



خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التحليل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



دراسة

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 0096655026526 - 00966560972772
✉ info@drasah.net - info@drasah.com
www.drasah.com

أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية: الدور المعدل لإدارة

المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية

د. باسمة سليم بدر¹، أ. د. هاني جزاع إرتيمه²

الملخص

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، استكشاف التهديدات، تجنب التهديدات) في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، وذلك من خلال إدارة المواهب متغيراً معدلاً، كما هدفت إلى التعرف على الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية وإدارة المواهب في المجموعة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية والبالغ عددهم (200) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باتباع المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة إلكترونياً المتواجدين في مناطق مختلفة حول العالم، إذ استرجع منها (173) استبانة، وتم استبعاد (3) استبانات غير صالحة للتحليل، حيث شكلت نسبة الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (85%)، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS- V.20) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: ارتفاع الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي، والبراعة الاستراتيجية وإدارة المواهب في المجموعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود دور لإدارة المواهب في تعزيز أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية. في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بالتوجه الدائم لإدارة المجموعة نحو البراعة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأدوات المتمثلة في رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي من خلال التركيز على الإستشراف، الرؤية المستقبلية والتحفيز، وكذلك إدارة المواهب بالمحافظة على أصحاب الجدارات لديها وتحفيزهم وتمكينهم وتحديد مساهمهم الوظيفي وتشجيعهم على الإبداع والتميز

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، البراعة الاستراتيجية، إدارة المواهب، مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.

Abstract

The Impact of Strategic Intelligence on Strategic Ambidexterity: The Moderator Role of Talent management in Talal Abu- Ghazaleh International Group

Dr. Basema Saleem Bader¹, Prof. Dr. Hani Jazza' Irtaimeh²

The study aimed at attempting to explore the effect of strategic intelligence in its dimensions (foresight, systemic thinking, visioning, motivating) on strategic ambidexterity in its dimensions (opportunities exploration, opportunities exploitation, threats exploration, threats avoiding) in talal abu-ghazaleh international group (TAG group), with the existence of talent management as a moderating variable, and it also aimed to identify the relative importance of strategic intelligence, strategic ambidexterity, talent management in the group. The study population consisted of all managers of top and middle management in TAG group around the world, whose number is 200 employees. in order to achieve the objectives of the study, the researchers followed the descriptive - analytical method and adopted the comprehensive survey method, whereby the questionnaire was distributed electronically to all members of the study population who are located in different regions around the world. as (173) questionnaires were retrieved from them, and (3) questionnaires unfit for analysis were excluded, as the percentage of recovered questionnaires valid for analysis was (85%), and the statistical package for social sciences (SPSS- V.20) program was used to analyze data and test hypotheses, Descriptive statistics and inferential statistics were used to analyze the data. The study concluded with a set of results, the most important of which were: the high relative importance of strategic intelligence, strategic ambidexterity, and talent management in the group, and that there is a statistically significant effect of strategic intelligence with its dimensions (foresight, systemic thinking, visioning, motivation) on the strategic ambidexterity in a group. TAG, and talent management moderates the impact of strategic intelligence on strategic ambidexterity in TAG group. In light of the results of the study, the researchers recommends the permanent orientation of the group's management towards strategic ambidexterity through a set of tools represented in raising the level of strategic intelligence by focusing on foresight, visioning and motivation, as well as talent management by preserving and motivating and empowering the owners of competencies, defining their career path and encouraging them to creativity and excellence.

Key words: *strategic intelligence, strategic ambidexterity, talent management, talal abu-ghazaleh international group(TAG group).*

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تأثر العالم بسلسلة من التغييرات المتسارعة في الوقت الحاضر والتي تحدث بمعدلات غير مسبوقة، مما أحدث نقلة نوعية حقيقية حيث تتأثر الرؤية والاستراتيجيات والتكتيكات والعمليات بشكل كبير بالعديد من الأحداث الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والسياسية غير المتوقعة، فمن الصعب الحفاظ على المزايا التنافسية وبشكل مستقر لفترة طويلة، لذلك يتوجب أن تتصرف المنظمات بذكاء أكبر مع بيئتها؛ حيث تحتاج المنظمات إلى ذكاء استراتيجي لتعزيز أدائها والحفاظ عليه في عصر المعرفة، ويرى بعض الباحثون أن الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. هذا الأمر يعد مهم جداً؛ لأنه سيؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل، إذ تسعى المنظمات إلى أن تكون أفضل من منافسيها وذلك من خلال امتلاك القدرة على استغلال الكفاءات والموارد المتاحة لها، وكذلك استكشاف فرص وإمكانات جديدة مع القدرة على تجنب التهديدات المحيطة وهو ما يطلق عليه البراعة الاستراتيجية، وحتى تتمتع المنظمة بالذكاء الاستراتيجي لا بد وأن تتبنى المنظمة إدارة المواهب حيث باتت تشكل الوسيلة الحديثة والفعالة لتمكين الموظفين من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات الكامنة في الموارد البشرية. فإدارة المواهب هي مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها مقابل الموظفين ذوي المواهب المتميزة، لضمان تنميتهم وزيادة كفاءتهم التشغيلية، مع تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت.

في ضوء ما سبق سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية بوجود المتغير المعدل إدارة المواهب وتطبيقها على مجموعة طلال أبو غزالة الدولية ليصار إلى الخروج بنتائج وتوصيات تخدم الإدارات في جميع المستويات وفي مختلف الشركات لتطبيق البراعة الاستراتيجية في أعمالهم المتنوعة.

2.1 أهمية الدراسة :

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين أساسيين هما :

1.2.1 الأهمية العلمية :

تمتلك الدراسة أهمية مركبة من حيث الأبعاد التي استخدمتها وهي (الذكاء الاستراتيجي، البراعة الاستراتيجية، وإدارة المواهب) إذ أنها تعتبر من أهم المواضيع الإدارية في عصر تتسابق فيه المنظمات نحو التطور والمنافسة، والأهمية التي تتميز بها الدراسة الحالية أنها تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، والتحفيز) وموضوع البراعة الاستراتيجية بأبعاده (الاستكشاف، والاستغلال للفرص) و(الاستكشاف، والتجنب للتهديدات) للتوصل إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية، وكذلك تبحث الدراسة في دور إدارة المواهب كمتغير معدل في تعديل أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، فمن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مادة علمية مفيدة تثري المخزون المعرفي الإداري وتكوّن نقطة انطلاق لدراسات أخرى لمتغيرات لها علاقة بهذا المجال.

2.2.1 الأهمية الميدانية :

وتظهر أهمية الدراسة في هذا الجانب من خلال التوصيات التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة بعد تحليلها للتعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية من خلال إدارة المواهب كمتغير معدل والذي يمثل مدخلا لمجموعة طلال أبو غزالة الدولية لتحقيق هدفها بمزيد من التميز والمنافسة، وسوف تساهم الدراسة في وضع المعلومات والمعرفة بين يدي الإدارة في جميع المستويات لبيتسنى لهم إيجاد الحلول للمشاكل العالقة واتخاذ القرارات الإدارية بالوقت المناسب والطريقة المثلى. فضلا على ذلك أن نتائج هذه الدراسة تساعد المديرين لصياغة خطط استراتيجية جديدة بعد تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تظهرها هذه الدراسة لتطوير أدائها وتلبية احتياجات العملاء وكسب ولائهم.

3.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية وذلك من خلال إدارة المواهب متغيراً معدلاً بالإضافة إلى الأهداف التالية :

1. تطوير إطار نظري لتغيرات الدراسة من أجل توضيح مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها بحسب الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.
2. بيان الأهمية النسبية لمستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.
3. التعرف إلى الأهمية النسبية لمستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.
4. بيان الأهمية النسبية لمستوى تطبيق إدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.
5. تحديد الأثر المباشر للذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.
6. معرفة دور إدارة المواهب في مدى تعديل أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.

4.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تطور الاقتصاد العالمي في العقود الأخيرة نتيجة جملة من التحولات الجذرية التي أعادت صياغة الكثير من التعاملات التجارية في ظل العولمة، ونظراً لما أحدثته ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على كافة الميادين الاقتصادية والتي عملت على فتح باب المنافسة الشرسة على مصريعية أمام المنظمات العالمية؛ حيث كان المنافس في السابق معروف أما الآن بات المنافس غير معروف سيما في ظل انتشار ممارسات التجارة الإلكترونية، الأمر الذي جعل من الضرورة بمكان سعي المنظمة للمحافظة على بقائها ونموها واستمرارها وذلك يتأتى من استكشافها للفرص والتهديدات والعمل على اقتناصها

للفرص وتجنب تلك التهديدات مما يقودها إلى ما يسمى بالبراعة الاستراتيجية والتي تعتبر من العوامل التي تشكل مفاتيح النجاح للمنظمة. حتى تستطيع المنظمة حصر فرصها وتهديداتها وتحقيق البراعة الاستراتيجية تقوم بإدارة مواهبها من خلال جذب واستقطاب وتطوير والاحتفاظ بتلك المواهب لديها، بذكاء (الذكاء الاستراتيجي) والخروج بتقارير واقعية تحلل السوق بطريقة تمكن التعاطي مع الظروف المختلفة بطرق تميزها عن المنافسين. تتلخص مشكلة الدراسة في النظر إلى أي مدى مجموعة طلال أبو غزالة الدولية طورت من أدواتها المتمثلة بالذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) وإدارة المواهب للوصول إلى البراعة الاستراتيجية.

ويمكن تمثيل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية والدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية؟

ينبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توافر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية بأبعاده (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، استكشاف التهديدات، تجنب التهديدات) في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما مستوى ممارسة إدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية؟

- ما هو دور إدارة المواهب في مدى تعديل أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية؟

5.1 فرضيات الدراسة:

في إطار مشكلة وأهداف وأنموذج الدراسة تم بلورة الفرضيات الرئيسة التالية:
الفرضية الرئيسة الأولى H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.
ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستشراف في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.

الفرضية الفرعية الثانية H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظامي في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.

الفرضية الفرعية الثالثة H_{01-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.

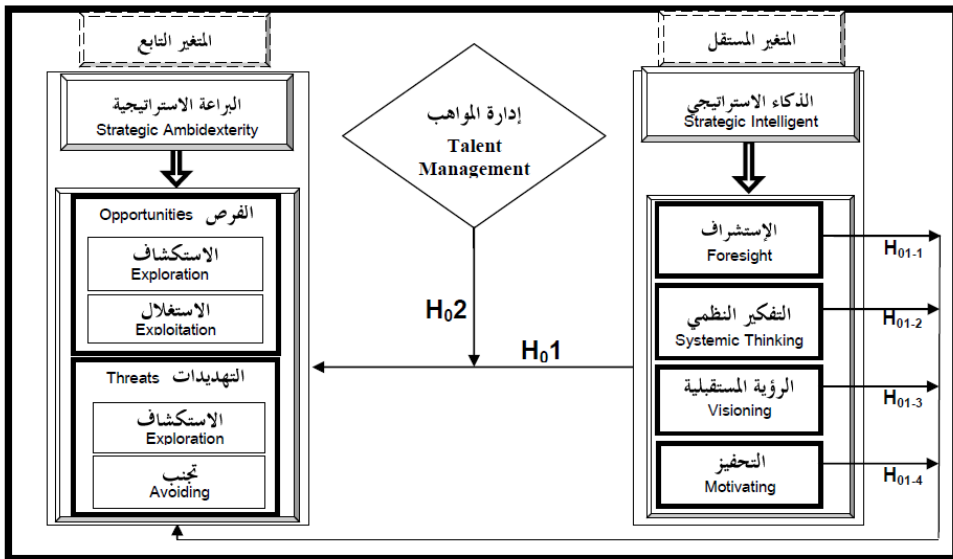
الفرضية الفرعية الرابعة H_{01-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.

الفرضية الرئيسة الثانية H_{02} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في تعديل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.

6.1 أنموذج الدراسة :

في ظل الإطار النظري والمضامين الميدانية تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تصميم أنموذج فرضي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، ويوضح الشكل (1-1) أنموذج الدراسة متضمناً المتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي" المتمثل بأبعاده التالية: الإستشراق، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، والتحفيز، والمتغير التابع "البراعة الاستراتيجية" المتمثل بأبعاده التالية: استكشاف الفرص، استغلال الفرص، استكشاف التهديدات، وتجنب التهديدات بالإضافة إلى المتغير المعدل "إدارة المواهب"، وذلك وفق الآتي:

الشكل (1-1): أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان

«لتحديد أبعاد المتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي" تم الاستناد إلى المراجع التالية: (النعيمي، 2019)؛ (علي، 2019)؛ (رحمون، إياس ومنصور، 2019)؛ (فائق وعبد 2018)؛ (Abuzaid, 2017)؛ (Arcos, 2016)؛ (Salih, 2015). لتحديد أبعاد المتغير التابع "البراعة الاستراتيجية" تم الاستناد إلى المراجع التالية: (الجزاوي، 2019)؛ (الإبراهيمي، 2019)؛ (Tsai & Ren, 2019)؛ (الجنيطي، 2018)؛ (Kusumastuti, 2018)؛ (الكرعاوي، 2016). لتحديد المتغير المعدل "إدارة المواهب" تم الاستناد إلى المراجع التالية: (كساب، 2020)؛ (Latukha et al., 2020)؛ (Arocas et al., 2020)؛ (صبيان، 2019)؛ (El Dahshan, 2019)؛ (Jayaraman et al., 2018)؛ et al., 2018)»

7.1 التعريفات الإجرائية:

حسب متغيرات الدراسة ومن وجهة نظر الباحثان وأنموذج الدراسة والأدب النظري تم رصد التعريفات الإجرائية كما يلي:

- الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligent): هو مجموعة من العمليات الذهنية والعاطفية (الإستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التحفيز)، وتهدف إلى البحث عن المعلومات ومعالجتها لتقديمها لمتخذ القرار في الوقت المناسب ليتمكن من أخذ قرار عقلاني رشيد في ظل التغيرات البيئية المحيطة، والتي تمثل المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة (1-20).

- البراعة الاستراتيجية (Strategic Ambidexterity): هي تمثل كفاءة المنظمة وتضيف قيمة يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، ويقصد بها إجرائياً هي قدرة مجموعة طلال أبو غزالة الدولية على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص والتهديدات من جهة وبين استغلال الفرص وتجنب التهديدات من جهة أخرى وذلك ضمن إمكانياتها ومواردها المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى القريب وعلى المدى البعيد، والتي تمثل المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة (21-40).

- إدارة المواهب (Talent Managment): هي مجموعة العمليات التي تسعى مجموعة طلال أبو غزالة الدولية من خلالها إلى تخطيط حاجتها الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على جذبهم واستقطابهم من جهة، وكذلك تشخيص المواهب المتوفرة في المجموعة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها من خلال برامج تطويرية، والعمل على المحافظة عليهم من خلال توفير ظروف العمل الملائمة لهم وتحفيزهم وإدارة مسارههم الوظيفي بعدالة ومساواة من جهة أخرى، والتي تمثل المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة (41-47).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.2 الدراسات في البيئة العربية

جاءت دراسة كساب (2020) بعنوان "درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة وأثرها في تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على مؤسسة القبس للتعليم الأساسي ولاية الخرطوم - السودان" للكشف عن مدى تطبيق مؤسسة القبس لاستراتيجيات إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة (استراتيجية جذب الموهبة، استراتيجية تطوير الموهبة، واستراتيجية إدارة أداء الموهبة، واستراتيجية المحافظة على إدارة تطوير الموهبة) وأثر ذلك على تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مؤسسة القبس بولاية الخرطوم وكان عددهم (900) معلم ومعلمة، وأخذت عينة عشوائية قوامها (200) أي بنسبة 33%، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن استراتيجيات إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة طبقت في مؤسسة القبس، كما اتبعت الإدارة تنمية عناصر رأس المال البشري من خلال عناصره المختلفة، وأن هنالك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين استراتيجيات إدارة الموهبة وتنمية رأس المال البشري، ووجود هذه العلاقة الإيجابية أهل المؤسسة لنيل جائزة ال Iso 9000 العالمية مما جعلت كمتهمها التنافسية مرتفعة بين نظيراتها.

هدفت دراسة Alheneiti and Irtaimah (2020) بعنوان

"Entrepreneurial Leadership and its Impact on Strategic Ambidexterity The Mediating Role of Knowledge Sharing"

"القيادة الريادية وأثرها في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة" إلى التعرف على مفهوم القيادة الريادية وأبعادها (الرؤية، الإستباقية، الإبداع، تحمل المخاطرة)، وأثرها في البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، استكشاف التهديدات، وتجنب التهديدات) في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، مع بيان الدور الوسيط لمشاركة المعرفة، كما هدفت إلى التعرف على الأهمية النسبية للقيادة الريادية والبراعة الاستراتيجية ومشاركة المعرفة في المجموعة. وتكون مجتمع

الدراسة من جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية البالغ عددهم (170) مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجميع البيانات الأولية، وتم توزيع الاستبانة على جميع مفردات مجتمع الدراسة حول العالم إلكترونيا، استرجع منها (142) استبانة صالحة للتحليل وهذه تشكل ما نسبته (83.5%) من مجموع الاستبانات الموزعة. وأظهرت نتائج الدراسة إرتفاع الأهمية النسبية للقيادة الريادية والبراعة الاستراتيجية ومشاركة المعرفة في المجموعة، وأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها في البراعة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود أثر لكل بعد من أبعاد القيادة الريادية بشكل منفرد في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود أثر للقيادة الريادية في مشاركة المعرفة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية. ووجود أثر لمشاركة المعرفة في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية ووجود أثر للقيادة الريادية في البراعة الاستراتيجية بوجود مشاركة المعرفة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.

جاءت دراسة صبيان (2019) بعنوان "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية" للتعرف إلى وضع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية ومدى شروعاتها في الاستجابة للتوجهات المعاصرة تم دراسة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب فيها، وذلك عن طريق اتباع المنهج الوصفي التحليلي دراسة ميدانية طبقها الباحث على مجموعة من المؤسسات المشاركة في صالون المواهب والتوظيف، حيث بلغ عدد أفراد العينة (97) مسؤول موارد بشرية، وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات المشاركة هي مؤسسات متعددة الجنسيات وهي تقوم بتطبيق أحدث برامج إدارة المواهب رغم وجود كثير من الفجوات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي.

جاءت دراسة علي (2019) بعنوان "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) دراسة استطلاعية في شركات الاتصالات في الأردن" تهدف إلى

التعرف على الذكاء الاستراتيجي للمديرين من خلال (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من (74) موظفاً في المستويات العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن.

هدفت دراسة النعيمي (2019) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية إتخاذ القرارات من خلال السياسات والإجراءات الإدارية في وزارة الخارجية القطرية" إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية إتخاذ القرارات من خلال السياسات والإجراءات الإدارية في وزارة الخارجية القطرية، وبعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث أداتان لجمع بيانات الدراسة، الأداة الأولى: استمارة الاستبيان والتي وزعت على مجتمع الدراسة والذي بلغ (156) مفردة من الإدارة العليا والوسطى بوزارة الخارجية القطرية، تم استرداد (146) استبانة صالحة للتحليل والدراسة والأداة الثانية المستخدمة في جمع البيانات وهي المقابلة، إذ تم إجراء مقابلة مهيكلية تحتوي على (13) سؤال، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لتصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية إتخاذ القرارات، وكذلك وجود أثر دال إحصائياً لبعدها الرؤية الاستراتيجية على فاعلية عملية إتخاذ القرارات في وزارة الخارجية القطرية.

دراسة الإبراهيمي (2019) بعنوان "البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة الجديد"، هدفت إلى كشف مدى تأثير البراعة الاستراتيجية من خلال مرتكزاتها (استراتيجية استكشاف الفرص، استراتيجية استغلال الفرص والبراعة الهيكلية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال أبعادها الثقافة الإبداعية، القيمة الجوهرية المرونة الاستراتيجية، وتكنولوجية المعلومات. ولقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي منهاجاً للبحث، وقد استعمل الاستبانة

وسيلة للحصول على البيانات، إذ تم اختيار عينة عشوائية من مدراء الشعب، وأقسام المعمل وبلغ عددهم (50) من بين (90) وتم استرجاع (45) صالحة للاختبار وتمثل نسبة (50%)، تم التوصل الى مجموعة من النتائج منها، أن سمعة المنظمة تعد من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق إيجاد آليات عمل متفوقة، أي تتطلب المزيد من الدراسات لأخذ مكائنها في الأسواق التنافسية.

3.2 الدراسات في البيئة الأجنبية

جاءت دراسة (Latukha, Selivanovskikh and MacLennan (2020) بعنوان "Exploring The Context-Specific Talent Management Practices and Their Link to Firms' Absorptive Capacity in Emerging Markets: Brazil vs Russia" استكشاف ممارسات إدارة المواهب الخاصة بالسياق وصلتها بالقدرة الاستيعابية للشركات في الأسواق الناشئة: البرازيل مقابل روسيا"، هدفت الدراسة إلى التحدث بشكل خاص عن خصائص إدارة المواهب في البرازيل وروسيا واستكشاف التأثير المحتمل لممارسات الإدارة الرئيسية التي تهدف إلى جذب وتطوير واستبقاء الإمكانيات العالية والأداء العالي على تنمية القدرة الاستيعابية للشركات. وأكد الباحثون على أنه بالنسبة للشركات البرازيلية والروسية فإن ممارسات إدارة المواهب تلعب دوراً رئيساً في اكتساب واستيعاب وتحويل واستغلال المعرفة الخارجية والداخلية القيمة، وبالتالي تصبح أحد المحركات الرئيسية للأداء التنظيمي والميزة التنافسية، ويمكن أن يوفر تكامل إدارة المواهب والقدرة الاستيعابية في سياق الأسواق الناشئة رؤى جديدة قيمة حول كيفية قيام الشركات من الأسواق الناشئة مثل البرازيل وروسيا بتطوير قدرات اكتساب المعرفة والاستيعاب والتحول والاستغلال باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ونتج عن الدراسة أن على الرغم من الاختلافات في ممارسات جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها بالإضافة إلى الخصائص المؤسسية والثقافية لكل سوق ناشئ، فإن البرازيل وروسيا متشابهتان إلى حد ما عندما يتعلق الأمر بأساليب إدارة المواهب الرئيسية وهي «جذب وتطوير واستبقاء العاملين ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي».

أما دراسة Arocas, Del Valle and Lara (2020) جاءت بعنوان

"Talent Management and Organizational Commitment: The Partial Mediating Role of Pay Satisfaction"

"إدارة المواهب والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للرضا عن الأجور" والتي أجريت في فلنسيا/ إسبانيا، وكان الهدف من هذه الدراسة هو فهم دور الرضا عن الأجور وتصور الموظف لإدارة المواهب في استراتيجيات ولاء الأعمال بشكل أفضل، مما يعني مراعاة المتغيرات الاقتصادية وغير الاقتصادية من أجل تحقيق النجاح التنظيمي، وقد اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تحليل نتائج دراسة استقصائية شملت (198) عاملاً، اعتبرت تصور الموظف لإدارة المواهب متغير مستقل، ورضا الأجور كمتغير وسيط، والالتزام التنظيمي متغير تابع، وكانت أهم النتائج: أن استراتيجيات الولاء تتطلب إدارة جيدة للمواهب ونظام تعويض جيد، وتشير الدراسة إلى الحاجة إلى فهم أفضل للأنظمة العقابية باستخدام تطبيق إدارة المواهب على أساس التحسين والتطوير المهني، وتكمن الأصالة في الدراسة التي تنص على تطبيق إدارة المواهب الجيدة يجب استكمالها بأنظمة تعويض مناسبة من أجل تحقيق استراتيجيات احتفاظ فعالة للموظفين الموهوبين.

جاءت دراسة كل من Yörük and Sökmen (2020) بعنوان

"Effects of Strategic Intelligence Management System on Corporate Performance"

"آثار نظام إدارة الذكاء الاستراتيجي على أداء الشركات" والتي أجريت في تركيا، وهدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثيرات إنتاج الذكاء الاستراتيجي وقدرات النشر الأكبر (500) مؤسسة صناعية في تركيا على أداء الشركات من منظور نظام الإدارة وبطاقة الأداء المتوازن، إذ اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج أن نظام إدارة المعلومات الاستراتيجية يمثل فقط (46.5%) من أداء الشركة ولكن تأثيره يزيد إلى (51.6%) حيث يتم تشغيله بشكل متكامل مع الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال وإدارة المعرفة، ويعمل ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة على رفع أداء الشركات بنسبة (4.8%) و (0.3%) على التوالي، في حين أن الذكاء التنافسي ليس له تأثيرات ملحوظة على الأداء، ويعتمد الذكاء الاستراتيجي على مديري القدرات المعرفية ما لم يتم إنتاجه بشكل منهجي

داخل نظام الإدارة التنظيمية، وعدم وجود نظام ذكاء استراتيجي يحصر المنظمات فقط في ذكاء المديرين، مما يؤدي إلى ثغرات في الأداء وإخفاقات استراتيجية، ولكن يمكن لمنهجية إدارة الذكاء الاستراتيجي التغلب على هذه العيوب.

ودراسة (Tsai and Ren (2019) جاءت بعنوان

"Antecedents of Strategic Ambidexterity in The Context of Internationalisation: A Panel Study of Taiwan Small and Median-Sized Enterprises"

"سوابق البراعة الاستراتيجية في سياق التدويل: دراسة جماعية للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة الحجم في تايوان" هدفت إلى التحقيق في سوابق البراعة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وأيضاً لاستكشاف العلاقة بين البراعة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة مع التدويل كمتغير وسيط. حيث تم الاستناد إلى المنهج الوصفي التحليلي معتمداً في ذلك (225) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في تايوان، حيث أظهرت النتائج أنه لتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل، يجب على الشركات أن تولي اهتماماً متساوياً لاستراتيجيات الاستغلال والاستكشاف، وعلى الرغم من أنه ليس من السهل الوصول إلى البراعة الاستراتيجية، يجب على الشركات أن تسعى جاهدة لتحقيق التوازن بين استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف للوصول إلى براعة معتدلة. هذا يعني أنه ستكون الشركة فريدة ومبتكرة من خلال التغيير الاستكشافي، وفي الوقت نفسه، ستكون أيضاً أكثر كفاءة مع صقل الموارد والتكنولوجيا الحالية. تم تحديد مزيج من استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال بواسطة الدوافع الرئيسية. حيث يمكن للشركة تحسين قدرتها على اكتساب وبناء وتبادل المعرفة من خلال تعزيز قدرتها على التعلم، كما يمكن أن يعزز جودة القرار من خلال دمج المواهب المهنية ذات الخلفيات المختلفة. ستؤدي هذه الإجراءات في الواقع إلى زيادة تنفيذ البراعة الاستراتيجية.

دراسة (Bleoju and Capatina (2019) بعنوان

"Enhancing Competitive Response to Market Challenges With A Strategic Intelligence Maturity Model"

"تعزيز الاستجابة التنافسية لتحديات السوق مع نموذج نضج الذكاء الاستراتيجي" والتي أجريت في رومانيا، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على نموذج نضج قدرات الذكاء الاستراتيجي الحقيقي (SICMM) Strategic Intelligence Capability Maturity Model، القادر على معالجة التحدي المتمثل في محاذاة القدرات المتوقعة الاستباقية المنظمية، ونتج عن الدراسة أن النموذج المفاهيمي يسلط الضوء على درجة الاستعداد لأربعة سلوكيات للذكاء الاستراتيجي وهي (مزود الذكاء، والمتعلم اليقظ، ومُلتقط الفرصة والفرصة) مقابل سبعة مستويات من النضج. يحدد إطار عمل SICMM كلاً من قدرات المسح المشروطة (المستويات الخمسة الأولى لجاهزية الذكاء الاستراتيجي والعوامل التمكينية لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية) (آخر مستويين من مستويات جاهزية الذكاء الاستراتيجي يوفر النهج الجديد لإطار عمل جاهزية الذكاء الاستراتيجي للشركات كأداة تعليمية تنظيمية قيمة لسد فجوة المهارات من خلال ملف تعريف مزود الفرصة.

أما دراسة (Kusumastuti (2018) بعنوان

"Understanding Social Capital That Leads to Strategic Ambidexterity Practice in Family Firm Business"

"فهم رأس المال الاجتماعي الذي يؤدي إلى ممارسة البراعة الاستراتيجية في أعمال الشركات العائلية"، والتي أجريت في أندونيسيا، حيث تحدث عملية تعلم الإبداع بطريقة استكشافية واستغلالية تجريها شركة أعمال عائلية بشكل عام، على المستوى الاستراتيجي من قبل المؤسس الذي يعمل كمالك ومدير، لذلك يطلق عليه "الإمْتِياز الاستراتيجي". أنشطة الإبداع الاستغلالي هي الأنشطة المتعلقة بتعمق القدرات المملوكة حالياً فيما يتعلق بأنشطة التعلم الاستكشافية لفرص جديدة، هذا يعني أن هيمنة رجل الأعمال كرائد أعمال في عملية تعلم الإبداع كانت حقاً قوية. عادة ما تقتصر مساحة مشاركة الموظف في القيام بعملية تعلم الإبداع على نطاق السلطة لمن قام بتفويضه، وإن عملية تعلم الإبداع التي يتم إجراؤها بواسطة رأس المال الاجتماعي والتي

يتم دعمها من قبل الشركة العائلية، وهناك أيضاً الثقة والقواعد والأمانة، والحوكمة والتفاعل الاجتماعي الذي تنطوي عليها هذه الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تختلف في الحدود المكانية والزمانية.
- جُل تركيز الدراسة على الذكاء الاستراتيجي، والبراعة الاستراتيجية، وإدارة المواهب، بالإضافة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والتحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية في ظل وجود بعد إدارة المواهب كمتغير معدل.
- وجود ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وأثره في البراعة الاستراتيجية بوجود الدور المعدل لإدارة المواهب؛ حيث أن معظم الدراسات تناولت كل متغير على حدة.

الفصل الثالث: الإطار النظري

1. الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence)

- مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يشكل مفهوم الذكاء الاستراتيجي إحدى المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية وقد ازدادت أهميته نتيجة التحديات العديدة التي فرضتها البيئة الخارجية على المنظمات (حافظ، حسين ومحمود، 2017)، حيث أصبح من الضرورة بمكان تبني المنظمات لعدد من الأدوات في التعامل مع هذه التحديات ولعل من أبرزها الذكاء الاستراتيجي، ويرتبط هذا المفهوم بالعديد من المفاهيم من أهمها ذكاء الأعمال الذي يساعد المنظمات على الجمع بين ممارسات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات لاتخاذ قرار استراتيجي للأداء التنظيمي حيث يشير ذكاء الأعمال إلى أنظمة المعلومات الإدارية المتكاملة التي تحول البيانات إلى معلومات ورؤى تجارية لاتخاذ قرارات مستنيرة (Lim &

(Teoh, 2020)، في حين قدمت عدة تعريفات للذكاء الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول (1-3) :

الجدول رقم (1-3) تعريفات الذكاء الاستراتيجي

اسم الباحث/ المؤلف	السنة	التعريف
Alhamadi	(2020)	الذكاء الاستراتيجي هو عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتحليل المعلومات ذات الأهمية الاستراتيجية، وهي مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار للمنظمات الكبيرة، فالذكاء الاستراتيجي هو مصدر للمنافسة والتطوير الإداري للمنظمات.
الشمري	(2019)	الذكاء الاستراتيجي يعد مقياس للقدرة على تطوير استراتيجيات مناسبة وفعالة لمواجهة التحديات البيئية فهو بمثابة الفهم والمعرفة والخيار الواسع لمجموعة من العمليات التي تمثل البحث عن المعلومات الهادفة والفعالة ومعالجتها ونشرها لتكون حاضرة في الوقت المناسب والمكان المناسب لاستخدامها في اتخاذ قرارات فعالة ومصيرية.
الزعبي والنواصره	(2019) (71)	الذكاء الاستراتيجي يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الاستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة، ومواجهة الالاتكد البيئي وقدرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة الخارجية والبحث عن السبل والإمكانات التي توفر تجهيزات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والتميزة للمنظمة من خلال التفوق على المنظمات المنافسة.
قاسم وكنعان	(2018)	الذكاء الاستراتيجي هو مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب ليمكنه من اتخاذ القرار الصائب وهو ما تحتاج أن تعرفه المنظمة عن بيئة أعمالها لتضع تصوراً إزاء عملياتها الراهنة، ووضع خطط مسبقة لإدارة التغيرات المستقبلية المتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للعميل، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.
صالح، العزاوي وابراهيم	(2010) (140، 141)	يعتبر الذكاء الاستراتيجي وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وهو ذكاء يتسم به قادة المنظمات يركز إلى مجموعة عناصر هي: الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين.

المصدر: من إعداد الباحثان واعتماداً على المراجع المذكورة

وبالنظر إلى الجدول (1-3) نلاحظ أن الباحثين والكتاب في مضمار الذكاء الاستراتيجي قاموا بتعريفه بناءً على عدة محاور وهي الآتي:

منهم من اعتبر الذكاء الاستراتيجي "قدرة" للفرد والمجموعة على التعلم والالتزام بالقيم والمبادئ وفق القواعد والسلوك، وكذلك قدرة المديرين على استثمار معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم لتطوير استراتيجيات تتلاءم والتغيرات البيئية بالإضافة إلى توقع سلوك المنافسين، كما وضحه كل من: (الزعيبي والنواصره، 2019، 71؛ الشمري، 2019). وهناك من اعتبر الذكاء الاستراتيجي "أداة لجمع المعلومات" التي تحتاجها المنظمة للتعرف إلى بيئة أعمالها وذلك من خلال استقراء المستقبل المتضمن التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، كما وضحه (Alhamadi, 2020). ومنهم من عرف الذكاء الاستراتيجي على أنه "وظيفة" معنية بتحليل المنافسين للتعرف إلى أهدافهم وخططهم وذلك بالإرتكاز على مجموعة عناصر منها الإستشراق، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين مثل (صالح، العزاوي وإبراهيم، 2010، 140، 141). وهناك من نظر إلى الذكاء الاستراتيجي من زاوية أخرى على أنها "عملية أو مجموعة عمليات" تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات، كما هو موضح لدى: (قاسم وكنعان، 2018). في ضوء ما تقدم يرى الباحثان أن الذكاء الاستراتيجي هو أداة استراتيجية تمكن المنظمة من جمع البيانات والمعلومات من خلال مسح بيئتها الداخلية والخارجية، ثم معالجتها وتحليلها وتوفير سبل الوصول إليها بالوقت المناسب وبالدفقة المطلوبة إلى صنّاع القرار ليتسنى لهم صناعة قراراتهم بطريقة عقلانية رشيدة لمواجهة التغيرات البيئية الديناميكية المعقدة، مرتكزون في ذلك على مجموعة من عناصر الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في الإستشراق، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والتحفيز.

2. البراعة الاستراتيجية (Strategic Ambidexterity)

مفهوم البراعة الاستراتيجية: جاء مصطلح البراعة الاستراتيجية مزيج من مصطلحي البراعة المنظمية والإدارة الاستراتيجية (Michl, Gold & Picot, 2013)، حيث تعد البراعة المنظمية بناء متكامل يشير إلى توجه المنظمة للاستكشاف والاستغلال

معاً، فالمنظمات البراعة تتشابه في السعي إلى استغلال الجدارات واستكشاف الفرص الجديدة، فالاستغلال يشمل أنشطة مثل الكفاءة والاختيار والتنفيذ أي التركيز على الأنشطة الحالية في مجالات عمل المنظمة الحالية، بينما يتضمن الاستكشاف التنوع والتجريب والبحث أي التركيز على الأنشطة الجديدة في المجالات المستحدثة (حسين والعاوي، 2018). ويقصد بالبراعة المنظمة بأنها قابلة المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مواردها بهدف توليد القيمة للمنظمة على المدى القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على المدى البعيد، وهي كذلك قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، بالشكل الذي ينشئ التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وأحوال المنافسة (إبراهيم، 2017). فالمنظمات البراعة هي تلك التي تمتلك الميل لإدارة أحداث الابتكار المتتالية المختلفة في وقت واحد، حيث تحتاج المنظمات إلى التكيف مع القدرة التنافسية المعقدة والمتغيرة باستمرار، فإن الفكرة نفسها حول البراعة ترتبط بشكل متزايد بالتوترات التي لوحظ أنها تأتي من الرغبة في التكيف المنظمي مع التغيرات البيئية (Wegwu, 2020). أما الإدارة الاستراتيجية هي نمط متميز لطريقة توجيه وتنسيق الموارد لاستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات لتعظيم الوصول إلى غايات المنظمة باستخدام استراتيجيات واضحة ومحددة وبالتالي فهي العملية التي تحدد فيها الإدارة رؤيتها ورسالتها وأهدافها وصنع القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في أداء المنظمة وشكلها في الأجل البعيد في بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار ويمارسها مديرون لهم قدرات متكاملة على التنبؤ والمبادأة، والابتكار، وعلى التعامل الفاعل مع القوى البيئية في محيطها (الحبشي، 2010، 5-6). والجدول (3-2) يحتوي مجموعة من التعريفات للبراعة الاستراتيجية وكما يلي:

الجدول رقم (3-2) تعريفات البراعة الاستراتيجية

اسم الباحث/ المؤلف	السنة	التعريف
صالح وإبراهيم	2019، (145)	البراعة الاستراتيجية هي قابلية المنظمة على استكشاف الممارسات الجديدة والمنتجات ونماذج الأعمال في نفس الوقت الذي تستغل فيه المنظمة الممارسات

والمنتجات ونماذج الأعمال القائمة، وهي تمثل كفاءة المنظمة وتضيف قيمة يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة.		
البراعة الاستراتيجية هي المهارات التي تتطلب التنسيق بين الخطط الاستراتيجية الحالية وقدراتها الداخلية وكيفية تطوير تلك الخطط مستقبلياً، والتي يتم تطويرها من خلال التعلم والتدريب، والسرعة في الانجاز والدقة في العمل.	(2019)	الإبراهيمي
فالمنظمة البراعة لديها القدرة على تطوير منتجات من سلع أو خدمات جديدة للأسواق الفتية، والمنافسة في الأسواق الناضجة في الوقت ذاته، إذ تعتبر المنظمات البراعة أشكال تنظيمية معقدة تتألف من عدة أبنية داخلية غير متناسقة تكون قادرة على العمل الجماعي في وقت واحد من أجل تحقيق الكفاءة على المدى القصير، وتحقيق الإبداع على المدى الطويل.	(2018)	رشيد ولفته
يستخدم مصطلح البراعة الاستراتيجية لوصف رغبة المنظمة في استثمار الموارد النادرة ببراعة واستغلال الفرص والحد من شح الموارد وزيادة الكلف، أي مدى الاستفادة من الموارد الجوهرية اللازمة لاستقرار المنظمة وتحقيق المرونة لتقديم منتجات أكثر تميزاً، وتحتاج المنظمات أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديد والاستغلال الأمثل لها وعلى التوازي، إذ تواصل المنظمة البحث عن إمكانات جديدة تتناغم مع بيئتها المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف إمكاناتها الحالية لتحقيق الكفاءة.	(2018)	الموسوي
البراعة الاستراتيجية تعني الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال وهو أمر أساسي حيث يربط ذلك مهارات البراعة بالأداء ارتباطاً وثيقاً، علماً أن تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال ليس سهلاً، ومن الصعب تحديد المزيج الدقيق للاستكشاف والاستغلال الأمثل، ويجب الحفاظ على الاستكشاف عند الحد الأدنى والاستثمار الكافي لجميع الموارد المتبقية في الاستغلال. وحيث أن بعض المنظمات تفضل التركيز على الاستكشاف في حين أن منظمات أخرى تركز على الاستغلال، وهو أمر يعود بالطبع إلى مستوى الطموح داخل المنظمة.	(2016)	Panagopoulos

المصدر: من إعداد الباحثان واعتماداً على المراجع المذكورة

وبالنظر إلى الجدول (2-3) نلاحظ أن الباحثين والكتاب في مجال البراعة الاستراتيجية قاموا بتعريفه بناءً على عدة محاور وهي الآتي: منهم من عرف البراعة الاستراتيجية على أنها "قدرة أو قابلية" المنظمة على متابعة استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في آن واحد بدلاً من اختيار أحد الطرفين دون الآخر. مثل (صالح وإبراهيم، 2019، 145؛ رشيد ولفته، 2018). هناك من نظر إلى البراعة الاستراتيجية على أنها "توازن" بين الاستكشاف والاستغلال، علماً أنه من الصعب تحديد الطريقة الأمثل للاستكشاف والاستغلال، إلا أنه يجب الحفاظ على الاستكشاف عند الحد الأدنى والاستثمار الكافي لجميع موارد المنظمة في الاستغلال. مثل ما ورد لدى كل من: (الموسوي،

(Panagopoulos, 2016؛ 2018). كما أن البعض نظر إلى البراعة الاستراتيجية من "منظور استراتيجي" فهي مهارات التنسيق بين الخطط الاستراتيجية الحالية وكيفية تطوير تلك الخطط مستقبلياً من خلال التكامل في العمليات الاستراتيجية لاستخلاص التعاضد بين نهج متوازن لاكتساب الموارد وتخصيصها في الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، وذلك وفق كل من (الإبراهيمي، 2019). في ضوء ما تقدم يرى الباحثان أن البراعة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية من جهة وبين استغلال الفرص وتجنب التهديدات من جهة أخرى وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لإمكاناتها ومواردها المتاحة للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية على المدى القريب وعلى المدى البعيد بكفاءة وفاعلية.

3. إدارة المواهب (Talent Management)

- مفهوم إدارة المواهب (Talent management concept): أعتبر مصطلح إدارة الموهبة في أواخر القرن الماضي السلاح الأحدث في ترسانة الموارد البشرية تجاه التطور المستمر بوظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها وصولاً لأهميتها الاستراتيجية (إدريس وأبو جمعة، 2019، 139)؛ حيث تعد إدارة الموهبة مفتاح يصف عملية إدارة الموارد البشرية المطلوبة ومستوى تطور المسار الوظيفي للعاملين على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (Anlesinya & Tawiah, 2020). والجدول (3-3) يوضح مجموعة من التعريفات لإدارة المواهب:

الجدول رقم (3-3) تعريفات إدارة المواهب

اسم الباحث/ المؤلف	السنة	التعريف
Mohammed , Baig & Gururajan	(2019)	الاتجاه الحديث لإدارة المواهب يعتمد على الأداء الممتاز والقدرة العقلية والمهارات الفنية والديناميكية، والتفكير الإبداعي والقدرات القيادية.
عبد، الجنابي وحبش	(2017)	إدارة المواهب هي مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعنى بإملاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية، فهي استخدام مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتربطة حيث تقوم المنظمة من خلالها

باستقطاب وتطوير والحفاظ على الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية.		
إدارة المواهب؛ هي عملية متكاملة موجهة بالأهداف لتخطيط وتعيين وتطوير وإدارة وتعويض الموظفين.	(Dessler, 2017, 132)	الحارثية، الحارثية، والعاني
إدارة المواهب هي منهجية عمل متكاملة قائمة على اكتشافه واستقطاب وتحفيز، وتخطيط التعاقب، وتعيين، وتطوير وإدارة أداء الكفاءات والقدرات القيادية الواعدة والناشئة داخل المنظمة، بهدف إيجاد منظمة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام.	(2015)	الحارثية، الحارثية، والعاني
إدارة المواهب هي استخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة لضمان قيام المنظمة بجذب وتطوير والإبقاء على الأفراد الموهوبين الذين تحتاجهم المنظمة حالياً ومستقبلاً، وبالتالي فإن عمليات إدارة المواهب تهدف إلى القضاء بشكل منظم على الفجوة ما بين رأس المال البشري الذي تملكه المنظمة حالياً وما ستحتاجه في المستقبل من المواهب استجابة للضغوط والتحديات التنظيمية المستقبلية.	(2013)	مرسي

المصدر: من إعداد الباحثان واعتماداً على المراجع المذكورة

وبالنظر إلى الجدول (3-3) نلاحظ أن الباحثين والكتاب في مجال إدارة المواهب

قاموا بتعريفها بناءً على عدة محاور وهي الآتي:

البعض نظر إلى إدارة المواهب على أنها "مجموعة من النشاطات" الخاصة بالمنظمة والتي تعنى بامتلاك وتطوير وتحفيز والإحتفاظ بالموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية، مثل: (عبد، الجنابي، وحبش، 2017؛ مرسي، 2013). هناك من عرف إدارة المواهب أنها "عمليات أو عملية" التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين واستقطابهم وتطويرهم وإشراكهم واستبقائهم داخل المنظمة وخارجها، كما ورد لدى (Dessler, 2017, 132). منهم من رأى أن إدارة المواهب "منهجية" عمل متكاملة قائمة على اكتشاف واستقطاب وتحفيز، وتخطيط التعاقب، وتعيين، وتطوير وإدارة أداء الكفاءات والقدرات القيادية الواعدة والناشئة داخل المنظمة مثل دراسة (الحارثية، الحارثية، والعاني، 2015). البعض الآخر من دمج بين الأنشطة والعمليات والمنهج تعريفاً لإدارة المواهب من أجل الوصول إلى أفراد بإمكانات عالية وأداء متميز من داخل المنظمة أو خارجها بحيث تتفوق المنظمة على منافساتها من المنظمات الأخرى مثل ما جاء في دراسة (Mohammed, Baig & Gururajan, 2019). من وجهة نظر الباحثان أن

إدارة المواهب تُعد السهم النافذ في جعبة الموارد البشرية تجاه التطور المستمر، فهي مجموعة من الأنشطة المتكاملة والتي تقوم المنظمة من خلالها باستقطاب المواهب وتطويرهم وتحفيزهم والحفاظة عليهم وإدارة مسارهم الوظيفي، على أن تتناغم خطة إدارة المواهب مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وفي ذات الوقت يتم التركيز على المواهب الداخلية والخارجية إلى حد سواء، وذلك لتمكين المنظمة للحصول على مستويات عالية من الأداء المنظمي.

5. العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

الذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية: إن الكثير من مديري المنظمات لازالوا يجهلون مفهوم "الذكاء الاستراتيجي" بالرغم من تزايد أهميته في مجتمعات المعرفة، كما إن هذا الذكاء خاصا بمبادئ الذكاء التقليدي حيث يحتمل فيه تأثير الجانبين (الوراثة والبيئة). لأن عناصره تولد مع الفرد وينميها بالخبرة والتعلم مع دوره البارز في تحديد الفرص والتهديدات لاقتناص الأولى ومجابهة الثانية وهو لب البراعة الاستراتيجية (العبيدي والسالم، 2012) ويمكن أن يسمح للمنظمة صناعة قرارات استراتيجية فعالة أكثر اطلاعا (Palacios, 2018) ليكون من شأنها أن تساعد المنظمات على الحصول على حصة سوقية أكبر وعلى المنافسة بنجاح ضد المنافسين المحليين والدوليين (الشيخلي وعبيد، 2015). وهذا ما أكده عتريس (2017) في دراسته بأن الذكاء الاستراتيجي هو تحليل ما ينتج عن البيئة من فرص ومخاطر وتهديدات، وكيفية التعاطي معها بما يساعد على توفير وتحليل ونشر المعلومات المرتبطة بذلك، بما يسهم في دعم صنع القرار الاستراتيجي وإدارة التغيير بشكل يساعد على تحقيق القدرة التنافسية. من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم وهي: القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر؛ حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر تهديدات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظرا لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فهو يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها (رضوان، 2012، 17).

الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب: يعبر عن الذكاء الاستراتيجي بالمقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الإدارة العليا واللازمة للتعامل مع كافة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة وبالشكل الذي يميزها عن المنظمات المنافسة لها وتساعدها على البقاء والنمو في العمل (حافظ، حسين، ومحمود، 2017)، فهو مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب ليمكّنه من اتخاذ القرار الرشيد من خلال توظيف المادة الفكرية الناتجة عن نظام معلومات متكامل، والذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على التحفيز، والحس، والإبداع (فائق وعبد، 2018)؛ حيث يمكّن القادة من رصد وتحليل المتغيرات والتحديات وتوفير المعلومات عن بيئة المنظمة، وإدارة الفرص والتهديدات، من خلال إستشراف المستقبل وإدارته، وصياغة الخطط الاستراتيجية اللازمة في إطار من الإبداع والتحفيز والشراكة والتحالفات الاستراتيجية واكتشاف المواهب القيادية وإدارتها وحسن إدارة الموارد البشرية والمادية واستثمارها الاستثمار الأمثل، بما يساعد كل ذلك على تحقيق الميزة التنافسية والتفوق الاستراتيجي (عتريس، 2017)، علما أن استخدام المال كوسيلة حصرية لجذب المواهب والاحتفاظ بها لم يعد مجدي في الوقت الحالي؛ حيث يعد الرضا عن الأجور مجرد واحد من العديد من المتغيرات التي يجب مراعاتها ضمن الخيارات المختلفة التي يقترحها الموظفون الموهوبون أصحاب فرص التوظيف الكبيرة (Arocas, Del Valle & Lara, 2020). كما وإن إدارة المواهب تعتبر ذات أهمية استراتيجية للمنظمات في جميع أنحاء العالم إذ تدرك المنظمات أن تجنيد الأشخاص لشغل مناصب محورية أمر ضروري لتطوير والحفاظ على الميزة التنافسية حيث تتضمن إدارة المواهب تحدياً منهجياً للمناصب الرئيسية، وتطوير مجموعة موهوبة من أصحاب الوظائف ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي لملء هذه الأدوار وتطوير بنية متميزة للموارد البشرية لتسهيل شغل هذه المناصب لضمان استمرار التزامهم بالمنظمة (Jayaraman, Talib & Khan, 2018).

إدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية: تفتقر الكثير من المنظمات لعمليات إدارة المواهب داخلها، فتلجأ إلى برامج التدريب والتوجيه كي تحافظ على استمرارها من أي تهديد، والحد من الفجوة في الأداء بين ما هو موجود وما يجب أن يكون. بينما تركز إدارة المواهب على تفاذي التهديدات من خلال إدارة الفرص وعمليات التحليل والتخطيط والمواءمة بين الجهود داخل المنظمة والتركيز على العلاج، وذلك من خلال عمليات الإعداد الجيد للموهوبين، بالإضافة إلى الاهتمام بآليات التأهيل والتدريب والتطوير والتنمية والاحتفاظ (مومني، عليمت، والشمران، 2018)، وهذا ما أكدته الإحصائي (2019) في دراستها عندما توصلت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المواهب في البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف فرص جديدة، الاستغلال الأمثل للفرص، استكشاف التهديدات، تجنب التهديدات). إذ تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال التي تعمل في ظل اقتصاد يعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري المؤهل والمهاري خاصة في مجال التكنولوجيا. من هنا أصبحت المنظمة مجبرة على الاهتمام بمواهبها وعدم التضريط بها مهما كلفها الأمر، لأن فقدان الموهبة يعني فقدان كفاءة من كفاءات المنظمة المهمة التي تساهم في الرفع من الأداء وفعالية تحقيق أهداف المنظمة وتحافظ المنظمة على المواهب لديها من خلال تقديم الاستقرار الوظيفي وتحقيق التوازن بين العمل والحياة (Deery & Jago, 2014)؛ ولا تعني إدارة المواهب باعتبارها مرتبطة بالمورد البشري أن تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عنها، بل يعني ذلك تظافر جهود كل القيادات والمستويات الإدارية في برامج إدارة المواهب، فالموهبة متوزعة في مستويات التنظيم ولا تتركز في مجال واحد. صف إلى أن قدرات الأفراد ومواهبهم تتمايز وتتنوع، مما يدفع المنظمة إلى معالجة خاصة لتلك المواهب ومحاولة تطويرها والحفاظة عليها سواء كانت تلك الموهبة تحصلت عليها المنظمة من الخارج أو عن طريق تدوير المورد البشري الداخلي (بورنان وبن مويزة، 2019)، فالموهبة من خارج المنظمة تمثل فرصة تمكن المنظمة من اقتناص فرص جديدة، وكذلك الموهبة في داخل المنظمة تشكل نقطة قوة تمكن المنظمة من اقتناص فرص جديدة أو تجنب تهديد ما.

حتى تحقق المنظمة الأداء المتفوق على المدى البعيد يجب عليها أن تسعى جاهدة لتحقيق التوازن بين استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف للوصول إلى براعة معتدلة. الأمر الذي يعني أن تكون المنظمة فريدة ومبتكرة من خلال التغيير الاستكشافي، وفي الوقت نفسه، ستكون أيضاً أكثر كفاءة مع صقل الموارد والتكنولوجيا الحالية؛ إذ يمكن للمنظمة تحسين قدرتها على اكتساب وبناء وتبادل المعرفة من خلال زيادة قدرتها على التعلم، كما يمكن أن تعزز جودة القرار من خلال دمج المواهب المهنية معا ذات التخصصات المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة تطبيق البراعة الاستراتيجية (Tsai & Ren, 2019). في ضوء ما تقدم يرى الباحثان أنه في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتعقيد، والناجمة من شدة المنافسة المتأتية من التطورات التكنولوجية والعولمة والاضطرابات في بيئة الأعمال اليوم، مما أدى إلى اعتماد المنظمات في نموها وبقائها واستمراريتها في الأمد البعيد على الإنخراط في ممارسات الذكاء الاستراتيجي؛ حيث للذكاء الاستراتيجي القدرة على ربط الظاهرة الحالية بالماضي للتعلم من التجارب السابقة والمشكلات المشابهة، وكذلك بالحاضر لتتمكن المنظمة من معرفة مدى صلابة الأرض التي تقف عليها وتحديد اتجاهاتها، مع التركيز على المستقبل للإستشراف والتنبؤ بالرؤية المستقبلية وهذه النظرة الشمولية للذكاء الاستراتيجي والمهارة في التفكير النظمي يمكن المنظمة من صناعة قرارات عقلانية رشيدة، سيما في ظل قدرتها على تحفيز العاملين، وتكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال كشف الغطاء عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المنظمة الأمر الذي يُعبد الطريق أمامها لتحديد برامجها وأهدافها التشغيلية وتوليد القدرة لديها على مواجهة تحدياتها المستقبلية وتوفير أنظمة للإنذار المبكر تنذر بالحاجة إلى قدرات جديدة عليها استقطابها. كذلك الأمر في ذات الوقت على المنظمة إدارة المواهب لديها من خلال المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون قدراً من الجدارات المتمثلة في المعارف والمهارات والسلوكيات من خلال تحفيزهم وتمكينهم وتحديد مساهمهم الوظيفي وتشجيعهم على الإبداع والتميز. إن اجتماع الذكاء الاستراتيجي والإدارة الفعالة للمواهب تشكل باقية من عوامل نجاح

المنظمة التي تقودها إلى تحقيق البراعة الاستراتيجية. البراعة تعني تحقيق التوازن بين أمرين هما الاستكشاف والاستغلال أو التجنب مما يؤدي إلى إنشاء قيمة مضافة للعملية أو المنتج، وعلى المنظمة الذكية البراعة أن تستمر في وعيها البيئي واتخاذ كافة التدابير اللازمة للمسح البيئي المستمر لكافة العوامل البيئية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية) لأنه مع التطورات التكنولوجية والاختلافات المتفاوتة والمتسارعة في أذواق ورغبات وتفضيلات الزبائن وفي خصم بيئة ديناميكية، ما يكون اليوم فرصة للمنظمة قد يصبح تهديداً لها في الغد، فالبراعة الاستراتيجية هي القدرة على اكتشاف الفرص والتهديدات واستغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات وفي التوقيت المناسب.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

1. منهج الدراسة: انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة للتعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية: الدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، حسب رأي أفراد عينة الدراسة.
2. مجتمع وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة طريقة المسح الشامل، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية حول العالم والبالغ عددهم (200) مديراً، إذ أنهم يمثلوا أصحاب القرار في المجموعة؛ وتم استقاء هذه المعلومة من مدير الموارد البشرية للمجموعة في الأردن.
3. وحدة التحليل: تكونت وحدة المعاينة والتحليل من مديري الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، حيث قام الباحثان بتحويل الاستبانة إلى صيغة إلكترونية، والجدول (4-1) يبين ملخصاً للاستبانة التي تم توزيعها.

الجدول (1-4) أعداد الاستبانات ونسبها المئوية الموزعة والمستردة والصالح منها

الاستبانات الموزعة		الاستبانات غير المستردة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة للتحليل	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
200	%100	27	%13.5	173	%86.5	170	%85

4. طرق جمع البيانات: اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات هما:

1.4 المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب العلمية ذات العلاقة، وأطاريح الدكتوراه التي تناولت موضوع الدراسة، والدوريات والمقالات والأبحاث العلمية المحكمة والدراسات السابقة سواء في البيئة العربية أو البيئة الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، والمتسمة بالحدثة.

2.4 المصادر الأولية: تتمثل أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات الأولية تم تطويرها لتناسب طبيعة وهدف الدراسة وعنوانها، وبشكل ينسجم مع مشكلتها وأسئلتها، بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار عند تطوير الاستبانة، "وضوح الأسئلة وتسلسلها وترابطها وتماسكها".

لقد تم قياس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل تحديد أوزان الفقرات المخصصة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تحدد هذه الأوزان اتجاهات أفراد العينة نحو كل فقرة من فقرات المتغير، لتحديد المستوى العام للمتغير والأهمية النسبية للفقرات والمتغيرات، والمبين في الجدول (2-4)، وكذلك تم بيان الأهمية النسبية في الجدول (3-4).

الجدول (2-4) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

جدول (4-3): تحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

المتوسط الحسابي	من 1.00 إلى 2.33	من 2.33 إلى 3.66	من 3.66 إلى 5.00
الأهمية النسبية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

5. اختبار ثبات أداة الدراسة: يشير معامل الثبات إلى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي كما ويشير أيضا إلى مدى ثباتها في قياس الأبعاد التي صممت لقياسها. لقد قام الباحثان بالتأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل (Cronbach Alpha)، حيث عندما تكون قيمة معامل الثبات أقل من (0.60) تعتبر ضعيفة، بينما تعتبر النتيجة مقبولة إحصائيا في حدود (0.70)، أما إذ كانت أكثر من (0.80) فتعتبر جيدة (Sekaran & Bougie, 2016, 325)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (4-4) يلاحظ أنه تم قياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، لمتغيرات الدراسة ولأبعادها ولأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الإجابات.

الجدول (4-4) معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الرقم	البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1	الإستشراف	.800
2	التفكير النظمي	.869
3	الرؤية المستقبلية	.815
4	التحفيز	.912
	الذكاء الاستراتيجي	.941
5	استكشاف الفرص	.807
6	استغلال الفرص	.833
7	استكشاف التهديدات	.858
8	تجنب التهديدات	.831
	البراعة الاستراتيجية	.942
9	إدارة المواهب	.924
	المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	.975

يلاحظ من الجدول (4-4) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت (من 0.800 إلى 0.942). بالإضافة إلى أن نتيجة كرونباخ ألفا الكلية لجميع الفقرات كانت (0.975). وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.70)، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة وموثوقية أداة الدراسة؛ لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

6. ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة.

- اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity): تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ومن أجل التأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد تم احتساب قيمة المعامل بين المتغيرات المستقلة حسب نموذج الدراسة، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول (4-5): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	الإستشراف	التفكير النظامي	الرؤية المستقبلية	التحفيز
الإستشراف	1			
التفكير النظامي	0.670	1		
الرؤية المستقبلية	0.579	0.580	1	
التحفيز	0.558	0.564	0.459	1

يبين الجدول (4-5) أن أعلى معامل ارتباط كان بين المتغيرين (الإستشراف) و(التفكير النظامي)، والذي بلغ (0.670)، وهي أقل من (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات. حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تتجاوز (0.80) مؤشراً على وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Gujarati, 2004, 359).

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1. تحليل أداة الدراسة (الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة): تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب والأهمية النسبية، في وصف إجابات أفراد العينة عن فقرات الإستبانة، ومحاورها، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (1-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية

لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبه	الأهمية النسبية
1	الذكاء الاستراتيجي	3.947	.681	2	مرتفعة
2	البراعة الاستراتيجية	4.005	.620	1	مرتفعة
3	إدارة المواهب	3.749	.855	3	مرتفعة

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط العام للذكاء الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.947) وبانحراف معياري بلغ (.681)، كما وجاء المتوسط العام للبراعة الاستراتيجية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.005) وبانحراف معياري بلغ (.620). كما وتبين أن المتوسط الحسابي العام لفقرات إدارة المواهب من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.749) وبانحراف معياري (.855).

2. اختبار فرضيات الدراسة: يستعرض هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لهذه الغاية، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج (Multiple and Stepwise Linear Regression)، وتم إخضاع فرضياتها الفرعية لتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وكذلك تم إجراء تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) للفرضية الرئيسية الثانية وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع في حال ظهر المتغير المعدل.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H_01 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظامي،

الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية".

تم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (3-5): نتائج اختبار أثر (الذكاء الاستراتيجي) في البراعة الاستراتيجية

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		التغير التابع R
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	Df	F	R ²	
مستوى الدلالة	الحسوبة				مستوى الدلالة	درجة الحرية	الحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
.001	3.361	.077	.260	الإستشراف	0.000	4	41.292	.500	.707
.193	1.308	.071	.092	التفكير النظمي					
.008	2.676	.060	.161	الرؤية المستقبلية					
.000	4.116	.045	.186	التحفيز					

❖ يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (3-5) أن معامل الارتباط ($R=.707$) يشير إلى العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) في المتغير التابع (البراعة الاستراتيجية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (41.292)، وبمستوى دلالة ($Sig= 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=.500$) وهي تشير إلى أن (50%) من التباين في (البراعة الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد الذكاء الاستراتيجي). أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند الإستشراف قد بلغت (0.260). وأن قيمة اعنده هي (3.361)، وبمستوى دلالة ($Sig= 0.001$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وقيمة B عند التفكير النظمي قد بلغت (0.092). وأن قيمة t اعنده هي (1.308)، وبمستوى دلالة ($Sig=.193$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند الرؤية المستقبلية قد بلغت (0.161). وأن قيمة t اعنده هي (2.676)، وبمستوى دلالة ($Sig=.008$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبلغت قيمة B عند

التحفيز (.186). وقيمة t عنده هي (4.116)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

بناء على ما سبق، لا يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبوغزالة الدولية" ولتحديد أي من أبعاد الذكاء الاستراتيجي كان له الأثر الأبرز في البراعة الاستراتيجية، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج، وكانت النتيجة كما ورد في الجدول (4-5):

الجدول (4-5) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى H₀₁

Sig *	F	R ²	Sig *	قيمة t	B	البراعة الاستراتيجية	النموذج
مستوى الدلالة	الحسوبة	معامل التحديد	مستوى الدلالة	الحسوبة			
0.000	101.964	.378	.000	10.098	.589	الإستشراف	الأول
0.000	72.547	.465	.000	6.095	.398	الإستشراف	الثاني
			.000	5.217	.229	التحفيز	
0.000	54.253	.495	.000	4.245	.301	الإستشراف	الثالث
			.000	4.612	.201	التحفيز	
			.002	3.149	.183	الرؤية المستقبلية	

❖ يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

في الجدول (4-5) تبين نتائج تحليل الانحدار التدريجي ترتيب دخول المتغيرات في نموذج الانحدار الذي يمثل أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية، حيث تبين أن (الإستشراف) جاء في المرتبة الأولى، وفسر ما نسبته (37.8%) من التباين في المتغير التابع، وعند إضافة (التحفيز) في النموذج الثاني، ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى (46.5%)، كما وقد أدى إضافة (الرؤية المستقبلية) إلى ارتفاع نسبة التفسير لتصل إلى

(49.5%) . ويلاحظ أن أثر جميع المتغيرات المستقلة، كان أثرا معنويا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، باستثناء التفكير النظمي الذي لم يكن تأثيره معنوياً.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H_02 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في تعديل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبوغزالة الدولية".
تم تحليل الفرضية الرئيسية الثانية بإجراء تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع في حال ظهر المتغير المعدل.

الجدول (5-5) نتائج الانحدار الهرمي لبيان أثر إدارة المواهب في تعديل أثر الذكاء

الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة t الحسوبة	B	Sig t	قيمة t الحسوبة	B		
0.002*	3.175	.225	0.001*	3.361	.260	الإستشراف	البراعة الاستراتيجية
0.757	.309	.020	0.193	1.308	.092	التفكير النظمي	
0.010*	2.611	.144	0.008*	2.676	.161	الرؤية المستقبلية	
0.992	-.010	-.001	0.000*	4.116	.186	التحفيز	
0.000*	5.862	.348				إدارة المواهب	
	.587			.500		R^2 معامل التحديد	
	.087			.500		ΔR^2	
	34.366			41.292		ΔF	
	0.000			0.000		Sig ΔF	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول أعلاه نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين. إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 41.292$) وبمستوى دلالة ($Sig \Delta F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = .500$)، وهذا يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي فسرت ما نسبته (50%)

من التباين الحاصل في البراعة الاستراتيجية. وفي الخطوة الثانية، تم إدخال متغير إدارة المواهب لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (8.7%)، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F = 34.366$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig } \Delta F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($B = .348$) عند إدارة المواهب، وبمستوى دلالة ($\text{Sig } t = 0.000$)، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي للذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف إدارة المواهب. وعليه يستنتج أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في تعديل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية".

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

- النتائج:

1. أظهرت نتائج التحليل ارتفاع الأهمية النسبية لكل من الذكاء الاستراتيجي، والبراعة الاستراتيجية، وإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.
2. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، حيث ظهر الأثر المعنوي عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لدى جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي باستثناء التفكير النظامي. وهذه النتيجة لا تنفي أهمية التفكير النظامي وإنما يعتبر التفكير النظامي داعماً لباقي الأبعاد الأخرى التي تؤدي بالمجموعة للوصول إلى مستوى عالي من ممارسة الذكاء الاستراتيجي فيها، سيما وأن هذا البعد أظهر أثراً في البراعة الاستراتيجية عند قياس أثره في اختبار الفرضية الفرعية الثانية.
3. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى أن الإستشراف يعتبر من أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيراً في البراعة

الاستراتيجية وهذا يدل أن استرشاد المجموعة بالخبرة العملية في التعامل مع الأحداث المستقبلية من خلال استقراء المستقبل قبل الإقدام على عملية اتخاذ القرار، يمكن المجموعة من إيجاد التوازن بين استكشاف الفرص والتهديدات التي تواجهها واستغلال الفرص وتجنب التهديدات، في حين كان للرؤية المستقبلية المساهمة الأقل في تحقيق البراعة الاستراتيجية ويبرر هذا حاجة المجموعة لتعمق الصورة الذهنية لرؤيتها في أذهان الموظفين لديها لتوحيد جهودهم نحو أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها.

4. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب في تعديل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ويعزي الباحثان ذلك إلى أن إدارة المجموعة توظف وباستمرار كل الوسائل لإستقطاب الأفراد الموهوبين من أصحاب الكفاءة، فضلا على اعتمادها خطط سنوية لتدريب الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية التي يشغلونها، وكذلك تطوير الموظفين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط لإحلالهم فيها، وذلك بعد تصنيف أداء الموظفين لديها وفق معايير موضوعية محددة، مما يؤدي إلى رفع مستوى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية في المجموعة.

- الاستنتاجات:

1. اهتمام واسع لمجموعة طلال أبو غزالة الدولية بكافة الطرق والأساليب وإجراءات العمل المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية وإدارة المواهب.
2. سعي إدارة مجموعة طلال أبو غزالة الدولية لتقديم خدمات جديدة بأفكار جديدة لتلبية متطلبات ورغبات الزبائن، من خلال فتح منافذ توزيع جديدة بشكل مستمر، ويعزى ذلك إلى قدرة المجموعة لاستقراء المستقبل لتطوير استراتيجياتها في الأمد البعيد، وتشخيص الفرص الجديدة لاستثمارها بالشكل الأمثل.

3. سعي إدارة مجموعة طلال أبو غزالة الدولية لعقد شراكات عالمية تمكنها من الدخول إلى أسواق جديدة، ليسنى لها الإستشراف والكشف عن التهديدات المحتملة وتمكينها من مواجهة التحديات المستقبلية والتي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.
4. تحرص مجموعة طلال أبو غزالة الدولية على تحليل بيئة العمل بشكل دوري لتوقع التغيرات التي قد تطرأ، مسترشدة بالخبرة العملية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.
5. امتلاك إدارة مجموعة طلال أبو غزالة الدولية المعرفة الكافية عن جميع المنافسين في قطاع الأعمال، وكذلك تطوير قدراتها لرصد الانحرافات في الأداء، وهذا يعني امتلاك المجموعة رؤية استراتيجية تعتبر الموجه الأساسي لصناعة قراراتها الرشيدة، علاوة على ذلك لديها القدرة على تحسس الأحداث غير المتوقعة والاستعداد للتعامل معها.
6. تخصص إدارة مجموعة طلال أبو غزالة الدولية وحدات إدارية محترفة لرصد بيئتها الخارجية لِحصر (الفرص والتهديدات) معتمدة بذلك على أدوات المسح البيئي، مستندة بذلك إلى وضوح رؤيتها فهي الدليل للموظفين لإستشراف مستقبل المنظمة، وتوحيد جهودهم في سبيل تحقيق أهدافها.
7. تأخذ إدارة مجموعة طلال أبو غزالة الدولية بالاعتبار المخاطر المحتملة عند صنع قراراتها الاستراتيجية، فهي تدرك أهمية التحالفات الاستراتيجية لتجنب التهديدات المتوقعة الحدوث، كما ولديها القدرة على اتباع العديد من الأساليب لتجنب التهديدات مثل توظيف أساليب متعددة لتحفيز موظفيها بما يحقق العدالة ويحسن من الأداء.
8. اعتماد مجموعة طلال أبو غزالة الدولية عدد من الأساليب لتقييم المنتجات قبل طرحها في الأسواق لضمان جودتها؛ حيث تقوم بوضع سيناريوهات متعددة لتفادي الأخطار قبل وقوعها.

- توصيات الدراسة

1. التوجه الدائم لإدارة المجموعة نحو البراعة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأدوات المتمثلة في رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي من خلال التركيز على الإستشراف، الرؤية المستقبلية والتحفيز، وكذلك إدارة المواهب بالمحافظة على أصحاب الجدارات لديها وتحفيزهم وتمكينهم وتحديد مساهمهم الوظيفي وتشجيعهم على الإبداع والتميز
2. الاهتمام بدراسة كافة الأبعاد الاستراتيجية المتعلقة بعقد شراكات عالمية تمكن من الدخول إلى أسواق جديدة بعيدة عن المنافسين، والكشف عن التهديدات المحتملة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية (المحيط الأزرق) حيث تعد استراتيجية المحيط الأزرق الطريق الذي تحدد المنظمة من خلاله كيفية إختراق مساحة سوق غير مطروقة الأبواب سابقا وإيجاد الطلب وفرص النمو، وتبني استراتيجية تضمن إبداع الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيةه (صدوق، 2019).
3. زيادة الاهتمام بالخبرة العملية والاستفادة منها في تحليل بيئة العمل بشكل دوري لتوقع التغيرات التي قد تطرأ؛ للتعامل مع الأحداث المستقبلية، وذلك من خلال تطبيق آلية تبادل الخبرات بين موظفيها وتحويل معارفها الضمنية إلى صريحة يسهل على متخذي القرار الوصول إليها.
4. الاهتمام عند القيام بتحديث نظام الحوافز أن يتناسب مع البيئة التنافسية بين الموظفين، والعمل على ربط الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة، بما يحقق العدالة بين الجميع مما يؤدي إلى دفعهم قدما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.
5. زيادة الاهتمام بتوفير آلية محددة لاكتشاف مواهب الموظفين لدى المجموعة من خلال مساهماتهم الإبداعية وأفكارهم وآراءهم النيرة. ومن ثم العمل على أخذ هؤلاء الموهوبين في الاعتبار عند إعداد خطة الإحلال الوظيفي لشغل المناصب القيادية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- الإبراهيمي، إحسان عبد الأمير عزيز (2019). البراعة الاستراتيجية في تحقيق
الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة الجديد.
مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، (54)، 581-600.
- إبراهيم، مها صباح (2017). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح
الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي. مجلة دراسات
محاسبية ومالية، 12 (39)، 204-230.
- إدريس، وائل محمد صبحي، وأبو جمعة، محمود حسين (2019). إدارة الموهبة مدخل
إداري استراتيجي. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بورنان، مصطفى، وبن مويزة، مسعود (2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية:
الفرص والتحديات. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 4 (1)، 148 -
165.
- الجزازي، سهاد محمد حمد الله (2019). الإستشراف الاستراتيجي وأثره في
التحسين المستمر: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في المؤسسة العامة
للضمان الاجتماعي. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم
الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الحارثية، خالصة، الحارثية، عائشة، والعاني، وجيهة (2015). واقع إدارة مواهب
القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم
بسلطنة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 11 (2)، 201-217.
- حافظ، عبد الناصر علك، حسين، حسين وليد، ومحمود، أحمد عبد (2017). الذكاء
الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة. مجلة
جامعة بابل، 25 (4)، 1473-1495.
- الحبشي، حسنية محمد حسن (2010). الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة
الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة. مصر، القاهرة، رقم
الإيداع 22037 / 2009، الترقيم الدولي × - 7896-17-977.

حسين، هدى عبد الرحيم، والعاني، آلاء عبد الموجود (2018). التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة آسيا سبل للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(105)، 216-293.

الحنيطي، سالم (2018). *القيادة الريادية وأثرها في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على مجموعة طلال أبو غزالة الدولية)*. أطروحة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الحيارى، شروق أحمد عواد (2019). *استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية*. أطروحة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

رحمون، رزيقة، إلياس، قشوط، ومنصور، منصور عبدالقادر محمد (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 3(1)، 147-165.

رشيد، صالح عبد الرضا، ولفته، علي عبدالرزاق (2018). *السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات (بحث تحليلي لأراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة)*. وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.

رضوان، محمود عبد الفتاح (2012). *إدارة المواهب في المنظمة*. مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الزعبي، حسن علي، والنواصره، مصطفى سليمان (2019). *المنظمات الذكية منظور استراتيجي*. الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الشمري، طارق طعمة عطية (2019). *دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين*

للاتصالات/ العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،
11(24)، 315-343.

الشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم، وعبيد، مهند عواد (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي
في أساليب اتخاذ القرار "بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان".
مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(85)، 1-28.

صالح، أحمد علي، وإبراهيم، إبراهيم خليل (2019). القيادة الاستراتيجية - أجندة
العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز. الأردن، عمان: دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

صالح، أحمد علي، العزاوي، بشرى هاشم، وإبراهيم، إبراهيم خليل (2010). الإدارة
بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. الأردن، عمان:
دار وائل للطباعة والنشر.

صبيان، إيمان (2019). "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية
دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة
أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.

صدوق، فتيحة (2019). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية
المحيط الأزرق دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من
المؤسسات. أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

عبد، ضرغام حسن، الجنابي، أميرة هاتف، وحبش، خير الدين محمد علي (2017).
أثر إدارة الموهبة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بتوسيط الأداء التنظيمي
المستدام، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ومسؤولي شركة آسيا
للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة العلوم الإدارية العراقية، 1(3)، 297-
335.

العبيدي، محمد عبدالعزيز، والسالم، قصي سالم (2012). الذكاء الاستراتيجي
لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في
ديوان الرقابة المالية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال
واققتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم
الإدارية، عمان، الأردن.

- عتريس، محمد عيد (2017). تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلى الله عليه وسلم. *مجلة كلية التربية ببنتها*، 1(111)، 1-112.
- علي، صباح حميد (2019). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) دراسة استطلاعية في شركات الاتصالات في الأردن. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، 8(2)، 45-59. doi: 10.25007/ajnu.v8n2a357
- فائق، تلا عاصم، وعبد، عذراء محسن (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفالوجة). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(107)، 108-127.
- قاسم، سامر أحمد، وكنعان، علي (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين (دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري). *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 40(4)، 301-322.
- الكرعاوي، محمد ثابت، (2016). دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 5(20)، 24-48.
- كساب، زينب محمد إبراهيم (2020). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة وأثرها في تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على مؤسسة القبس للتعليم الأساسي ولاية الخرطوم - السودان. *المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة*، 4(11)، 225 - 244.
- مرسي، مرفت محمد السعيد (2013). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط - "دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9(1)، 22-40.
- الموسوي، كوثر حميد هاني (2018). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الكفيل. *مجلة آداب الكوفة*، 2(35)، 439-466.

مومني، أفنان محمد، عليمات، صالح ناصر، والشрман، منيرة محمود (2018). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(4)، 718-739.

النعيمي، عبدالله بن سالم ناصر الهولي (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية إتخاذ القرارات من خلال السياسات والإجراءات الإدارية في وزارة الخارجية القطرية. أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Abuzaid, Ahmad Nasser (2017). Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: a practical study on the jordanian diversified financial services companies. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 8(1), 884-893.
- Alhamadi, Mohamed Sulaiman (2020). Impact of strategic intelligence on the sustainable competitive advantage of industries qatar. *global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 20(2), 1-10.
- Alheneiti, Salem A., & Irtaimh, Hani J. (2020). Entrepreneurial Leadership and its Impact on Strategic Ambidexterity The Mediating Role of Knowledge Sharing. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 13(1). Under Published.
- Anlesinya, Alex & Tawiah, Kwesi Amponsah (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, © Emerald Publishing Limited, 44(2/3), 279-303. doi: 10.1108/EJTD-07-2019-0114.
- Arcos, Rubén (2016). Public relations strategic intelligence: intelligence analysis, communication and influence. *Public Relations Review*, 42 (2016), 264-270.
- Arocas, Roberto Luna, Del Valle, Ignacio Danvila & Lara, Francisco J. (2020). Talent management and organizational commitment: the

- partial mediating role of pay satisfaction. *The International Journal, Emerald Publishing Limited*, 42(4), 863-881. doi: 10.1108/ER-11-2019-0429.
- Bleoju, Gianita & Capatina, Alexandru (2019). Enhancing competitive response to market challenges with a strategic intelligence maturity model. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 9(1), 17-27.
- Deery, Margaret, Jago & Leo (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, © Emerald Group Publishing Limited, 27(3), 453-472. doi: 10.1108/IJCHM-12-2013-0538.
- Dessler, Gary (2017). *Human Resource Management (15th edition)*. United Kingdom, Published by Pearson Education.
- El Dahshan, E. A. Mervat, Keshk, Lamiaa Ismail, & Dorgham, Laila Shehata (2018). Talent management and its effect on organization performance among nurses at shebin el-kom hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2), 108-123. doi: 10.15640/jns.v5n2a10 URL.
- Gujarati, N. (2004). *Basic Econometric*. New York, NY: McGraw-Hills.
- Jayaraman, S., Talib, Parvaiz, & Khan, Ahmad Faraz (2018). *Integrated talent management scale: construction and initial validation*. SAGE Open, Research Paper, <https://doi.org/10.1177/215824401878096>.
- [Kusumastuti, Retno \(2018\). Understanding social capital that leads to strategic ambidexterity practice in family firm business. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13\(6\), 5317-5321.](#)
- Latukha, Marina, Selivanovskikh, Louisa & MacLennan, Maria Laura (2020). Exploring the context-specific talent management practices and their link to firms' absorptive capacity in emerging markets: brazil vs russia. *International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms Progress in International Business Research, Emerald Publishing Limited*, 14, 419-433. doi:10.1108/S1745-886220190000014022.

- Lim, Yu Yin, Teoh, Ai Ping (2020). Realizing the strategic impact of business intelligence utilization, *Viewpoint*, © ***Emerald Publishing Limited***, 36(4), 7-9. doi: 10.1108/SD-09-2019-0184.
- Michl, Theresa, Gold, Bernhard, & Picot, Arnold (2013). Managing strategic ambidexterity: the spin-along Approach. *Int. J. Technology Management*, 61(1), 47- 63.
- Mohammed, Atheer Abdullah, Baig, Abdul Hafeez & Gururajan, Raj (2019). Proposal of a guide for talent evaluation and management based on a qualitative and three-staged approach A case of the higher education sector. *Journal of Applied Research in Higher Education, Emerald Publishing Limited*. doi: 10.1108/JARHE-10-2018-0220.
- Palacios, José-Miguel (2018). The role of strategic intelligence in the post-everything age, *The international Journal of Intelligence*, 20(3), 181-203. doi.org/10.1080/23800992.2018.1532181.
- Panagopoulos, George (2016). Aspects of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 10(1), 5-15. doi: 10.20460/JGSM.20161022382.
- Salih, Ahmad Ali (2015). The role of strategic intelligence in the development of managers competencies portfolio astudy with reference jordanian commercial banks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, III(12), 495- 514.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). *Research methods for business: A skill bulding approach* (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Tsai, Huei-Ting & Ren, Shengce (2019). Antecedents of strategic ambidexterity in the context of internationalisation: a panel study of Taiwan Small and mediansized enterprises. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(8), 986–1001, <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1582764>.
- Wegwu, Macaulay Enyindah (2020). Organisational technology: moderating effect on strategic orientation and organisational ambidexterity relationship. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(2), 1-8.
- Yörük, Mustafa, Sökmen, Alptekin (2020). Effects of strategic intelligence management system on corporate performance, *Journal Of Business Research-Turk*, 12(1), 631-648. doi.org/10.20491/isarder.2020.867.