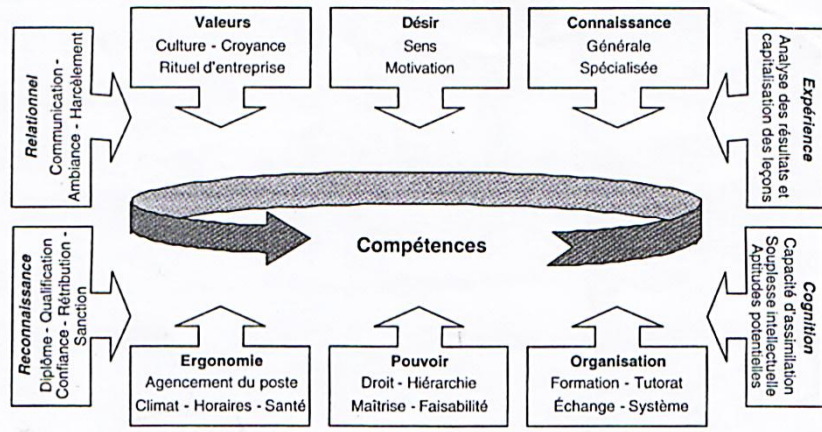
رسم توضيحي (٣_٢) عملية بناء المهارات

أدوات الإدارة _ الموارد البشرية في نظام الإدارة _ إدارة الجودة _ إدارة المهارات

Le processus générateur de compétences

Source: (**Boutou, 2003, 87**)

في مواجهة التغيرات الكبيرة في البيئة الاقتصادية ، يجب على الشركة والمنظمة ، من أجل البقاء والتنافس والتطور ، التفاعل واتخاذ الإجراءات لتكون أكثر مرونة ، والانفتاح ، وفهم موظفيها والانفتاح على الابتكار ، حيث تعتبر المهارات الفنية والإدارية والسلوكية هي الأصول الرئيسية لهذا التحدي ، فإنها رؤية لنظام إدارة المهارات الذي يتطلع إلى المستقبل وليس إلى النتيجة المباشرة.



رسم توضيحي (٢_٤) العوامل التي تحدد الكفاءة وفقاً لـ FD X 50-183

Facteurs déterminants de la compétence selon le FD X 50-183

Source: (Boutou , 2003 ,88)

كما رأينا أن هناك عدّة تعاريف و تحديدات التي تظهر عموماً أن الكفاءة تكشف عن (Savoir Faire) الإجرائي في وضعية مهنية بتنفيذ نشاط مهني متحكم فيه الإمكانية للإكتساب و البرهنة على مستوى عالي من التحكم المرغوب في أن الشخص يجب أن يقدر على التعبئة في تنفيذ هذا النشاط المهني للوضعية و أن يجمعها بطريقة معينة لمجموع المعارف و الخبرات، القدرات على تقدير الوضعية ... مثلها مثل الميكانيكي الذي يصلح العطب في سيارة مثل المدير و المسير الذي يأخذ القرار في إعادة شراء مؤسسة أخرى من كلتا الحالتين يحكم عليه بنتائج السيارة تسير و المساهمين يزكون عودة الإستثمار في سنتين و هذا المفهوم للنتيجة (Résultat) هو أساسي فالكفاءة لا يكفي البرهنة على مستوى أكاديمي، إن عنصر دبلوم الميكانيكي ليس في حد ذاته عنصر مهم من قبل الزبون الذي يقيم خدمة الميكانيكي و إنما حول كفاءته أو عدم كفاءته نفس الشيء بالنسبة للمدير يقيم بما أنجزته المنظمة مهما من التكهن بطريقة أخرى أن تكون كفؤاً يعني أساساً تقديم القيمة للمستعمل.

و كما رأينا في تعريف (MEDEF) إنه يأخذ في الإعتبار لمفهوم (Savoir Faire Situation) لأنها تتناول مسألة المصادقة (Validation) أساساً من وجهة قواعد الدور الاجتماعي فالكفاءة التي يتحدث عنها هي مسألة الفرد و ليست الجماعة و الجماعية، فهذا التحديد هو نافع و مفيد في المنطق الاجتماعي للعلاقات بين الشركاء الاجتماعيين و المؤسسات و لأجل رسم الحدود الكفاءة المهنية هي فردية (شخصية) و لا يمكن تصديقها إلا بالأوساط المهنية يعني بدون هذا المنطق لا يمكنها أن تكون جماعية أو مصادق عليها بالنظام التكويني الخارجي و في هذا المنطق الإستراتيجي تقدم عدّة حدود فلكفاءة المؤسسة يصادق عليها من قبل المستعملين لكنها غير مرتبطة بالفرد وحده فتفسير الكفاءة تجيب عن أسئلة : الكفاءة لمن ؟ مصادقة من قبل ؟ ما هي الآثار و النتائج ؟ (Meignant, 2000 , 111).

٣.٥.٢.٢ المقاربات المعالجة للكفاءة :

توجد عدّة طرق لمعرفة و ضبط الكفاءات لكل واحدة منها ميدان تطبيقي مفضل بها و المناهج المستعملة تختلف ايضاً حسب نوع الكفاءات المكتشفة و الهدف المتبع و هي كالتالي :

١. الكفاءات حسب المحتوى : حسب المحتوى (Le contenu) يجب أن نفرق بين أربعة مقاربات هي :

الكفاءة حسب الإستعدادات المقدرة (Potentiel estimé) :

الكفاءات هي تمثل مجموعة الخصائص المتجانسة (الدافعية، صفات الطبع، المعارف، السلوكيات) و التي تسمح بتوقع سلوك شخص في عدد معين لوضعيات العمل هي قابلة للقياس حسب و اعتماداً على (Etalonnage) موضع لهذا الغرض و هذه المقاربة تلقى إهتماماً في المؤسسات الأمريكية و يمكن أن نعرف خمسة أنواع للكفاءة :

- الدافعية و التحفيز (La motivation)
- الطبع (Le caractère)
- صورة الأنا (L'image de soi)
- المعارف (Les connaissances, le savoir)
- المعرفة التطبيقية (Le savoir Faire)

فمن المفضل توظيف شخص يمتلك أصلاً الكفاءات ١-٢-٣ ثم نعلمه ٤-٥ أكثر من العكس ، و في الأخير حسب Lay M. Spencer و Sign M. Spencer فمن الصعب جداً أن نصدق من الكفاءة ٥ إلى الكفاءة ١ و معرفة الكفاءات التي هي حياة الفرد هي توقعية لأدائه هذه المقاربة تستعمل و من الأفضل في التوظيف و الإنتقاء (Recrutement, Sélection) للإطارات أو المسيرين و تسيير المسار المهني.

المقاربة بالمعارف المهنية (Connaissance professionnelle) : الكفاءات هي أكثر تحديداً بمحتواها فيما يتعلق بالمعرفة (Savoir) و هذه المقاربة تسمح بالإقتراب من الدبلوم و الشهادة المرغوبة من قبل مرجعيات الشغل (Référentiels d'emploi) و هو مشهور في الوظيف العمومي (فرنسا).

المقاربة بالمعرفة الإجرائية (Savoir Faire Opérationnels)

المقاربة بالخطوات المعرفية (Démarches Intellectuelles) : فالكفاءة هي القدرة على حل المشاكل في إطار تنظيم معين.

٢. الكفاءات حسب الهدف المتبع : حسب الهدف المتبع نعرف على الأقل مجموعتين :

ماهية الكفاءات الأساسية (الضرورية) : المؤسسة مجهزة ب (référentiels des métiers/Emploi) هي مستخدمة أساساً عند تعديل تنظيم العمل أو تغيير التصنيف (Classification) لتسهيل التوظيف الداخلي أو الخارجي أو جرد حاجات تطوير الكفاءات و هذه المرجعيات يمكن أن تنشأ في إطار تفكير تقوم به المؤسسة أت من الخارج و مكيف للمؤسسة. و بعض الهيئات و خصوصاً الفروع المهنية تضع بعض المرجعيات تستعمل خصوصاً في PME تسمح بريح الوقت في المسيرة و في غالب الأحيان و الحالات الكفاءات هي مصاحبة لتأشير على مستوى التحكم الضروري لأخذ المنصب عموماً بالمستوى ٤-٥.

ماهية الكفاءات المكتسبة : يتعلق الأمر غالباً بالخطوات الفردية تهدف إلى قياس [L'Employabilité] لشخص معين في إطار فردي أو إطار المؤسسة و هذه المماثلة تتم ب :

- مقرر الكفاءات، خصوصاً المنشأة بعد قانون ١٩٩٠ و الذي يسمح للعامل تشكيل الكفاءات التي تراكمت خلال حياته المهنية.

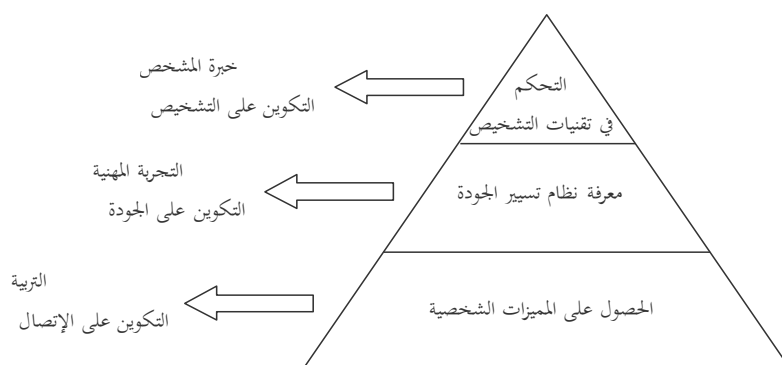
- بحافظة الكفاءات (Le portefeuille des compétences).

نموذج كفاءات المشخص : إن المشخص (Auditeur) ليجيب عن المقاربة الجديدة للتشخيص يجب أن يكون تكامل توافق مع الأهداف التي يبحث عنها فالمعيار Iso 19011 يعرف بالصفات الشخصية التي تساهم في الأداء المهني لمشخص و الجدول التالي يوضح الكفاءات المطلوبة فيه كما يتضح في الجدول [٢_٢].

جدول (٢-٢) الكفاءات و الصفات المكتسبة للمشخص

الصفات المكتسبة	الكفاءات
سعة الأفق	القدرة على أخذ في الإعتبار للأفكار و الرؤي الأخرى المختلفة
الدبلوماسية	القدرة على التحلي باللياقة و العلاقات الجيدة مع الآخرين
الملاحظة	القدرة على الملاحظة الدائمة لمحيطه بتتبع التحقيقات و البحوث
حدةّ الذهن	القدرة على إتباع الأفكار بدون تطلب الرأي مميز (تجنب الفكرة الثابتة)
التعدد	القدرة على التكيف مع مختلف الوضعيات
روح القرار	القدرة على إتخاذ إستخلاصات ترتكز على التفكير و التحليل المنطقي
الإستقلالية	القدرة على العمل بمفرده بتأسيس علاقات فعالة على الآخرين
روح التلخيص	القدرة على التفرقة بين ما هو جوهري و سطحي، المهم من القليل
التعاطف	القدرة على التشخيص بدون الإعتبار للفرد بنفسه

Source: (Louga , 2003 , 111)



C. Villa Louga/L'Audit Qualité Interne P 113-114

رسم توضيحي (٢_٣) كفاءات المشخص لنظام تسيير الجودة

Source: (Louga , 2003 , 113)

هكذا إن تكوين المشخصين هي وسائل يتم بها إكتساب المعارف و الكفاءات الضرورية لأن يصبح مشخص (Auditeur) ، لكن هذه المعارف تكون غالبا غير كافية إن لم تكن نابعة من صفات شخصية للمشخص إذا ف "Savoir Etre" هو معطى جوهري مهم لإنجاز تشخيصات الجودة الداخلية موجهة نحو الفعالية.

٦.٢.٢ عناصر الكفاءة :

تدخل الكفاءة ثلاثة عناصر التالية :

١. **الشخص (Personne) :** أو الفاعل (Acteur) الذي لديه نظام مرجعي و قيم (ترتكز على الثقافة الإعتقادات المعاش، قصة حياته، فسيرته تحفز بالرغبات التي تحدد تحفيزه و دافعيته التي تتطلب الفهم و الإدراك للمعني الحقيق للحوادث فهي تتوفر على قدرات معرفية و التي تعطي للتقييم و هي متعلمة لمعارف عامة و متخصصة و هذا المجموع للعناصر الجوهرية و الإضافية التي تقوي هوية الفرد (الفاعل).

٢. **مجال التطبيق (Champs d'application) :** و هو محيط التطبيق.

٣. **السلطة (Autorité) :** التي تقيم و تعترف بالكفاءات، فالعاملين المتساوون ايضاً النظام الهيكلي للمنظمة و التي تدخل الوحدة الخاصة مثل إدارة الموارد البشرية تعمق دعائم السلطة و التي تصاحب تطبيق الكفاءة و تحدد خصوصاً مستوى الحرية، مسؤولية الأطراف المعنيين ، فالكفاءة تتميز عن المهنة (Métier) والأهلية (Qualification) فالمهارة هي سيورة تسمح بتوضيح القدرة على ترضية المتطلبات الخاصة أما عن المهنة تجمع وضعيات العمل لها معنى من ناحية الهوية المهنية.

أما الكفاءة تكتسب و تتطور و نصونها و يمكن فقدانها، إنخفاضها و غير قابلة للتعامل و تصبح مهمة و هي غير مرئية لكن نتيجتها هي وحدها الملموسة و الكفاءة تبنى في الداخل من طرف الشخص و الفرد بنفسه فالكفاءة فردية تتطور أكثر من تطور الكفاءة الجماعية و تنتظم و الكفاءة تبنى بتطبيق سيورة متكررة (Processus Interactif) حيث التبادل هو أساسي إضافة إلى ذلك الذهاب و الإياب بين التطبيق و التفكير التحليلات النظرية و التطبيقية (Boutou , 2003, 16).

الكفاءة تبنى في وضعية العمل أو في توجيه النشاط و الذي يسمح بـ :

- تقديم المشكلة المطروحة، التحليل الذاتي للمعارف، Savoir, Faire و الإستراتيجية المستعملة أصلاً.
- إستعمال تفكير مكيف لحل المشاكل.

٤. **تفرقة ضرورية :** من الناحية المنهجية يجب أن تقوم ببعض التفرقة بين :

- **الإستعداد (Aptitude) :** إن مفهوم الإستعداد يرجعنا إلى فروق مستقرة بين الأفراد يتوضح بالأحرى بالجانب الفطري أكثر من المكتسب و عندما يتعلق الأمر بمعرفة الأفراد الأكثر قابلية لترضية حاجات المنصب المستقرة ، فإن مفهوم الإستعداد هو كلية بتوافق و تفقد مفائده عندما تكون إستقرارية المناصب أقل ضماناً (Collin , 1996, 64).
- **الأهلية (Qualification) :** الأهلية تعرف أنها عموماً شكل إعراف من قبل المستخدم أو بمطالبة العامل لكل الإيجابيات و الصفات المستخدمة في العمل و التي هي ضرورية مثل الخبرة، المبادرة ... إلخ فهي تقدر على أنها رباط إجتماعي، التعبير عن علاقة قوى بين جماعات المستخدمين، الشركاء الإجتماعيين تبعاً لمفاوضات للصفات المعتمدة للفرد في منصب عمل في سيورة إنتاج معين (Equilbey, 2003, 101).

٧.٢.٢ أبعاد الكفاءة وخصائصها

إن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد والتي تشكل أبعادها، ولها مجموعة من الخصائص تسمح بتمييزها عن المفاهيم الأخرى التي تحمل معنى قريب منها.

١.٧.٢.٢ أولاً: أبعاد الكفاءة

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة سابقاً أن هناك إشارة صريحة وواضحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:

(١) **معرفة علمية**: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص (موساوي ٢٠٠٥، ٢٥) ، كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء (حمداوي ٢٠١٢، ٢٥) ، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية، الضرورية لممارسة الوظيفة مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية،...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر فهي عبارة عن بناء متجانس من المعارف تمنح للفرد القدرة على الفهم والشرح في نفس الوقت (Abdelmlek, 2015, 77).

(٢) **معرفة عملية (فنية)** : وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، (عربية، ٢٠٠٧، ٢٧) وتحدد المهارات الفرد المطلوبة ، القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار، والقدرة على التدريب... إلخ وهي أفضل توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك (وسيلة، ٢٠١٢، ٢٦) ، كما عرفها J.F. Ballay بأنها التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف... سواء كان ذلك من أجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الاتصال، البيع، التخطيط، الإدارة والتوجيه، كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية) (Brilman, 2006, 508) ، وهي بذلك تتضمن جانبا علميا وجانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

(٣) **المعارف السلوكية** : تسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، (زهية ٢٠١٢، ٢٣١) ، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... إلخ حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي تتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل ، فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين؛
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
- كما تقوم المعرفة السلوكية على عدة أبعاد نخص منها الأبعاد التالية:
- القيم (التي تقوم عليها الأخلاق)
 - المعتقدات (المبادئ التي يؤمن بها الفرد)
 - المواقف (الصورة التي يعطيها الفرد عن نفسه)
 - السلوكيات (أساليب العمل والعلاقات التي تربط بين الفرد وبيئته)

٢.٧.٢.٢ ثانيا: خصائص الكفاءة

يمكن إدراج أهم خصائص الكفاءة، والتي يتفق بشأنها أبرز المؤلفين فيما يلي (Dejoux, 2019, 150-158):

١. **الكفاءة تمتلك ميزة عملية**: إن وجود الكفاءة مهما كان نوعها (فردية، جماعية) مرتبط بتنفيذها فالكفاءة الفردية تتحدد في وضعية العمل، والكفاءة الجماعية تتحدد بالنسبة للمشروع أو المهمة.
٢. **الكفاءة هادفة** : تمارس الكفاءة وفقا لهدف منشود، حيث لا يكون الفرد كفؤ إلا بالنسبة لمتطلبات مميزة لوضعية العمل.
٣. **الكفاءة بناء منسق**: الكفاءة هي قدرة الفرد على دمج عناصر مختلفة (معارف، معارف فنية، سلوكيات، أنماط تفكير) بشكل ديناميكي لتلبية متطلبات تكيفية، ووفقاً لإنجاز هدف.

٤. **الكفاءة لها طبيعة ترابطية** : وصف الكفاءة لا يتوافق فقط مع عرض الخصائص التي تكونها، فالمقدرات العامة تأخذ أيضاً بعين الاعتبار البيئة التي يتطور فيها الفاعل، والسياق الذي تتواجد فيه الكفاءة.
٥. **تتطلب الكفاءة قبول جماعي**: الكفاءة هي معرفة تصرف معترف بها، ووجودها يتطلب حكم الآخرين، من خلال هذا التعريف نلاحظ أن تقييم الكفاءات ومصادقيتها لا يكونان ملائمين إلا بحكم من المحيط المهني (الزملاء، الرؤساء، العملاء)
٦. **تكتسب الكفاءة بالتعلم**: إن الفرد لا يولد كفوّاً لأداء نشاط معين، ولكن يمكنه أن يكون كذلك من خلال تدريب موجه (التدريب الإبتدائي أو التدريب المستمر) أو من خلال التعلم بالممارسة.
٧. **الكفاءة ضمنية**: للكفاءة جزء مرئي (ظاهر) وآخر مخفي (غير ظاهر) حيث تمثل القدرات، المعارف والمواقف الجزء المرئي، في حين تمثل الصفات الشخصية، الدوافع، القيم والدور الاجتماعي الجزء المخفي.
- في هذا السياق يمكن أن نضيف بأن الفرد ذوي الكفاءات العالية (العقول البشرية عالية التميز يمتلكون مميزات وخصائص تميزهم عن باقي الأفراد، من أهمها : (بو حنيه، ٢٢٤، ٢٠١٢)
- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات؛
 - كما يتميزون بالقدرة العالية على التحليل والتصور؛
 - لديهم القدرة على الفهم الاستنباطي، معرفة التصرف وحل المشاكل؛
 - يمتلكون القدرة العالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والابتكار والاختراع؛
 - تتوفر لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهري.

٨.٢.٢ أنواع الكفاءات

١. الكفاءات الفردية:

إن مفهوم الكفاءات الفردية يعتبر من المواضيع التي تلقى اهتماماً كبيراً مقارنة بالكفاءات الجماعية نظراً للدور الأساسي الذي تلعبه في التطوير المهني للأفراد، علاوة على أن الكفاءة الفردية هي مركز اهتمام إدارة الموارد البشرية على اعتبارها المكون الرئيسي لرأس المال البشري بالمنظمات ، وتتعلق الكفاءة الفردية بكل فرد مهما كان مستواه، وسواء كان يطبقها في حياته الشخصية أو في وضعية مهنية (Chaminadet, 2005, 217) .

هناك من يرى بأنها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات، والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والذي يعطي لها صفة القبول والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنشيتها وتقييمها وتطويرها (Weiss, 2003, 407) ، حسب تعريف Medef تبني الكفاءة في المؤسسة، وتعتبر كمنتج يتولد عن دمج عدة عناصر (Chaminadet, 2012, 216) : الخصائص المهنية والشخصية (القدرات، السلوكيات، المعارف، القيم، الثقافة، الشبكات الثقافية) وجود مساحة لتطبيق الكفاءة، ووسائل مهياً تسمح عن طريق الخبرة بتطوير الكفاءة في بيئة معينة (في إطار مهمة معينة، وفي حدود المسؤولية الممنوحة) طرف آخر (المؤسسة) لديه السلطة لتقييم هذه الكفاءة وإثبات مصداقية وجودها.

الكفاءة الفردية تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة والتي يمكن تقسيمها كما يلي (Dejoux , 2006, 69):

- **التقسيم الأول**: يعتبر الكفاءة الفردية مكونة من المعارف، الدوافع، القيم والقابلية.
- **بينما التقسيم الثاني**: فقد اختصر المكونات السابقة في القدرة، الرغبة والمعرفة.

- أما التقسيم الثالث: يعتبر الكفاءة الفردية ما هي إلا كفاءات سلوكية وكفاءات تقنية يمتلكها الفرد، حيث تتمثل الكفاءات السلوكية في القدرات الاجتماعية للعامل ومدى استعداده لحل المشاكل بالإضافة إلى قدرته على التوجيه والتسيير، في حين ترتبط الكفاءة التقنية بأداء المهام والأنشطة في الوظيفة ومن السهل ملاحظتها وقياسها.

٢. الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعات العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تهيئة التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج، فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة، فمن الضروري التعرف على المعايير أو المؤشرات التي تدل على وجود تفاعل وتعاقد بين أعضائها ويمكن تلخيص مجمل هذه المؤشرات في النقاط التالية (Slaimi, 2006, 78):

- أن يعمل الأفراد على بناء مرجعيات مشتركة لحل المشاكل، دراسة الوضعيات، تحديد الأهداف، استخدام الأدوات انطلاقاً من مرجعياتهم الفردية؛
 - تواصل الأفراد بشكل فعال باستخدام لغة عملية مشتركة (نفس القائمة اللفظية والتقنية) وقدراتهم على اختيار وإيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛
 - امتلاك الأفراد لسلوكيات نموذجية، تسمح لهم بتقدير وتقييم إمكانيات التعاون والتبادل مع الآخرين؛
 - تقبل الأفراد لوجود اختلافات فيما بينهم من حيث: الخصائص، وجهات النظر، الأولويات، وبالتالي ضرورة تحكيم الانتقادات بشكل موضوعي وبناء؛
 - إنجاز الأفراد لأعمالهم من خلال إتخاذ قرارات مبنية على التشاور فيما بينهم.
- انطلاقاً من هذه المؤشرات نستنتج أنه لتحقيق الكفاءة الجماعية يجب على المؤسسة القيام بجملة من الممارسات الإدارية يمكن تلخيصها فيما يلي (المفتاح، ٢٠١٣، ٥٧):
- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
 - اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
 - ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
 - إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛ ورأسمة وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

٣. الكفاءات التنظيمية:

تسمى أيضاً بالكفاءات الأساسية التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المنظمات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلاءم المنظمات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية، فالتغير الحاصل في محيط المنظمات ودرجة تعقده وعدم استقراره يفرض على هذه المنظمات أن تتصف بالمرونة في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها سواء الفردية أو الجماعية فالكفاءات التنظيمية تندرج تحت بنية تحتية تدريجية، حيث نجد بعض

الباحثين المهتمين بموضوع الكفاءات يدرجون تصنيفات في شكل تدريجي أو ما يسمى ترتيب نسبي بحسب درجة أهمية الكفاءة، حيث هذا التصنيف موضوع في إطار خاص ويشمل مستويين هما على التوالي (فريشة ، ٢٠١٢ ، ١٤٦):

- أ- **المستوى الأول على الصعيد التنظيمي**: حيث نجد المستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات الذي يقصد به ترتيب الكفاءات من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات وتسمى أيضاً بكفاءات المنظمة، وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة فيها، ويرتب (Eric Lamarque) هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي:
- **الكفاءات القاعدية**: هي كفاءات تحوزها المنظمة إلزامياً لممارسة نشاط ما في قطاع معين وبصفة عادية؛
 - **الكفاءات المميزة**: هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص قطاع نشاط واحد؛

- **الكفاءات الجوهرية**: هي كفاءات مميزة غير قابلة للتقليد وتستعمل في مهن مختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة.
- ب- **المستوى الثاني على الصعيد الفردي**: يشكل هذا التدرج إطاراً مرجعياً لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي واستغلال أمثل للقدرة البشرية.

٤. الكفاءات الإستراتيجية:

الكفاءات الإستراتيجية هي تلك الكفاءات المتعلقة بالبعد الإستراتيجي للمؤسسة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية ويتم تحديدها ومقارنتها بما يتمتع به الأفراد وتسعى المنظمات إلى تنميتها من خلال المزج بين الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا) ، الموارد البشرية (القدرة، المهارات، المعرفة) والموارد التنظيمية (نظام التنسيق، الرقابة) ، ومن هذا المنطلق لا تكون الكفاءات إستراتيجية إلا إذا توفرت المعايير التالية (مخفي، ٢٠١٢، ٢٢-٢٣) :

- معيار الإستراتيجية ويظهر من خلال الأهمية الإستراتيجية للكفاءات؛
- معيار الندرة ويظهر من خلال أفراد المنظمة عن باقي المنظمات بتشكيلة متميزة ونادرة وليس لها مثل في سوق العمل ليكون مصدراً للميزة التنافسية؛ مساهمة الكفاءات في خلق القيمة، بحيث الطبيعة المتباينة لها من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في القيمة متباينة
- تميزها بالمرونة وذلك بتمكين المنظمة من دخول أسواق واسعة ومتنوعة تتيح لها إمكانية طرح منتجات جديدة غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر؛

ووفق (Leonard -Barton) فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربعة عناصر :

١. معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمنظمة؛

٢. الأنظمة التقنية والمعارف؛

٣. أنظمة التشغيل وكذا اليقظة الإستراتيجية؛

٤. القيم والمعايير التي ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية .

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة ويمكن القول بأن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المنظمة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تقترب عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية .

٩.٢.٢ العناصر الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر، وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، والمشاركة في إحداث تغيراته، ولتحقيق هذا الغرض تتبع المؤسسة العديد من الممارسات، أهمها:

١.٩.٢.٢ التكوين والتدريب دعائم تطوير الكفاءات:

يعد التكوين والتدريب مصادر مهمة من مصادر إعداد الكفاءات والكوادر البشرية وتطوير أدائهم في العمل، كونه أصبح خياراً استراتيجياً في منظومة الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالمنظمات، لما يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو والتطور، إذ أن الأساليب التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات العصر من الكفاءة العالية، وعليه لابد من تحسين البرامج التدريبية بالشكل الذي يساهم في تطوير معارف ومهارات واتجاهات الكفاءات البشرية كما يعرف التكوين على أنه "مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العمال، أو الجماعات أو المستويات التنظيمية، حيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات واتجاهات وسلوك العمال وفقاً لنظام تقويم الأداء (Casio, 1995, 245)، ويمكن تعريف التدريب على أنه "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري، معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل (الهيبي، ٢٠١٢، ٢٢٥) و بالتالي فإن الاستثمار في التكوين والتدريب يعتبر (بويكر، ٢٠٠٦، ١٠٢):

- **وسيلة تعليمية :** تمد الإنسان بالمعارف أو المعلومات أو النظريات أو المبادئ أو القيم وفلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج؛
- **وسيلة تدريبية :** تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج؛
- **وسيلة فنية :** تمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو البدوية؛
- **وسيلة سلوكية :** تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

ومن الضروري الإشارة إلى أن تطوير الكفاءات ليس له علاقة مع التدريب بشكله التقليدي وذلك يعود للأسباب التالية (Glaude, 2012, 113-115):

١. إن تطوير الكفاءات ليس تقنية بيداغوجية يفرضها الرئيس في العمل على المرؤوسين من أجل اكتساب مؤهلات تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد، فتطوير الكفاءات لا يفرض وجود سلطة بين المدربين والمتدربين أو بالأحرى بين من يحددون الاحتياجات التدريبية ومن يخضعون للتدريب، وإنما هو موقف يجب أن يتبناه قبل كل شيء الفرد الذي يرغب في تطوير كفاءاته، وأن يلقى هذا الموقف القبول والمشاركة من قبل الرؤساء في العمل ومن خلال هذا الرأي نستنتج أن تطوير الكفاءات ليس نشاطاً تدريبي يتحدد بناء على سلطة الرؤساء في المؤسسة، وإنما يتحقق برغبة الفرد المعني في البحث (بنفسه) عن إمكانيات التطور، ومحاولته (وبنفسه) إيجاد وسائل تساعد على التطور.
٢. يمكننا القول بأن تطوير الكفاءات يمثل خطوة جديدة في تاريخ التدريب، حيث أنه وفي مرحلة أولى كان التدريب يتمثل أساساً في التدريب الأولي الذي يجري قبل دخول الأفراد للمؤسسة، أي أنه يمثل عامل مهم من العوامل التي تساعد على اندماج الأفراد الجدد في المؤسسة، أما حالياً فالتدريب ليس حكراً فقط على الأفراد الجدد في إطار إدماجهم في المؤسسة، ولكن حتى الأفراد القدامى معنيين بالتدريب من أجل زيادة فعاليتهم. كما أن اكتساب الكفاءات الجديدة لم يعد فقط ذلك النشاط الذي يسبق العمل أو يتم بموازاة العمل، وإنما أصبح يتحقق كذلك خلال العمل نفسه وبواسطته.

٣. يجب الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها في الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي.

٤. إدارة الكفاءات لا يمكنها أن تمر بوضع برامج تدريبية عامة، وفي المقابل هي تعتمد على فكرة أساسية مفادها أن النقل خلال الحياة الوظيفية هو من يجلب التطور الفردي، من خلال إتاحتها الفرص للتعلم، وبالتالي فإن دخول مفهوم وإجراءات تطوير الكفاءات للمؤسسة يفترض تجديد المواقف من حيث، دور التدريب طرقه ووسائله لذلك وفي إطار إدارة الكفاءات، من المهم ربط الممارسة التدريبية بمقاربة الكفاءة (Annick, 2013, 244) ، وقبل الذهاب في بناء خطة تدريبية من الضروري :

- فهم كيف يكتسب الفرد كفاءاته؛

- معرفة كيف يتم نقل المعارف والممارسات المهنية في المؤسسة؛
 - تحليل وضعيات العمل لاقتراح التدريب الملائم للنشاط، الصعوبات والاحتياجات الحقيقية وليس رؤية نظرية؛
 - ترسيم و رأسمة المعارف والكفاءات؛
 - وضع تنظيم للعمل يثمن اكتساب المعارف وتطوير الكفاءات .
- في هذا الإطار صنف le boterf بعض العناصر يجب أخذها في الحسبان قبل وأثناء وبعد العملية التدريبية (Boterf, 2013, 127-137):

١. العمل على اكتساب الخصائص ، (معارف، مهارات، جودة، ثقافة، تطور) وذلك بغرض معرفة التصرف بثبات واستمرار، وهذا العنصر مطلوب لغرض القدرة على التوليف وتحريك تلك الخصائص الشخصية والتي من المفروض أن تكتسب أولاً.

٢. التدريب على التوليف ، بين الموارد (المعارف، المهارات) لبناء إجابات خاصة بمتطلبات الاحترافية (انجاز النشاط، حل مشكلة، مواجهة، موقف، قيادة مشروع).

٣. اقتراح أهداف واقعية لتعلم الكفاءة، إذ يجب أن تراعي الإدارة عند وضعها للأهداف التدريبية قدرة الأفراد المحدودة ولتوضيح ذلك قام (Lev. Svygotsky) بتطوير " مفهوم المنطقة التقريبية للتطور حيث فرق بين حالتين خاصتين بالفرد :

- الحالة الأولى :يستطيع الفرد التعلم بمفرده لإنجاز بعض النشاطات فقط.
- الحالة الثانية :يستطيع الفرد التعلم وانجاز النشاط بمساعدة شخص ثالث وهذه الحالة تشرح الطاقة الكامنة للتطور بين هاتين الحالتين" توجد المنطقة التقريبية للتطور "وتعرف بأنها المسافة (الفرق) بين قدرة الفرد لإنجاز النشاط لوحده وما يستطيع عمله بمساعدة شخص آخر(خبير، محترف...الخ) وخارج هذه المنطقة لا يمكنه التطور حتى ولو ساعده آخرون.

٤. تطوير القدرة على التعلم من أجل التعلم ، أي تعلم الفرد كيف يغير، أو يطور طريقته في التعلم، وأخذ الدروس من التجارب التي مر بها، من خلال التفكير والتأمل في الفرص التي اكتسب منها كفاءات، والطريقة التي تعلم من خلالها، ومن جهة أخرى في الأسباب التي منعت من اكتساب الكفاءات ، فيجب على الفرد أن يكون محترفاً ، أي ليس قادراً فقط على حل المشكلة الواقعة، بل والقدرة على حل المشكلات بمختلف أنواعها، ويستفيد من خبرته لخلق المعرفة ويكمن دور التدريب هنا في المساهمة بمساعدة الأفراد على اكتشاف أساليبهم الشخصية في التعلم.

٥. منح الفرد وضعاً مناسباً للتقييم الذاتي، ليتمكن من تحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية : (Pierre, 2001, 184) ما هو وضعي الآن؟ إلى أين أريد الوصول؟ ما هو النشاط التدريبي الذي يجب أن أتبعه لأحقق التطور؟ فقد بدأ التقييم الذاتي يحتل أهمية بالغة باعتباره أداة تعلم، خاصة مع ظهور NTIC وتوفر أجهزة تسمح بالتصحيح التلقائي والتقييم الذاتي كما يجب أن نضيف الأساسيات التالية لنفهم أكثر علاقة التدريب بالكفاءة:

- التدريب لا ينتج الكفاءات وإنما ينعش اكتساب المعارف.
- التدريب لا يعطي ثماره كاملة إلا إذا استعمل مع وسائل أخرى لإنتاج الكفاءات.

- يساهم التدريب في تقليص الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية وبالتالي فهو يفرض تحليل الفروق على المستوى الفردي والجماعي.

تختلف تصنيفات آليات تطوير الكفاءات باعتماد التكوين والتدريب باختلاف الأهداف المرسومة لبرامج التكوين، ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها ، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف ثقافتهم إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة ونجد منها :

أولاً: الآليات التقليدية التي تركز على اكتساب المعارف:

١. **التربص :** وتتم باتفاق بين المؤسسة ومراكز تدريبية تابعة لها أو مستقلة عنها، حيث أن طريقها يتلقى المتربصون تدريباً تقنياً يسمح لهم بالتكيف مع شروط ومتطلبات العمل، حيث يتلقون معارف نظرية وأخرى تطبيقية داخل أقسام خاصة.
٢. **المحاضرات :** يعتبر الالتحاق بمقررات وبرامج دراسية وتعليمية إحدى وسائل التدريب، وتسعى المؤسسة من وراء ذلك إلى زيادة معارف أفرادها وقدراتهم المفاهيمية والتحليلية ومواكبة التطورات في مجال تخصصهم أو في مجالات أخرى .
٣. **المؤتمرات والملتقيات العلمية :** يتم الاستفادة من أسلوب المؤتمرات من خلال تبادل الآراء حول دراسة ومناقشة موضوع معين في ضوء معرفتهم وخبرتهم وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تخص هذا الموضوع وفي نفس الوقت تعتبر وسيلة لتطوير معارف المشتركين فيها عن طريق تبادل المعلومات والخبرات بينهم (سلطان ، 1993 ، 197) .
٤. **المناقشات :** توفر المناخ لتبادل الأداء ووجهات النظر بحرية تامة .وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكويين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات (جواد ، 2014_2015، 83) .
٥. **أسلوب دراسة الحالة :** وتستخدم هذه الطريقة أساساً في التكوين على الموضوعات التي تواجه المتكويين فيها بموقف عملي معين، في الحالة تضع المتكويين في موقف المدير الحقيقي الذي يواجه مشكلة قائمة وعليه إتخاذ القرار المناسب لإعداد خطة عمل معينة والتغلب على هذه المشكلة (التوفيق ، 2007 ، 207) .
٦. **أسلوب تمثيل الأدوار :** يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على مشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل افتراضية في مجال العمل ، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المؤسسات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دوراً معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله وإتخاذ القرار المناسب (الطيب ، 1995 ، 183) .

ثانياً : الآليات التي تهدف إلى نقل الأفراد من النظري إلى التطبيقي:

١. **التناوب الوظيفي :** يقصد به الحركة المخططة للأفراد من وظيفة إلى أخرى بهدف توسيع خبراتهم وتنويعها وبذلك تختلف عن نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، لأن النقل يهدف إلى مواجهة حاجات محدودة، وعادة ما يتضمن تغييراً واحداً، في حين أن التناوب الوظيفي يهدف إلى تطوير قدرات الأفراد، ويتضمن الكثير من التغييرات للوظائف ، كذلك فإن طريقة التمرير على الأعمال لا تهدف إلى مجرد العلم بالشيء بل إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده (ديري ، 2009 ، 230) ، ومن ثم فهو يتعلم العديد من المعارف ويطور محفظة كفاءاته من خلال الممارسة الفعلية لكل أعمال المؤسسة.
٢. **الوصاية :** وهي مرافقة فردية في وضعية عمل تركز على اكتساب أو تطبيق ممارسات مهنية ضرورية لأداء وظيفة أو التحكم بمهام منصب ما ومن خلال هذه الطريقة يتعلم الفرد من مدرب محترف أو خبير في مجاله، حيث يتم انتقال

المعلومات والمهارات مباشرة من المدرب إلى المتدرب إذ يساعده أولاً على وضع أهداف ملموسة، واقعية وتطورية ، ثم ومن خلال مجموعة من المقابلات المنتظمة التي تجمع الطرفين يسعى الفرد إلى تحقيق هذه الأهداف، إلى أن يتمكن من الحل الكلي التي تواجهه في العمل وتجدر الإشارة إلى أن المدرب لا يشارك في العمل الفعلي ولكنه يستمع للفرد ويساعده على تحديد أبعاد التطور التي يجب تحقيقها، كما أنه يضمن السلوكيات الجديدة التي تظهر عليه ، إذاً فهو يعمل في نفس الوقت على تحسين السلوكيات والتقنيات.

ثالثاً : الآليات التي تهدف إلى تطوير الخصائص والدوافع الشخصية منها:

هذا النوع من التكوين مكمل للتكوين والتمهين العادي، لما يمنحه للمنظمة من فرص لتدريب عمالها بأقل جهد وتكلفة، وذلك من أجل تطوير وتنمية كفاءات ومهارات المسيرين في إطار الأهداف المهنية ، فهذا النوع من التكوين ليس وسيلة بل طريقة لتغيير سلوك الأفراد ، وهذا النموذج من التكوين يستفيد منه خاصة العاملين السامية والمسيرين، ورؤساء المشاريع الذين لهم سلطة القرار داخل المؤسسة ، فهو عملية تهدف إلى استغلال الإمكانيات الكامنة في المؤسسة لأقصى الحدود لتحقيق الأهداف فالتدريب عمله فعالة مركزة وذات نتائج ملموسة و يعتبر طرف محايد يتم اختياره من خارج المؤسسة، يتمثل دوره في ، لقاءات تحدث بين الفرد و مساعدة الفرد على التطور من حيث القدرة على إيجاد الحلول في وضعيات صعبة، إتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه نفسه إلى المسار الأمثل ، وبالتالي نستنتج أنه يتم استخدام هذه الطريقة عندما يكون الفرد قادر على التحكم في تقنيات وطرق العمل، ولكنه تعرض لموقف صعب لم يستطع التصرف معه بالفعالية المطلوبة من حيث طريقة إتخاذ القرار، تحليل وضعية العمل (Guittet,2006,251) ، وخلال هذا النوع من التدريب يطرح الفرد كل انشغالاته والصعوبات التي يواجهها بمساعدته عن طريق توضيح وتحليل الصعوبات، حيث يضع الطرفان هدف واضح، ويقوم الإطار اللازم لتحقيق هذا الهدف، مثل المدة، طرق التحاور.. الخ (33, 2007, Hevin) ، ومن أهداف الكوتشينغ:

- إثراء الوعي المهني :أي أن الفرد يصبح أكثر وعياً بالمهام التي يقوم بها
- تنمية التعلم :فالمدرّب يساعد في بناء المعارف وتصحيح الاتجاهات للمتدرب عندما يفقدها؛
- تغيير السلوكيات لتحقيق الأهداف بكل فعالية وجدية؛
- التميز والإلتقان المهني من خلال تنمية الخبرة المهنية وتدعيم الاستقلالية، النضج، الثقة وتحمل المخاطر للمتدرب؛
- ابتكار المستقبل من خلال أن المدرّب يسهل عملية تطير أو يخلق قدرات ومهارات للتنبؤ لدى المتدرب (كيفية الاستعداد للمستقبل).

رابعاً :الآليات التي تجمع بين تطوير الكفاءات الفردية والجماعية (التعلم الجماعي) :

ما يميز هذه الطريقة عن غيرها من الطرق انها تستعمل أما لحل مشاكل حقيقية في المؤسسة ،أو لإنجاز مشاريع جماعية، حيث تسمح بتفعيل التعلم الجماعي(4, 2012, Slaimi) ، فإن أهمية هذه الطريقة تكمن في كونها طريقة توفق بين متطلبات اكتساب الكفاءات وإنتاج هذه الكفاءات، ولها عدة مزايا أخرى منها:

- تساعد على اكتساب المعارف والقدرات المرتبطة مباشرة بالممارسات المهنية وباحتياجات ومشاكل التشغيل في المؤسسة؛
- فرصة لتطوير الكفاءات الجماعية الضرورية لسير المؤسسة على نحو جيد؛
- الهدف الأساسي من استعمال هذه الطريقة هو زيادة قدرة كل فرد من أفرادها على حل المشاكل الملموسة وعلى ترسيم الكفاءات الضمنية التي يتم انجازها في إطار العمل وتحويلها إلى معرفة صريحة.

رأسملة التجارب :هي عملية فردية أو جماعية تسمح بتدعيم التعلم الناتج عن تجربة ما بهدف نقلها واستغلالها في المستقبل ، وتعتبر الرأسملة إحدى أبعاد النشاط المهني الذي يتميز به الوضع الحالي .وذلك بفعل حركية الموارد البشرية خلال أو بعد نهاية المشروع .

إن الاستخدام المتزايد لتقنيات الإعلام والاتصال أدى إلى البحث عن وسائل جديدة للتكوين والتدريب باستخدام الإنترنت والإنترنت فهو يساعد تحقيق الأهداف التالية: (الهادي ، ٢٠٠٥ ، ٣٢)

- تحسين مستوى التكوين لدى المكونين؛
- تساعد المتكون على الفهم والتعمق والحصول المتعدد للمعارف؛
- بناء شبكة اتصال تجمع بين المكون والمتكونين وبالتالي يعرف الفرد كيف يتفاعل مع الآخرين؛
- انخفاض تكلفة التكوين؛
- يمثل عامل حركية المجموعة عامل مساعد في عملية التكوين عن بعد، وذلك من خلال المحادثات والمناقشات وتبادل الخبرات.

إن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها في التكوين التقليدي، وذلك لأن الفرد يتحصل على المعرفة من أجل تخزينها فقط.

٢.٩.٢.٢ التعلم الجماعي والتنظيمي كداعم لتطوير الكفاءات:

- إن التعلم هو من أبرز الطرق الداعمة لتحقيق أهداف تطوير الكفاءات، حيث يعرف التعلم على أنه:
- "عملية تنقيح الأفكار وتحليلها من أجل تحويلها إلى معرفة تخدم متخذ القرار، وهو أيضاً ذلك التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرات والمهارات الجديدة المؤدية إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال" (بدير، ٢٠١٠، ٨٦).
 - التعلم هو "عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية (بين طرفين يتعلمان من بعض) واجتماعية (أي تتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد)" (عبود ، ٢٠٠٨ ، ٢٤٥) .
 - "التعلم عملية تعتمد لدى الفرد على مجموعة خبراته وقدراته الحالية وتفسيره وتصوره لإمكانية تحقيق الأهداف والنتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالي" (الفريجات ، ٢٠٠٨ ، ٢٠٦).
 - التعلم في السياق المنظمي يعني : "استمرار اكتساب الخبرات وتحويلها إلى معرفة وجعلها متاحة لجميع أجزاء المنظمة والعاملين فيها" (Senge, 2006, 49) .
 - التعلم هو "التغير الحاصل على قابليات الشخص الذهنية والمعرفية وخبراته ومهاراته نتيجة للتدريب والممارسة والتفاعل الذي يؤدي إلى تغير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال، وقد يتم التعلم على مستوى الفرد أو المنظمة" (Adele, 2018, 77).

يعتقد جل الباحثين والمفكرين أن هناك علاقة احتواء بين التعلم والتدريب، أي أن التدريب محتوى في نطاق التعلم ، فمفهوم التعلم يعني تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار معين، فهو يهتم بالمعارف في سياقها العام ، أما التدريب فيهتم بالفرد ويركز عليه لا على المعلومات الإضافية، فمحور العملية التدريبية المتدرب نفسه وليس موضوع التدريب (حسان، ٢٠١٦، ١٤) ، ويعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، و تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، كما يعد دور الإدارة لازماً في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم و فرض الأوامر، وإنما في المتابعة و تسهيل عملية التعلم (Belet 2013 45-46) ، فالتعلم الجماعي هو العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي ولعل من أبرز خصائصها هو قدرة الفرق على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكتشفة يتحاورون علانية في الحلول بين الأعضاء وهم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية التي لا تتفق معهم و يتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية ويمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد.

➤ العوامل التي تحكم إمكانية التعلم :

إن مقدار التعلم ومدى الإتيان فيه يعتمد على عوامل منها قدرات المتعلم ورغبته، ودافعيته للتعلم، ومدى اندماجه واشتراكه في عملية التعلم، وتوافر التقنيات السمعية والبصرية، والمناخ النفسي العام، والتسهيلات المادية المتوفرة، ومدى حداثة وواقعية المادة

المقدمة، والجزاءات والتعزيزات المرتبطة بالتعلم... الخ. ويمكن تصنيف العوامل التي تحكم إمكانية التعلم إلى عوامل شخصية وأخرى تتعلق بالمحيط الذي يعمل به الفرد:

أ- **العوامل المتعلقة بشخصية العامل** : ونعني بها الخصائص الشخصية للعامل والتي تميزه عن غيره من الأشخاص، وهي تؤثر عن إمكانية توجيه سلوكياته وتنمية كفاءاته، وتعتبر هذه الخصائص مستقرة نسبياً مثل: الشخصية والقدرات العقلية ومنها ما هو متغير بحسب الوضعية مثل الدوافع والمبادئ، ويمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط التالية:

(١) القدرة على التعلم حتى يتمكن العامل من تنمية كفاءاته يجب أن تكون له قدرات إدراكية كافية لأنها تؤثر مباشرة على سرعة التعلم لدى الشخص وإمكانية تكوينه، فالبناء الفكري للعامل مرتبط بمدى قابليته لتعلم السلوكيات اعتماداً على قدراته الخاصة.

(٢) الإرادة والرغبة في التعلم المحفزات على التعلم، ونجاح عملية التكوين مرتبط بمدى رغبة العامل في الوصول إلى مستويات وظيفية معينة وعليه يجب معرفة هذه الرغبات وأخذها في الحسبان عند وضع البرامج التدريبية وفتح مجال للتغذية العكسية لمعرفة احتياجات العمال وتطلعاتهم.

(٣) القيم والمبادئ تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات كبرامج نستعملها في حياتنا اليومية وهي المفسر لتصريحاتنا وحركاتنا ومنه فمعرفة ضرورية عند الإقبال على تطوير الكفاءة فهي تؤثر في السلوكيات وهي أيضاً قابلة للتأثر.

ب- **العوامل المتعلقة بالمحيط** : بالإضافة إلى الخصائص الشخصية السابقة فإن سلوكيات العمال تتأثر بعوامل أخرى خاصة بالمحيط الذي يعملون فيه مثل: ثقافة المؤسسة، نموذج القيادة ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة، وبرامج التنمية يجب أن تضمن الحركية الدائمة للعمال في محيطهم وفق سلوكيات معينة، وعليه فإن تطوير كفاءات الموارد البشرية يستوجب ممارسات تسييرية خاصة، والتي يمكن إيجازها في (فريشة، ٢٠١٠، ٣٤) :

١. **خلق الدافع للتعلم**: يمكن تحفيز التعلم من خلال العناصر التالية:

- **القيادة الذكية**: حيث أن القائد مسؤول عن بناء مؤسسة تساعد أفرادها على التطوير بشكل مستمر في مهاراتهم وتعلمهم، أي يجب توفر الرؤية

- **توفير ثقافة تشجع التعلم**: لتسهيل عملية التعلم وتعميمها في المؤسسة لابد من: خلق ثقافة تدعم التعلم؛ خلق ثقافة تشجع البحث والتساؤل؛ خلق ثقافة تعمل على جعل الأفراد يطرحون الأفكار الجديدة وتساعد على تنفيذها؛ خلق ثقافة تكافئ الإبداع.

- **الهيكل التنظيمي المناسب**: يلعب هذا الأخير دوراً أساسياً في تشجيع عملية التعلم من خلال السماح بتبادل المعلومات والمشاركة في الآراء والتجارب، حيث أن الهياكل المرنة هي التي تلائم التعلم أفضل مثل الهياكل الشبكية والهيكل المؤقت.

٢. **توفير الوسائل**: لضمان تحول الدافع لتحقيقه أو فعل لابد من توفير الوسائل الضرورية مثل: المساعدة في التعلم؛ توفير الطرق والأدوات اللازمة للتعلم.

٣. **فتح المجال للتعلم**: يجب على المؤسسات السماح بوقت التعلم وتوفير فضاء التعلم من خلال: المجال الممكن للتعلم الفردي والجماعي.

٤. **معرفة ضبط التوليفة بين الدافع والوسائل ومجالات التعلم**: أي يجب على المؤسسات الربط بين كل المتطلبات التسييرية السابقة لضمان الفعالية وترشيد مخرجات وأهداف التعلم.

تعتبر عملية التعلم خطوة رئيسية في عملية تنمية الكفاءات من خلال اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة مع ما يصاحب هذه العملية من تغيير السلوك، وهذا ما يظهر إدارة التغيير في المنظمة المتعلمة حيث تتطلب عملية التعلم الفردي والجماعي تغييراً في أنماط التفكير والسلوك القيادي وبهذا يمكن استنتاج أن المنظمة القادرة على إدارة عمليات التعلم قادرة على تنمية كفاءاتها من أجل تحقيق التميز ، فعندما ترغب المنظمات بالتحول إلى منظمات متعلمة فإنه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها لأغراض تطبيقها وسيتم التركيز بعرض أربعة منها (ray, 1989, 67) :

١. **إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر** :توظف المنظمة كل إمكانياتها المادية والبشرية للتعلم باستمرار، يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية ، إذ إن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة، تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتهم وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت والاستفادة منها.

٢. **إستراتيجية تشجيع التعلم** :هي تشير إلى هيكليّة تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من الكفاءات المختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية.

٣. **إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي** :إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه أن يطلق معرفته وآرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

٤. **إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة** :بناء المنظمة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجيات.

يمكن تلخيص مسار تطوير الكفاءات والذي يتم من خلال التعلم في المراحل التالية (Elisabeth 2013, 163) :

١. **التعلم** :وهي أول مرحلة في سيرورة تطوير الكفاءات، حيث يتم اكتساب معارف جديدة من خلال مختلف المصادر؛

٢. **الإدماج** :بناء علاقة بين المعارف الجديدة ووضعية العمل الحقيقية؛

٣. **مرحلة التحويل** :وهي تتعلق بقدرة الفرد على جعل المعارف المكتسبة معارف عملية.

يعتبر التعلم الجماعي مفتاح التعلم بالمؤسسة وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها فأعضاء الفريق يتعلمون معا كفريق وليس كأفراد، ويقومون بالتفكير الجماعي والإنتاج الجماعي للمعارف، و لهذا يعتبر الفريق دائم التعلم آلية لنشر المعرفة بين باقي الأفراد أو الفرق الأخرى، وهذا ينشأ داخل المؤسسة مستوى من التعلم الجماعي يترجم في شكل انجازات وسلوكيات ، وان التعلم الجماعي يحقق نتائج جيدة أكثر من النتائج التي يحققها الأفراد منفصلين، لقد تزايدت الدراسات حول التعلم الجماعي كونهما تعتبر طريقة مهمة لترسيخ الأفكار والأنشطة وطرق حل المشاكل والمشاركة في صنع القرار (بالخضر ٢٠١٠، ٤٣) .

مما سبق نستنتج بأن ديناميكية التعلم الجماعي تتم على مستوى فرق العمل، وهذا لا يعني أبداً أن كل فرق العمل تجسد عمليات التعلم الجماعي، التفكير الجماعي والإنتاج الجماعي للمعارف، فالتعلم الجماعي يتطلب مجموعة من الشروط الخاصة والتي نادراً ما نجدها متوافرة في فرق العمل العادية، من أهم هذه الشروط نجد:

- جو من الثقة والاحترام المتبادل؛
- إجراءات عمل تشجع الأفراد على تبادل المعلومات والتفكير الجماعي؛
- إرادة إدارية تثمن إنتاج وخاصة تقاسم المعارف؛
- توفر منفعة وإمكانية لكل فرد من المجموعة لمساهمته في الإنتاج الجماعي؛
- اعتراف ومكافأة المسؤولين لكل أفراد المجموعة على مجهوداتهم في إطار التعلم الجماعي
- سلوك مثالي وأخلاق مناسبة للقائد.

٣.٩.٢.٢ التمكين أساس تطوير الكفاءات:

يرى العديد من المهتمين أن التمكين يعرف ببساطة على أنه : "توسيع قدرات ومدارك الناس في سياق لم يكن متاحا من قبل" ويشمل التمكين بذلك معرفة الفرد بظروفه والإيمان منه بأنه من الممكن أن يعمل بنجاح على المستوى الشخصي والاجتماعي من أجل تحسين قدراته (جوال، ٢٠١٥ ، ٣٤) ، فإن مفهوم التمكين يعني البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعالية الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة (حمود ، ٢٠١٠ ، ١٧٨) ، كما يعرف أيضاً : "بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤثر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل" (الدوري ، ٢٠٠٩ ، ٢٧) ، كما ينظر إلى التمكين على أنه استثمار للمخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات ويمكن ذكر أهم الخطوات التي لابد من إتباعها لتنفيذ التمكين على العاملين كما يلي (العتيبي، ٢٠٠٨ ، ٢١٠) :

١. تحديد أسباب الحاجة للتغيير : أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين.
٢. التغيير في سلوك المديرين : إن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها ، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.
٣. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين : إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي لذلك يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.
٤. تكوين فرق العمل : لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.
٥. المشاركة في المعلومات : لكي يمكن للمرؤوسين من إتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، لذلك يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم (العتيبي، ٢٠٠٨ ، ١٤).
٦. اختيار الأفراد المناسبين : يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

٧. **توفير التدريب:** حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

٨. **الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

٩. **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لنجاح التمكين يجب أن يتم ربط المكافآت التي يتحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة ، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في فرق العمل.

١٠. **عدم استعجال النتائج:** يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فقد تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وعليه يجب عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

اختلف الباحثون في تحديد مرتكزات (أبعاد) التمكين وفقاً للزاوية التي نظر إليها الباحث إلى مفهوم التمكين، وفيما يلي شرح مبسط لكل منها (Turban, 2000, 138) :

١. **تفويض السلطة:** الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، حيث يتبع النظام اللامركزي في إتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف وإتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.

٢. **تحفيز العاملين:** من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية ومعنوية، فردية أو جماعية على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له ، كما يتوقف تأثيرها في قدرات تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها، التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات ، تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي مشروط بتقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقييم الأداء، وتكون بمثابة دافع حقيقي للتطوير.

٣. **تدريب العاملين:** ينبغي للمنظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، مهارات إتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات قيادية، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فحسب بل لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة، لذا لابد من توفير تدريب مستمر ومنظم.

٤. **الاتصال الفعال:** العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمثيلها من شخص إلى آخر. فالاتصال الفاعل اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم ، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

٥. **فرق العمل:** على المديرين أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها والأخذ بها مما يتطلب مستوى عال من الثقة ، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة

على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أية صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، و يلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في إتخاذ القرار .

٦. **المعرفة والمهارات:** شدد Laweret على أهمية تطوير المعارف والمهارات وخلص إلى أن: دون المهارات المناسبة، فإنه من المستحيل بالنسبة للأفراد المشاركة في المهام الموكلة لهم دون المهارات اللازمة ان يستطيعوا القيام ببعض الوظائف على نحو فعال.

٤.٩.٢.٢ إدارة المعرفة كدعامة لتنمية الكفاءات:

أصبحت المعرفة تشكل حجر الزاوية في الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة) باعتبارها سلعة غير منظورة ولا تخضع لقانون تناقص الغلة بل بالعكس فهي تحقق عوائد متزايدة، والتحدث عن المعرفة أو المعارف يتطلب التمييز بين أربع مستويات نوعية (صولح ، ٢٠١٨ ، ٣٢):

١. **المستوى الأول:** يتعلق بالمعارف الخام التي لم تتعرض إلى أي معالجة (فحص، تحويل،... إلخ) ويقصد بها المعلومات.
٢. **المستوى الثاني:** يتعلق بالمعلومات المختارة على مستوى مراكز الاهتمام ويقصد بها المعلومة.
٣. **المستوى الثالث:** ويتعلق بالمعلومات المهيكلة، والتي توافق نشاط محدد ويقصد بها المعارف .
٤. **المستوى الرابع:** يتعلق بتطبيقات المعرفة في الميدان ويقصد بها الكفاءات .

لقد أصبحت المؤسسات تركز بشكل متزايد على المعرفة، باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات وهو ما يدعو إلى التأكيد على وجوب إدارتها واستعمالها ونقلها إن مفهوم إدارة المعرفة متعدد تبعاً لطبيعة الترابط بين البيانات، والمعلومات والمعرفة، وتبعاً للزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى مضمون المفهوم واستخداماته الميدانية، ومن أهم تعاريف إدارة المعرفة ما يلي:

تعريف Firestone : "إدارة المعرفة عبارة عن شبكة من التفاعلات المقصودة والمستمرة بين أطراف إنسانية يهدف من خلالها المشاركون إلى إدارة أطراف وعناصر ونشاطات أخرى مشاركة في الخطوات المعرفية الأساسية (إنتاج المعارف وتكاملها بهدف إنتاج قاعدة معرفية للمنظمة وفق طريقة مخططة وموجهة وشمولية تسهم في إنتاج المعرفة والحصول والمحافظة عليها وتطويرها ونقلها)" (الوقداني، ٢٠٠٩ ، ١٠).

تعريف Rastogi: "تعتبر إدارة المعرفة عملية تكاملية منتظمة لتنسيق النشاطات المختلفة للمنظمة من اكتساب وخلق وتخزين وتشاركية ونشر وتطوير المعرفة من قبل الأفراد والجماعات للوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة ، بالإضافة إلى ذلك إدارة المعرفة هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات)" (الحنيطي، ٢٠١٣ ، ١٠٨).

خلص العديد من الكتاب والباحثين إلى تحديد أبعاد (أو عمليات) إدارة المعرفة والتي تعتبر عملية مستمرة ضمن حلقات تتابعية وتكاملية، حيث يمكن تحديد العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة فيما يلي (الشيمي ، ٢٠٠٩ ، ٨٤) :

- إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها (بتحديد ماهيتها للوصول إلى معرفة ذات قيمة، وبطريقة ملائمة).
- تنقيحها وحفظها (الرهان الوحيد لعملية حفظ المعارف يتمثل في نقل الكفاءات).
- الإدارة العلمية لها (تقييمها ومراجعتها وتوضيح ملائمتها ودقتها).
- نشرها (أن تكون متاحة لأفراد الشركة حسب الحاجة وفي لأي وقت وأي مكان).

إن الكفاءة هي قدرة الفرد أو المجموعة على تجسيد المعرفة (قويدر ، ٢٠٠٥ ، ١١) ، فمن خلال استعمال الفرد لمعرفته يمكنه بناء كفاءاته (Benjamin, 2013, 355) ، وعلى اعتبار أن المعرفة مسجلة في الذاكرة الفردية والجماعية للأفراد، يتطلب الأمر من العملية التسييرية أن تؤثر الإنتاج المستمر لتلك المعرفة بهدف تنمية الكفاءات الفردية والجماعية وتعد المعرفة الضمنية معرفة خاصة بالمهارات إذ يكتسبها الأفراد ذوي الخبرة، بحيث تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على نهج المحاولة والخطأ والتلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير المجسدة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي ، لذلك يتطلب تسيير المعرفة الضمنية نهجاً مختلفاً عن تسيير المعرفة الصريحة. وبشكل عام فإن المعرفة تنشأ وتتطور من خلال تسيير الموارد البشرية والتعلم التنظيمي المرتبط بالإستراتيجية و وفق هذا السياق يتبين لنا أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهو يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والمتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، يمكن استخلاص أن إدارة المعرفة (يحييه ، ٢٠٠٥ ، ٩-١٠):

- لا يختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل يتعدى أيضاً إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات؛
- يعتبر نظاماً هادفاً يستجيب للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة معينة؛
- يعد نظاماً تسييرياً يركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة؛
- يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

أن كل إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات تهدف إلى قيادة عملية رأسملة المعارف وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية، وذلك لتحقيق الأداء العام للمؤسسة وهو ما أدى إلى دمج الأفكار المتعلقة بالمفهومين ، فالكفاءة هي مزيج من المعارف (العلمية، العملية، السلوكية) والتي يمكن تصنيفها كمعارف صريحة أو ضمنية، وتنميتها تتطلب تطوير هذه المعارف من خلال العديد من العمليات أهمها توليد (خلق) وتحويل المعرفة خاصة الضمنية منها.

خلاصة المبحث الثاني:

تبيّن لدينا من خلال هذا المبحث من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات في ظل المتغيرات الراهنة، يتطلب من المنظمات الاقتصادية النظر إلى عملية تطوير الكفاءات البشرية على أنها مطلب تنافسي هام يستدعي عملاً شاقاً أساسه التسيير الفعال، كما تتطلب عملية تطوير الكفاءات البشرية كوظيفة إستراتيجية في المنظمات الاقتصادية نظاماً تسييرياً دقيقاً ومحكماً من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وهذه العناصر تعتبر أكثر العوامل تأثيراً في فعالية هذه الوظيفة، التي ترتبط بالرؤية المستقبلية للمؤسسة والرسالة التي تتبناها والإستراتيجية التي تنتهجها، إذ أن غياب المنهج التسييري وإغفال البعد الإستراتيجي لوظيفة تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية يفقد هذه الوظيفة أهميتها ويلغي فعاليتها وكفاءتها حيث ينطلق الاهتمام المتزايد بتطوير الكفاءات البشرية من الاعتراف بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الكفاءات البشرية في خلق وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، فوظيفة تطوير الكفاءات البشرية يمكن أن تحقق للمؤسسة الاقتصادية عائداً كبيراً في مقابل التكاليف التي تتحملها، وإن كان بعض العائد لا يظهر حالاً أو في وقت قصير؛ لذا يتطلب الأمر جهداً متواصلاً ومتابعة مستمرة في المراحل المختلفة لهذه الوظيفة.

المبحث الثالث : العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات البشرية

تمهيد

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح العلاقة التكاملية بين مكونات الإدارة بشكل عام وكذلك سنشرح العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي التي سنقوم بدراستها في بحثنا هذا وهي (الإستشراف - الرؤية المستقبلية - التفكير بمنطق النظم - الشراكة - الدافعية - الحدس - الإبداع) وعلاقتها بتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات عن طريق توضيح العلاقة الموجودة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي و تنمية الكفاءات البشرية .

١.٣.٢ علاقة الإستشراف بتنمية الكفاءات البشرية :

سيتم توضيح علاقة الإستشراف بتنمية الكفاءات البشرية من خلال دراسة ممارسات الإستشراف في المنظمة، وكذلك توضيح الدور الذي يلعبه الإستشراف في تحسين القدرات الإبداعية للكفاءات البشرية في المنظمة فالإستشراف يقرّ بأنّ المعرفة عملية اجتماعية أي تجمع بين جميع أطراف العمل المعنية لتسهّل نشر المعرفة والإنتاج بين مجموعات العمل و الكفاءات البشرية التي لها خلفيات مختلفة، كما يشجع الإستشراف على ظهور أنواع جديدة من الانتماءات والشراكات الضرورية ضمن مجتمع المعرفة من خلال مشاركة فعالة بين مختلف الكفاءات البشرية ، المهارات ووجهات النظر في أشكال جديدة من التفاعل والتواصل الاجتماعي، والعمل نحو تحقيق هدف مشترك، وبالتالي يتم تعزيز تنمية رأس المال الاجتماعي (Guy, 2008) ، كما يرى (Abuzaid, Ahmad, 2017) ، فألّ للإستشراف آثاراً غير مباشرة أو غير مقصودة إذ يؤدي إلى تعزيز التواصل والتعاون بين الكفاءات البشرية فعلى سبيل المثال التعاون الذي قد ينشئ بين الجامعات، معاهد البحوث والمنظمات المقدّمة للخدمات، فهذا النوع من التواصل يساهم في تحسين وإنجاح آفاق الإبداع، علاوةً على ذلك فقد يتم الحصول على معارف ومهارات من خلال مجموعة متنوعة من عمليات التعلم ، فالإستشراف هنا عملية لها فوائد خفية وفي أغلب الأحيان يتم إهمالها على مستوى الأفراد والمنظمات وحتى على مستوى المجتمعات المحلية ، كما وضع (Bootz, 2010) أنّ الإستشراف يستخدم السيناريوهات ويستهدف جماعات العمل وليس الأفراد، فالإستشراف ليس وسيلة لإرشاد المنظمة نحو التوجهات الإستراتيجية فقط، ولكنه أيضاً أداة تساعد على تنظيم الكفاءات البشرية التي يحتمل أن يكون لها تأثيرات هامة على أداء المنظمة، أي أنه يعتبر نهجاً شاملاً يبدأ من دراسة وتحليل الوضع الحالي وصولاً إلى دمج ووضع إستراتيجية جديدة.

٢.٣.٢ علاقة الرؤية المستقبلية بتنمية الكفاءات البشرية :

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول محتوى الرؤية المستقبلية إذ لم يتوصلوا إلى اتفاق مشترك لمضمونها، مما أدى إلى خلق صعوبات للقادة عند تحديد محتوى الرؤية المستقبلية لمنظمتهم وتعتبر الرؤية المستقبلية بيانات مهمة وأساسية للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الفعالة، كما تعتبر الرؤية المستقبلية أداة حكم قوية لمراجعة القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، وتسمح باستيعاب وإدراك أهداف المنظمة بصورة حقيقة فالرؤية المستقبلية الواضحة تساعد على توجيه قدرات ومهارات الكفاءات البشرية في اتجاه هدف مشترك فالرؤية المستقبلية والشعارات (العبارات) الإستراتيجية لا تترجم بسهولة إلى عمل على أرض الواقع، وهذا ينطبق أيضاً على توجّه المنظمة نحو العملاء، إذ على المنظمة أن تكون قادرة على بناء رؤية مستقبلية واضحة قابلة للترجمة إلى أهداف وقابلة للقياس، كما يجب إبلاغ جميع المسؤولين التنفيذيين بها، إذ أنّ الغموض في الرؤية سيكون له تأثيرات سلبية على المنظمة وعليه فإنّ مواصفات الرؤية الجيدة هي (Blom & Josefsson, 2013):

١. وضوح ودقة الرؤية المستقبلية، أي بعدها عن الغموض.

٢. يجب أن تكون الرؤية المستقبلية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، فلا تكون مجرد حبر على ورق.

٣. يجب أن تكون الرؤية المستقبلية قابلة للقياس.

فمشاركة الفرد في وضع الأهداف والعمل والسعي في تحقيقها سوف يساعد كثيرا على الزيادة من دافعيته، خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس، وأخير ترضي طموحه الذي يسعى للوصول إليه.

٣.٣.٢ علاقة التفكير بمنطق النظم بتنمية الكفاءات البشرية :

يركز التفكير بمنطق النظم على جوانب متعددة كالعلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة كنظام والنتائج المترتبة عنه، وكذلك شموليته وحدوده، بالإضافة إلى البيئة المحيطة به وكذلك التغذية العكسية ولقد أكد (Mathews, 2007) ، فمن مزايا التفكير بمنطق النظم أنه يحسّن التوجه نحو التعلم المستمر، فباعتبار المنظمة نظام ديناميكي وعليها التعرف على أجزائها وفهمها بطريقة جيدة، فهذا يدفعها إلى بذل الجهد الإضافي لفهم النظام، مما يؤدي بدوره إلى زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه نحو التعلم، فالتفكير بمنطق النظم يدفع أفراد المنظمة للمشاركة في المعرفة ونشرها فيما بينهم بما يساهم في التعرف وتعلم واكتساب خبرات جديدة (Mathews, 2007).

٤.٣.٢ علاقة الشراكة بتنمية الكفاءات البشرية :

تعمل المنظمات جاهدة لبناء شراكات وعلاقات عمل فعالة تسمح لها بخلق تآزر بينها وبين شركائها، وذلك لتعزيز قدراتها على تحسين جودة المنتج والإبداع والوصول إلى الأسواق بسهولة (Wong, Tjosvold & Zhang, 2005) ، كما أكد (Hernández-Espallardo and Arcas-Lario, 2003) أنه في سياق الشراكة فإن المنظمة القائدة هي تلك التي تمتلك المواصفات التالية:

(١) تملك المنظمة القائدة المعرفة المتفوقة والتي تعتبر نفسها منبع المعلومات لشريكتها من المنظمات.

(٢) لدى المنظمة القائدة التخصص في تسويق المنتجات وتزويد الخدمات ولديها المعرفة الأفضل لمتطلبات السوق وتكشف عن التغيرات في الظروف المحيطة به بشكل أسرع وأكثر دقة عن شركائها.

(٣) تملك المنظمة القائدة منظور أوسع على جميع العمليات والأنشطة التسويقية التي يقوم بها منافسوها.

(٤) تكوين الشراكات يوسع من محفظة منتجات المنظمة القائدة وعلاقاتها بالأسواق التي تنشط بها والذي يسمح بتراكم المعارف والخبرات التي يمكن ترجمتها إلى استثمار إذ تسمح الشراكة باكتساب المزيد من الموارد المالية والإدارية باكتساب المعرفة اللازمة لتحسين الأنشطة وتحسين التوجهات الإستراتيجية للمنظمة (Hernández- 2003).

٥.٣.٢ علاقة الدافعية بتنمية الكفاءات البشرية :

إن العلاقة بين الدافعية و تنمية الكفاءات البشرية تتمثل بالتأثير في السلوك من حيث توجيهه، واستمراريته، وقوة التوجه نحو الهدف، حيث تمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد الكفاءات البشرية (جلاّب، ٢٠١١)، ويُعبّر عن دافعية الكفاءات البشرية بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، وعوامل خارجية، والتي تحدّد اتجاه السلوك لمدى زمني معيّن، وتعني كذلك قدرة القائد الذكي استراتيجياً على تحفيز الكفاءات البشرية لتنفيذ الرؤى

والتصورات التي وضعها (Maccoby et al, 2004) ، ويبدو أنَّ العلاقة بين الدافعية و تنمية الكفاءات البشرية تميل إلى أن تكون علاقة منحنية؛ أي أنه كلما ارتفعت دافعية الفرد، ارتفع أدائه، إلى أن يصل الأداء إلى أقصى مستوى له، وهذا ما سيؤثر على مدى فعالية تنمية الكفاءات البشرية في المنظمة، بعدها فإنَّ أيَّ زيادة في الدافعية ستؤثر سلباً على الأداء، فأحياناً يرتكب العامل المحفَّز جداً للعمل أخطاء بسبب تردده، أو أنَّ سرعة أدائه تتخفض نتيجة تشتته الذهني وإهماله لتفاصيل عمله (صالح ، وآخرون، ٢٠١٠) ، حيث يعتبر الحافز من المحركات الرئيسة التي تقوم بتحريك الكفاءات البشرية ليقدموا أفضل ما عندهم، وليبدلوا طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة و النظر لأهداف المؤسسة على أنها أهدافهم هم أيضاً؛ فالتحفيز هو العصا السحرية التي يمسك بها المدير لتحريك الكفاءات البشرية نحو الأفضل، فالشعور الرائع الذي يحصل عليه العامل نتيجة التحفيز هو ما يدفعه لأداء أفضل ما عنده، وعلى المدير أن يراعي القدرات لدى عامله فمن الممكن أن يبذل أحد الكفاءات البشرية مجهوداً كبيراً برأيه ولكن بالمقارنة مع زملائه قد لا يلاحظ هذا المجهود، فعلى المدير أن يقوم بتحفيزه، وأن يحرص على تحسين أدائه حتَّى يصل لمستوى الكفاءة المطلوب (صالح ، وآخرون، ٢٠١٠) ، فقد وفر التحفيز وسيلة لأصحاب العمل لزيادة أداء عمل الكفاءات البشرية والالتزام بالمنظمة دون إنفاق الكثير من الموارد على عاملهم. الدافع الجوهري داخلي ويتضمن الشعور بأن العمل مهم وبالتالي يحفّز الشخص على الأداء، ومن ناحية أخرى، ينتج الدافع الخارجي عن عوامل خارجية تشمل المديح والترقية والأجر والعقاب (Chepkilot, 2005) ، كما صرَّح (Armstrong, 2000) أنَّ المنظمات مهتمة بما يجب القيام به لتحقيق مستويات مستدامة من الأداء من خلال الأفراد ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمات توفير بيئة للعاملين ليكون لديهم دوافع ذاتية، ويؤكد أن الكفاءات البشرية الذين لديهم الدافع يعملون بجد للغاية وبالتالي هناك حاجة للمديرين لدعم بيئة العمل للتأثير على السلوك البشري ومواءمة الأهداف الفردية مع أهداف المنظمة فالكفاءات البشرية هم مستودع المنظمة للمعرفة والمهارات التي تجعل المنظمة قادرة على المنافسة وتؤدي إلى تحسين الأداء، كما يُعدّ توفير الأشخاص المدربين جيداً والمتحمسون للغاية أمراً بالغ الأهمية لتطوير وتنفيذ الإستراتيجيات، تنمية الكفاءات البشرية ، لا سيما في عالم اليوم الذي يتسم بخطى أسرع وأكثر تشويشاً، حيث لم تعد الإدارة العليا وحدها قادرة على ضمان القدرة التنافسية للمنظمة. فإذا كان مستوى التحفيز بين الكفاءات البشرية مرتفعاً، فستكون جودة الخدمة المقدمة لأصحاب المصلحة عالية، وإذا كان دافع العامل منخفضاً جداً، فسيكون مستوى تقديم الخدمة منخفضاً (Diriba,2012).

وبالتالي مما سبق نجد أنه يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات تنمية القوى العاملة الفعالة التي يمكن أن توجّه الكفاءات البشرية وتشجعهم على تطوير حياتهم المهنية، وإيضاً ضرورة أن تخلق المنظمات مناخاً ملائماً لصنع القرار التشاركي من أجل خلق الملكية ، وهذا مهم لأنه سيمكن الكفاءات البشرية من رؤية أنفسهم كجزء من نظام المنظمة (Diriba,2012) ، ولكي تحقق المنظمات عملية صنع القرار الفعالة ورضا العملاء وجودة الخدمة وكذلك تحقيق تنمية المطلوبة للكفاءات البشرية ، يجب عليهم إعادة تقييم الإستراتيجيات التحفيزية الحالية واختيار العناصر التي تعمل بشكل جيد وإعادة تصميم العناصر التي لا تعمل بشكل جيد وفي النهاية تنفيذ الإستراتيجيات التحفيزية الكاملة لتحقيق التوجه الإستراتيجي في المنظمة (Diriba,2012).

٦.٣.٢ علاقة الحدس بتنمية الكفاءات البشرية:

يعتقد العديد من قادة المنظمات خطأ أنَّ تنمية الكفاءات البشرية بعيد كل البعد عن الحدس، لكن ذلك ليس صحيحاً، فإن الكفاءات البشرية التي تُجمع في أثناء إتخاذها للقرارات بين القدرات الفكرية والحدس والخبرة، هي في الحقيقة لها فاعلية ملموسة، حيث يمكننا الوصول إلى قرارات أفضل ومدروسة حين تُدعم طريقة التفكير التي تستند إلى البيانات والأرقام البحتة بمتغيرات مثل المشاعر والتجارب الأخرى والأحكام (Coyne & Bell, 2011).

٧.٣.٢ علاقة الإبداع بتنمية الكفاءات البشرية :

يعتبر الإبداع داخل المنظمات الحديثة أحد أوجه التغيير الفعالة، فهو في الأساس إستراتيجية جديدة في التفكير و التعامل مع التحديات والمشاكل الكثيرة التي يطرحها المحيط الخارجي، و قد يكون هذا الإبداع في صورة إستراتيجية تسويقية جديدة أو طرح منتج جديد في السوق، كما قد يكون ثورة على كل ما هو تقليدي وثابت بما يواكب المنظمة مع التغيرات الحاصلة في العالم، ويؤثر الإبداع في تنمية الكفاءات البشرية بشكل كبير (Lau and Bruton, 2010) ، وذلك لأن الإبداع يعكس مستوى أداء الموارد البشرية ودورها في اكتساب مزايا تنافسية ونلاحظ أن الإبداع عندما يدخل كمتغير جديد، فإن ذلك سيدعم تنمية الكفاءات البشرية وتطورها وسوف تغير المنظمة استراتيجياتها في التعامل مع الأسواق الجديدة، أي أنها سوف تغير من بنيتها التنظيمية، وقد تنشئ أقساماً جديدة و تحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها بهدف دعم إتخاذ القرارات والوصول إلى مزايا تنافسية كبيرة ، فأن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع بكال الطرفين، لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، لان العاملون تتوفر لهم كل الفرص لاستخدام قدراتهم الخاصة والعمل على تطويرها، بذلك تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تميزا.

خلاصة المبحث الثالث:

تبيّن لدينا من خلال هذا المبحث مدى أهمية تكامل مكونات الإدارة ودرجة الارتباط بين كل مكون من مكونات وأبعاد الذكاء الإستراتيجي مع تنمية الكفاءات البشرية ككل ومع عناصرها من جهة أخرى في المنظمة حيث تم معرفة الدور الذي يلعبه كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة، الدافعية، الحدس، والإبداع) في تحسين القدرات والمميزات داخل منظمة، وبالتالي انعكاس ذلك على تنمية الكفاءات البشرية وتطورها في المنظمات.

الفصل الثالث الإطار العملي للدراسة

- ١-٣ المبحث الأول: لمحة عن بنك سوريا والمهجر
- ١-١-٣ لمحة عامة عن البنك
- ٢-١-٣ رؤية وقيم البنك الأساسية
- ٢-٣ المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
- ١-٢-٣ منهجية الدراسة
- ٢-٢-٣ مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
- ٣-٢-٣ تطوير أداة البحث
- ٤-٢-٣ ثبات وصدق أداة الدراسة
- ٥-٢-٣ المعالجة الإحصائية للبيانات
- ١-٥-٢-٣ خصائص عينة البحث
- ٢-٥-٢-٣ تحليل فقرات ومحاوِر الدراسة
- ٣-٥-٢-٣ اختبار فرضيات البحث
- ٣-٣ المبحث الثالث: الاستنتاجات والمقترحات
- ١-٣-٣ الاستنتاجات
- ٢-٣-٣ المقترحات
- ٣-٣-٣ آفاق مستقبلية للدراسة

مقدمة:

بعد دراسة الإطار النظري والجانب المنهجي لهذه الدراسة تم تخصيص هذا الفصل لعرض بعض المعلومات عن البنك محل الدراسة (بنك سورية والمهجر) وكذلك من أجل نتائج هذه الدراسة بكامل تفاصيلها إذ سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كما سيتم دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات وكذلك توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة ومدى ملائمة البيانات لإجراء اختبار الفرضيات ودراسة الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية كما سيتم اختبار صحة مختلف فرضيات الدراسة وفي النهاية سيتم تفسير النتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى طرح مجموعة توصيات لبنك سورية والمهجر حتى يستفيد وسيتم إدراج توجيهات مستقبلية للدراسات.

المبحث الأول : لمحة عن بنك سورية والمهجر

تمهيد

منذ تأسيس بنك سورية والمهجر وهو من بين المصارف الرائدة في مجال الخدمات المالية في سورية، حيث استطاع بناء السمعة الجيدة من خلال أنشطته ومشاركاته الاجتماعية والعمل على تنمية وتطوير كفاءاته البشرية من أجل كسب رضا وولاء عملائه.¹

١.١.٣ لمحة عامة عن البنك:

تم الترخيص لبنك سورية والمهجر ش.م.م.ع (البنك) كشركة سورية مساهمة مغفلة عامة بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 20/م. و تاريخ ٣٠ نيسان ٢٠٠٣ وفقاً لأحكام القانون رقم ٢٨ لعام ٢٠٠١ الخاص بإحداث المصارف الخاصة والمشاركة في الجمهورية العربية السورية والمسجل في السجل التجاري تحت الرقم ١٣٩٠٠ تاريخ ٢٩ كانون الأول ٢٠٠٣ كما سجل البنك في سجل المصارف لدى مديرية مفوضية الحكومة تحت الرقم ٩/ بوصفه بنكاً خاصاً بتاريخ ٧ كانون الثاني ٢٠٠٤ ويبلغ رأس المال المكتتب به والمدفوع ٧.٢٠٠.٠٠٠.٠٠٠ ليرة سورية موزعاً على ٧.٢٠٠.٠٠٠.٠٠٠ سهم قيمة السهم الواحد الأسمية 100 ليرة سورية ([https:// bso.com.sy/](https://bso.com.sy/)).

تأسس البنك برأسمال مقداره ١.٥٠٠.٠٠٠.٠٠٠ موزع على ٣.٦٠٠.٠٠٠.٠٠٠ سهم بقيمة أسمية ٥٠٠ ليرة سورية للسهم الواحد، وقد تم زيادة رأس المال بشكل تدريجي ليصل بتاريخ ٣١ كانون الأول ٢٠١٠ إلى ٣.٦٠٠.٠٠٠.٠٠٠ ليرة سورية موزع على 7.200.000 سهم بقيمة أسمية ٥٠٠ ليرة سورية للسهم الواحد و بتاريخ ٤ نيسان ٢٠١١ وافقت الهيئة العامة للمساهمين على زيادة رأس المال وذلك بتوزيع جزء من الأرباح المحتجزة بقيمة ٤.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠ ليرة سورية على شكل أسهم مجانية للمساهمين كل حسب نسبة تملكه ليصبح رأس المال ٤.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠ ليرة سورية موزع على ٨.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠ سهم بقيمة أسمية ٥٠٠ ليرة سورية للسهم الواحد بتاريخ ٣١ كانون الأول ٢٠١١ ، وخلال اجتماع الهيئة العامة غير العادية للمساهمين بتاريخ ٢٤ نيسان ٢٠١٢ ،تمت الموافقة على تجزئة أسهم البنك لتصبح ٤٠٠.٠٠٠.٠٠٠ سهم بقيمة ١٠٠ ليرة سورية للسهم الواحد .خلال اجتماع الهيئة العامة غير العادية للمساهمين بتاريخ ٢٥ نيسان ٢٠١٨ وافقت الهيئة العامة للبنك على زيادة رأس المال بمبلغ ٢.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠ ليرة سورية عن طريق ضم الأرباح المتراكمة القابلة للتوزيع بعد إطفاء الخسائر حتى نهاية عام ٢٠١٧ وضم قسم من الاحتياطي الخاص ، وخلال اجتماع الهيئة العامة غير العادية للمساهمين بتاريخ ٨ أيار ٢٠١٩ ، اقترح مجلس الإدارة على الهيئة العامة للبنك زيادة رأس باح المدورة القابلة للتوزيع وتوزيع الأسهم الناجمة عن هذه الزيادة على المساهمين مجاناً و بتاريخ ١٣ حزيران ٢٠١٩ ،حصل البنك على موافقة هيئة الأوراق والأسواق المالية على زيادة رأسمال البنك بمقدار ١.٢٠٠.٠٠٠.٠٠٠ ليرة سورية ليصبح رأسماله بعد الزيادة ٧.٢٠٠.٠٠٠.٠٠٠ ليرة سورية وذلك بموجب القرار رقم ٧٠٠/ص/١ م ، بتاريخ ٢٢ تموز 2019 صدرت موافقة مصرف سورية المركزي ، كما حصل البنك بتاريخ ٦ آب ٢٠١٩ على موافقة وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك بموجب القرار رقم ٢٢٨٣ ، وتم توزيع الأسهم المجانية على المساهمين كل حسب نسبة تملكه بتاريخ ٢ أيلول 2019 ، كما يقوم البنك بتقديم جميع الأعمال المصرفية والمالية من خلال مركزه وفروعه والبالغ عددها (٢٩) فرع كما في ٣١ كانون الأول 2019 منتشرة داخل الجمهورية العربية السورية في كل من دمشق وريف دمشق وحلب واللاذقية وحماة وحمص وطرطوس ودرعا والسويداء والحسكة بها ثمانية فروع للبنك ، بينما يبلغ عدد الفروع التي تم إيقاف العمل فيها مؤقت نتيجة للظروف التي تمر بها الجمهورية العربية السورية متوزعة في حمص وريف دمشق (عدرا) وحلب ودرعا والحسكة (القامشلي) ، كما يساهم بنك لبنان والمهجر ش.م.ل بنسبة ٤٩ % في رأسمال البنك كما ان أسهم البنك مدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية و يساهم بنك سورية والمهجر ش.م.م.ع بنسبة ٥٢ % في شركة سورية والمهجر للخدمات المالية المحدودة المسؤولية

¹ ملاحظة: إن كافة المعلومات المذكورة في هذا المبحث هي من موقع مركز البنك الرسمي. ([https:// bso.com.sy/](https://bso.com.sy/))

والتي باشرت أعمالها في ٢٥ تشرين الأول ٢٠٠٩ بقرار رقم ١٠٥ /م الصادر عن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية كما تمت الموافقة على إصدار البيانات المالية الموحدة للبنك كما في ٣١ كانون الأول ٢٠١٩ بقرار مجلس الإدارة في اجتماعه رقم ١٤٣ بتاريخ ٢٨ شباط ٢٠٢٠ على أن تتم الموافقة لاحقاً من قبل الهيئة العامة للمساهمين (<https://bsocom.sy/>).

➤ الخدمات :

يقدم بنك سورية والمهجر مجموعة من الخدمات المالية والمصرفية لعملائه من الأفراد والشركات وفقاً للقوانين والأنظمة المرعية وحسب التسهيلات المتاحة، وأهمها (<https://bsocom.sy/>) :

- قبول الودائع بالليرة السورية والعملات الأجنبية.
- العمليات المصرفية المتعلقة بالتجارة الداخلية والخارجية وتمويلها وفتح الاعتمادات المستندية وتحصيل بوالص التصدير والحوالات وغيرها.
- منح القروض والتسهيلات التجارية.
- إصدار كتب كفالات.
- تنظيم تعهدات التصدير
- خدمات التمويل التجاري.
- توطين الرواتب
- إصدار بطاقات الدفع المحلية.
- توطين فواتير الهاتف لمشاركي الخليوي.
- خدمة البنك الإلكتروني e BSO.

٢.١.٣ رؤية وقيم البنك الأساسية

يستمر المصرف بالعمل وفق رؤيته وقيمه المرتكزة على ما يلي: (<https://bsocom.sy/>)

- تعزيز مبادئ النزاهة والأمانة والمصداقية والشفافية في العمل.
- توفير منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة وجودة عالية لتحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم.
- رفع مستوى أداء القوى البشرية وتطويرها وتدريبها بشكل مستمر.
- خلق بيئة عمل سليمة بين الموظفين بمختلف مستوياتهم تسودها روح المشاركة والتعاون.
- استخدام التكنولوجيا والأنظمة الحديثة.
- المساهمة بالمسؤولية الاجتماعية.

خلاصة المبحث الأول:

إنَّ بنك سورية والمهجر (محل الدراسة) من أوائل المصارف التي باشرت العمل في السوق السورية ، وقد أصبح بنك سورية والمهجر أحد أكبر المصارف المحلية الذي ساهم منذ تأسيسه في دعم حركة الاستثمار من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية شاملة تلبي متطلبات واحتياجات العملاء من مختلف فئات المجتمع سواء أكانوا أفراد أو شركات أو مؤسسات.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل الهدف الأساسي من هذا البحث وهو توضيح "أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر"، حيث أن الذكاء الإستراتيجي (متغير مستقل)، وتنمية الكفاءات البشرية (متغير تابع)، يستعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة وإجراءات البحث والتي تُعدّ أساساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للبحث، ومن خلال التحليل الإحصائي الذي يقود إلى استخلاص النتائج التي من شأنها تحقيق أهداف هذا البحث، حيث أن المنهجية هي نسق من الإجراءات التي يعتمد عليها البحث العلمي، لما تتمتع به من مرونة، رغم ظهور بعض الأخطاء. المنهج العلمي يلزم الباحث بالدقة، والحيادية النسبية والموضوعية بعيداً عن رأيه الشخصي وهذا يجعل الرأي قابل للنقد والنقاش مهما كانت درجة الثقة فيه وقد اعتمد الباحث في استعراض الإجراءات المنهجية على عدد من الخطوات أهمها: منهج البحث، ومجتمع البحث، وأدوات البحث، ومجاور البحث، وصدق أداة البحث وصلاحياتها وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث.

➤ **فلسفة الدراسة:** فلسفة وضعية.

➤ **منهجية الدراسة:** المنهج الاستنباطي الاستنتاجي.

➤ **طريقة الدراسة:** طريقة كمية.

➤ **إستراتيجية الدراسة:** جمع البيانات عن طريق استبانة.

١.٢.٣ منهجية الدراسة

تمّ الاعتماد كما ذكرنا سابقاً على الفلسفة الوضعية مع تبني المنهج الاستنباطي كأسلوب للدراسة، بحيث تحول النظرية التي تربط بين الذكاء الإستراتيجي المحددة في هذا البحث وتنمية الكفاءات البشرية إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار، وهذه المنهجية تتوافق مع الافتراضات الأساسية للنظرية القائمة على الموارد ونظرية النظم كما ذكرنا سابقاً، وقد أستخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **أولاً-المصادر الثانوية:** حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- **ثانياً-المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمد الباحث على توزيع استبانة خصيصاً لهذا الغرض وتم تطوير هذه الاستبانة بالاعتماد على محددات الذكاء الإستراتيجي، وتم صياغة فقرات الاستبانة بما يلائم تساؤلات الدراسة، وتم الاستفادة من المراجع والدراسة السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة.

٢.٢.٣ مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة على عينة من العاملين في بنك سورية والمهجر بشكل خاص في الإدارة الوسطى ورؤساء ومشرفي الأقسام، والإدارة الدنيا، وتم اختيار عينة قصدية منهم (٣٠٠) مبحوث، بينما بلغت عدد الاستبيانات المحصلة والقابلة للتحليل (٢٥٠) مفردة.

نظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات. وتم حساب حجم العينة المطلوب باستخدام المعادلة التالية (Saunders, 2009, 581-582):

$$n = p(1 - p) \left[\frac{Z}{e} \right]^2$$

حيث n هو حجم العينة المطلوب استنتاجه، p نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة (وتم تثبيته على قيمة ٥٠% لتعظيم حجم العينة)، وتعتبر Z عن قيمة المنحنى الطبيعي عند درجة الثقة المطلوبة، و e عن حجم الخطأ المسموح به في المعاينة ، وباعتبار مستوى الثقة المطلوب هو 95% وبافتراض هامش الخطأ ١٠%، وبناء عليه قام الباحث بجمع (٢٥٠) مفردة قابلة للتحليل، وهذا العدد يمثل الحجم النهائي لعينة البحث. وكانت هذه العينة مقسمة حسب الجدول التالي:

جدول (٣-١) تقسيم العينة (المجتمع المدروس)

الرقم	الدرجة الوظيفية	العدد
١	مدراء إدارات	١٢
٢	رؤساء أقسام	٢٢
٣	مشرفي أقسام	٣٠
٤	العاملين في الإدارة الدنيا	٢٣٦
	العدد الإجمالي	٣٠٠

٣.٢.٣ تطوير أداة البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، تم تطوير استبانة خاصة بالاستناد إلى المراجع والدراسات السابقة، التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة حول "أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية" واعتمداً بشكل أساسي في جمع البيانات الأولية. تتضمن الاستبانة ٧٤ عبارة متعلقة بأسئلة البحث ومقسمة على ثلاثة محاور: محاور البحث الرئيسية (مجالات الدراسة)، بالإضافة إلى عبارات تتناول الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) ، حيث تتمثل محاور البحث الرئيسية في الذكاء الإستراتيجي، وتنمية الكفاءات البشرية. وتناولت الاستبانة الذكاء الإستراتيجي من خلال عبارات تبحث في هذه المعايير والوقوف على مفهومها المطبق في البنك محل الدراسة، بالإضافة إلى عناصر هذا المعايير المتمثلة في: معيار استشراق، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع ، وكذلك تم تناول العبارات التي تخص المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية) وذلك بحسب الجدول (٣-٢):

جدول (٣-٢) محاور الاستبانة وعدد العبارات ومراجعتها

المحور	عدد العبارات	المراجع
البيانات الديمغرافية	5	لا يوجد
الذكاء الإستراتيجي (المتغير المستقل)	6	أبو أصبع، ٢٠١٩ زايد، خذيري، ٢٠١٦
التفكير بمنطق النظم	6	النجار، الحرايزة، ٢٠٢٠ Kirilov, 2019

البوجي، ٢٠١٨			
Al hamadi, 2020 Esmaeili, 2014	6	الرؤية المستقبلية	
الإبراهيمي، ٢٠١٨ كنوش، ٢٠١٥	6	الدافعية	
Al hamadi, 2020 عمران، ٢٠١٥	5	الشراكة	
أبو أصبع، ٢٠١٩ أبو الغنم، ٢٠١٥	6	الحدس	
راضي، النقّار، ٢٠٢٠ أبو محفوظ، ٢٠١١	5	الإبداع	
Raita, 2017 Jantunen, 2008 الدوري، ٢٠٠٥	8	التكوين والتدريب	تنمية الكفاءات البشرية (المتغير التابع)
السلطان، ، ١٩٩٣ Casio, 1995 التوفيق ، ٢٠٠٧	7	التمكين	
العتيبي، ٢٠٠٨ الفريحة، ٢٠١٠ Elisabeth 2013	7	نظام الحوافز والترقيات	
الوقداني، ٢٠٠٩ الحنيطي، ٢٠١٣ Benjamin 2013	7	إدارة المعرفة	
	74 عبارة	مجموع العبارات في الاستبانة	

(المصدر: إعداد الباحث)

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات لمحاول الاستبانة، حيث يُعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات وآراء الأفراد، وتمّ مقابلة كلّ إجابة برقم كما في الجدول التالي:

جدول (٣-٣) الاستجابة والدرجة في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات الرأي	٥	٤	٣	٢	١

(المصدر: إعداد الباحث)

ورُعت الاستبانة على العينة الغرضية (القصدية) المؤلفة من ٣٠٠ مبحوث من العاملين في بنك سورية والمهجر في العديد في المحافظات السورية وتم استعادة 265 استبانة منها، وتم استبعاد ١٥ استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ، فيكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٢٥٠ استبانة، دخلت جميعها في التحليل الإحصائي على برنامج SPSS لتكون ممثلة للمجتمع المدروس.

٤.٢.٣ ثبات وصدق أداة الدراسة:

• صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

(١) **صدق المحكمين:** عرض الباحث الاستبانة على الدكتور المشرف وتم تزويد الباحث بالملاحظات والتغيرات على الاستبانة، وقد استجابت الباحث وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية

(٢) **الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:** استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين ٠ - ١ وتعتبر القيمة المقبولة له ٠.٦٠ فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٣ - ٤).

جدول (٣-٤) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإستشراف	6	0.71
التفكير بمنطق النظم	6	0.73
الرؤية المستقبلية	6	0.72
الدافعية	6	0.78
الشراكة	5	0.66
الحدس	6	0.73
الإبداع	5	0.75
تتمية الكفاءات البشرية	29	0.79

°(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول (٣ - ٤) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوححت 0.66-0.79 وبذلك يكون الباحث قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

• الاتساق الداخلي internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، أي ما يهمنا هنا هو تبيان فيما إذا كان الارتباط معنويًا أم لا ، حيث قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، حيث وجدنا ارتباطاً معنوياً بين كل فقرة من فقرات المتغيرين (المستقل والتابع) والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له الفقرة ، ويبين الجدول (٣-٥) معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة ثقة ٩٦% بين كل فقرة من فقرات الذكاء الإستراتيجي والدرجة الكلية للمحور، وكذلك بين فقرة المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية) والدرجة الكلية للمحور .

جدول (٣-٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور

معاملات الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة ثقة ٩٥% بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.	
محور الإستشراف	٠.٥٩ – ٠.٤٤
محور التفكير بمنطق النظم	٠.٥٩ – ٠.٤٦
محور الرؤية المستقبلية	٠.٥٨ – ٠.٤٧
محور الدافعية	٠.٥٧ – ٠.٣٣
محور الشراكة	٠.٥٩ – ٠.٤٠
محور الحس	٠.٥٥ – ٠.٤٣
محور الإبداع	٠.٥٧ – ٠.٤٤
محور تنمية الكفاءات البشرية	٠.٥٨ – ٠.٤٦

ملاحظة: إنَّ معاملات الارتباط المذكورة في الجدول هي معاملات معنوية.

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من الجدول (٣-٥) نجد أنَّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإستشراف والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين ٠.٤٤ – ٠.٥٩ وبالنسبة لمحور التفكير بمنطق النظم فتراوحت بين ٠.٤٦ – ٠.٥٩ ولمحور الرؤية المستقبلية بين ٠.٤٧ – ٠.٥٨ ، ومحور الدافعية بين ٠.٣٣ و ٠.٥٧، ومحور الشراكة بين ٠.٤٠ و ٠.٥٩، ومحور الحس فتراوحت بين ٠.٤٣ – ٠.٥٥ و محور الإبداع فتراوحت بين ٠.٤٤ – ٠.٥٧ وبذلك يعتبر كل محور من هذه المحاور بما يخص المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) هو صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور ، أما بالنسبة للمتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية) فإننا نجد أنَّ معامل الارتباط لعبارات هذا المحور والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين ٠.٤٦ و ٠.٥٨، وبذلك يعتبر المحور الخاص بالمتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية) هو صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور .

٥.٢.٣ المعالجة الإحصائية للبيانات

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات حيث قام الباحث بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب

تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة و ثم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

قام الباحث بمعالجة وتحليل البيانات من خلال برامج: SPSS v.25 و MS Excel v.2017، حيث استخدمت الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) لاستكشاف توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري (Mean and Standard Deviation) من أجل الإحصاء الوصفي لمحاور البحث.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) من أجل معرفة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- اختبار (Independent Samples T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العامل الديموغرافي (الجنس) تجاه المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العوامل الديموغرافية (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) تجاه المتغير التابع.

وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $4/5=0.8$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (٦-٣) :

جدول (٦-٣) طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي والوزن النسبي ومدى الاعتماد والتقييم

مدى الاعتماد والتقييم	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
متدنية جداً	من ٢٠ % - ٣٦ %	من ١.٨٠ - ١
متدنية	أكبر من ٣٦ % - ٥٢ %	أكبر من ١.٨٠ - ٢.٦٠
متوسطة	أكبر من ٥٢ % - ٦٨ %	أكبر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠
عالية	أكبر من ٦٨ % - ٨٢ %	أكبر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠
عالية جداً	أكبر من ٨٢ - ١٠٠ %	أكبر من ٤.٢٠ - ٥

°(المصدر: إعداد الباحث)

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.

١.٥.٢.٣ خصائص عينة البحث

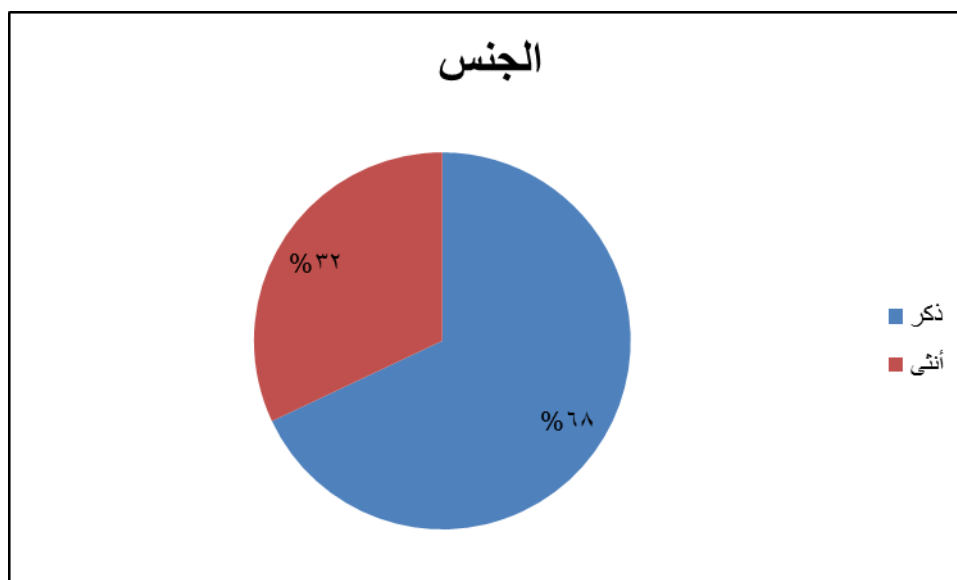
تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية للمشاركين بالإجابة على الاستبيان كالتالي:

١ التوزيع النسبي للعينة في البنك محل الدراسة بحسب الجنس:

جدول (٧-٣) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب الجنس

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	١٧٠	%٦٨	%٦٨	٦٨
	أنثى	٨٠	%٣٢	%١٠٠	١٠٠.٠
	Total	٢٥٠	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)



رسم توضيحي (١-٣) التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب الجنس

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

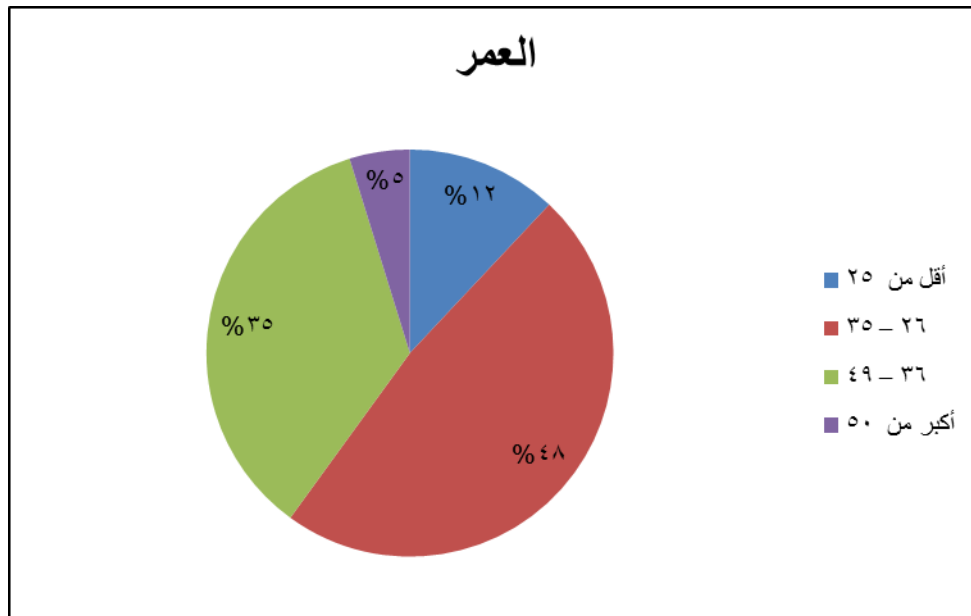
يُبين الجدول رقم (٧-٣) والشكل رقم (١-٣) أنّ عدد الإناث في عينة البحث هو ٨٠ مبحوث بنسبة ٣٢ %، وعدد الذكور ١٧٠ مبحوث بنسبة ٦٨ %، ونلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث العاملين في بنك سورية والمهجر وبشكل عام نستطيع القول بأنّ مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري ويمكن استغلال ذلك في البنك (محل الدراسة) في جمع المعلومات خصوصاً فيما يتعلق بالذكاء الإستراتيجي.

٢ التوزيع النسبي للعينة في البنك محل الدراسة بحسب العمر:

جدول (٨-٣) التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب العمر

العمر		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ٢٥	٣٠	%١٢	%١٢	١٢
	٢٦ - ٣٥	١٢٠	%٤٨	%٤٨	٦٠
	٣٦ - ٤٩	٨٨	%٣٥.٢	%٣٥.٢	٩٥.٢
	أكبر من ٥٠	١٢	%٤.٨	%٤.٨	١٠٠.٠
	Total	٢٥٠	%١٠٠.٠	%١٠٠.٠	

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)



رسم توضيحي (٢-٣) التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب العمر

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

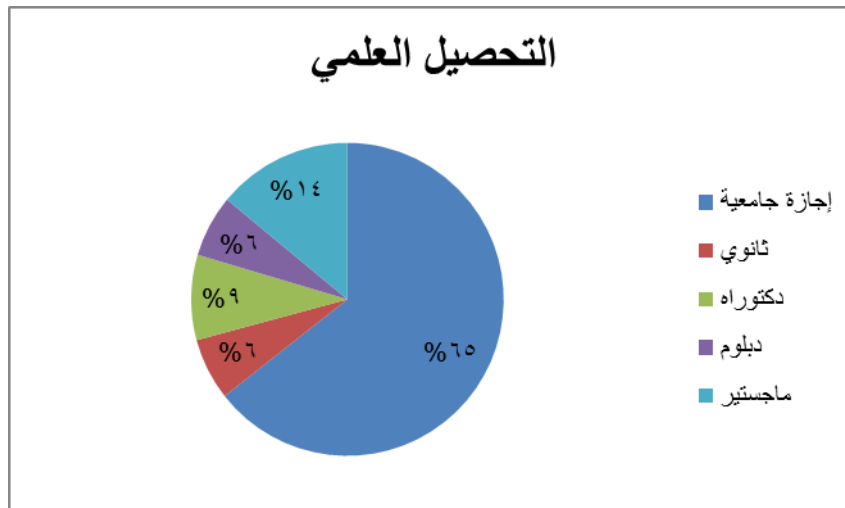
يُبين الجدول رقم (٨-٣) والشكل رقم (٢-٣) أن النسب العمرية موزعة حيث أن ٣٥.٢% من العاملين بنك سورية والمهجر في عينة البحث تنتمي أعمارهم للفئة العمرية ٣٦-٤٩ عاماً، و ١٢% كانت أعمارهم أقل من ٢٥ عاماً، وأن ٤٨% من العينة كانت أعمارهم تنتمي للفئة العمرية ٢٦-٣٥ عاماً، بالإضافة إلى وجود عدد من العاملين قد تجاوزت أعمارهم الـ ٥٠ عاماً، حيث بلغت نسبتهم ٤.٨% ومن الملاحظ أن بنك سورية والمهجر يستقطب فئات بشرية من مختلف الأعمار ويمكن استثمار هذا الاستقطاب بطريقة جيدة باعتبار لديها القابلية للتعلّم واكتساب المهارة اللازمة للتصدّي للمنافسة، وكذلك القدرة على الإبداع في العمل وخلق كفاءات وأفكار جديدة لإرضاء هذه الفئات العمرية المختلفة العاملة في البنك.

٣ التوزيع النسبي للعينة في البنك محل الدراسة بحسب التحصيل العلمي:

جدول (٣-٩) الجدول التكراري لعينة البحث بحسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إجازة جامعية	١٦١	%٦٤.٤	%٦٤.٤	٦٤.٤
	ثانوي	١٦	%٦.٤	%٦.٤	٧٠.٨
	دكتوراه	٢٢	%٨.٨	%٨.٨	٧٩.٦
	دبلوم	١٦	%٦.٤	%٦.٤	٨٥
	ماجستير	٣٥	%١٤	%١٤	١٠٠.٠
	Total	٢٥٠	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)



رسم توضيحي (٣-٣) التكراري لعينة البحث بحسب التحصيل العلمي

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبين الجدول رقم (٣-٩) والشكل رقم (٣-٣) أغلبية أفراد العينة هم حاملي الإجازة الجامعية بنسبة %٦٤.٤ ودراسات عليا بنسبة %١٤ بالإضافة الى الحاصلين على الدكتوراه حيث كانت نسبتهم %٨.٨ ويمكن القول بأنّ العينة المدروسة أظهرت وجود مستوى جيد من الخبرة العملية يمكن استغلالها في تطوير الأعمال أو عند ظهور أي طارئ في البنك.

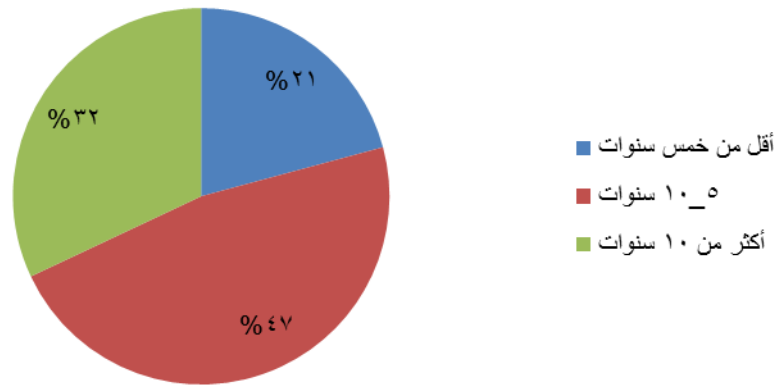
٤ التوزيع النسبي لإجابات العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (٣-١٠) التوزيع النسبي لإجابات العينة حسب سنوات الخبرة في بنك سورية والمهجر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من خمس سنوات	٥٢	%٢٠.٨	%٢٠.٨	٢٠.٨
	٥_١٠ سنوات	١١٨	%٤٧.٢	%٤٧.٢	٦٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٨٠	%٣٢	%٣٢	١٠٠.٠
	Total	٢٥٠	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

سنوات الخبرة في بنك سوريا والمهجر



رسم توضيحي (٣-٤) التوزيع النسبي لإجابات العينة حسب سنوات الخبرة:
 (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبين الجدول رقم (٣-١٠) والشكل رقم (٣-٤) أن نسبة العاملين في بنك سورية والمهجر ذوي الخبرة المتوسطة (من ٥-١٠) يشكلون النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم ٤٧.٢% بينما وصلت نسبة العاملين ذوي الخبرة التي لم تتجاوز ٥ سنوات إلى حوالي ٢٠.٨% أما ذوي الخبرة العالية (أكثر من ١٠ سنوات) فنسبتهم ٣٢% وهي النسبة مرتفعة أيضاً.

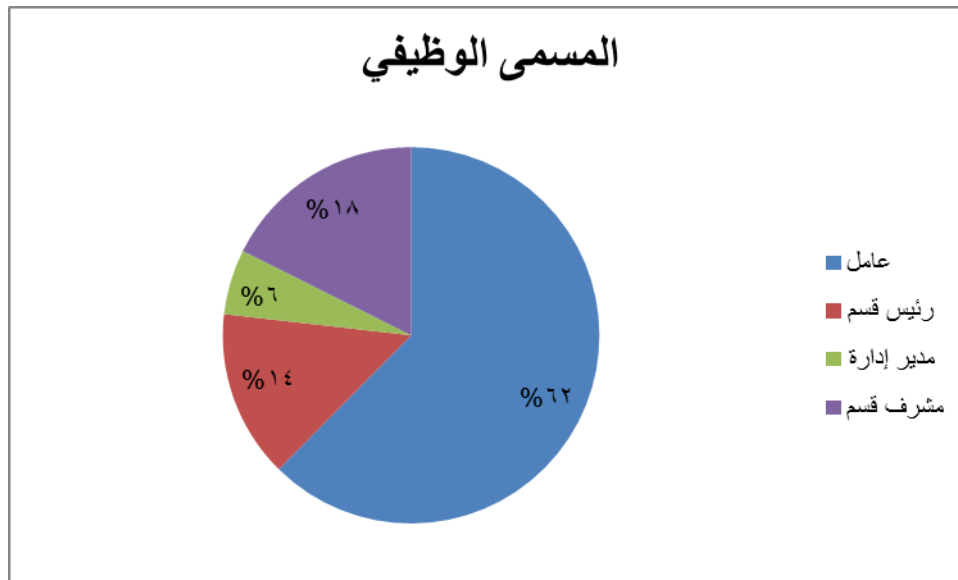
٥ التوزيع النسبي للعينة بحسب المسمى الوظيفي:

جدول (٣-١١) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب المسمى الوظيفي*

المسمى الوظيفي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل	156	62.4%	62.4%	62.4
	رئيس قسم	36	14.4%	14.4%	76.8
	مدير إدارة	14	5.6%	5.6%	82.4
	مشرف قسم	44	17.6%	17.6%	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

*

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)



رسم توضيحي (٣-٥) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب المسمى الوظيفي*

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبين الجدول رقم (٣-١١) والشكل رقم (٣-٥) أن ٥.٦% من العينة هم مدراء إدارة، وكذلك ١٤.٤% هم من رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى ٦٢.٤% هم عاملين في بنك سورية والمهجر وهي النسبة الأكبر.

٢.٥.٢.٣ تحليل فقرات ومحاور الدراسة

يُستخدم اختبار T للعينة الواحدة للكشف عن وجود فرق (اختلاف) جوهري (معنوي) للوسط الحسابي لمتغير ما لعينة واحدة عن قيمة محددة ثابتة، وعادةً ما يُستخدم لاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين الوسط الحسابي المحسوب على مستوى العينة $\bar{X}$ والوسط الحسابي المفترض للمجتمع، إذاً تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي 3، أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، ونوضحها كما يلي: إذا كانت $sig > 0,05$ ، أي أن (قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0,05$ أي أن (قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط درجة للإجابة تزيد أو تنقص بصورة جوهريّة عن القيمة المتوسطة، وذلك من خلال قيمة إشارة قيمة متوسط الاختبار فإذا كانت موجبة فإن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

- التساؤل الأول: الذكاء الإستراتيجي

- ما هو مستوى الذكاء الإستراتيجي للعاملين في بنك سورية والمهجر؟

لمعرفة مستوى اعتماد الذكاء الإستراتيجي، فقد تم قياس معايير هذا المعايير من حيث (الإستشراف _ التفكير بمنطق النظم _ الرؤية المستقبلية _ الدافعية _ الشراكة _ الحدس _ الإبداع) من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاهمية، كما يلي:

جدول (٣-١٢) الدالات الإحصائية لتقييم معيار الإستشراف

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدالة الاحصائية
يساعدني الإستشراف في مواجهة التعقيدات المستقبلية لتنمية الكفاءات البشرية	250	3.95	0.46	20.97	79	0.000
الإدارة العليا تُحدّد صورة المصرف بوعي، أي ما تصبو إليه في المستقبل	250	4.12	0.38	29.45	82	0.000
تعمل الإدارة العليا في المصرف على التفكير في انعكاسات التغييرات البيئية على تنمية الكفاءات البشرية	250	4.06	0.34	31.20	81	0.000
يساعدني استقراء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المصرف	250	3.87	0.48	18.13	77	0.000
تمتلك إدارة المصرف القدرة على المبادرة في ظل التصورات الجديدة	250	3.95	0.46	20.97	79	0.000
لدى الإدارة العليا في المصرف القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	250	4.11	0.38	29.45	82	0.000
معيار الإستشراف	250	3.99	0.23	42.86	80	0.000

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي قد بلغ (3.99) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٠%) والذي يقابل مستوى تقييم الإستشراف بمستوى عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٢٣) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والبنك يتبنى بمستوى عالي معيار الإستشراف، كما احتلت المرتبة الأولى في اعتماد البنك على عبارات معيار الإستشراف العبارة (الإدارة العليا تُحدّد صورة المصرف بوعي، أي ما تصبو إليه في المستقبل) بمتوسط الإجابات عليها (٤.١٢) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٢%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات معيار الإستشراف في البنك بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (لدى الإدارة العليا في المصرف القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية) بمتوسط (٤.١١) وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية).

➤ معيار التفكير بمنطق النظم

جدول (٣-١٣) الدالات الإحصائية لتقييم معيار التفكير بمنطق النظم

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تعتمد الإدارة العليا في المصرف إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها بشكل فردي لتتلمس قيمتها	250	3.92	0.61	15.41	83	0.000
يستثمر المصرف طاقات أقسامه للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبله.	250	4.13	0.50	22.54	84	0.000
التفكير بانتظام يساعدني على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحا	250	4.38	0.48	28.36	88	0.000
أتصور المصرف في صورة نظام مترابط ومتناسق الاجزاء	250	4.29	0.47	27.22	81	0.000
بممتلك المصرف القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	250	3.95	0.43	22.06	88	0.000
تمتلك الإدارة العليا في المصرف القدرة على النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	250	4.13	0.50	22.54	85	0.000
معيار التفكير بمنطق النظم	250	4.13	0.22	49.07	85	0.000

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس معيار التفكير بمنطق النظم كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي قد بلغ (٤.١٣) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٥%) والذي يقابل مستوى التفكير بمنطق النظم بمستوى عال، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٢٢) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عال والبنك يتبنى بمستوى عال معيار التفكير بمنطق النظم، كما احتلت المرتبة الأولى في اعتماد البنك على عبارات معيار التفكير بمنطق النظم العبارة (التفكير بانتظام يساعدني على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحا) بمتوسط الإجابات عليها (٤.٣٨) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٨%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات معيار التفكير بمنطق النظم في البنك بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (أتصور المصرف في صورة نظام مترابط ومتناسق الاجزاء) بمتوسط ٤.٢٩ وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (تعتمد الإدارة العليا في المصرف إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها بشكل فردي لتتلمس قيمتها) بمتوسط حسابي ٣.٩٢ ووزن نسبي للتقييم (٨٣%) (عالي وهو تقييم دال احصائياً).

➤ معيار الرؤية المستقبلية (الثقة)

جدول (٣-١٤) الدالات الإحصائية لتقييم معيار الرؤية المستقبلية (الثقة)*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المصرف وأهدافه	250	4.22	0.44	27.93	84	0.000
يمتلك المصرف رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال	250	4.30	0.45	28.45	83	0.000
تستخدم إدارة المصرف رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المصرف	250	4.21	0.45	26.72	82	0.000
تقوم الإدارة العليا في المصرف بتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق رؤيتها المستقبلية	250	4.17	0.41	28.90	85	0.000
لدى المصرف القدرة على تصوّر واضح لمستقبله والقدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	250	4.21	0.43	28.12	81	0.000
تمتلك الإدارة العليا في المصرف القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيته الإستراتيجية	250	4.23	0.45	26.72	83	0.000
معيار الرؤية المستقبلية (الثقة)	250	4.23	0.44	27.93	83	0.000

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إنَّ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس معيار الرؤية المستقبلية (الثقة) كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي قد بلغ (٤.٢٣) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٣%) والذي يقابل مستوى تقييم الرؤية المستقبلية مستوى عال، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٤٤) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عال والبنك تتبنى بمستوى عال معيار الرؤية المستقبلية (الثقة)، كما احتلت المرتبة الأولى في اعتماد البنك على عبارات معيار الرؤية المستقبلية (الثقة) العبارة (يمتلك المصرف رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال) بمتوسط الإجابات عليها (٤.٣٠) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٣%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات التأكد في البنك بمستوى (عال) دال إحصائياً، يليها العبارة (تمتلك الإدارة العليا في المصرف القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيته الإستراتيجية) بمتوسط ٤.٢٣ وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (ي تقوم الإدارة العليا في المصرف بتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق رؤيتها المستقبلية) بمتوسط حسابي ٤.١٧ ووزن نسبي للتقييم عال وهو تقييم دال إحصائياً.

جدول (٣-١٥) الدالات الإحصائية لتقييم معيار الدافعية *

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدالة الاحصائية
يتم حث العاملين في المصرف على المشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	250	4.04	0.47	54.36	82	0.000
تمتلك الإدارة العليا في المصرف القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية المصرف التي تم وضعها	250	3.70	0.74	55.69	85	0.000
تثير الإدارة العليا في المصرف التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات	250	3.93	0.47	53.71	83	0.000
يعمل المصرف على خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة لكوادره الوظيفية	250	4.05	0.45	23.46	81	0.000
تكافئ الإدارة العليا في المصرف العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم	250	4.10	0.35	50.34	83	0.000
تشجع الإدارة العليا التفاعل بين العاملين في المصرف و تكوين فرق العمل بينهم	250	3.93	0.48	56.71	82	0.000
معيار الدافعية	250	3.97	0.20	53.15	82	0.000

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس معيار الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي قد بلغ (٣.٩٧) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٢%) والذي يقابل مستوى تقييم الدافعية بمستوى عال، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.١٩) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عال والبنك تتبنى بمستوى عال خصائص الدافعية، كما احتلت المرتبة الأولى في اعتماد البنك على عبارات معيار الدافعية العبارة (تكافئ الإدارة العليا في المصرف العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم) بمتوسط الإجابات عليها (٤.١٠) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٣%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات معيار الدافعية في البنك بمستوى (عال) دال احصائياً، يليها العبارة (يعمل المصرف على خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة لكوادره الوظيفية) بمتوسط ٤.٠٥ وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية)، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (تمتلك الإدارة العليا في المصرف القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية المصرف التي تم وضعها) بمتوسط حسابي ٣.٧٠ ووزن نسبي للتقييم (٨٥%) عال وهو تقييم دال احصائياً.

جدول (٣-١٦) الدالات الإحصائية لتقييم معيار الشراكة *

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تسعى إدارة المصرف الى اقامة شراكة إستراتيجية مع المصارف المناظرة محليا وإقليميا	250	3.96	0.43	70.06	80	0.000
أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المصرف في تنفيذ رؤيته وتحقيق أهدافه	250	4.18	0.38	72.79	86	0.000
تؤدي الشراكة إلى زيادة الاستفادة من خبرات عمل المصارف الأخرى	250	4.16	0.36	72.30	84	0.000
تؤمن الإدارة العليا بأن أسلوب الشراكة يوفر للمصرف اطارا تعاونيا للتشارك في الموارد النادرة	250	4.21	0.42	71.35	83	0.000
إقامة الشراكة تمنح المصرف القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة	250	4.19	0.41	73.76	83	0.000
معيار الشراكة	250	4.12	0.16	72.25	83	0.000

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس معيار الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي قد بلغ (٤.١٢) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٣%) والذي يقابل مستوى تقييم معيار الشراكة بمستوى عال، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.١٦) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عال والبنك يتبنى بمستوى عال لمعيار الشراكة، كما احتلت المرتبة الأولى في اعتماد البنك على عبارات معيار الشراكة العبارة (تل تؤمن الإدارة العليا بأن أسلوب الشراكة يوفر للمصرف اطارا تعاونيا للتشارك في الموارد النادرة) بمتوسط الإجابات عليها (٤.٢١) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٣%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات معيار الشراكة في البنك بمستوى (عال) دال احصائياً، يليها العبارة (إقامة الشراكة تمنح المصرف القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة) بمتوسط ٤.١٩ وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (تسعى إدارة المصرف الى اقامة شراكة إستراتيجية مع المصارف المناظرة محليا وإقليميا) بمتوسط حسابي ٣.٩٦ ووزن نسبي للتقييم (٨٠%) عال وهو تقييم دال إحصائياً.

جدول (٣-١٧) الدالات الإحصائية لتقييم معيار الحدس

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تمتلك إدارة المصرف القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكارا جديدة	250	4.19	0.48	41.67	87	0.000
أعتمد على تجاربي الشخصية وخبراتي المتراكمة في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمصرف	250	4.21	0.41	41.76	89	0.000
تحاول إدارة المصرف اعتماد طرق غير تقليدية في إتخاذ القرار	250	4.22	0.41	40.50	85	0.000
أقبل الأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في المصرف	250	4.28	0.45	42.53	86	0.000
تسعى الإدارة العليا في المصرف إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف	250	4.29	0.48	42.17	87	0.000
أمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة	250	4.11	0.41	40.50	86	0.000
معيار الحدس	250	4.22	0.41	41.50	87	0.000

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس معيار الحدس كأحد الذكاء الإستراتيجي قد بلغ (٤.٢٢) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٧%) والذي يقابل مستوى تقييم معيار الحدس بمستوى عال، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٤١) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عال والبنك يتبنى بمستوى عال لمعيار الحدس، كما احتلت المرتبة الأولى في اعتماد البنك على عبارات معيار الحدس العبارة (تسعى الإدارة العليا في المصرف إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف) بمتوسط الإجابات عليها (٤.٢٩) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٣%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات معيار الحدس في البنك بمستوى (عال) دال احصائياً، يليها العبارة (أقبل الأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في المصرف) بمتوسط ٤.٢٨ وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (أمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة) بمتوسط حسابي ٤.١١ ووزن نسبي للتقييم (٨٦%) عال وهو تقييم دال احصائياً.

جدول (٣-١٨) الدالات الإحصائية لتقييم معيار الإبداع

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدالة الاحصائية
تعمل إدارة المصرف على معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملون	250	4.22	0.44	41.93	84	0.000
تحرص الإدارة العليا في المصرف على الاستغلال الأمثل للجهد والوقت	250	4.29	0.45	42.45	86	0.000
تعمل إدارة المصرف على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية	250	4.19	0.45	43.72	84	0.000
تقوم إدارة المصرف بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين حتى لو كانت مكلفة مالياً	250	4.20	0.41	44.90	84	0.000
تقبل إدارة المصرف الانتقادات الموجهة من الآخرين بصدر رحب	250	4.21	0.43	44.12	84	0.000
معيار الإبداع	250	4.22	0.44	43.93	84	0.000

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس معيار الإبداع كأحد الذكاء الإستراتيجي قد بلغ (٤.٢٢) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٤%) والذي يقابل مستوى تقييم معيار الإبداع بمستوى عال، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٤٤) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عال والبنك يتبنى بمستوى عال لمعيار الإبداع، كما احتلت المرتبة الأولى في اعتماد البنك على عبارات معيار الإبداع العبارة (تحرص الإدارة العليا في المصرف على الاستغلال الأمثل للجهد والوقت) بمتوسط الإجابات عليها (٤.٢٩) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٦%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات معيار الإبداع في البنك بمستوى (عال) دال احصائياً، يليها العبارة (تعمل إدارة المصرف على معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملون) بمتوسط ٤.٢٢ وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (تعمل إدارة المصرف على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية) بمتوسط حساب ٤.١٩ ووزن نسبي للتقييم (٨٤%) عال وهو تقييم دال إحصائياً.

- التساؤل الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

- ما هو مستوى تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر؟

لمعرفة مستوى تنمية الكفاءات البشرية ، فقد تم قياس أبعاد هذا المفهوم من حيث (مستوى التكوين والتدريب ، مستوى التمكين ، مستوى نظام الحوافز والترقيات ، مستوى إدارة المعرفة) من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاهمية، كما يلي:

* مستوى التكوين والتدريب

جدول (٣-١٩) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التكوين والتدريب *

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
يسمح التكوين المستمر باكتساب تشكيلة متنوعة المهارات تساعد في أداء المهام بأقل تكلفة	250	4.12	0.38	29.45	83	0.000
تمنح إدارة المصرف فرص للتطوير الذاتي من خلال برامج التكوين والتدريب	250	4.22	0.44	27.93	85	0.000
نتيجة الإدارة العليا في المصرف الدروس والدورات التكوينية لجميع العاملين	250	4.31	0.45	28.45	87	0.000
يعمل التكوين على تنمية المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة	250	3.80	0.63	12.74	77	0.000
يسمح التكوين بتحقيق التكيف مع التغييرات الوظيفية الحاصلة وعدم مقاومتها	250	4.36	0.47	28.29	88	0.000
يوفر المصرف من خلال التكوين فرص الترقية والتقدم الوظيفي	250	4.22	0.44	27.93	85	0.000
تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب أنماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين وتعديل أسلوب العمل	250	4.30	0.45	28.45	87	0.000
يقوم التكوين بإضافة كفاءات تسييرية (اتصال، قيادة، تحفيز وتنظيم) للكفاءات التقنية	250	3.81	0.63	12.74	77	0.000
التكوين والتدريب	250	4.17	0.20	61.63	84	0.000

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس التكوين والتدريب كأحد أبعاد تنمية الكفاءات البشرية قد بلغ (٤.١٧) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٤%) والذي يقابل مستوى تقييم التكوين والتدريب بمستوى عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٢٠) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والبنك تتبنى بمستوى عالي خصائص التكوين والتدريب، كما احتلت المرتبة الأولى في اعتماد البنك على عبارات التكوين والتدريب العبارة (يسمح التكوين بتحقيق التكيف مع التغييرات الوظيفية الحاصلة وعدم مقاومتها) بمتوسط الإجابات عليها (٤.٣٦) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٨%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات التكوين والتدريب في البنك بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (تتيح الإدارة العليا في المصرف الدروس والدورات التكوينية لجميع العاملين) بمتوسط ٤.٣١ وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (تقوم البنك بتحديث الأجهزة الالكترونية المستخدمة) بوزن نسبي للتقييم (٨٧%) عالي ايضاً، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (يقوم التكوين بإضافة كفاءات تسييرية) اتصال، قيادة، تحفيز وتنظيم) للكفاءات التقنية) بمتوسط حسابي ٣.٨١ ووزن نسبي للتقييم (٧٧%) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

* مستوى التمكين

جدول (٣-٢٠) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التمكين *

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تهتم إدارة المصرف بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل	250	4.13	0.34	32.44	82	0.000
تهتم الإدارة العليا في المصرف بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين	250	4.09	0.34	31.20	81	0.000
يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز فأنتقي تفويضا للقيام ببعض المهام	250	3.85	0.48	18.13	78	0.000
يأخذ الرئيس المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	250	3.95	0.46	20.97	78	0.000
تسعى الإدارة العليا في المصرف بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة العمل	250	4.00	0.47	21.43	80	0.000
تسعى إدارة المصرف إلى توظيف علاقاتي خارج المصرف مع خبراء من ذوي الاختصاص	250	3.88	0.48	18.13	77	0.000

0.000	80	20.97	0.49	3.96	250	تبادر الإدارة العليا في المصرف بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل
0.000	81	55.05	0.18	4.01	250	التمكين

***(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)**

إنَّ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس التمكين كأحد أبعاد تنمية الكفاءات البشرية قد بلغ (٤.٠١) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨١%) والذي يقابل مستوى تقييم التمكين بمستوى عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.١٨) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والبنك تتبنى بمستوى عالي خصائص التمكين، كما احتلت المرتبة الأولى في اعتماد البنك على عبارات التمكين العبارة (تهتم إدارة المصرف بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل) بمتوسط الإجابات عليها (٤.١٣) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٢%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات التمكين في البنك بمستوى (عالي) دال إحصائياً، يليها العبارة (تهتم الإدارة العليا في المصرف بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين) بمتوسط ٤.٠٩ وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز فألتقى تفويضا للقيام ببعض المهام) بمتوسط حسابي ٣.٨٥ ووزن نسبي للتقييم (٧٨%) عالي وهو تقييم دال إحصائياً.

مستوى نظام الحوافز والترقيات

جدول (٣-٢١) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى نظام الحوافز والترقيات

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تمنح الإدارة العليا في المصرف الترقيات بناءً على الجدارة والمثابرة والكفاءة في العمل	250	4.20	0.41	29.50	84	0.000
تشجع المكافآت المادية على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	250	4.30	0.45	28.53	86	0.000
يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات بشكل عادل	250	4.17	0.38	30.79	84	0.000
تسعى الإدارة العليا في المصرف إلى	250	4.28	0.46	27.48	85	0.000

						زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين
0.000	84	28.60	0.42	4.15	250	تقدم الإدارة العليا في المصرف ترقية عادلة للعاملين وفق أسس و معايير علمية محددة
0.000	83	30.79	0.39	4.19	250	تعمل إدارة المصرف على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
0.000	86	27.48	0.47	4.24	250	تتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرار وتقويضهم بعض الصلاحيات للقيام بالأعمال الموكلة إليهم ما يسهم في زيادة رضاهم
0.000	83	65.52	0.20	4.21	250	نظام الحوافز والترقيات

***(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)**

إنَّ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس نظام الحوافز والترقيات كأحد أبعاد تنمية الكفاءات البشرية قد بلغ (٤.٢١) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٣%) والذي يقابل مستوى تقييم نظام الحوافز والترقيات بمستوى عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٢٠) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والبنك تتبنى بمستوى عالي خصائص نظام الحوافز والترقيات ، كما احتلت المرتبة الأولى في اعتماد البنك على عبارات نظام الحوافز والترقيات العبارة (تشجع المكافآت المادية على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها) بمتوسط الإجابات عليها (٤.٣٠) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٦%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات نظام الحوافز والترقيات في البنك بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (تسعى الإدارة العليا في المصرف إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين) بمتوسط ٤.٢٨ وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) ، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات بشكل عادل) بمتوسط حسابي ٤.١٧ ووزن نسبي للتقييم (٨٤%) عالي وهو تقييم دال إحصائياً.

*** مستوى إدارة المعرفة**

جدول (٣-٢٢) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى إدارة المعرفة*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
---------	-------	-----------------	-------------------	---	----------------	-------------------

0.000	78	16.26	0.56	3.89	250	تسمح الإدارة العليا في المصرف للعمال بالاطلاع على التجارب السابقة المحتفظ بها في قواعد البيانات
0.000	81	24.36	0.43	4.05	250	تراعي الإدارة العليا في المصرف قدرات العاملين ورغباتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية
0.000	85	29.28	0.42	4.24	250	تهتم إدارة المصرف بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم
0.000	86	28.45	0.45	4.29	250	توفر الإدارة العليا في المصرف تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية) لتشجيع الاتصالات بين العمال لغرض تبادل الأفكار والخبرات والمعارف
0.000	82	30.62	0.36	4.10	250	تمنح إدارة المصرف الفرصة لتطبيق أفكارك ومعارفك
0.000	82	24.36	0.43	4.09	250	تهيئ الإدارة العليا في المصرف كل الظروف المادية لتطبيق معارفك
0.000	84	29.29	0.42	4.20	250	تشجع الإدارة العليا في المصرف الحلقات النقاشية وجلسات العمل بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية
0.000	82	56.25	0.20	4.11	250	إدارة المعرفة

*** (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)**

إنَّ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس إدارة المعرفة كأحد أبعاد تنمية الكفاءات البشرية قد بلغ (٤.١١) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (٣) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٢%) والذي يقابل مستوى تقييم إدارة المعرفة بمستوى عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (٠.٢٠) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والبنك تتبنى بمستوى عالي خصائص إدارة المعرفة ، كما احتلت المرتبة الأولى في اعتماد البنك على عبارات إدارة المعرفة العبارة (توفر الإدارة العليا في المصرف تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية) لتشجيع الاتصالات بين العمال لغرض تبادل الأفكار والخبرات والمعارف) بمتوسط الإجابات عليها (٤.٢٩) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٦ %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات إدارة المعرفة في البنك بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (تهتم إدارة المصرف بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم) بمتوسط ٤.٢٤

وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) ، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (تسمح الإدارة العليا في المصرف للعمال بالاطلاع على التجارب السابقة المحتفظ بها في قواعد البيانات) بمتوسط حسابي ٣.٨٩ ووزن نسبي للتقييم (٧٨%) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

٣.٥.٢.٣ اختبار فرضيات البحث

في إطار تحقيق أهداف البحث ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ونتائجها، وبعد تحديد مشكلة البحث ونموذجه، صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات بالصيغة العدمية كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الإستراتيجي بمكوناته في بنك سورية والمهجر بدرجة مرتفعة.

تم إجراء اختبار one sample t test لمقارنة الفروق في التقييم بين المتوسط الحسابي والمتوسط المعياري في القياس وهو /٣/ وحصلنا على ما يلي:

جدول (٣-٢٣) الدالات الاحصائية لاختبار مستوى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر ومعاييرها في البنك*

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الدالة الاحصائية
الإستشراف	3.99	0.23	42.86
التفكير بمنطق النظم	4.13	0.22	49.07
الشراكة	4.12	0.16	72.25
الرؤية المستقبلية	4.23	0.44	27.93
الدافعية	3.97	0.20	53.15
الحدس	4.22	0.41	41.50
الإبداع	4.22	0.44	43.93
الذكاء الإستراتيجي	4.09	0.09	124.18

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

- من حيث الإستشراف نجد أن المتوسط ٣.٩٩ والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من ٠.٠٠٥ وبالتالي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي من حيث (الإستشراف) في بنك سورية والمهجر بدرجة مرتفعة).
- من حيث التفكير بمنطق النظم نجد أن المتوسط ٤.١٣ والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من ٠.٠٠٥ وبالتالي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي من حيث (التفكير بمنطق النظم) في بنك سورية والمهجر بدرجة مرتفعة).
- من حيث الرؤية المستقبلية نجد أن المتوسط ٤.٢٣ والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من ٠.٠٠٥ وبالتالي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي من حيث (الرؤية المستقبلية) في بنك سورية والمهجر بدرجة مرتفعة).
- من حيث الدافعية نجد أن المتوسط ٣.٩٧ والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من ٠.٠٠٥ وبالتالي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي من حيث (الدافعية) في بنك سورية والمهجر بدرجة مرتفعة).

- من حيث الشراكة نجد أنَّ المتوسط ٤.١٢ والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من ٠.٠٥ وبالتالي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي من حيث (الشراكة) في بنك سورية والمهجر بدرجة مرتفعة).
- من حيث الحدس نجد أنَّ المتوسط ٤.٢٢ والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من ٠.٠٥ وبالتالي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي من حيث (الحدس) في بنك سورية والمهجر بدرجة مرتفعة).
- من حيث الإبداع نجد أنَّ المتوسط ٤.٢٢ والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من ٠.٠٥ وبالتالي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي من حيث (الإبداع) في بنك سورية والمهجر بدرجة مرتفعة).

الفرضية الرئيسة الثانية H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة المستقل بالتابع كما يلي:

جدول (٣-٢٤) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإستشراف) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)*

Model Summary					
Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.016	5.986	0.044	0.059	.331	١
Predictors: (Constant), الإستشراف					

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 33.1% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.9 % أي أن المتغير المستقل الإستشراف استطاع أن يفسر 5.9% من التغيرات الحاصلة في التابع (تنمية الكفاءات البشرية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (٣-٢٤) ايضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F=5.9 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.016) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية.

جدول (٣-٢٥) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الإستشراف) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)*

Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	

0.000	18.112		0.210	4.883	(Constant)	١
0.016	2.411	0.236	0.051	0.210	الإستشراف	
Dependent Variable: a. تنمية الكفاءات البشرية						

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (٣_٢٥) نجد أن بعد المتغير المستقل (الإستشراف) له تأثير ذو دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$.

❖ وبالتالي تظهر معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 4.883 + 0.210(x1)$$

حيث:

▪ Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية)

▪ X1: الإستشراف

أي أنه بزيادة الإستشراف كأحد عناصر (الذكاء الإستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تنمية الموارد البشرية بمقدار ٠.٢١٠ ، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

الفرضية الفرعية الثانية H2-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير بمنطق النظم كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك،

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقلة بالتابع كما يلي:

جدول (٣-٢٦) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التفكير بمنطق النظم) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية) *

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.016 ^b	6.210	0.044	0.061	.297 ^a	١
a. Predictors: (Constant), التفكير بمنطق النظم					

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 29.7% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 6.1 % أي أن المتغير المستقل التفكير بمنطق النظم استطاع أن يفسر 6.1% من التغيرات الحاصلة في التابع (تنمية الكفاءات البشرية) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (٣_٢٦) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F=6.2 ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig} = 0.016$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig} = 0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية.

جدول (٣-٢٧) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التفكير بمنطق النظم) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية) *

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	23.333		0.171	3.821	(Constant)	١
0.014	2.472	0.242	0.038	0.088	التفكير بمنطق النظم	
Dependent Variable: تنمية الكفاءات البشرية						

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (٣-٢٧) نجد أن بعد المتغير المستقل (التفكير بمنطق النظم) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$.

❖ وبالتالي تظهر معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 3.821 + 0.088 (x_2)$$

حيث:

▪ Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية)

▪ x_2 : التفكير بمنطق النظم

أي أنه بزيادة التفكير بمنطق النظم كأحد عناصر (الذكاء الإستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تنمية الموارد البشرية بمقدار ٠.٠٨٨ ، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير بمنطق النظم كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

الفرضية الفرعية الثالثة H2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك.
تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقلة بالتابع كما يلي:

جدول (٣-٢٨) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية) *

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.020 ^b	5.499	0.041	0.050	.257 ^a	١
Predictors: (Constant), الرؤية المستقبلية					

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 25.7% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5% أي أن المتغير المستقل الرؤية المستقبلية استطاع أن يفسّر 5% من التغيرات الحاصلة في التابع (تنمية الكفاءات البشرية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (٣-٢٨) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=5.4$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.020$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية.

جدول (٣-٢٩) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الرؤية المستقبلية) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)*

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	19.073		0.189	4.010	(Constant)	١
0.020	2.099	0.230	0.044	0.099	الرؤية المستقبلية	
a. Dependent Variable: تنمية الكفاءات البشرية						

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (٣-٢٩) نجد أن بعد المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$.

❖ وبالتالي تظهر معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 4.010 + 0.099(X3)$$

حيث:

▪ Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية)

▪ X3: الرؤية المستقبلية

أي أنه بزيادة الرؤية المستقبلية كأحد عناصر (الذكاء الإستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تنمية الموارد البشرية بمقدار ٠.٠٩٩ ، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

الفرضية الفرعية الرابعة H2-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك،

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقلة بالتابع كما يلي:

جدول (٣-٣٠) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الدافعية) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية) *

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.0010 ^b	4.752	0.018	0.075	.172 ^a	١
a. Predictors: (Constant), الدافعية					

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 17.2% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 7.5% أي أن المتغير المستقل الدافعية استطاع أن يفسر 7.5% من التغيرات الحاصلة في التابع (رضى العاملين) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (٣-٣٠) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=4.7$ ومعنوية الدلالة الحسابية وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال احصائياً.

جدول (٣-٣١) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الدافعية) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية) *

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	23.499		0.171	3.821	(Constant)	١
0.005	2.423	0.242	0.041	0.122	الدافعية	
a. Dependent Variable: تنمية الكفاءات البشرية						

نجد من الجدول (٣-٣١) أن بعد المتغير المستقل (الدافعية) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{sig}=0.000$.

❖ وبالتالي تظهر معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 3.821 + 0.122(X4) \quad (x4)$$

حيث:

- Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية)
- X4: الدافعية

أي أنه بزيادة الدافعية كأحد عناصر (الذكاء الإستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تنمية الموارد البشرية بمقدار 0.122 ، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

الفرضية الفرعية الخامسة H2-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

جدول (٣-٣٢) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الشراكة) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.027 ^b	4.698	0.041	0.039	.242 ^a	١
a. Predictors: (Constant), الشراكة					

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 24.2% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 3.9 % أي أن المتغير المستقل الشراكة استطاع أن يفسر 3.9% من التغيرات الحاصلة في التابع (تنمية الكفاءات البشرية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (٣-٣٢) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F=4.6 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.027) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية.

جدول (٣-٣٣) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الشراكة) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)*

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	15.721		0.201	4.012	(Constant)	١
0.028	2.553	0.213	0.047	0.098	الشراكة	
a. Dependent Variable: تنمية الكفاءات البشرية						

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (٣-٣٣) نجد أن بعد المتغير المستقل (الشراكة) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية sig<0.05 حيث قيمتها sig=0.000.

❖ وبالتالي تظهر معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 4.012 + 0.098(X5) \quad (X5)$$

حيث:

- Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية)
- X5: الشراكة

أي أنه بزيادة الشركة كأحد عناصر (الذكاء الإستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تنمية الموارد البشرية بمقدار ٠.٠٠٩٨ ، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

الفرضية الفرعية السادسة H2-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحدس كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

جدول (٣-٣) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الحدس) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية) *

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.020 ^b	5.336	0.040	0.048	.201 ^a	١
a. Predictors: (Constant), الحدس					

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 20.1% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا ٤.٨ % أي أن المتغير المستقل الحدس استطاع أن يفسر 4.8 % من التغيرات الحاصلة في التابع (تنمية الكفاءات البشرية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (٣-٣) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=5.3$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.020$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية.

جدول (٣-٣) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الحدس) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية) *

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	19.066		0.178	3.887	(Constant)	١
0.020	2.101	0.230	0.041	0.119	الحدس	
a. Dependent Variable: تنمية الكفاءات البشرية						

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (٣-٣) نجد أن بعد المتغير المستقل (الحدس) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{sig}=0.000$.

❖ وبالتالي تظهر معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 3.887 + 0.119 (X6)$$

حيث:

▪ Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية)

▪ X6: الحدس

أي أنه بزيادة الحدس كأحد عناصر (الذكاء الإستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تنمية الموارد البشرية بمقدار 0.119 ، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحدس كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

الفرضية الفرعية السابعة H2-7: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر على تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

جدول (٣-٣٦) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإبداع) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.015 ^b	5.218	0.047	0.033	.300 ^a	١
a. Predictors: (Constant), الإبداع					

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 30% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 3.3 % أي أن المتغير المستقل الإبداع استطاع أن يفسر 3.3% من التغيرات الحاصلة في التابع (تنمية الكفاءات البشرية) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (٣-٣٦) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية $F=5.2$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.015$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية.

جدول (٣-٣٧) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الإبداع) والتابع (تنمية الكفاءات البشرية)*

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	23.321		0.153	3.771	(Constant)	١
0.015	2.434	0.242	0.034	0.111	الإبداع	
a. Dependent Variable: تنمية الكفاءات البشرية						

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (٣_٣٧) نجد أن بعد المتغير المستقل (الإبداع) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$.

❖ وبالتالي تظهر معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 3.771 + 0.111(X7)$$

حيث:

▪ Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية)

▪ X7: الإبداع

أي أنه بزيادة الإبداع كأحد عناصر (الذكاء الإستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تنمية الموارد البشرية بمقدار ٠.١١١ ، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر في تنمية الكفاءات البشرية للبنك.

الفرضية الرئيسية الثالثة H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة) في بنك سورية والمهجر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وينفَرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H3-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر يُعزى للتحصيل العملي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
تم إجراء اختبار التباين الأحادي للفروق One way anova لدراسة الفروق في تنمية الكفاءات البشرية حول مدى الذكاء الإستراتيجي تبعاً للتحصيل العلمي.

جدول (٣-٣٨) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعاً للتحصيل العلمي للمبحوث*

ANOVA					
					تنمية الكفاءات البشرية حول مدى الذكاء الإستراتيجي
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.000	6.611	0.041	3	0.166	Between Groups
		0.006	247	0.610	Within Groups
			250	0.698	Total

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (٣_٣٨) أن قيمة دالة التباين $F = 6.61$ والدلالة الاحصائية $\text{Sig} = 0.000$ أصغر من ٠.٠٠٥ ونقبل الفرض البديل (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي يُعزى للتحصيل العملي)

الفرضية الفرعية الثانية H3-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر يُعزى للجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
تم إجراء اختبار التباين الاحادي للفروق One way anova لدراسة الفروق بين مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي تبعاً للجنس.

جدول (٣-٣٩) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعاً لجنس للمبحوث*

ANOVA					
					رضى العاملين حول مدى الذكاء الإستراتيجي
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.000	4.820	0.034	2	0.112	Between Groups
		0.006	248	0.598	Within Groups
			250	0.867	Total

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (٣-٣٩) أن قيمة دالة التباين $F=4.82$ والدلالة الاحصائية $Sig=0.000$ أصغر من 0.05 ونقبل الفرض البديل (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر يُعزى للجنس).

الفرضية الفرعية الثالثة H3-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر يُعزى للعمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم إجراء اختبار التباين الاحادي للفروق One way anova لدراسة مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي تبعاً للعمر.

جدول (٣-٤٠) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعاً لعمر المبحوث*

ANOVA					
					تنمية الكفاءات البشرية حول مدى الذكاء الإستراتيجي
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.001	6.987	0.039	1	0.099	Between Groups
		0.005	249	0.547	Within Groups
			250	0.698	Total

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (٣٦) أن قيمة دالة التباين $F=6.98$ والدلالة الاحصائية $Sig=0.001$ أصغر من 0.05 ونقبل الفرض البديل (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر يُعزى للعمر).

الفرضية الرئيسية الرابعة H4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تنمية الكفاءات البشرية يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، الجنس، العمر) في بنك سورية والمهجر.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة، ويوضح الجدول التالي ما تم التوصل إليه من نتائج.

الجدول (٣-٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
العمر						
بين المجموعات	0.093	2	0.046	6.683	0.002	دالة
داخل المجموعات	0.679	248	0.007			
المجموع	0.771	250				
التأهيل العلمي						
بين المجموعات	0.103	3	0.034	4.972	0.003	دالة
داخل المجموعات	0.668	247	0.007			
المجموع	0.771	250				
الجنس						
بين المجموعات	0.165	4	0.041	6.509	0.000	دالة
داخل المجموعات	0.607	246	0.006			
المجموع	0.771	250				

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

نلاحظ من الجدول (٣-٤) أن مستوى الدلالة الإحصائية لكل من المتغيرات (العمر والجنس والمؤهل العلمي) ($\text{sig} < 0.05$) وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونخلص إلى النتيجة التالية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مدى تنمية الكفاءات البشرية يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، الجنس، العمر) في بنك سورية والمهجر.

خلاصة المبحث الثاني:

توصلنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أن الذكاء الإستراتيجي مطبقة بوضوح وتؤثر إيجاباً في تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر، وأن للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً وعلاقة ارتباط موجبة مع تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر، كما وتوصلنا أيضاً إلى وجود تأثير معنوي في تطبيق هذا الذكاء الإستراتيجي باختلاف المتغيرات الديمغرافية للعاملين، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي حول في تنمية الكفاءات البشرية يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، الجنس، العمر) في بنك سورية والمهجر.

المبحث الثالث: استنتاجات ومقترحات الدراسة

من خلال النتائج التي تحصلنا إليها أثناء قيامنا بهذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي، يمكن صياغة بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تحدث تغييراً إيجابياً في بنك سورية والمهجر محل البحث بصفة خاصة والمصارف السورية الخاصة بصفة عامة، وهي:

١.٣.٣ الاستنتاجات:

انطلاقاً من المعلومات الواردة في الجانب النظري سيتم تقديم تفسير لنتائج الدراسة المتوصل إليها عند اختبار الفرضيات بداية بتفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي، ثم النتائج المتعلقة بفرضيات اختبار الفروق وأخيراً بتفسير نتائج فرضيات الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولاً : تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للمتغيرات:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن بنك سورية والمهجر محل الدراسة يملك ذكاءً استراتيجياً عالٍ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.09) ، يمكن تفسير ذلك بأن هذا البنك يدرك الأهمية الاستراتيجية لهذا النوع من الذكاء والدور الذي يلعبه في توفير معلومات عن بيئة عمله والذي يعتبر أحد عوامل التميز والنجاح خصوصاً أن هذه البنك ينشط في بيئة شديدة التنافس على الصعيدين المحلي والدولي وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (صقور، ٢٠١٧) ، (الطيب قاسم، ٢٠١٦) ، (Esmaeili 2020) ، (Alhamadi, 2020)، كما أوضحت نتائج الدراسة بأن الرؤية المستقبلية عنصراً مهماً في عناصر الذكاء الإستراتيجي، حيث أشارت النتائج بأن بعد الرؤية المستقبلية على مستوى عالٍ في البنك محل الدراسة محتلاً بذلك المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (4.23) ، ويمكن تفسير ذلك من خلال حرص العاملين في هذا البنك على الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وكذلك قدرتهم العالية على بناء صورة إيجابية لمنظمتهم وبناء مكانة إستراتيجية في القطاع الذي يعملون فيه ، كما بينت نتائج الدراسة أيضاً أن المتوسط الحسابي لعنصري **الحدس والإبداع** كان مرتفعاً حيث بلغ (4.22) محتلاً بذلك المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي، ويمكن تفسير الاهتمام ببعد الإبداع ذلك بأن إطارات البنك محل الدراسة تعتمد التجارب الشخصية والخبرات المتراكمة في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للبنك، بالإضافة إلى امتلاك القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة ، أما المتوسط الحسابي المرتفع لعنصر **الحدس** فيمكن تفسير ذلك بسبب حرص الإدارة العليا والعاملين على أهمية الإدراك السريع لظروف القرار والاعتماد على الخبرات المتراكمة بدون العودة إلى التفكير المحسوس، كما وبينت نتائج الدراسة بأن المتوسط الحسابي لبعد **التفكير بمنطق النظم** كان مرتفعاً، حيث بلغ (4.13) والذي احتل من خلاله المرتبة الثالثة في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي وهذا دليل على اعتباره من أهم مكونات الذكاء الإستراتيجي ، ويمكن تفسير ذلك بأن الكفاءات البشرية ينظرون للبنك بأنه مجموعة أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة فيما بينها تؤثر وتتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى إدراكهم لأهمية تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة كما أنهم على يقين أن البنك لن ينجح إلا إذا كان هناك تكامل وتعاون بين كافة أجزائها لتحقيق الأهداف الموضوعية ، أيضاً كان المتوسط الحسابي لبعد **الشراكة** عالٍ حيث بلغ (4.12) وبذلك احتل المرتبة الرابعة في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي، ويمكن تفسير ذلك من خلال حرص الإدارة العليا في البنك على إقامة شراكات إستراتيجية، وآليات التكيف مع التحديات البيئية، وتوفير الفرص لتبادل الخبرات والتجارب ، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن المتوسط الحسابي لبعد **الإستشراف** بما سيكون عليه المستقبل بالبنك محل الدراسة، عالٍ حيث بلغ (3.99) و احتل المرتبة الخامسة في ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي ، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو إصبع، ٢٠١٩) ، إذ يمكن تفسير ذلك ببعد نظر العاملين في هذه البنك ووعيهم بأهمية هذا العنصر للتعرف على المستقبل انطلاقاً من الوضع الحالي لبيئتي البنك الداخلية والخارجية والتحرك وفق خطط استناداً إلى استقراء المستقبل ، كما أظهرت نتائج الدراسة **للدافعية** دوراً مهماً ضمن أبعاد الذكاء الإستراتيجي ، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Kelidbari, Rayat, 2017)

حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) ولكن احتلت المرتبة السادسة والأخيرة ، ويرجع تفسير ذلك بالقدرة التي يتمتع بها إطارات البنك محل الدراسة على دفع الأفراد وتحفيزهم لاعتناق وتبني الإيمان بهدف يجمعهم من منطلق الرؤى التي ينبغي أن تكون موضع تنفيذ بالإضافة الى تحفيز العاملين نحو بذل المزيد من الجهود، والعمل كفريق، مما يعزز فيهم روح المبادرة وتحمل المسؤولية ، أما بالنسبة للمتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية) فمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن تنمية الكفاءات البشرية في المصرف محل الدراسة كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.12) ، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبد الصمد سميرة 2020) ، (العامري، أمين 2018) ، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة العليا في بنك سورية والمهجر متيقنة كل اليقين بأن الاستثمار في المورد البشري هو مفتاح النجاح وأساس التفوق لما يمتلكه من قدرات كامنة يمكن الاستفادة منها لتحقيق التميز التنافسي والسبق الريادي في تقديم المنتجات فقد بينت نتائج الدراسة للبنك محل الدراسة أن **التكوين والتدريب** عالٍ، حيث احتل المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد تنمية الكفاءات البشرية بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Pauker et al,2019)، (Kelidbari, Rayat, 2017)، فهذا يعني أن الإدارة العليا في البنك لا تستطع التخلي عن الأساليب التقليدية لتنمية وتطوير الكفاءات، باعتبار التكوين يسمح للعاملين بتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة وتحقيق التكيف مع التغيرات الوظيفية الحاصلة وتعديل أسلوب العمل ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن للبنك محل الدراسة نظام حوافز وترقيات مرتفع حيث بلغ متوسطة الحسابي (4.21) ، و احتل بذلك المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد تنمية الكفاءات البشرية، فهذا لا يعني أن الإدارة العليا لا تول أهمية بالغة لأنظمة الحوافز والترقيات، وإنما تدعم حرصها الشديد على أن بذل المزيد من الجهود بالنسبة لكل العاملين والمثابرة من أجل الحصول على المكافآت، بالإضافة إلى تقديم ترقيات عادلة وفق معايير محددة كل هذا يسهم في زيادة رضاهم لتحسين أداءهم ، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن المصرف محل الدراسة يمتلك إدارة معرفة مرتفعة من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.11) محتل هذا البعد بذلك المرتبة الثالثة في ترتيب أبعاد تنمية الكفاءات البشرية، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Choi, 2017) ، (Alhamadi, 2020) ، و هذا دليل على أن البنك يملك تكنولوجيا المعلومات لتشجيع الاتصالات بين القوى العاملة لغرض تبادل الأفكار والخبرات والمعارف، بالإضافة إلى ذلك تمكينهم من الاطلاع على التجارب السابقة المحتفظ بها في قواعد البيانات ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن **التمكين** موجوداً في البنك محل الدراسة و أيضاً مرتفع حيث بلغ متوسطة الحسابي (4.01) ، ولكن احتل بذلك المرتبة الرابعة في ترتيب أبعاد تنمية الكفاءات البشرية ، ويفسر هذا المتوسط المرتفع لبعد التمكين أيضاً دليل على اعتباره من أهم مكونات تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، يفسر ذلك أن تفويض الصلاحيات وتحقيق مساهمات إيجابية في تطوير العمل؛ إبداء الرأي؛ والعمل بروح الفريق كلها عوامل ساعدت على كسب الثقة والتخلي بروح المسؤولية لهذه القوى العاملة ، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Alhamadi, 2020) .

ثانياً : تفسير النتائج المتعلقة بالفروق:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في تنمية الكفاءات البشرية حول مدى الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الممثلة ب (الجنس، العمر، ، المؤهل العلمي) ،حيث يمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى إلى متغير الجنس بأن الإدارة العليا تهتم باستخدام الكفاءات بحسب الأهمية و تميز بينهم حسب اختلافهم في الجنس ، أما وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى إلى متغير العمر وذلك لأن الإدارة العليا تهتم باستخدام الكفاءات بحسب الأهمية وتميز بينهم حسب اختلاف أعمارهم، أما وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، والمتوافقة مع نتائج دراسة (صقور، ٢٠١٧) ، بأن الإدارة العليا في البنك محل الدراسة تهتم باستخدام الكفاءات بحسب الأهمية وتميز بينهم حسب خبراتهم العلمية وتحرص على أن يخضع جميع الأفراد حتى وأن كانوا يتمتعون بمؤهلات علمية عالية ولديهم رصيد من الخبرات لبرامج التكوين والتدريب .

ثالثاً: تفسير نتائج أثر الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات:

كانت جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية إيجابية قوية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية، وتحمل هذه العلاقات دلالات تشير إلى تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية ، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو إصبع، ٢٠١٩) و دراسة (الخوري الياس 2019) ، ودراسة (لعامري، أمين ، 2018) ؛ فالمنظمات التي تستقرئ المستقبل وتستفيد من تجاربها للتأقلم مع التغيرات التي تحدث في المحيط يجعلها تدرك أهمية المورد البشري في هذه المعادلة؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الإستشراف يؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية للبنك محل الدراسة بنسبة قدرت (33.1%) ويمكن تفسيره بأن عملية التنمية الخاصة بالكفاءات البشرية تحتاج لفترة زمنية وهذا لا يكون إلا من خلال الإستشراف الذي يدرس الوضع الراهن ويحدد العقبات التي تواجه المصارف في تطبيق برامج التنمية الخاصة بكفاءاتها ؛ كذلك الأمر بالنسبة للتأثير الإيجابي للتفكير بمنطق النظم على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بنسبة قدرت (29.7%)، يفسر ذلك بأن اعتبار المصرف نظام مفتوح يجعلها أكثر تفاعلاً مع محيطها الخارجي وإدراكها بأنها تنشط في بيئة ذات متغيرات معقدة يستلزم منها تكييف كفاءاتها البشرية وفق هذه المتغيرات؛، كما بيّنت نتائج الدراسة الرؤية المستقبلية تؤثر على تنمية وتطوير الكفاءات في المصرف محل الدراسة بنسبة قدرت (25.7%) ، ويمكن تفسير ذلك أن مخطط تنمية الكفاءات يتم إدراجه في رؤيتهم من أجل مواجهة المنافسين؛ كما أكدت النتائج بأن الشراكة لها أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في المصرف محل الدراسة بنسبة قدرها (24.2%) يفسر هذه النتيجة أن المصرف يدرك تماماً أنه سيستفيد من الشراكة بطريقة جيدة من خلال تبادل الخبرات والتجارب ، كما توصلت نتائج الدراسة أن للحدس، يؤثر على تنمية الكفاءات البشرية في المصرف محل الدراسة بنسبة قدرت (20.1%) ، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن للدافعية أثر على تنمية الكفاءات البشرية في المصرف محل الدراسة بنسبة قدرت (17.2%)، يفسر ذلك أن بنك سورية والمهجر لديه أنظمة للحوافز ليست محددة مسبقاً وغير مركزة على المادية منها فقط ؛ أما عنصر الإبداع أيضاً يؤثر على تنمية الكفاءات البشرية في المصرف محل الدراسة بنسبة قدرت (11.3%) ، ويشير ذلك أن المصرف يعتمد على الطرق الحديثة وغير التقليدية في اتخاذ القرار بالإضافة الى تبني المصرف للأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين والعمل على مكافأتهم.

٢.٣.٣ المقترحات:

من خلال نتائج البحث الواردة سابقاً، يُمكن للباحث تقديم مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى تعزيز دور الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية والمهجر بما يُساهم في صياغة ودعم تنمية الكفاءات البشرية من خلال النقاط التالية:

١. دراسة الذكاء الإستراتيجي على أنه أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية وتوضيح كيف يساهم هذا الذكاء من المسح البيئي وتحديد كل من نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات.
٢. العمل على تحقيق تكامل أبعاد الذكاء الإستراتيجي في عملية واحدة متكاملة مع بعضها، ويتم ذلك من خلال الاستفادة من المعلومات التاريخية، وبمشاركة كافة العاملين وذلك من خلال ربط عناصر الذكاء الإستراتيجي المختلفة بإجراء واحد متفرّع على مراحل عملية وزمنية مختلفة في مستويات إدارية مختلفة وهذا فضلاً عن ضرورة العمل على تعليم العاملين كيفية الاستفادة من الذكاء الإستراتيجي، وذلك من خلال توفير كافة الأدوات والطرق اللازمة حتى تتغلب على نقاط الضعف الموجودة ببيئتها الداخلية، وتتفوق على التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية.

٣. يحتاج استخدام الذكاء الإستراتيجي بيئة مناسبة لذلك أو ثقافة تنظيمية ملائمة، ويتم ذلك من خلال برامج خاصة تعزز ثقافة الذكاء الإستراتيجي، تمكنها من استباق المؤشرات الخاصة بالبيئتين الداخلية والخارجية ؛ بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين بالإضافة الى تغيير وجهة نظر العاملين وعدم اعتبار هذا الذكاء عنصر دخيل على المصرف، بل يجب اعتباره من أهم موارده ومن خلاله يمكن تحقيق عدة مزايا تنافسية .
٤. التّركيز على عنصر الدافعية وإيلائه الأهمية لما له من أهمية في إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الأعمال بفعالية عالية، وبالتالي دفعهم وتحفيزهم ويتم ذلك من خلال العديد من الإجراءات من قبل المصرف ومنها حثّهم على المشاركة في إتخاذ القرارات وكذلك العمل باستمرار على خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة لكوادرها الوظيفية.
٥. العمل على تحويل ثقافة بنك سورية والمهجر إلى ثقافة الذكاء الإستراتيجي وتبني أبعادها كمبادئ عمل أساسية بالإضافة الى تعميم تجربة بنك سورية والمهجر حول مستوى تطبيقه لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على مستوى المصارف السورية الخاصة الأخرى.
٦. التّركيز على عنصر الحدس وإيلائه الأهمية لما له من أهمية في استنباط الأفكار الجديدة وإكساب المنظمة القدرة على توقّع مشكلات العمل وتحاول مواجهتها ويتم ذلك من خلال سعي إدارة المصرف إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف وتقبّلها الأفكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في المنظمة.
٧. يحتاج الاستخدام الجيد للذكاء الإستراتيجي إلى موارد بشرية متمكنة أو متميزة بعدة مهارات، إذ على الدراسات المستقبلية دراسة المهارات المطلوبة في مستخدمي الذكاء الإستراتيجي وذلك من خلال زيادة الوعي بعنصر الكفاءة البشرية والدور الذي يلعبه في الإستراتيجية لدى المصارف السورية الخاصة، وبناء خطط إستراتيجية لتلبية احتياجات الأسواق المحلية والعربية والدولية المتزايدة على المنتج، في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في سورية ، والتقدم السريع والمنافسة الشديدة على المستوى المحلي والخارجي.
٨. إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، ويتم ذلك من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن انجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المنظمة بدل وضعهم كإجراء بالإضافة الى تطوير قدرات العاملين في بنك سورية والمهجر في عملية المشاركة في إتخاذ القرارات وتطوير الخطط المستقبلية وصياغة رؤية البنك ، وهذا من شأنه أن يوفر للمنظمة القدرة على تحقيق المزايا التنافسية على المدى الطويل، ذلك أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة يفرض على المنظمة إعطاء الأهمية المناسبة للرأس المال الفكري والمعرفي وما ينتجه من إبداع وابتكار .
٩. وضع معايير عالية لأداء الرأسمال البشري والعمل على رفعها بشكل مستمر، وتطوير القادة والمديرين والكوادر البشرية في مصرف سورية والمهجر ويتم ذلك من خلال طرق التطوير والتعليم المستمر وتنمية العقول عالية التميز والعمل على إجراء التعديلات على الثقافة التنظيمية وبيئة وسياسة العمل حسبما تمليه الظروف و هذا كله فضلاً عن ضرورة العمل على اكتشاف المواهب والكفاءات التي تميز المنظمة عن منافسيها، تقديرها وتطويرها، تحفيزها، تمكينها ورفع صلاحياتها والعمل على الحفاظ عليها وكسب ولاءها .

٣.٣.٣ آفاق مستقبلية للدراسة:

- (١) في ضوء هذه الدراسة نجد أن جمع المعلومات وحسن تحليلها واستغلالها من خلال استخدام الذكاء الإستراتيجي هي الوسيلة الفعالة في تنمية الكفاءات البشرية ، حيث تبيّن لدينا الدور الذي يلعبه كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي في

تحسين القدرات والمميزات داخل المنظمة، وبالتالي انعكاس ذلك على تنمية الكفاءات البشرية ، وعليه يمكننا اقتراح المواضيع التالية كبحوث مستقبلية:

- دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية القدرات التنافسية.
 - دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الإستراتيجي.
 - أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الذكاء الإستراتيجي.
- (٢) تمت الدراسة الميدانية على بنك سورية والمهجر ، أي تمت دراسة المصارف الخاصة فقط، ويمكن للبحوث المستقبلية القيام بدراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة أو المقارنة بين أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية بين المصارف العمومية والخاصة، مع الإبقاء على نفس نموذج الدراسة الحالية.
- (٣) تمت هذه الدراسة على بنك ذو طابع ربحي، ويمكن للدراسات المستقبلية دراسة منظمات غير ربحية (المستشفيات الحكومية مثلاً)، باعتبار أن لكل منظمة توجهات وبيئة تنافسية حتى لو لم تكن تسعى لتحقيق الربح.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة نكون قد تمكنا من تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع المتداولة في عصر تكنولوجيا المعلومات، ألا وهو الذكاء الإستراتيجي وأثره في تنمية الكفاءات البشرية، والذي أصبح فيه الحصول على المعلومة من الأمور بالغة الأهمية بالنسبة لمتخذي القرارات على مستوى المنظمات ومنها المصارف الخاصة و الكفاءات البشرية العاملة و الذين يفترض أن تتوفر فيهم ميزة الذكاء الإستراتيجي، ولا تكفي هذه المزايا وحدها للوصول بهذه المصارف الخاصة إلى المكانة المرموقة التي يهدف كل قائد استراتيجي إلى بلوغها، وإنما بتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وحسن تحليلها واستغلالها بطريقة ذكية، فقد أكدت هذه الدراسة على أهمية الذكاء الإستراتيجي، فهذا الذكاء يتخصص في جمع ومعالجة وتحليل وتوزيع نوع معين من المعلومات على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة او عن كليهما معاً ، كما يسهم في تنمية الكفاءات البشرية العاملة ، أيضاً ركزت هذه الدراسة على جوانب عديدة هامة تبلورت من خلال النتائج التي حصلنا عليها، حيث قام الباحث باختبار نموذج تتكامل متغيراته فيما بينها فتم اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية ، وكانت أهم النتائج تتمحور حول أن الذكاء الإستراتيجي مطبق بوضوح ويؤثر إيجاباً على تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر ، وذلك نتيجة وجود التزام من قبل الإدارة وكذلك العاملين في البنك محل الدراسة بهذا النهج، ووجدنا أنه للأبعاد (الإستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الحدس والإبداع) تأثير معنوي وعلاقة ارتباط موجبة في تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات ومنها المصرف محل الدراسة ، وفي هذا السياق يقع على عاتق المصارف السورية الخاصة وضع معايير عالية لأداء رأسمالها البشري والعمل على رفعها بشكل مستمر، وتطوير القادة والمديرين والكوادر البشرية من خلال طرق التطوير والتعليم المستمر وتنمية العقول عالية التميز، علاوة على ضرورة العمل على إجراء التعديلات على الثقافة التنظيمية وبيئة وسياسة العمل حسبما تمليه الظروف ، وهذا فضلاً عن ضرورة العمل على اكتشاف المواهب والكفاءات التي تميز المنظمة عن منافسيها، تقديرها وتطويرها، تحفيزها، تمكينها ورفع صلاحياتها والعمل على الحفاظ عليها وكسب ولاءها ، فإن تطبيق برامج فعالة لتطوير وتنمية الكفاءات، على اعتبارها محور كل الموجودات غير الملموسة ومصدرها الرئيسي، يساهم في إحداث التغيير التنظيمي المطلوب في مستويات الأداء والوصول بها إلى حالة النقرود وهذا من خلال تطوير المهارات وتوجيه السلوكيات وتقديمها باستمرار، وبالشكل الذي يساعد الأفراد وخاصة الفئات عالية المهارة والخبرة والمعرفة منهم، على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتشجيعهم على مواجهة المخاطر، وتطويرهم والعمل على تشجيع الكفاءات الجماعية من خلال فتح قنوات الاتصال وبالتالي تشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي .

قائمة المراجع

أولاً _ المراجع العربية :

أولاً - الكتب:

١. أبو النصر مدحت (٢٠٠٩) ، "مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز"، الطبعة الأولى، الموسوعة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
٢. أبو غزالة محمود (٢٠٠٥) ،"دليل المعلم في التعلم التعاوني للمرحلة الأساسية"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.
٣. الجنابي أكرم (٢٠١٣)، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. الجواد عبد الباري (٢٠١٢) ،"الأساسيات في الإدارة المعاصرة :منحى نظامي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الشارقة، الامارات.
٥. الحسن راوية (٢٠٠٥) ، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005.
٦. الحسين حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الموصل، العراق.
٧. الخصري سليمان (٢٠٠٩) ،"سيكولوجية الفروق الفردية في الذكاء"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
٨. الخطيب أحمد و زيغان خالد (٢٠٠٩)، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن.
٩. الخفاجي عباس (٢٠٠٤) ، " الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات"، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
١٠. السالم مؤيد و حرحوش عادل (٢٠٠٠) ، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة بغداد، العراق.
١١. الشرفاوي عمرو (١٩٩٨) ، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
١٢. الشعبان محمد و الأبعج محمد (٢٠١٤) ، " إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. الطائي حميد ، و الوائلي فاضل (٢٠١٥) ، "إدارة الجدارات والمواهب"، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
١٤. الطائي يوسف و الذبحاوي عامر (٢٠١٧)، "الذكاء الأخلاقي مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. الطراونة عمر (٢٠١١) ، " الإدارة الاحترافية للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الموصل، العراق.
١٦. العباس أنس (٢٠٠٤) ، "إدارة الموارد البشرية" ، "الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٧. العزاوي بشرى والابراهيم خليل (٢٠١٠) ، "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الموصل، العراق.
١٨. العنزي سعد و الصالح أحمد (٢٠٠٩) ، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
١٩. العيسوي عبد الرحمان (١٩٩٩) ، "علم النفس العام"، دار النهضة العربية، طرابلس ، لبنان.

٢٠. الغنيم محمد (٢٠٠٨) ، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2008
٢١. الفريجان خضير و اللوزي موسى و الشهابي إنعام ، " السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٢. الكافي عبد الفتاح (١٩٩٨) ، " الذكاء وتنميته لدى أطفالنا"، الطبعة الثانية، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر.
٢٣. اللوزي موسى (١٩٩٩) ، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الموصل، العراق.
٢٤. المحمد أحمد (٢٠٠٩) ، " الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٥. المحمد يونس (٢٠٠٥) ، " التعليم الالكتروني عبر شبكة الانترنت"، الطبعة الأولى، الدار المصرية، القاهرة، مصر.
٢٦. المخلافي محمد (٢٠٠٩) ، "القيادة الفاعلة وإدارة التغيير"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
٢٧. المصطفى أحمد (٢٠٠٧) ، "المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة؟"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.
٢٨. الناصر عامر (٢٠١٥) ، " نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
٢٩. النشواتي عبد الحميد (١٩٨٤) ، " علم النفس التربوي"، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1984
٣٠. النعيمي محمد والشهابي محمد (٢٠٠٧) ، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣١. النمشي قوي (٢٠١٦) ، " تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي ، الموصل، العراق.
٣٢. الهيثمي خالد (٢٠٠٨) ، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر، الشارقة، الامارات.
٣٣. الياسري أكرم و الشمري عبد الله (٢٠١٥) ، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، الجزء 6 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
٣٤. الياسري محسن و الحسين ظفر (٢٠١٥) ، " مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة"، الطبعة الأولى الجزء السابع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الموصل، العراق.
٣٥. أمطانيوس مخائيل (١٩٩٧) ، "اختبارات الذكاء والشخصية"، الجزء الأول، كتاب جامعي، منشورات جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
٣٦. بدير جمال (٢٠١٠) ، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
٣٧. بلوط إبراهيم (٢٠٠٢) ، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
٣٨. بلوط إبراهيم (٢٠٠٨) ، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
٣٩. بن عنتر عبد الرحمن (٢٠١٠) ، "إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد - الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٠. جرادات ناصر وآخرون (٢٠١٣) ، " إدارة التغيير والتطوير"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤١. جلاب إحسان. (٢٠١٥) ، "الذكاء الثقافي في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع الشارقة، الامارات.
٤٢. حجازي إسماعيل (٢٠١٣) ، " تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
٤٣. خضير كاظم (٢٠٠٧) ، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٤. خضير كاظم (٢٠١٣) ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الموصل، العراق.
٤٥. خوالدة محمود (٢٠٠٤) ، " الذكاء العاطفي، الذكاء الانفعالي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

- ٤٦.ريتشارد ويليامز (٢٠٠٢)، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الموصل، العراق.
- ٤٧.زاهد محمد و الكسواني سعادة (٢٠١٠)، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، كنوز للنشر والتوزيع، الشارقة، الامارات.
- ٤٨.سلطان محمد (١٩٩٣)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٤٩.عبد المعطي عساف (٢٠٠٨)، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥٠.عبد الوهاب كامل (١٩٩٩)، "سيكولوجية التعلم والفروق الفردية"، الطبعة الثالثة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- ٥١.عصامي نور الدين (٢٠١٠)، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥٢.عقيلي عمر (٢٠٠٥)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي"-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥٣.علي رمضان فاضل (٢٠١١)، "الذكاء الاجتماعي"، الطبعة الأولى، الدار العالمية للكتب والنشر، مصر.
- ٥٤.قطامي نايفة (٢٠٠٩)، "تفكير وذكاء طفل"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، العقبة، الأردن.
- ٥٥.كشروود عماد (١٩٩٥)، "علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، مفاهيم ونماذج النظريات"، الدار الجامعية قاريونش، بنغازي، ليبيا.
- ٥٦.ماضي إسماعيل (٢٠١٢)، "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- ٥٧.محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي (٢٠٠٩)، "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٥٨.نجم عبود (٢٠٠٤)، "إدارة اللا ملموسات إدارة مالا يقاس"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
- ٥٩.نجم عبود (٢٠٠٤)، "إدارة المعرفة المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
- ٦٠.همشري عمر (٢٠١٣)، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الشارقة، الامارات.

ثانياً – الأبحاث المنشورة في المجالات:

١. أبو الغنم خالد (٢٠١٦)، "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة" -، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٣.
٢. الحنيطي محمد (٢٠١٣)، "أثر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، العدد ٤٠، الجامعة الأردنية، ص ٥٦-٨٧.
٣. الخطيب محمود (٢٠٠٠)، "إدارة المورد البشرية- إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني"، مجلة الأهرام، الإسكندرية، مصر، مجلد ٢٨، العدد ٣.
٤. الريان عادل (٢٠١٣)، "أنماط الذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية بمدينة تربية الخليل في فلسطين"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد ١، العدد ١٧.

٥. الصالح أحمد و الموات علي (٢٠١٠) ،"إدارة الموهبة المنظور العلمي والإستراتيجي"، مجلة الدورية الإدارية، العدد 120، السنة الثانية والثلاثون، مسقط، سلطنة عمان، المجلد ٤٤، العدد ١٢٠ .
٦. الغالي طاهر(٢٠٠٩) ، "تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة لسمات التنافس المعرفي"،مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد ٩، العدد ٢٥.
٧. بوري شوقي (٢٠٠٥) ،"علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، المجلد ٥، العدد ١٧.
٨. تركي كاظم (٢٠١٧) ، " التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد، المجلد ١٨، العدد ١.
٩. حجازي إسماعيل و زكري أسماء (٢٠١٦) ، "أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع- عمر بن عمر -من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 19 ، جامعة بسكرة، المجلد ١٨، العدد ١.
- ١٠.حسين رحيم (٢٠٠٥) ،"التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 ، جامعة بسكرة ، ص ١٥٧-١٦٠.
- ١١.حمداني محمد (٢٠١٢) ،"أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات السعودية، العدد 02 ، جامعة الرياض، ص ١٤٥-١٥٥.
- ١٢.صولح سماح(٢٠١٠) ،"إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، العدد المجلد ١١، العدد ٩.
- ١٣.كنوش محمد (٢٠١٥) ،"دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة الشلف، مجلد ٧، العدد ١٣.

ثالثاً - الرسائل والأطروحات:

١. أبو إصبع. (٢٠١٩) بعنوان: "الدور المتوقع للذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية - دراسة تحليلية"، كلية التربية، جامعة ، اليمن، بحث منشور في الجامعة الوطنية.
٢. أندراوس رامي (٢٠٠٩) ، "درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن.
٣. بلخضر نصيرة (٢٠١٦) ،"الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة" لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.
٤. بن حمودة يوسف(٢٠١٤) ، " خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الأهرام ، مصر .
٥. حامي حسان (٢٠١٦) ، " إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل :إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف ، الجزائر.
٦. الخوري الياس (٢٠١٩) ، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" ، كلية التربية، جامعة الرياض ، بحث منشور في الجامعة الوطنية ، المملكة العربية السعودية.

٧. الزيدي إبراهيم (٢٠٠٠) ، "نمط التفكير الإستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الإستراتيجي مدخل معرفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق.
٨. سملاي سيف (٢٠٠٠) ، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق.
٩. شرقاوي عبود (٢٠١٢) ، "علاقة البنية المعرفية الافتراضية بالبنية المعرفية الملاحظة -دراسة تحليلية في ضوء نظرية بياجيه لدى عينة من طلبة المتوسطات والثانويات" ، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر.
١٠. صقور مجد، (٢٠١٧) ، "قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية". دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة المتوسطة، دمشق ، سورية .
١١. الطيب قاسم، (٢٠١٦) ، " أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات" ، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في الأونروا عمان ، الأردن .
١٢. العامري عبد الله (٢٠١١) ، " أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي"- دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، القاهرة ، مصر
١٣. عبد الصمد سميرة (٢٠٢٠) ، "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، رسالة ماجستير ، جامعة الكويت.
١٤. العبدلي ضرغام (٢٠١٠) ، "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف-العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
١٥. العزاوي بشرى (٢٠٠٨) ، " أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.
١٦. القاسم سعاد (٢٠١١) ، " أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات- دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا " ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
١٧. القاضي نجاح (٢٠٠٩) ، "أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري"، أطروحة دكتوراه في أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
١٨. المعماري، أمين. (٢٠١١) ، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الرياض، :السعودية.
١٩. الهادي نجيب (٢٠١٣) ، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ،مصر.

First – the Books

1. Alain Labruffe, (2003), "**Skills measurement**", AFNOR, France.
2. Alain Labruffe, (2005), "**Skills management**", Afnor, Paris, France.
3. Annick Cohen and Annette Soulier, (2004), "**Manager by skills**", Liaisons Sociales, Paris, France.
4. Armelle Thomas, (2005), "**Watch tools in 7 steps**", Watch magazine, N° 74, May 2004. France.
5. Balmissse Gilles and Denis Meingan, (2006), "**Watch and its tools**", it-expert, N°56, July, August.
6. Bar-On, R. (1998), "**The Development of an Operational Concept of Psychological Well-being**", Rhodes University, South Africa.
7. Bernard Besson and Jean Claude Poussin, (1998), "**the economic intelligence audit**", Dunois, Paris.
8. Bernard Hevin, Jane Tunen, (2007), "**Coaching Manual**", 2nd Ed, Inter Edition.
9. Bernhardt, D., (2003), "**Competitive Intelligence: How to Acquire & Use Strategic Intelligence & Counter Intelligence**", Management Briefing Executive Seris.
10. Bourgogne, P, (2001), "**Decilor programs (Decision-Making in Lorraine): Global Device of strategic Intelligence for SMES**".
11. Brilman Jean, (2001), "**the best management practices**", 3rd edition, Editions d'organisation, Paris.
12. Brouard, F., (2006), "**Deciler Program (Decision-making in Lorraine): Global Device of Strategic Intelligence for SMES**", www.arenio.org
13. C. Dejoux and A. Dietrich, (2006), "Management through skills: the Manpower case", Pearson Education, France.
14. Cécile Dejoux, (2001), "**skills at the heart of the company**", Editions D'organisation, Paris, France.
15. Chevalier Françoise, (1991), "**Circles of quality and organizational change**", Economica edition, Paris.
16. Chotin, R. & Labie, M., (2003), "**European Diploma of economic and strategic intelligence (DEIES)**", Graduate School of Business (ESA).
17. Christine Bosman, (2004), "**What future for skills**", edition of Boeck, Brussels.
18. Clas, G. et al., "**strategic policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy-Making Europe's regions**", Steinbeis- Edition, Stuttgart, Berlin , 2008.

19. Castillo, Jaime et al. (2006), **"Strategic intelligence and innovation clusters, a regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy"**, European regions, StratinC project, Interreg III C.
20. Clar, G. et al. (2008), **"Strategic policy intelligence tools, enabling better RTDI Policy-Making Europe's regions"**, steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin.
21. Degenaro, B. Fahey, L. Fuld, L. Klavans, D. (2000), **"Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decision"**, Available from: <http://www.csb.executiveboard.com>.
22. Dowell, McDowell. (2009), **"Strategic intelligence A handbook for Practitioners, and Users"**, Rev.ed, Scarecrow press, USA.
23. Claude Lévy-Leboyer, (2009), **"Skills management"**, edition of Organization, Paris, France.
24. Colin Thierry and Grasser Benoit, (2007), **"skills management: from the dissemination of practices and tools to the model"**, Human Resource Management Review, N0 66, Edition ESKA, October–November–December.
25. D. held & J. M. Riss, (1998), **"skills development at the service of the learning organization"**, Swiss Employer Review, No. 13, organization, Paris, France
26. Daniel Belet, (2003), **"Becoming a real learning company"**, Edition d'organisation, Paris.
27. Davar, R., (1994), **"The Human Side of Management"**, 1st edition, Mc Graw–Hill, Inc, New York, USA.
28. Davis, J., (2002), **"Sherman Kent & The profession of intelligence analysis"**, Sherman Kent school for intelligence, occasional papers, Vol 1, N°5, November 2002
29. Demithi Weiss, (2003), **"Human Resources"**, 2nd edition, Organization Edition, Paris, France,
30. Didier Retour, (2005), **"Tomorrow's HRD faced with the skills issue"**, management and future magazine, Vol 2, N0 4.
31. DJENNAS Mustapha and BENHABIB Abderrezak, (2006), **"Strategic intelligence and decision support tools in Algerian companies: the case of service companies"**, the notebooks of MECAS, N°2, Faculty of Economics and Management, University of Tlemcen, March.
32. Elisabeth Lecoeur, (2008), **"Skills management the practical guide"**, edition of Boeck, Brussels.
33. Estelle Mercier and Géraldine Schmidt, (2004), **"Human Resources Management"**, Pearson Education, France.
34. F. Jakobiak, (2004), **"economic intelligence, understanding it, implementing it; using it"**, ed organization, Paris.

35. Finland et al, (2005), "**Building strategic Intelligence capabilities through scenario planning**", The Global Intelligence Alliance white paper.
36. François Brouard, (2002), "**relevance of a diagnostic tool for Strategic Watch practices to help SMEs**", 6th International Francophone Congress on SMEs, HEC, Montreal, France.
37. Guy Le Boterf , (2000), "**Building individual and collective skills**", Organization edition, Paris, France.
38. Guy le Boterf, (1995), "**competence: Essay on a strange attractor**", les ditions d organisation, 2nd printing, paris.
39. "**Engineering and evolution of skills**",(2001), 3rd edition, Organization edition, Paris, France.
40. Herschel, D. & Jones, N.E., "**Knowledge Management and Business Intelligence: The Importance of Integration**", (2006), Journal of Knowledge Management, JKM, Vol 09, N0 04.
41. Hianes, S., "**Strategic & System Thinking Choices & Complexity to Elegant Simplicity Center for Strategic management**", (2004). www.csiminti.com
42. Jean-Marie Piolle, "**valuing skills**", (2001),Edition EMS.
43. Jean-Pierre Bouchez, (2004), "**The new knowledge workers**", edition of Organization, Paris.
44. Johnson ,L, K and Writz, J, J, (2004), "**Strategic Intelligence Windows into secret world: An Anthology**", 2nd ed, Roxbury Publishing Company, California, USA.
45. Josserand, E and Grima. F, (2002), "**Network organization and learning: An interindividual analysis**", seminar proceedings: ICT and GRH, www.dauphine.fr/crepa.
46. Khanter, Akshafy Jain, (2009), "**Gurumantras of strategic intelligence**", Available from: [http:// www.articlesbase.com/leadership-articles/ gurumantrasof- strategic-intelligence – 921778](http://www.articlesbase.com/leadership-articles/gurumantrasof-strategic-intelligence-921778)
47. Kruger Jean-Pierre, (2010), "**A Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa**", Unpublished Master thesis, University of South Africa.
48. Kuehl, C, (2005), "**Armande Corporate Intelligence**", Kansas International Trade Resource Directory.
49. Kuhlmann Stefan, (2005), "**Strategic & Distributed Intelligence for Innovation policy**", www.sommer.akademic.de
50. "**Strategic Intelligence for research policy**", (2005),First prime network of excellence annual conference, Manchester Businesses school.

51. Kuosa Tuomo, (2011), "**Different approaches of pattern management and strategic intelligence**", Nanyang Technological University, Rajarantnam school of International studies, Elsevier, Science Direct, Singapore.
52. Leonard Nadler, Garland D. Wiggs, (1986), "**Managing Human Resource Development**", Jossey-Bass, San Francisco.
53. Lesca. H and Chokron.M, (2002), "**Anticipatory collective intelligence for business leaders, Feedback from interventions**", Review of information and management systems, Vol 07, N°04.
54. Levet J. L, (2002), "**The practices of economic intelligence: Eight business cases**", Economica, Paris, France.
55. Liebowitz Jay, (2006), "**strategic Intelligence: business intelligence competitive intelligence and Know ledge management**", Auerbach publication, Taylor & Francis, Boca Roton New York.
56. Maccoby, M., (2004), "**Only The Brainiest Succeed**", RTM Journal, Vol 44, N0 5, September-October.
57. Maccoby, M., & Scudder, T, (2011), "**Strategic Intelligence: a conceptual system of Leadership for change**", Performance Improvement, Vol 50, N0 3.
58. Malanie Antoine et al, (2006), "**Should we burn skills management**", Boeck edition, Brussels.
59. Marcel Côté and Marie-Claive Malo, (2002), "**Strategic management: a fundamental approach**", Gaétan Morin, edition, Canada.
60. Martre Henri, (1994) , "**economic intelligence and corporate strategy**", General Planning Commission, Report, French documentation, Paris.
61. Mayer, J. D., & Salovey, P, (1990), "**emotional intelligence**", Imagination, Cognition and Personality.
62. Mc Dowell, Don., (1997), "**Strategic Intelligence & Analysis: guidelines on Methodology & Applications**", The Intelligence Stadium Center.
63. "**Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users**", (2009), united states of America, Scarecrow press, Inc.
64. MC Gonagle, John. J Vella. Carolyn. M, (1999), "**The Internet Age of competitive Intelligence**", westport, 1st edition, Quorum Books.
65. Metayer, E., (2002), "**Competitive Intelligence: Turning Intelligence into actions to succeed globally, what it means for SMEs**", Competia Inc, www.Saktrad.SK.ca.
66. Michel Martin, (1995), "**Computerized communication and society**", ED tele – University of Quebec, Canada.

67. Mintzberg, H. (1994), **"The Fall and Rise of Strategic planning"**, Harvard Business review, Vol 72, N0 1.
68. Muriel Baussant– Vigier , (2005) ,**"Strategic watch ,from concept to practice."** Summary note ,Atlantic Institute for Spatial Planning, Paris.
69. O'Brien, R., (2001), **"Singapore's E–Business challenge: Transformation paths to the center of original E–Hub"**, Research Director.
70. O'Donnal, V., (2001), **"what is strategic Intelligence"**, strategic intelligence services, htm, LLC.
71. Pauker Benjamine et al, (2000), **"Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions"**, Corporate Executive Board, Executive Inquiry.
72. Peter Senge, (2006), **"The Fifth Discipline Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization"**, second edition, New York.
73. Petty, R, Guthrie, J, (2002), **"Intellectual Capital Literature Review, Measurement, Reporting and Management"**, Journal of Intellectual Capital, Vol 1, N02.
74. Philippe Zariffian, (2001),**"Skills Objective for a new logic"**, Liaisons edition, Paris, France.
75. **"the competence model"**,(2001), Liaisons edition, Paris, France.
76. Quarmby, N, (2003), **"Futures workin strategic criminal Intelligence"**, paper presented at the Evaluation in crime and Justice: Trends and Methods conference convened by the Australia Institute of criminology in conjunction with The Australia Bureau of statistics and Held in Canberra.
77. Reing, O Corby, (2005),**"Knowledge management: Methods and tools for knowledge management"**, Dunod, Paris.
78. Russell, R. L., (2002), **"CIA's Strategic intelligence in Iraq"**, PSQ.
79. Sandra Bellier, (1998),**"knowledge – being in business"**, Vuibert edition, France.
80. Sekaran, U., (2004), **"Research Methods for Business a Skill Building Approach"**, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
81. Service, Robert. w, (2006),**" The Development of strategic intelligence: A managerial perspective "**, International journal of management, Vol 23, N°1.
82. Shimon L. Dolon and others, (2002), **"Human Resources Management – Performance in Games and Current Practices–"**, 3rd edition, global village, Canada.
83. Slaimi Ahmed, (2006), **"For a strategic approach to collective competence in business"**, 3rd National Business Forum, Valorization and development of skills in business: a strategic whole for competitiveness, Badji Mohtar University, Annaba.
84. Stata ray, (1989),**"Organizational Learning, the Key of management innovation"**, Sloan management review.

85. Stenberg, J, (2006), "**Leveraging Intelligence to Achieve Market leadership**", 1st ed, Mc Graw–Hill, Inc, USA.
86. Turban, E.; McLean, E; Wetherbe, J., (2002), "**Information Technology For Management: Making Connections For Strategic Advantage**", 2nd Edition Update, USA, John Wiley & Son N.C.
87. Tyson, B, (2002), "**Using Sales and Marketing Intelligence To Improve performance**", The competitive Intelligence center: Get Smarter faster.
88. Valérie Marbach, (1999), "**Evaluating and Rewarding Skills**", edition D'organisation, Paris, France.
89. Waters Thomas, (2004), "**Introduction to strategic Intelligence**", Gia white paper, Global Intelligence Alliance, Finland.
90. Wayne F. Casio, (1995), "**Management Human Resources**", Me Grow Hill, Imc Fourth, Ed, America.
91. Xu, Mark, (2007), "**Managing strategic intelligence: Technique and Technologies**", First edition, Information science Reference, United states of America & United Kingdom, IGI, Global, Hershey, New York.

Second – Research published in journals :

1. Alhamadi,(2020) "**Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries**" , ACTA University of Agriculture and Forests BRUNENSIS, Vol. 12, p. 25, Qatar.
2. Esamel (2020) "**A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning**" Journal of Business Research ,Iran
3. Kelidbari, Rayat. (2017), "**The Effects of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran)**", Canadian Center of Science and Education, Vol 9, No 3
4. Kuosa, Tuomo. (2010), "**Different approaches of pattern management and strategic intelligence**", Nanyang Technological University, S, Rajarantnam School of International Studies, Elsevier, ScienceDirect, Singapore.
5. Li, Yan. Chuan–hoo, Tan. Hock–Hai, Teo. (2012), "**Leadership characteristics and developers' motivation in open–source software development**", Information & Management, vol 49.
6. Maccoby, M. (2013), "**Successful Leaders Employ Strategic Intelligence**", Research Technology Management, Vol. 44, No. 3.

7. Maccoby, Michael. (2011), **“Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership For change”**, International Society for Performance Improvement, Vol50, No3.
8. Morgan, R, E, and Strong, C, A. (2003), **“Business performance and dimensions of strategic orientation”**, Journal of Business Research.
9. Paulrajan, Rajkumar, Harish. (2011), **“Service Quality and Customers Preference of Cellular Mobile Service Providers”**, Journal of Technology Management & Innovation, Vol.6, no.1, India, p. 38.
10. Pellissier, Rene & Kruger, J. P. (2011), **“A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long– term insurance industry in South Africa”**, European Business Review, Vol. 23, No.: 6: 609 – 631.
11. Pirttimaki, V.H. (2007), **“Conceptual analysis of business intelligence”**, University of Johannesburg, South Africa Journal of information management, Vol 9, No 2.
12. Qehaja, Albana Berisha; Kutllovci, Enver; Pula, Justina Shiroka. (2017), **“Strategic Management Tools and Techniques (SMTTs) Usage: A Qualitative Review”**. ACTA University of Agriculture and Forests BRUNENSIS, Vol. 65, p. 585.
13. Service, Robert. W. (2006), **“The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective”**, International Journal of Management, Vol 23, No 1.

Third – Theses :

1. Baei, Fahime, Malafteh. (2017), **“The relationship between manager’s strategic intelligent and organization development in governmental agencies in Iran (case study: office of cooperatives labor and social welfare)”**, International Review of Management and Marketing.
2. Coyne, William, J. (2014), **“Strategic Intelligence in Law Enforcement: Anticipating Transnational Organized Crime”**, Doctorate of Philosophy, School of Justice, Faculty of Law, Queensland University of Technology.
3. Hammouda, Randa. (2014), **“The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Total Quality Practices: An Applied Study in Jordanian Private Hospitals in Amman City”**, Baghdad University College Journal.
4. Jean – pierre. (2010), **“strategic intelligence as strategic management tool in the long – term insurance industry in south Africa”**, master of commerce, business management, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.

5. Kirilov. (2019), **“Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector”**, Walden Dissertations and Doctoral Studies, Walden University, United States.
6. Kruger, Jean. (2010), **“A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the long-Term Insurance Industry in south Africa”**, Master Thesis, University of South Africa, South Africa.
7. Kuhlmann, S. (2005), **“Strategic Intelligence for Research Policy”**, First Prime Network of Excellence Annual Conference, Manchester Business School.

الملاحق

ملحق (١)



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية

"دراسة ميدانية في قطاع البنوك - بنك سورية والمهجر"

تحية طيبة،

استكمالاً لمتطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA في الجامعة الافتراضية السورية، يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية ، "دراسة ميدانية في قطاع البنوك - بنك سورية والمهجر في سورية".

وانطلاقاً من ثقة تعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي من خلال مساهمتكم في ملء الاستبانة التالية ووضع علامة في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم بالفعل وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث أن نجاح الدراسة مرهون بدقة إجاباتكم، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في تأشير الاستجابة المعبرة فعلاً عن قناعتكم علماً أن المعلومات المتحصلة من معالجة إجاباتكم، ستستخدم لأغراض الدراسة فقط مع المحافظة على سرّيتها.

نتقدّم لكم بفائق الاحترام والتقدير، شاكرين تعاونكم البناء والمثمر لتدعيم البحث العلمي من أجل خدمة المسيرة العلمية. والله وليّ التوفيق.

الباحث: زين محمد مرهج

الجزء الأول: معلومات شخصية.

١. الجنس :

ذكر	أنثى

٢. العمر:

أقل من ٢٥ عام	٢٦-٣٥ عام	٣٦-٤٩ عام	٥٠ سنة وأكثر

٣. المؤهل التعليمي:

ثانوي	إجازة جامعية	دبلوم	ماجستير	دكتوراه

٤. المسمى الوظيفي:

مدير إدارة	رئيس قسم	مشرف قسم	عامل

٥. سنوات الخبرة في بنك سورية والمهجر:

أقل من ٥ سنوات	٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات

الجزء الثاني : الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تتوافق مع الإجابة التي تراها مناسبة.

القسم الثاني: عناصر (أبعاد) الذكاء الإستراتيجي.					
العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
أولاً: الإستشراف					
١					يساعدني الإستشراف في مواجهة التعقيدات المستقبلية لتنمية الكفاءات البشرية
٢					الإدارة العليا تُحدّد صورة المصرف بوعي، أي ما تصبو إليه في المستقبل
٣					تعمل الإدارة العليا في المصرف على التفكير في انعكاسات التغييرات البيئية على تنمية الكفاءات البشرية
٤					يساعدني استقراء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المصرف
٥					تمتلك إدارة المصرف القدرة على المبادرة في ظل التصورات الجديدة
٦					لدى الإدارة العليا في المصرف القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية
ثانياً: التفكير بمنطق النظم					
٧					تعتمد الإدارة العليا في المصرف إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل فردي لتتلمس قيمتها
٨					يستثمر المصرف طاقات أقسامه للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبله.
٩					التفكير بانتظام يساعدني على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحاً
١٠					أُتصور المصرف في صورة نظام مترابط ومتناسق الاجزاء
١١					يمتلك المصرف القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها
١٢					تمتلك الإدارة العليا في المصرف القدرة على النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.
ثالثاً: الرؤية المستقبلية					
١٣					أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المصرف وأهدافه
١٤					يمتلك المصرف رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال

١٥	تستخدم إدارة المصرف رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المصرف				
١٦	تقوم الإدارة العليا في المصرف بتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق رؤيتها المستقبلية				
١٧	لدى المصرف القدرة على تصوّر واضح لمستقبله والقدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول				
١٨	تمتلك الإدارة العليا في المصرف القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برويته الإستراتيجية				
رابعاً: الدافعية					
١٧	يتم حث العاملين في المصرف على المشاركة في تنمية الكفاءات البشرية وتحمل المسؤولية				
١٨	تمتلك الإدارة العليا في المصرف القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية المصرف التي تم وضعها				
١٩	تثير الإدارة العليا في المصرف التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات				
٢٠	يعمل المصرف على خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة لكوادره الوظيفية				
٢١	تكافئ الإدارة العليا في المصرف العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم				
٢٢	تشجع الإدارة العليا التفاعل بين العاملين في المصرف و تكوين فرق العمل بينهم				
خامساً: الشراكة					
٢٣	تسعى إدارة المصرف الى اقامة شراكة إستراتيجية مع المصارف المناظرة محليا وإقليميا				
٢٤	أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المصرف في تنفيذ رؤيته وتحقيق أهدافه				
٢٥	تؤدي الشراكة إلى زيادة الاستفادة من خبرات عمل المصارف الأخرى				
٢٦	تؤمن الإدارة العليا بأن أسلوب الشراكة يوفر للمصرف اطارا تعاونيا للتشارك في الموارد النادرة				
٢٧	إقامة الشراكة تمنح المصرف القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة				
سادساً: الإبداع					
٢٨	تعمل إدارة المصرف على معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملون				

					٣٩	تحرص الإدارة العليا في المصرف على الاستغلال الأمثل للجهد والوقت
					٣٠	تعمل إدارة المصرف على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية
					٣١	تقوم إدارة المصرف بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين حتى لو كانت مكلفة مالياً
					٣٢	تقبل إدارة المصرف الانتقادات الموجهة من الآخرين بصدر رحب
سابعاً: الحرس						
					٣٣	تمتلك إدارة المصرف القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكاراً جديدة
					٣٤	أعتمد على تجاربي الشخصية وخبراتي المتراكمة في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمصرف
					٣٥	تحاول إدارة المصرف اعتماد طرق غير تقليدية في تنمية الكفاءات البشرية
					٣٦	أقبل الأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في المصرف
					٣٧	تسعى الإدارة العليا في المصرف إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحرس والاكتشاف
					٣٨	أمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة
القسم الثالث: تنمية الكفاءات البشرية.						
أولاً: التكوين والتدريب						
					٣٩	يسمح التكوين المستمر باكتساب تشكيلة متنوعة المهارات تساعد في أداء المهام بأقل تكلفة
					٤٠	تمنح إدارة المصرف فرص للتطوير الذاتي من خلال برامج التكوين والتدريب
					٤١	نتيح الإدارة العليا في المصرف الدروس والدورات التكوينية لجميع العاملين
					٤٢	يعمل التكوين على تنمية المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة
					٤٣	يسمح التكوين بتحقيق التكيف مع التغييرات الوظيفية الحاصلة وعدم مقاومتها
					٤٤	يوفر المصرف من خلال التكوين فرص الترقية والتقدم الوظيفي
					٤٥	تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب أنماط

					سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين وتعديل أسلوب العمل
٤٦					يقوم التكوين بإضافة كفاءات تسييرية (اتصال، قيادة، تحفيز وتنظيم) للكفاءات التقنية
ثانياً: التمكين					
٤٧					تهتم إدارة المصرف بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل
٤٨					تهتم الإدارة العليا في المصرف بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين
٤٩					يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز فأتلقى تفويضا للقيام ببعض المهام
٥٠					يأخذ الرئيس المباشر بآرائتي ومقترحاتي عند إتخاذ قرارات العمل
٥١					تسعى الإدارة العليا في المصرف بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة العمل
٥٢					تسعى إدارة المصرف إلى توطيد علاقاتي خارج المصرف مع خبراء من ذوي الاختصاص
٥٣					تبادر الإدارة العليا في المصرف بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل
ثالثاً: نظام الحوافز والترقيات					
٥٤					تمنح الإدارة العليا في المصرف الترقيات بناءً على الجدارة والمثابرة والكفاءة في العمل
٥٥					تشجع المكافآت المادية على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها
٥٦					يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات بشكل عادل
٥٧					تسعى الإدارة العليا في المصرف إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين
٥٨					تقدم الإدارة العليا في المصرف ترقيات عادلة للعاملين وفق أسس و معايير علمية محددة
٥٩					تعمل إدارة المصرف على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
٦٠					تتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في تنمية الكفاءات البشرية وتفويضهم بعض الصلاحيات للقيام بالأعمال الموكلة إليهم ما يسهم في زيادة رضاهم

رابعاً: إدارة المعرفة					
٦١	تسمح الإدارة العليا في المصرف للعمال بالاطلاع على التجارب السابقة المحتفظ بها في قواعد البيانات				
٦٢	تتبع الإدارة العليا في المصرف قدرات العاملين ورغبتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية				
٦٣	تتبع إدارة المصرف بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم				
٦٤	توفر الإدارة العليا في المصرف تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية) لتشجيع الاتصالات بين العمال لغرض تبادل الأفكار والخبرات والمعارف				
٦٥	تمنح إدارة المصرف الفرصة لتطبيق أفكارك ومعارفك				
٦٦	تهيئ الإدارة العليا في المصرف كل الظروف المادية لتطبيق معارفك				
٦٧	تشجع الإدارة العليا في المصرف الحلقات النقاشية وجلسات العمل بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية				

في حال كان لديكم أي شيء تودون إضافته:

.....

.....

مع وافر الشكر والاحترام...

ملحق (٢) (نتائج تحليلات الاتساق الداخلي)

قسم المتغير المستقل:

* المحور الاول: الإستشراف

جدول رقم (١ - ملحق ٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الإستشراف)*

الإستشراف		
.244*	Coefficient Correlation	يتم حث العاملين في المصرف على المشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
0.016	Sig. (2-tailed)	
.455**	Coefficient Correlation	تثير الإدارة العليا في المصرف التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات
0.000	Sig. (2-tailed)	
.421**	Coefficient Correlation	تكافئ الإدارة العليا في المصرف العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم
0.000	Sig. (2-tailed)	
.555**	Coefficient Correlation	تمتلك الإدارة العليا في المصرف القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية المصرف التي تم وضعها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.465**	Coefficient Correlation	يعمل المصرف على خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة لكوادره الوظيفية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.237**	Coefficient Correlation	تشجع الإدارة العليا التفاعل بين العاملين في المصرف و تكوين فرق العمل بينهم
0.011	Sig. (2-tailed)	

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

* المحور الثاني: التفكير بمنطق النظم

جدول رقم (٢ - ملحق ٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التفكير بمنطق النظم)*

التفكير بمنطق النظم		
.557**	Coefficient Correlation	يساعدني الإستشراف في مواجهة التعقيدات المستقبلية لعملية إتخاذ القرار
0.000	Sig. (2-tailed)	
.371**	Coefficient Correlation	تعمل الإدارة العليا في المصرف على التفكير في انعكاسات التغييرات البيئة على عملية إتخاذ القرار
0.000	Sig. (2-tailed)	
.444**	Coefficient Correlation	تمتلك إدارة المصرف القدرة على المبادرة في ظل التصورات الجديدة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.440**	Coefficient Correlation	لدى الإدارة العليا في المصرف القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية
0.000	Sig. (2-tailed)	

.327**	Coefficient Correlation	الإدارة العليا تُحدّد صورة المصرف بوعي، أي ما تصبو إليه في المستقبل
0.001	Sig. (2-tailed)	
.333**	Coefficient Correlation	تمتلك إدارة المصرف القدرة على المبادرة في ظل التصورات الجديدة
0.000	Sig. (2-tailed)	

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

* المحور الثالث: الرؤية المستقبلية

جدول رقم (٣- ملحق ٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الرؤية المستقبلية)*

الرؤية المستقبلية		
.233*	Coefficient Correlation	تعتمد الإدارة العليا في المصرف إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل فردي لتتلمس قيمتها
0.011	Sig. (2-tailed)	
.556**	Coefficient Correlation	التفكير بانتظام يساعدني على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحاً
0.000	Sig. (2-tailed)	
.341**	Coefficient Correlation	يملك المصرف القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.360**	Coefficient Correlation	يستثمر المصرف طاقات أقسامه للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبله.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.448**	Coefficient Correlation	أتصور المصرف في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء
0.000	Sig. (2-tailed)	
.427**	Coefficient Correlation	تمتلك الإدارة العليا في المصرف القدرة على النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.
0.000	Sig. (2-tailed)	

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

* المحور الرابع: الدافعية

جدول رقم (٤- ملحق ٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الدافعية)*

الدافعية		
.344**	Coefficient Correlation	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المصرف وأهدافه.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.328**	Coefficient Correlation	تستخدم إدارة المصرف رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المصرف.
0.001	Sig. (2-tailed)	
.474**	Coefficient Correlation	لدى المصرف القدرة على تصوّر واضح لمستقبله والقدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.
0.000	Sig. (2-tailed)	

.400**	Coefficient Correlation	يتملك المصرف رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.435**	Coefficient Correlation	تقوم الإدارة العليا في المصرف بتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق رؤيتها المستقبلية.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.167**	Coefficient Correlation	تمتلك الإدارة العليا في المصرف القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيته الإستراتيجية
0.001	Sig. (2-tailed)	

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

* المحور الخامس: الشراكة

الجدول رقم (٥- ملحق ٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الشراكة)*

الشراكة		
.388**	Coefficient Correlation	تؤدي الشراكة إلى زيادة الاستفادة من خبرات عمل المصارف الأخرى
0.000	Sig. (2-tailed)	
.527**	Coefficient Correlation	إقامة الشراكة تمنح المصرف القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.367**	Coefficient Correlation	أرى في الشراكة أسلوباً يفيد المصرف في تنفيذ رؤيته وتحقيق أهدافه
0.000	Sig. (2-tailed)	
.399**	Coefficient Correlation	تؤمن الإدارة العليا بأن أسلوب الشراكة يوفر للمصرف إطاراً تعاونياً للتشارك في الموارد النادرة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.462**	Coefficient Correlation	تسعى إدارة المصرف إلى إقامة شراكة إستراتيجية مع المصارف المناظرة محلياً وإقليمياً
0.000	Sig. (2-tailed)	

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

* المحور السادس: الإبداع

الجدول رقم (٦- ملحق ٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الإبداع)*

الإبداع		
.528**	Coefficient Correlation	تعمل إدارة المصرف على معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملون
0.000	Sig. (2-tailed)	
.329**	Coefficient Correlation	تحرص الإدارة العليا في المصرف على الاستغلال الأمثل للجهد والوقت
0.001	Sig. (2-tailed)	
.524**	Coefficient Correlation	تعمل إدارة المصرف على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية
0.000	Sig. (2-tailed)	

.544**	Coefficient Correlation	تقوم إدارة المصرف بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين حتى لو كانت مكلفة مالياً
0.000	Sig. (2-tailed)	
.570**	Coefficient Correlation	تقبل إدارة المصرف الانتقادات الموجهة من الآخرين بصدر رحب
0.005	Sig. (2-tailed)	

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

المحور السابع: الحدس

الجدول رقم (٧- ملحق ٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الحدس)*

الحدس		
.408**	Coefficient Correlation	أعتمد على تجاربي الشخصية وخبراتي المتراكمة في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمصرف
0.000	Sig. (2-tailed)	
.444**	Coefficient Correlation	أقبل الأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في المصرف
0.000	Sig. (2-tailed)	
.532**	Coefficient Correlation	تسعى الإدارة العليا في المصرف إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف
0.000	Sig. (2-tailed)	
.419**	Coefficient Correlation	تمتلك إدارة المصرف القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكارا جديدة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.435**	Coefficient Correlation	تحاول إدارة المصرف اعتماد طرق غير تقليدية في إتخاذ القرار
0.000	Sig. (2-tailed)	
.421**	Coefficient Correlation	أمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة
0.000	Sig. (2-tailed)	

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

قسم المتغير التابع:

* المحور الأول: التكوين والتدريب

الجدول رقم (٨- ملحق ٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التكوين والتدريب)*

التكوين والتدريب		
.376**	Coefficient Correlation	تمنح إدارة المصرف فرص للتطوير الذاتي من خلال برامج التكوين والتدريب
0.000	Sig. (2-tailed)	
.322*	Coefficient Correlation	تتيح الإدارة العليا في المصرف الدروس والدورات التكوينية لجميع العاملين
0.042	Sig. (2-tailed)	

.223**	Coefficient Correlation	يوفر المصرف من خلال التكوين فرص الترقية والتقدم الوظيفي
0.009	Sig. (2-tailed)	
.512**	Coefficient Correlation	تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب أنماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين وتعديل أسلوب العمل
0.000	Sig. (2-tailed)	
.346**	Coefficient Correlation	تمنح إدارة المصرف فرص للتطوير الذاتي من خلال برامج التكوين والتدريب
0.000	Sig. (2-tailed)	
.327**	Coefficient Correlation	يعمل التكوين على تنمية المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة
0.001	Sig. (2-tailed)	
.328**	Coefficient Correlation	يوفر المصرف من خلال التكوين فرص الترقية والتقدم الوظيفي
0.001	Sig. (2-tailed)	
.298**	Coefficient Correlation	يقوم التكوين بإضافة كفاءات تسييرية (اتصال، قيادة، تحفيز وتنظيم) للكفاءات التقنية
0.001	Sig. (2-tailed)	
.428**	Coefficient Correlation	يسمح التكوين المستمر باكتساب تشكيلة متنوعة المهارات تساعد في أداء المهام بأقل تكلفة
0.007	Sig. (2-tailed)	

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

* المحور الثاني: التمكين

الجدول رقم (٩- ملحق ٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التمكين)*

التمكين		
.412**	Coefficient Correlation	تهتم إدارة المصرف بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل
0.000	Sig. (2-tailed)	
.209**	Coefficient Correlation	يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز فأنتقلني تفويضاً للقيام ببعض المهام
0.003	Sig. (2-tailed)	
.286**	Coefficient Correlation	تسعى الإدارة العليا في المصرف بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة العمل
0.006	Sig. (2-tailed)	
.487**	Coefficient Correlation	تبادر الإدارة العليا في المصرف بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل
0.000	Sig. (2-tailed)	
.394**	Coefficient Correlation	تهتم الإدارة العليا في المصرف بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.400**	Coefficient Correlation	يأخذ الرئيس المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل
0.003	Sig. (2-tailed)	
.493**	Coefficient Correlation	تسعى إدارة المصرف إلى توطيد علاقاتي خارج المصرف مع خبراء من ذوي الاختصاص
0.000	Sig. (2-tailed)	
.349**	Coefficient Correlation	تهتم إدارة المصرف بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل

0.000	Sig. (2-tailed)	
-------	-----------------	--

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

* المحور الثالث: نظام الحوافز والترقيات

الجدول رقم (١٠ - ملحق ٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (نظام الحوافز والترقيات)^{*}

نظام الحوافز والترقيات		
.273**	Coefficient Correlation	تمنح الإدارة العليا في المصرف الترقيات بناءً على الجدارة والمثابرة والكفاءة في العمل
0.006	Sig. (2-tailed)	
.466**	Coefficient Correlation	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات بشكل عادل
0.000	Sig. (2-tailed)	
.221**	Coefficient Correlation	تقدم الإدارة العليا في المصرف ترقيات عادلة للعاملين وفق أسس و معايير علمية محددة
0.001	Sig. (2-tailed)	
.368**	Coefficient Correlation	تتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار وتفويضهم بعض الصلاحيات للقيام بالأعمال الموكلة إليهم ما يسهم في زيادة رضاهم
.449**	Coefficient Correlation	تشجع المكافآت المادية على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.377**	Coefficient Correlation	تسعى الإدارة العليا في المصرف إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين
0.009	Sig. (2-tailed)	
.572**	Coefficient Correlation	تعمل إدارة المصرف على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
0.000	Sig. (2-tailed)	

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

* المحور الرابع: إدارة المعرفة

الجدول رقم (١١ - ملحق ٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (إدارة المعرفة)^{*}

إدارة المعرفة		
.499**	Coefficient Correlation	تسمح الإدارة العليا في المصرف للعمال بالاطلاع على التجارب السابقة المحتفظ بها في قواعد البيانات
0.000	Sig. (2-tailed)	
.658**	Coefficient Correlation	تهتم إدارة المصرف بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم
0.000	Sig. (2-tailed)	
.211**	Coefficient Correlation	تمنح إدارة المصرف الفرصة لتطبيق أفكارك ومعارفك
0.006	Sig. (2-tailed)	
.658**	Coefficient Correlation	تشجع الإدارة العليا في المصرف الحلقات النقاشية وجلسات العمل بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية
0.000	Sig. (2-tailed)	

.418**	Coefficient Correlation	تراعي الإدارة العليا في المصرف قدرات العاملين ورغباتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.377**	Coefficient Correlation	توفر الإدارة العليا في المصرف تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية) لتشجيع الاتصالات بين العمال لغرض تبادل الأفكار والخبرات والمعارف
0.004	Sig. (2-tailed)	
.278**	Coefficient Correlation	تهيئ الإدارة العليا في المصرف كل الظروف المادية لتطبيق معارفك
0.002	Sig. (2-tailed)	

^{*}(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University
Master of Business Administration



The Impact of Strategic Intelligence on the Development of Human Competencies

"A Field Study in the Banking Sector – Bank of Syria and Overseas"

Research Submitted to Obtain a Master's Degree in Business Administration

Prepared By:

Zayn Mohammed Merheg

(zen_124526)

Under Supervision of:

A .Prof. Majd Sakkour

Semester

S22