

الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في إدارة المواهب بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية

The impact of strategic intelligence on Talent Management

(An analytical descriptive research for the opinions of a sample of administrative leaders at AL-Iraqia University)

أ.م. د احمد هاشم الصقال  
الجامعة العراقية ككلية الادارة والاقتصاد  
تاريخ النشر: 2023/1/31

الباحث/ إبراهيم عليوي حسين الطائي  
الجامعة العراقية ككلية الادارة والاقتصاد  
تاريخ القبول: 2022/9/29

### المستخلص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على مقدار تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف- التفكير النظمي- الرؤية المستقبلية – الشراكة – التحفيز) في إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تمكين المواهب -تطوير المواهب –الاحتفاظ بالمواهب)، في الجامعة العراقية، وتبلورت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات منها مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للذكاء الاستراتيجي وتأثيره في إدارة المواهب ، ولغرض تحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ أعدت استبانة لجمع البيانات اللازمة والتي تعد مقياساً للبحث وزعت على عينة من القيادات الادارية في الجامعة قيد البحث؛(اعتمد أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث ) بواقع (187) مديراً؛ وبلغ حجم العينة التي تم تحليلها (172) ، ولاختبار فرضيات البحث استخدمت البرامج الإحصائية ( Excel ) و(SmartPls V.3.3.9). ومن أهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة المواهب. وكانت أبرز توصيات الدراسة ضرورة اهتمام الجامعة قيد الدراسة في الذكاء الاستراتيجي وابعاده وتعزيز دوره في إدارة المواهب.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، إدارة المواهب(TM).

### Abstract:

The study aims, through its chapters, to demonstrate the impact of strategic intelligence in its dimensions (forecasting - systemic thinking - future vision - partnership - Stimulate), on Talent Management in its dimensions (Attracting talents - retaining talents - developing talents - activating talents). It was conducted at the Iraqi University, and the problem of the study crystallized in a number of questions, including the extent to which the administrative leaders in the researched university use strategic intelligence and its impact on talent management. From the administrative leaders in the university under study (the method of comprehensive inventory of the research community was adopted); The sample size was (172) people, and to test the research hypotheses, statistical programs were used (Excel) and (SmartPls V.3.3.9). One of the most important conclusions reached by the research is the presence of a significant effect of strategic intelligence in its dimensions in talent management. The most prominent recommendations of the study were the need for the university under study to pay attention to Strategic Intelligence and its dimensions and to enhance its role in Talent Management.

**Keywords: Strategic Intelligence, Talent Management.**

### المقدمة:

تواجه المنظمات حالياً تعقيدات بيئية داخلية وخارجية أدت الى زيادة التنافس بينها ، وجعلها تبحث عن أطر علمية حديثة تحقق بها أهدافها التنظيمية و ميزتها التنافسية امام نظيراتها ، ومن هذه المنظمات مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تحديات متنوعة ومتعددة ، فضلاً عن

<sup>1</sup> بحث مستقل من رساله ماجستير

تطورات كبيرة من التوسع في أنشاء الجامعات وازدياد عدد الطلاب وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم عن بعد والتعليم المفتوح الأمر الذي يفرض تبني أساليب استراتيجية غير تقليدية في بناء الموارد البشرية بالنوع والكم، والتي بواسطتها يُدار الحاضر والمستقبل يعد الذكاء الاستراتيجي أحد الاساليب التي تساعد على فهم وتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتعامل مع التحديات واستغلال الفرص المتاحة بطريقة أكثر فاعلية، بواسطة أبعاده المتمثلة في (الاستشراف-التفكير النظمي- الرؤية المستقبلية -الشراكة، التحفيز). مما دفع الجامعات الى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وإضافة القيمة لمواردها، وأهمها الموارد البشرية التي تعد أهم عنصر لتحقيق اهدافها وغاياتها، أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صوره في إدارة المواهب، ففي هذا العصر والذي يتسم بالسرعة والمنافسة، أصبحت المهوبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتمييزها يأتي في مقدمة الأولويات.

تفتقر الكثير من المنظمات في بلدنا العربي وبلدنا العراق خاصة إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب، حيث تتركز ادوار الموارد البشرية على قياس النقص في الأداء ، وتعمل على معالجته من خلال برامج التدريب والتطوير والتوجيه والتحفيز حيث أن استمرار هذه طريقة يمثل تهديداً للأداء المستهدف. ويعني ذلك اننا نركز على إدارة التهديدات في المنظمة ، ونتجاهل إدارة الفرص المتمثلة بإدارة المواهب التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وبكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح من إدارة التهديدات . ولا يعني ذلك اننا نتجاهل ادارة التهديدات ولكن لابد ان يكون هناك توازن في جهود المنظمة التطويرية في إدارة الفرص والتهديدات. والفرق بين إدارة التهديدات والفرص في هذا الشأن في المنظمة هو الفرق بين من يبحث عن تحقيق المستوى المقبول من الأداء في حالة ادارة التهديدات حيث التركيز على العلاج ، وبين من يبحث عن تحقيق التميز والأبداع في حالة إدارة الفرص من خلال دعم وتطوير أداء المهوبين وكل ذلك لا شك يتوقف على جملة أمور لعل من أهمها بتقدير الباحث توافر مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين لاسيما وأن الموضوع تنبؤي ومستقبلي خصوصا" مهارات الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والشراكة. ان ما ذكر في اعلاه ولد لدى الباحثين اختيار عنوان البحث للتعرف على متغير الذكاء الاستراتيجي وتأثيره بأحد اهم المتغيرات التي تسعى المنظمات المتميزة الى تحقيقه وهو متغير إدارة المواهب والوصول لإعداد استبيان وتوزيعه على عينة من المديرين في عدد من كليات الجامعة العراقية واقسامها ثم القيام بالتحليل الاحصائي للتعرف على الأثر بين متغيرات البحث وتفسيرها بشكل علمي مدروس.

### المبحث الأول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث

#### أولاً: الدراسات السابقة

#### أ-دراسات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي).

1- دراسة هاشم والشيخلي (2021) " دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي، كان ميدان البحث كليات جامعة الفلوجة ومجتمع البحث (عميد-معاون عميد رئيس قسم -مسؤول شعبة -مسؤول وحدة) وتم اختيار عينة عمدية من (125) مديراً واهم ما توصل اليه البحث ، يوجد تأثير إيجابي للذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي وان القيادات في جامعة الفلوجة تستخدم الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق النجاح التنظيمي

#### 2- دراسة Kirilov:2019 "Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector"

تهدف الى استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط لتحسين الأداء بناءً على الذكاء الاستراتيجي. إذ نفذوا مبادرات استراتيجية غير ربحية لتحسين أداء مؤسساتهم طبقت في القطاع غير الربحي، تمثلت عينة البحث من (3) قادة لمنظمة غير ربحية تقع في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة الذين نفذوا مبادرات استراتيجية غير ربحية لتحسين أداء مؤسساتهم. وأظهرت نتائج تحليل البيانات فاعلية القيادة والفلسفة التنظيمية، وفعالية "الاستشراف، والتفكير النظمي، والمركزية المعرفية، والذكاء الدافع" باعتبارها المواضيع

الرئيسية. تقدم النتائج دليلاً على أن تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القائمة على الذكاء يمكن أن يساعد قادة المنظمات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي.

#### ب-دراسات سابقة للمتغير التابع (إدارة المواهب)

1-دراسة حسون (2021) "مدى إسهام المرونة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في المديرية العامة لتربية نينوى" هدف البحث الى معرفة مستوى اسهام المرونة التنظيمية في إدارة المواهب على مستوى العلاقة والامتز بينها ,اعتمد البحث على الاستبانة في جمع المعلومات وكانت عينة البحث قصدية (المديرين في المديرية العامة لتربية نينوى ) بواقع (47) شخصاً واعتمدت الأدوات الإحصائية برنامج (SPSS V26) ,أكدت النتائج وجود اسهام للمرونة التنظيمية على المستوى الكلي على الرغم من عدم وجود اثر للمرونة التنظيمية منفردة على في إدارة المواهب .

2-دراسة Ramadan, A. &et.al (2021) " Talent Management Practices in the Egyptian Hotels: Talent Satisfaction Perspective"

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على آثار ممارسات إدارة المواهب (TM) على رضا الموظفين في الفنادق المصرية تم تحديد عينة من (347) صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برنامج (SPSS 23) لتحليل الردود على الأسئلة واختبار الفرضيات. أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ذاكرة الترجمة ورضا الموظفين في الفنادق، وهناك تأثير إيجابي لممارسات الترجمة الآلية على رضا الموظفين.

#### ثانياً منهجية البحث

##### أ: مشكلة البحث:

شخصت مشكلة البحث من طبيعة عمل الباحثان (تدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - موظف في شعبة الموارد البشرية كلية التربية للبنات)، فضلاً عن الزيارات الاستكشافية المتكررة والمقابلات الشخصية مع المديرين الإداريين عينة البحث وقد شخص الباحثان ضعف إدراكهم المعرفي والميداني لمصطلحات متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي - إدارة المواهب) ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس لمشكلة البحث هو "مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للذكاء الاستراتيجي وتأثيره في إدارة المواهب".

##### ب:- أهمية البحث

1-تبرز أهمية البحث الحالية بأنها تجمع بين متغيرين مهمين في حفل ادارة الاعمال تمثلت بالمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، والمتغير التابع إدارة المواهب.

2-قلة الدراسات على حد علم الباحث التي تناولت دراسة المتغيرين مجتمعين الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب، من حيث تحليل واقعها واليات دراستها في بيئة التعلم العالي.

4-حاطة القيادات الادارية في الجامعة العراقية بأهمية الذكاء الاستراتيجي والاستفادة منه في إدارة المواهب.

##### ت:- اهداف البحث

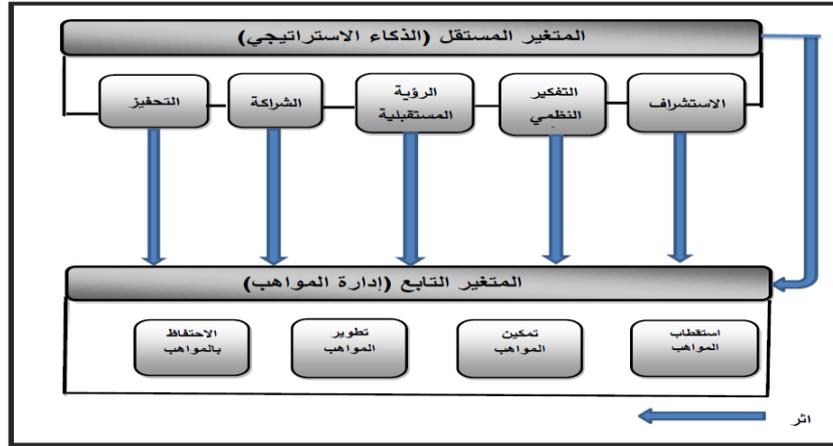
1-التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة المواهب في الجامعة العراقية.

2- التعرف على مستوى تأثير الاستشراف في إدارة المواهب في الجامعة المبحوثة.

3-التعرف على مدى تأثير التفكير النظمي في إدارة المواهب في الجامعة المبحوثة.

4-قياس درجة تأثير التحفيز في إدارة المواهب في الجامعة المبحوثة.

ث: انموذج البحث الفرضي



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

ج. فرضية البحث:

في ضوء أهمية البحث ولتحقيق أهدافه تم صياغة الفرضية الآتية:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة المواهب)

ح-مجمع وعينة البحث:

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

جدول (1) حجم مجتمع وعينة الدراسة

ت	المكان	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الاستمارات غير المستردة	عدد الاستمارات المستردة
1	رئاسة الجامعة العراقية	23	23	2	21
2	كلية الآداب	20	20	1	19
3	كلية العلوم الإسلامية	23	23	5	18
4	كلية التربية للبنات	20	20	1	19
5	كلية التربية	23	23	2	21
6	كلية القانون والعلوم السياسية	17	17	0	17
7	كلية الإدارة والاقتصاد	19	19	2	17
8	كلية الاعلام	17	17	0	17
9	كلية الهندسة	11	11	1	10
10	كلية الطب	8	8	1	7
11	كلية طب الاسنان	6	6	0	6
	المجموع	187	187	15	172

### خ- أدوات البحث

الاستبانة هي الأداة المعول عليها في جمع البيانات وتتبعها وتحويلها الى معلومات؛ ليستشف منها الباحثان الجوانب التي تغطي واقع المتغيرات المعتمدة في نموذج البحث. والجدول (2) يبين محاور الاستبانة.

جدول (2) محاور الاستبانة

عدد الفقرات	المكونات	الفقرات	المحور
5	الاستشراف	المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)	متغيرات البحث
5	التفكير النظري		
5	الشراكة		
5	الرؤية المستقبلية		
5	التحفيز		
25	المجموع		
5	استقطاب المواهب	المتغير التابع (إدارة المواهب)	
5	تمكين المواهب		
5	تطوير المواهب		
5	الاحتفاظ بالمواهب		
20	المجموع		
45	المجموع الكلي		

اعداد الباحثان

### د- منهج البحث

لتحقيق الأهداف النظرية والتطبيقية للبحث الحالي، فإن منهج البحث يوضح المسار والاتجاهات الفكرية، ومجموعة الوسائل التطبيقية التي يتبعها الباحثان؛ ليصلا الى مراحل البحث بالتتابع، إذ اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### اولاً: الذكاء الاستراتيجي

#### 1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي لنمو المنظمات وتطورها؛ إذ انها تحتاج إلى هذا الذكاء لمعرفة بيئة عملها من أجل التخطيط لنجاحها الحالي والمستقبلي، وقد اختلفت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ويعود هذا الاختلاف الى الحدائثة النسبية في دراسة أبعاده. عليه تعرض المفهوم كغيره من المفاهيم إلى الاختلافات في تحديد وتفسير معناه؛ تبعاً لوجهات نظر الباحثين أكد القسم الأكبر من الباحثين في مفاهيمهم على اعتبار الذكاء الاستراتيجي أداة لجمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات على المستوى الاستراتيجي؛ إذ يستخدم في التخطيط الاستراتيجي و في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمات الكبيرة (Berges, & et al, 2021: 75314) ) ركر البعض على أنه نظام يمكن القائد من فهم العمليات الحالية، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وإدارتها، واعتماد استراتيجيات مناسبة لخلق قيمة للعميل وتطوير الربحية في الأسواق الحالية والجديدة. (Shahraki & et al,2020:10951)، البعض الاخر عدّ الذكاء الاستراتيجي كجزء من السمات الشخصية للقائد"

وقدراته في جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها في القرارات والسياسات والخطط الخاصة واتساع المعلومات في قرارات البناء الاستراتيجية المعتمدة" (A I-Zu'bi, 2016: 234) ركزت بعض المفاهيم على اعتبار الذكاء الاستراتيجي عملية تنبؤ او إدراك بالتحديات المستقبلية لدعم الأهداف التشغيلية، والتي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على اتخاذ قرارات سياسية طويلة المدى (Alomian, & et al, 2019, p. 67). ومن المفاهيم السابقة وفي ضوء ما يتناسب مع اهداف البحث استنتج الباحثان ان مفهوم الذكاء الاستراتيجي هو (القدرة التي يمتلكها قادة المنظمة على تصور الاستراتيجيات وتشخيصها وتصميمها من ابعاده (الاستشراف، والتفكير النظري، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التحفيز) فضلا عن التكيف مع جميع العوامل، والتأثير على مستقبل المنظمة وتحديد أفضل الخيارات الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية).

### 2-اهمية الذكاء الاستراتيجي:

برزت الاهتمامات البحثية بهذا المفهوم لتزايد التنافس بين المنظمات والتطورات الحاصلة، ولخصها بعض الباحثين مثل (عبد الله، 2018: ( و (فائق و عبد، 2020:31 (Alobidyeen & Al-Rawashdeh, 2020:31) و (Kruger, 2010: 7,100) و (284 ( : ) و (الشيخ و محمد علي، 2017: 33) (Maccoby & Scudder, 2011: 114) و

(الظالمي، 2016: 11). (Esmaeili, 2014: 10) و (عطا، 2015: 143) و

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

ب- تحقيق موقع تنافسي متقدم من معرفة الأهداف التنافسية وتحليلها، التي يسعى إليها المنافسون قياساً بالآخرين لإسناد الأفراد والجماعات الفاعلة في داخل المنظمة.

ت- توفير المعلومات في الوقت المناسب وللشخص المناسب والمساهمة في إدراك هذه المعلومات وفهمها من المديرين لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب

ث- دعم تطوير المنظمات من التعلم الجماعي والابتكار سعياً لتحويل المنظمة من العمل غير المنهجي الى عمل أكثر هيكلية ومنهجي منظم.

### 3. ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

ويمكن قياس الذكاء الاستراتيجي بوساطة الابعاد الاتية:

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

ب- **التفكير النظري (Thinking Systems)**: يمثل القدرة على التفكير المنطقي والتوليف ودمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة لما يتم التعامل معه (Abed Hussain & Abbas, 2019, p. 445)

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

ث. **الشراكة (Partnership)**:

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

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

### ثانياً: إدارة المواهب:

#### 1- مفهوم إدارة المواهب

يعرف الفرد الموهوب على أنه الفرد او قائد الفريق الذي لديه قدرة فريدة أو يقدم مساهمات خاصة لمنظمة ما. او الموظف الذي لديه مؤهلات تعليمية ومهارات وأداء أعلى من المتوسط، ويحق له لترقية إلى مناصب تنفيذية (Kumar, 2017: 87). كما اختلف الباحثون في نظرتهم لإدارة المواهب فالبعض يعرفها على انها الإدارة العليا للأفراد بينما يراها اخرون كيف يمكن إدارة أداء جميع العاملين باعتبار ان جميع العاملين موهوبين وعلى الإدارة ان تكتشفها وتميها وتحسن استخدامها (Rudhumbu, 2014: 87)، ويرى البعض انها مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الهادفة التي تعتمد على مجموعة من الأبعاد الذكية والتي تتمثل في استقطاب وتنمية وتطوير المواهب البشرية وتحسين جودة الحياة الوظيفية للمواهب البشرية والاحتفاظ بالمواهب وبناء طاقات بشرية جديدة مؤهلة تكنولوجيا من أجل تحقيق مختلف أهداف المنظمات حالياً ومستقبلاً (الباز، 2022، صفحة 1798)، ويمكن عدّها ادارة القدرات البشرية بما يمكنها من تلبية متطلبات العمل التنظيمي استراتيجياً (Ansar (2022: 223)؛ Baloch, 2018: 223)؛ بينما أوضحت دراسة (Edwards, 2021:10) ان مفهوم ادارة المواهب البشرية بأنها مجموعة استراتيجيات تطوير المواهب لضمان امتلاك المنظمة للمواهب من أجل تلبية متطلبات الأعمال الحالية والمستقبلية، والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية. كما يستند مفهوم إدارة المواهب في الجامعات على عدة مرتكزات أهمها اقتزان العمل بقدرة الشخص انجاز عمل متميز واحداث فارق في الأداء فضلاً عن وجود قيادة تمتلك حد ادنى من المهبة والاتصال الفعال بالمواهب والتعامل معهم بذكاء وحكمة (الاشقر، 2019: 1039). استنتج الباحثان بما ذكر في أعلاه بأن إدارة المواهب عبارة عن مجموعة البرامج والعمليات التي تقوم على تبني ممارسات تنمية المواهب لتطوير مهارات العاملين للحفاظ على المواهب وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، أي أن الاهتمام بتطوير المواهب البشرية يمثل آلية جديدة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاستثمار في الموارد البشرية.

#### 2- أهمية إدارة المواهب:

ازدادت أوجه الاهتمام لمعظم المنظمات بخصوص ضرورة الانتقال من الطرق التقليدية لإدارة الموارد البشرية الى الطرق الحديثة والعمل على اتباع أساليب حديثة تساهم في تحقيق الإضافة في العمل ومنها إدارة المواهب؛ إذ تعد مصدر الموارد البشرية ذات الصفات الإيجابية للمنظمة (2292-2291: Baqutayan, 2014). يمكن تأشير أهمية إدارة المواهب في المنظمة كما ذكرها كل من (AlMannai, et al. 2017: 2-3) و (Rudhumbu, 2014: 88) و (Ramadan, et al, 2021:89) بما يأتي:

- أ. الاستئثار الأمثل للموارد الموهوبين بما يحقق الوصول للميزة التنافسية.
- ب. المساهمة في استقطاب أفضل المواهب في بيئة العمل.
- ت. تعمل على تعزيز مكانة المنظمة وبمختلف التوجهات.
- ث. تعمل إدارة المواهب على تعزيز بيئة العمل من خلال الابتكار والابداع.
- ج. تقليل تكاليف التوظيف مع انخفاض معدل دوران الموظفين؛
- ح. الإدارة الفعالة للمعرفة ونقلها وخلق ميزة تنافسية؛ والحفاظ على قدرة الموظفين الكافية.
- خ. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتشجع الموظفين على تطوير مؤهلاتهم ومواهبهم والتي، تعمل على إثراء ودعم نجاح المنظمة.

#### 3- ابعاد إدارة المواهب:

ويمكن توضيح اهم ابعاد ادارة المواهب والتي سيتم تناولها في هذا البحث:

- أ- استقطاب المواهب عملية جذب الافراد الموهوبين واستمالتهم وذلك بالاعتماد على تحديد المواهب المطلوبة والعمل على استقطابها وتوظيفها ودمجها مع المواهب المتوافرة حالياً في المنظمة لغرض تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة (Kumar, 2017: 89)
- ب- الاحتفاظ بالمواهب: العملية التي تركز بشكل استراتيجي على ابقاء الافراد الموهوبين داخل المنظمة من خلال تشجيع الاستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر فضلاً عن كافة النشاطات التي تساعد على الحد من ارتفاع معدل دوران العمالة وخاصة بالنسبة للعاملين من ذوي الابداء المتميز؛ وهذا ممكن من خلال تنفيذ ممارسات التعويضات والحوافز لتجنب مغادرة الموظفين للوظيفة. (bibi, 2019: 26).
- ت- تطوير المواهب عملية مستمرة تعمل على اتاحة الفرصة للمواهب للتطور المعرفي عن طريق المشاركة في الدورات التدريبية التي تعزز مهاراتهم وتبني قدراتهم وذلك يتم عن طريق الإجراءات الاتية (التعليم، التدريب والتطوير). (Humaid, 2018: 17).
- ث- تمكين المواهب عملية أكساب السلطة اللازمة للأفراد الموهوبين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط واستخدام الخبرة التي يمتلكها الافراد الموهوبين لتحسين أداء المنظمة من خلال تحريرهم من الرقابة الصارمة والتعليقات الجامدة والسياسات ومنحهم الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والاعمال التي يقومون بها وهذا بدوره يطلق العنان لإمكانياتهم ومواهبهم. (لطيفة ومستورة، 2018: 227).

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

#### اولاً: تقييم جودة ومطابقة المقياس المستخدم في البحث

##### 1- تقييم جودة ومطابقة فقرات المتغير الذكاء الاستراتيجي

يبين الشكل (2) التشبعات الخارجية ومعامل الفأكرونباخ لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي والذي يتكون من خمسة ابعاد اساسية والمؤلفة من (25) فقرة، إذ سيتم اختبار النموذج ضمن المؤشرات الاتية:

يوضح الجدول (3) قيم (CR) لمتغير الذكاء الاستراتيجي، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.867-0.94)، وهو مؤشر جيد ويدل على ثبات المقياس، إذ اظهرت نتائج وجود ثبات عالي لأبعاد مقياس متغير الذكاء الاستراتيجي ومن قيمة معامل الفأكرونباخ إذ تراوحت نتائجها بين (0.808-0.92)، يتضح انها أكبر من (0.70) وهذا يدل على ان معامل الصدق والثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

يظهر من قيم التشبعات الخارجية (OL) لفقرات المقياس لمتغير (الذكاء الاستراتيجي) هي قريبة الى أكبر قيمة من الحدود الدنيا المقبولة والبالغة (0.70)، إذ تراوحت قيم التشبع الخارجي بين (0.667-0.9)، مما يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الذكاء الاستراتيجي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، فجميعها تجاوزت القيم المعنوية للتشبع وهو مؤشر جيد. إذ تجدر الإشارة هنا الى ان بعض الفقرات كانت تشبعاتها اقل من (0.70) ولكونها معنوية وعند حذفها وجد الباحث انها لا تؤثر على صدق النموذج وبناء على هذه النتيجة تم الإبقاء عليها ضمن النموذج.

- يوضح الجدول (3) قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير الذكاء الاستراتيجي؛ يتضح ان جميعها مقبولة؛ إذ تراوحت بين (0.566-0.758) وهي أكبر من القيمة (0.50)؛ وهذا يدل على الصدق التقاربي للأبعاد وهو مؤشر جيد.

- يتضح من الجدول (3) إن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي إذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة والتي تتراوح بين (10.984-48.206) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (1.984)؛ ويتبين ايضا من قيمة (P-Value) والبالغة (0.000) عند كل الاسئلة هي اقل من (0.05)، وهذا يشير الى ان جميع الفقرات كانت معنوية وهو مؤشر جيد .

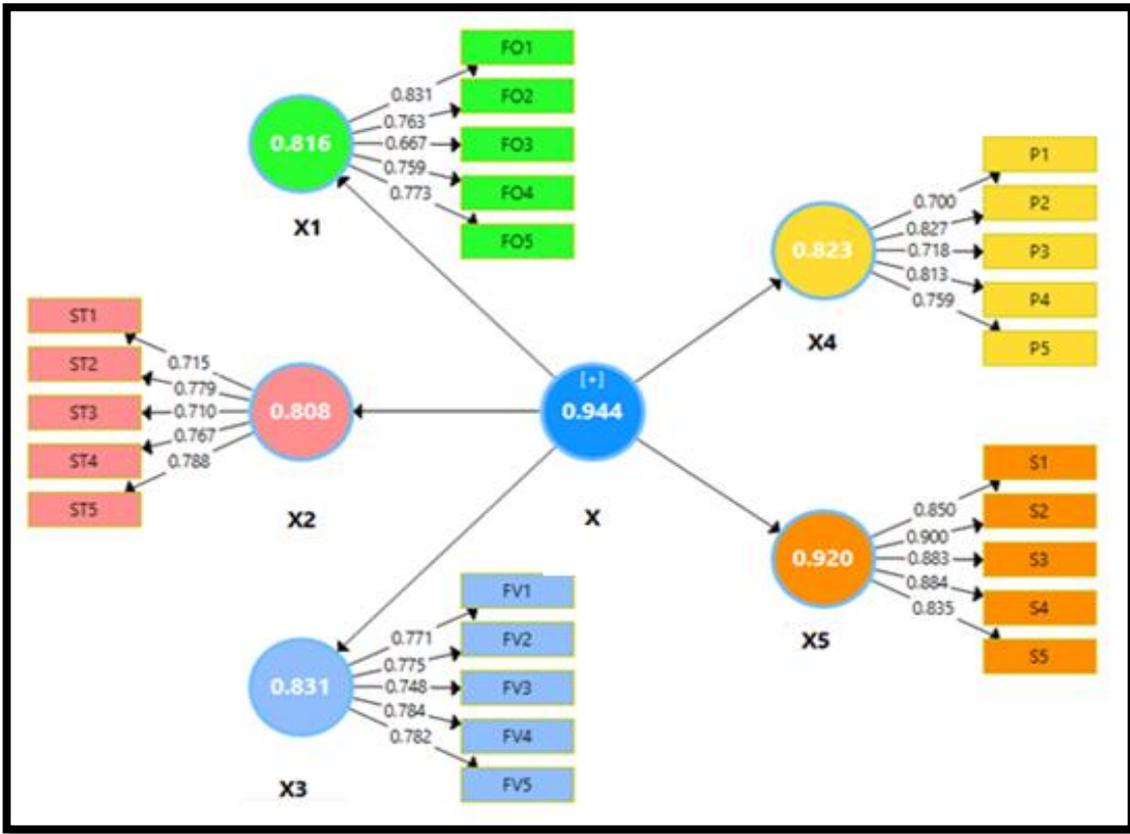
جدول (3) المؤشرات الاحصائية لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الابعاد	الاسئلة	التشبعات	الخطاء المعيارية	T	P Values	الفأكرونباخ	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص (AVE)
الاستشراف	FO1	0.831	0.024	34.228	0.000	0.816	0.872	0.578

الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في إدارة المواهب بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية (

			0.000	21.266	0.036	0.763	FO2	
			0.000	13.014	0.051	0.667	FO3	
			0.000	22.488	0.034	0.759	FO4	
			0.000	26.513	0.029	0.773	FO5	
0.566	0.867	0.808	0.000	17.576	0.041	0.715	ST1	التفكير النظامي
			0.000	19.799	0.039	0.779	ST2	
			0.000	14.499	0.049	0.710	ST3	
			0.000	22.143	0.035	0.767	ST4	
			0.000	23.792	0.033	0.788	ST5	
0.596	0.881	0.831	0.000	23.972	0.032	0.771	FV1	الرؤية المستقبلية
			0.000	23.905	0.032	0.775	FV2	
			0.000	18.531	0.040	0.748	FV3	
			0.000	26.129	0.030	0.784	FV4	
			0.000	24.136	0.032	0.782	FV5	
0.586	0.876	0.823	0.000	10.984	0.064	0.700	P1	الشراكة
			0.000	31.481	0.026	0.827	P2	
			0.000	17.549	0.041	0.718	P3	
			0.000	32.606	0.025	0.813	P4	
			0.000	17.685	0.043	0.759	P5	
0.758	0.940	0.920	0.000	36.492	0.023	0.850	S1	التحفيز
			0.000	48.206	0.019	0.900	S2	
			0.000	42.988	0.021	0.883	S3	
			0.000	47.396	0.019	0.884	S4	
			0.000	29.949	0.028	0.835	S5	

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9



شكل (2) الامتداد الكامل لمتغير الذكاء الاستراتيجي

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

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

2- تقييم جودة ومطابقة فقرات المتغير إدارة المواهب:

- يبين الشكل (3) التشعبات الخارجية ومعامل ألفا كرونباخ لفقرات المتغير إدارة المواهب والذي يتكون من اربعة ابعاد والمؤلفة من (20) فقرة، إذ سيتم اختبار الامتداد ضمن المؤشرات في جدول (4):

- يوضح الجدول (4) قيم الثبات المركب (CR) لمتغير إدارة المواهب، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.897-0.916)، إذ اظهرت النتائج وجود ثبات عالي لفقرات مقياس البحث لمتغير إدارة المواهب هو مؤشر جيد. اظهرت النتائج ان قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت نتائجها بين (0.855-0.885)، يتضح انها أكبر من (0.70) وهذا يدل على ان معامل الصدق والثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

- تظهر قيم التشعبات الخارجية لفقرات المقياس لمتغير (إدارة المواهب) التي تراوحت قيمها بين (0.676 - 0.858)، مما يدل على أن فقرات متغير إدارة المواهب ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. وتجدر الإشارة هنا الى ان بعض الاسئلة كانت تشعباتها اقل من (0.70)، ولكنها معنوية وعند حذفها وجد الباحث انها لا تؤثر على صدق الامتداد وبناء على هذه النتيجة تم ابقائها ضمن الامتداد.

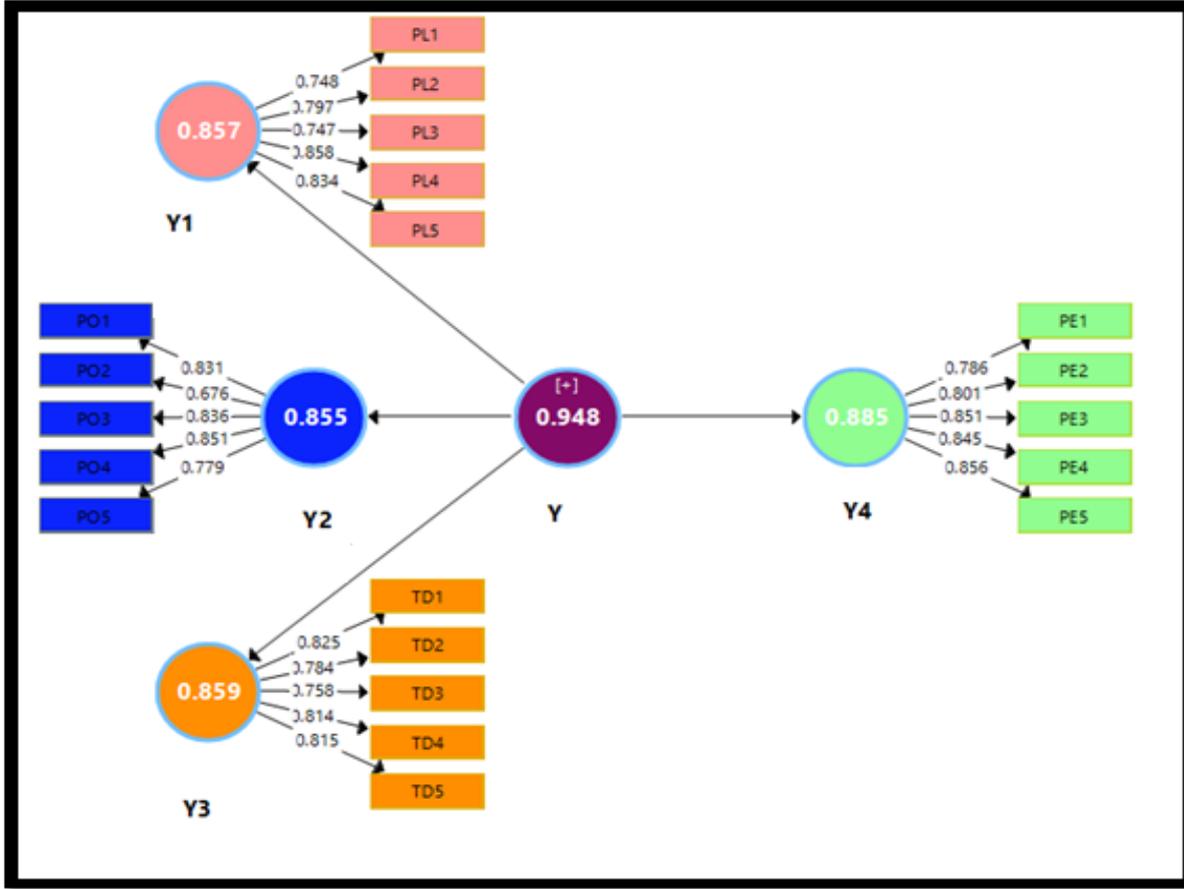
- يوضح الجدول (4) قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير إدارة المواهب؛ إذ تراوحت بين (0.636 - 0.686) وهي أكبر من القيمة (0.50) أي انها مقبولة وتدل على الصدق التقاربي للأبعاد وهو مؤشر جيد.

النكاه الاستراتيجي وتأثيره في إدارة المواهب بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية )

يتضح من الجدول (4) ان جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لفرقات متغير ادارة المواهب إذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة والتي تراوحت بين (14.882-43.022) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت (1.984) وكذلك قيمة (P-Value) والبالغة قيمها (0.000) وهي اقل من (0.05)، وتدل على ان جميع الفقرات كانت معنوية وهو مؤشر جيد.

الجدول (4) المؤشرات الاحصائية لمتغير إدارة المواهب								
متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات المركب CR	الفأكرونباخ	P Values	T	الخطاء المعياري	التشبعات	الاسئلة	الابعاد
0.637	0.897	0.857	0.000	20.793	0.036	0.748	PL1	استقطاب المواهب
			0.000	24.994	0.032	0.797	PL2	
			0.000	16.854	0.044	0.747	PL3	
			0.000	37.348	0.023	0.858	PL4	
			0.000	35.669	0.023	0.834	PL5	
0.636	0.897	0.855	0.000	39.247	0.021	0.831	PO1	تمكين المواهب
			0.000	15.380	0.044	0.676	PO2	
			0.000	29.465	0.028	0.836	PO3	
			0.000	37.761	0.023	0.851	PO4	
			0.000	21.696	0.036	0.779	PO5	
0.639	0.899	0.859	0.000	32.518	0.025	0.825	TD1	تطوير المواهب
			0.000	20.619	0.038	0.784	TD2	
			0.000	14.882	0.051	0.758	TD3	
			0.000	31.221	0.026	0.814	TD4	
			0.000	27.328	0.030	0.815	TD5	
0.686	0.916	0.885	0.000	23.806	0.033	0.786	PE1	الاحتفاظ بالمواهب
			0.000	26.200	0.031	0.801	PE2	
			0.000	32.480	0.026	0.851	PE3	
			0.000	35.781	0.024	0.845	PE4	
			0.000	43.022	0.020	0.856	PE5	

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9



شكل (3) الامتودج الكامل لمتغير إدارة المواهب

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

ملاحظة: الأرقام في الاسهم تمثل التشعبات الخارجية في حين الأرقام في الدوائر تمثل قيم ألفا كرونباخ. ثانياً: التحليل الوصفي

### 1: التحليل الوصفي لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي

اجيالاً حقق متغير الذكاء الاستراتيجي؛ وسطاً حسابياً بلغ قيمته (3.985) ومستوى جيد؛ وانحراف معياري (0.557) وتشير النتائج بصورة عامة الى ان القيادات العليا في الجامعة العراقية تمتلك القدره على تصور الاستراتيجيات؛ إذ تعمل على متابعة التغييرات في البيئة الخارجية وإعادة التفكير في انعكاساتها على مواردها البشرية؛ تسعى الى عمل شراكات استراتيجية مع الجامعات المحلية والإقليمية من خلال اتفاقيات التعاون التي عقدها الجامعة العراقية، إذ يبين الجدول (5) خلاصة ابعاد متغير الذكاء الاستراتيجي بما يأتي:

أظهرت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند البعد (التحفيز) بوسط حسابي (4.03) ومستوى جيد وانحراف معياري (0.866)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (21.489) إذ بلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (80.6) اما حجم الفجوة فقد بلغ (19.4) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الخامس من حيث الاهمية النسبية. وتشير النتائج بصورة عامة الى ان إدارة الجامعة تشجع التنافس بين الموظفين وما يدفعهم للعمل والعطاء لتحقيق اهداف الجامعة. إذ تكافئ (التدريسين-الموظفين) باستخدام حوافر متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم، كما تحث (التدريسين-الموظفين) على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية

أقل قيمة جاءت عند البعد (التفكير النظمي) بوسط حسابي (3.941) ومستوى جيد وانحراف معياري (0.61)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (15.478) إذ بلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (78.82%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (21.18%)؛ إذ جاء هذا البعد

النكاء الاستراتيجي وتأثيره في إدارة المواهب بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية )

بالمستوى الثالث من حيث الاهمية النسبية. إذ اشارت النتائج بصورة عامة الى ان ادارة الجامعة لديها المقدرة على تجميع الجهود والعمل بشكل متكامل وتحليل المشكلات بشكل منهجي وتركيب الأفكار وتوزيع الموارد من أجل تحقيق اهداف الجامعة، إذ تنظر ادارة الجامعة إلى وحداتها الادارية والاكاديمية على أنها كياناً مترابط ومتناسق لتشارك وتقاسم المعرفة حيث تستخدم التفكير النظري لرؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة التعليمية بصورة أكثر وضوحاً.

-يتضح ان بعد (الرؤية المستقبلية) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد متغير الذكاء الاستراتيجي إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالأبعاد الاخرى، إذ تشير النتائج الى ان ادارة الجامعة تمتلك رؤية شاملة حول تحديد التوجهات الاستراتيجية بما يتوافق مع رسالة المنظمة التعليمية وأهدافها.

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

المصدر: برنامج SPSS V.25

2: التحليل الوصفي لأبعاد متغير إدارة المواهب

- اجمالا حقق متغير ادارة المواهب وسط حسابي (3.936) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.627) وتشير النتائج ان ادارة الجامعة تأخذ استقطاب المواهب بعين الاعتبار عند وضع استراتيجية الخاصة بها، وتسعى الى الاحتفاظ بالافراد الموهوبين، وأكسابهم مهارات من برامج التدريب. إذ تعمل على تجديد وتصميم البرامج التدريبية بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الوظيفية والرؤية المستقبلية للجامعة او الكلية، إذ يبين الجدول (6) خلاصة ابعاد متغير ادارة المواهب وكما يأتي: -

- اظهرت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند البعد (الاحتفاظ بالمواهب) بوسط حسابي (4.128) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.685)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (16.594) إذ بلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (82.56%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (17.44%) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية وتشير النتائج من وجهة نظر عينة البحث الى ان ادارة الجامعة تمتلك قواعد بيانات لأوعية الموهبة. وتحلل نقاط القوة والضعف في كادرها باستمرار فضلا عن تركيزها على الخبرات والموهبة الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخدمة واملاكها نظام للترقيات حسب الكفايات

- اما أقل قيمة فقد جاءت عند البعد (تمكين المواهب) بوسط حسابي (3.834) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.764)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (19.927) إذ بلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (76.68%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (23.32%) إذ جاءت هذه البعد بالمستوى الرابع من حيث الاهمية النسبية. إذ تشير النتائج من وجهة نظر عينة البحث وبصورة عامة الى ان ادارة الجامعة

الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في إدارة المواهب بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية )

تسمح بحرية عمل المهويين وتفوض الصلاحيات للعاملين المهويين وتحدد مسؤولياتهم. فضلا عن المطالبة بوجود المهويين في المستويات الادارية العليا. وتعمل على تحدد ذوي المواهب ليكونوا بدلاء عن مدراء المناصب الحرجة فوراً في حال تركها للعمل. وتشجع المهويين وتدعمهم في اتخاذ القرارات من اجل الابداع.

- يتضح ان بعد (الاحتفاظ بالمواهب) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد متغير ادارة المواهب إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالأبعاد الاخرى

جدول (6) خلاصة أبعاد متغير ادارة المواهب							
ت	ابعاد متغير ادارة المواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوفر	حجم الفجوة	ترتيب المتغيرات
1	استقطاب المواهب	3.885	0.69	17.761	77.7	22.3	3
2	تمكين المواهب	3.834	0.764	19.927	76.68	23.32	4
3	تطوير المواهب	3.895	0.701	17.997	77.9	22.1	2
4	الاحتفاظ بالمواهب	4.128	0.685	16.594	82.56	17.44	1
	متغير ادارة المواهب	3.936	0.627	15.930	78.72	21.28	

المصدر: برنامج SPSS V.25

يبين الجدول (7) خلاصة متغيرات البحث بصورة عامة وكما يأتي:

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

- اما أقل قيمة فقد جاءت عند متغير (ادارة المواهب) بوسط حسابي (3.936) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.627)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (15.930) إذ بلغت نسبة توافر المتغير في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (78.72%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (21.28%) إذ جاء هذا المتغير بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية.

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

جدول (7) خلاصة متغيرات البحث							
ت	متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوفر	حجم الفجوة	ترتيب المتغيرات
1	الذكاء الاستراتيجي	3.985	0.557	13.977	79.7	20.3	الاول
2	ادارة المواهب	3.936	0.627	15.930	78.72	21.28	الثاني

المصدر: برنامج SPSS V.25

ثالثا: اختبار الفرضيات

الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في إدارة المواهب بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية (

اختبار الفرضية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الذكاء الاستراتيجي في ادارة المواهب) إذ يوضح الجدول (8) وشكل (4) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي في ادارة المواهب وكما يأتي:

- يتبين من قيم اختبار (t) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بان الابعاد (الاستشراف, التفكير النظمي, الشراكة , التحفيز ) وبالقيمة (4.982, 2.134, 2.767, 5.684) على التوالي, هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لابعاد (الاستشراف, التفكير النظمي, الشراكة , التحفيز) , اما بعد (الرؤية المستقبلية) فيتبين من قيم (t) المحسوبة لها وبالقيمة (1.029) انها اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير الى عدم ثبوت معنوية الميل الحدي لبعدها (الرؤية المستقبلية) - يتبين من قيمة معامل الميل الحدي لبعدها الاستشراف البالغة (0.308) بان زيادة بعد الاستشراف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (ادارة المواهب) بنسبة (30%).

- يتضح من قيمة معامل الميل الحدي لبعده التفكير النظمي البالغة (0.139) بان زيادة بعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (ادارة المواهب) بنسبة (13%).

- يظهر من قيمة معامل الميل الحدي لبعده الشراكة البالغة (0.160) بان زيادة بعد الشراكة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (ادارة المواهب) بنسبة (16%).

- يظهر من قيمة معامل الميل الحدي لبعده التحفيز البالغة (0.359) بان زيادة بعد التحفيز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (ادارة المواهب) بنسبة (35%).

- يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R<sup>2</sup>) البالغة (0.758) بان ابعاد الذكاء الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته ( 75 % ) من التغيرات التي تطرأ على (ادارة المواهب) اما النسبة الباقية (25%) فأنها تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث.

- يتبين من النتائج ان حجم التأثير (f<sup>2</sup>) لبعدي (الاستشراف, التحفيز) ومستوى تأثير متوسط إذ سجل ما قيمته (0.151, 0.256) على التوالي وهي ضمن المستوى (0.15 – 0.35), اما بعدي (التفكير النظمي, الشراكة) فقد بلغ حجم الاثر (f<sup>2</sup>) لها ما قيمته (0.027, 0.059); على التوالي وبمستوى تأثير صغير إذ وقع ضمن المستوى (0.02 - 0.14). إذ اشارت النتائج من وجهة نظر عينة الدراسة بصورة عامة الى ان ادارة الجامعة لديها المقدرة على تجميع الجهود والعمل بشكل متكامل وتوزيع الموارد من أجل تحقيق اهداف الجامعة, إذ كان حجم الأثر لكل من التفكير النظمي والشراكة قليل في إدارة المواهب في الجامعة المبحوثة.

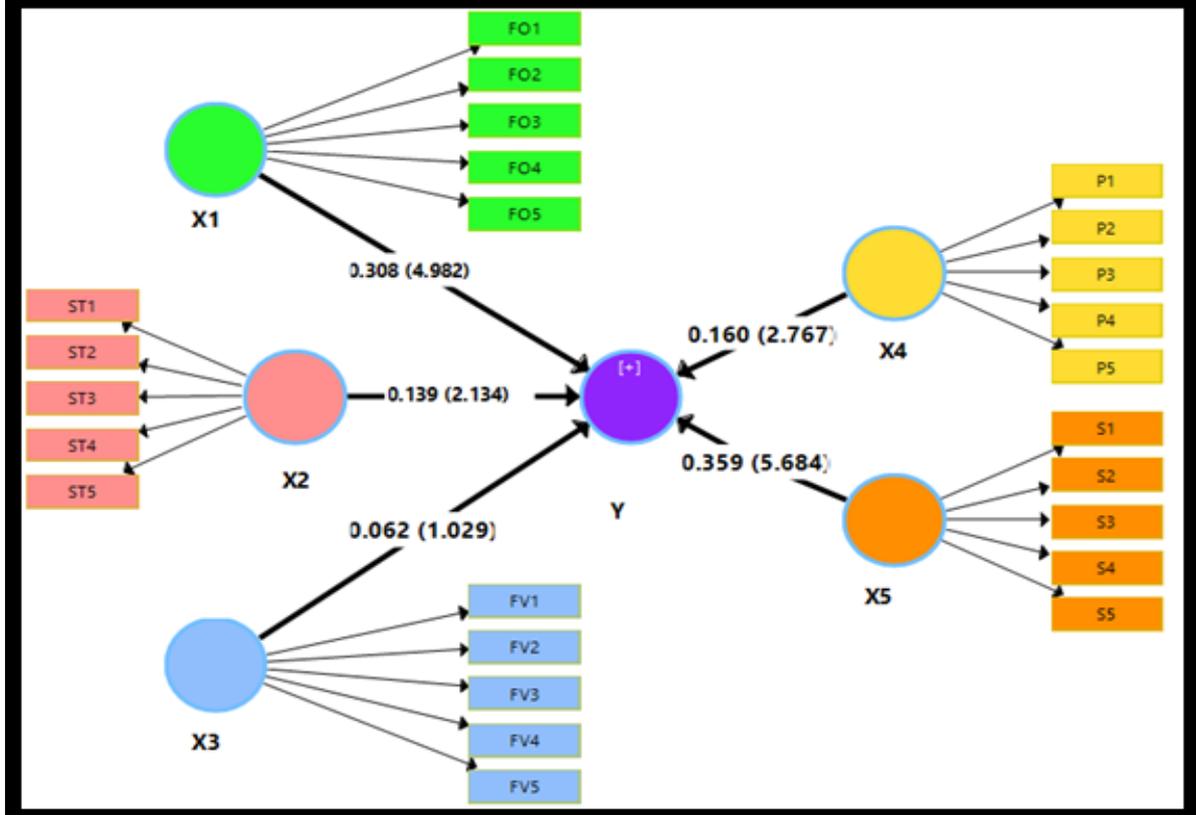
- بينت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية (Q<sup>2</sup>) بلغت ما قيمته (0.379) وهي أكبر من الصفر وعلية فإن النموذج ذو صلة تنبؤية - اظهرت النتائج ان معامل تضخم التباين (VIF) قد حققت ما قيمته (2.664, 3.049, 2.811, 1.836) على التوالي وهي اقل من (5) وتشير الى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين الابعاد.

جدول ( 8 ) المؤشرات الإحصائية لابعاد الذكاء الاستراتيجي في ادارة المواهب

Q <sup>2</sup>	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	VIF	قوة الاثر	حجم الاثر f <sup>2</sup>	P Values	T	B	ابعاد الذكاء الاستراتيجي
0.379	0.758	0.765	2.664	متوسطة	0.151	0.000	4.982	0.308	الاستشراف
			3.049	صغيرة	0.027	0.033	2.134	0.139	التفكير النظمي
			2.811	ضعيف	0.006	0.304	1.029	0.062	الرؤية المستقبلية
			1.836	صغيرة	0.059	0.006	2.767	0.160	الشراكة

الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في إدارة المواهب بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية (

		2.137	متوسطة	0.256	0.000	5.684	0.359	التحفيز
قيمة t الجدولية=1.984								
حجم العينة =172								



المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

شكل (4) التأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في ادارة المواهب

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان والتي تفسر بعض النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الاحصائي للبيانات المرتبطة بمتغيرات البحث وكانت على النحو الاتي:

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

2- تعمل إدارة الجامعة على تشجيع التنافس بين الموظفين ما يدفعهم للعمل والعبء لتحقيق اهداف الجامعة، اذ تكافئ (التدريسين-الموظفين) باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم، وهذا ما ايده النتائج المرتفعة؛ إذ كانت اعلى قيمة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي عند بعد (التحفيز).

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

4- تهتم القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة بعملية الاحتفاظ بالمواهب؛ وهذا ما اشارت اليه النتائج؛ إذ اظهرت ان اعلى قيمة كانت عند البعد (الاحتفاظ بالمواهب) ومستوى جيد، اذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية.

5- ضعف عملية تمكين المواهب المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة واستالتهم وجذبهم ثم اختيار الأفضل منهم؛ إذ اظهرت النتائج ان أقل قيمة بين ابعاد إدارة المواهب؛ كانت عند البعد (تمكين المواهب) ومستوى جيد اذ جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية؛ إذ لا تعدو كونها عملية روتينية؛ إذ يتعذر على القيادات الادارية تفويض الصلاحيات للموهوبين كونها ملتزمة بدليل صلاحيات لذوي المناصب الإدارية فقط. رغم سعيها لوجود الموهوبين في المستويات الادارية العليا. وافقارها الى خطة لإحلال الموهوبين في المراكز الوظيفية العليا. او تشجيع الموهوبين ودعمهم في اتخاذ القرارات.

#### **ثانياً. التوصيات :**

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

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

ب-تتقيف جميع المسؤولين في الجامعة والكليات بأهمية دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز ادارة المواهب البشرية للارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي نحو الأفضل.

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

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

3-الاهتمام بتطوير المواهب وتهيئة كافة المستلزمات بغية رفع كفاءة العاملين وتطويرهم عن طريق:

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

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

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

4- ضرورة الاهتمام باستقطاب المواهب من قبل القيادات الإدارية، سواء من داخل الجامعة المبحوثة أو خارجها لما تمتلكه من خبرات تمكن الجامعة وتشكيلاتها من القيام بمهامها. وان يكون هناك سياسة ومعايير واضحة للاستقطاب تمثل منطلق استراتيجي لترسيخ قيم ومعتقدات تنسجم وطبيعة الجامعة المبحوثة.

#### المصادر

#### أولا المصادر العربية

- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (2019).تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة" ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 481، ج3، 1024-1085 .
- الباز، حمد مصطفى علي. (2022). أثر تفعيل حاضنات الاعمال على إدارة المواهب البشرية الذكية دراسة ميدانية على الجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية؛ 3 (2)، ج3، ص 1775-1852.
- الشيخ، باكر مبارك، وعلي، التاج محمد محمد. (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنطقي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد (9) العدد (19)، الصفحات 272-294.
- الظالمي، محمد جبار. (2016). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة). مجلة القادسية للعلوم والإدارة الاقتصادية، المجلد 18 العدد (1)، 6-33.
- حسون، حسون هيثم. (2021). مدى إسهام المرونة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في المديرية العامة لتربية نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 17/ العدد 55/ج7 ، الصفحات 280-302.
- عبد الله، شهباز زبير. (2018). أثر الذكاء الاستراتيجي في حودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الاردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن.
- عطا، خالدية مصطفى. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، 136-162.
- فائق، تلا عاصم، وعبد، عذراء محسن. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي -بحث استطلاعي لآراء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد (106) المجلد (24)، 108-127.
- لطيفة، برني ، و مستورة ياسمين. (2018). التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة. مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وادارة الاعمال - جامعة بسكرة ، ع(4)، الصفحات 240-218.
- هاشم، رشيد ياسين والشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم، (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة"، Journal of Economics and Administrative Sciences، Vol.27 - (NO. 125) - pp. 18-43 .

#### ثانياً: المصادر الأجنبية.

- Al-Zu'bi , H. A. (2016). Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirica Investigationl. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April, Vol. 6, No. 4, pp. 233-241.

- Abed Hussain, A. A., & Abbas, A. A. (2019). Transactional and Empowering Leadership as Two Modified Variables for the Relationship between Strategic Intelligence and the Strategic Map. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, Vol. 15, No. 48, part.2, pp. 544-587.
- Abuktaish, K., & Alkshal, S. J. (2020). The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies. European Journal of Scientific Research Vol. 157 No 3 September, pp. 258 - 272.
- Al-Fawaeer, M., & Alkhatib, A. W. (2020). Investigating The Moderating Role Of Teamwork Culture On Strategic Intelligence And Operational Performance. Economics and Management Volume: XVII, Issue: pp. 124-145.
- AlMannai, Aysha Waheed, Arbab, Ahmed Mohammed & Darwish, Saad, (2017), the Impact of Talent Management Strategies on Enhancement of Competitive Advantage in Bahrain Post, International Journal of Core Engineering & Management, Vol. (4), No. (6).
- Ansar, Novera, Baloch, Akhtar, (2018), Talent and Talent Management: Definition and Issues, IBT Journal of Business Studies, Vol. (14), No. (2).
- Alobidyeen, B., & Al-Rawashdeh, E. T. (2020). Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for excellence. Journal of Administrative and Business Studies 6/1, pp. 29-42.
- Alomian, N. R., & et.al. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. International Journal of Business and Social Science Vol. 10 • No. 4 , pp. 66-74.
- Baqutayan, Shadiya Mohamed Saleh, (2014), Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (5), No. (23).
- Berges, A., & et.al. (2021). A Framework for Strategic Intelligence Systems Applied to Education Management: A Pilot Study in the Community of Madrid. Digital Object Identifier 10.1109/3.081734, pp. 75313-75323. ACCESS.
- Bibi, M. (2019). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance. seisense Journal of Management, 2(1), 22-32.
- Edwards, L., (2021), Employees' Perceptions of Talent Development During a Digital Transformation, Published PhD thesis ,Walden Dissertations and Doctoral Studies ,Available.

- Esmaili, M. R. (2014). A Study On The Effect Of The Strategic Intelligence On Decision Making And Strategic Planning. *International Journal of Asian Social Science*, 4(10): , pp. 1045-1061.
- Gupta, A. D. (2020). *Strategic Human Resource Management -Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage*. New York: Routledge- Taylor & Francis.
- Humaid, Hazem Bashir, (2018), *Talent Management and Organizational Performance:The Mediating Role of Employee Engagement: A Case Study Bank of Palestine in the Gaza Strip*, Master Thesis, Faculty of Commerce, The Islamic University, Gaza
- Kirilov, I. S. (2019). *Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector*. A Dissertation Phd, Walden University -College of Management and Technology.
- Kruger, J. P. (2010). *Master Of Commerce. A Study Of Strategic Intelligence As A Strategic Management Toolin The Long-Term Insurance Industry In South Africa*. South Africa: University Of South Africa.
- Kumar, A. (2017). *Enhancing Business Performance through Talent Management Systems and Positive Thought Action, Skills and Knowledge: An empirical study in the Indian IT Sector*. *International Journal of Marketing and Technology*, 7(3), 85-100.
- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). *Strategic Intelligence A Conceptual System Of Leadership For Change. Performance Improvement*, vol. 50, no. 3, pp. 32-40.
- Ramadan, A. &et.al (2021). *Talent Management Practices in the Egyptian Hotels: Talent Satisfaction Perspective*. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, Vol. 5, Issue (2/1), pp. 82-94.
- Rudhumbu, N. (2014). *Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana*. *International Journal of Higher Education Management (IJHEM)* Vol. 1 Number 1, pp. 86-99.
- Shahraki, A. M., &et.al. (2020). *An Investigation of the Impacts of Strategic Intelligence on Improving Organizational Innovation*. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24, Issue 04, pp. 10948-10963.