



دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية في تحسين مهارات العاملين
دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية في تحسين مهارات العاملين
دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

المدرس المساعد : غسان طلال نجم عبد الله
المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

البريد الإلكتروني Email : Ghassan.talal1984@gmail.com

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي ، تحسين مهارات العاملين ، المهارات الفكرية، المهارات
التكيفية، المهارات ، المهارات الناعمة.

كيفية اقتباس البحث

عبد الله ، غسان طلال نجم، دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية في تحسين مهارات
العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى
، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، تشرين الثاني ٢٠٢٥، المجلد: ١٥، العدد: ٦ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف
والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث
ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو
استخدامه لأغراض تجارية.

مسجلة في
ROAD

مفهرسة في
IASJ

**The role of strategic intelligence of administrative leaders in
improving employees' skills**
**An analytical study of the opinions of a sample of employees in the
General Directorate of Education in Nineveh Governorate**

Assistant Teacher: Ghassan Talal Najm Abdullah
General Directorate of Education in Nineveh Governorate

Keywords : Strategic intelligence, improving employee skills, intellectual skills, adaptive skills, soft skills.

How To Cite This Article

Abdullah, Ghassan Talal Najm , The role of strategic intelligence of administrative leaders in improving employees' skills An analytical study of the opinions of a sample of employees in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, November 2025, Volume:15, Issue 6.



This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Abstract:

The current research aims to challenge the basic elements to improve the basic skills of employees and enable them to achieve success in work by calculating the impact of strategic intelligence of administrative leaders in the divisions and units in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate. And determining how the strategic intelligence of these leaders affects the way that works to form the skill of employees so that they can improve their skills that they rely on in implementing the work assigned to them. The current research is considered one of the important researches by describing and analyzing the leadership behavior of employees and determining the strategic intelligence of the manager in exploring and improving employees' skills. The current research used the descriptive analytical approach by designing a questionnaire form and surveying the opinions of (90) employees in the organization under study and using the SPSS program



to measure the overall and detailed impact of the research variables in order to test its basic hypotheses.

The most prominent results of the research analysis were the high level of existence and practices of the research variables (strategic intelligence and improving the skills of workers) in the General Directorate of Nineveh Education. The research concluded with a set of conclusions, the most important of which was the existence of highly significant correlation and influence relationships between strategic intelligence in its sub-dimensions and improving the skills of workers in its sub-dimensions. Therefore, the research hypotheses were accepted. The research concluded with a set of proposals that support this relationship and enhance the values and practices of strategic intelligence for administrative leaders in the General Directorate of Nineveh Education.

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية في تحسين المهارات الاساسية للعاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وكيفية تمكين العاملين من تحقيق النجاح في العمل، وتحديد الكيفية التي يؤثر فيها الذكاء الاستراتيجي لتلك القيادات بالشكل الذي يعمل على تكوين المهارة للعاملين ليتمكنوا من تحسين مهاراتهم التي يعتمدون عليها في تنفيذ العمل الموكل بهم. ويعتبر البحث الحالي من الابحاث المهمة من خلال توصيف وتحليل السلوك القيادي للعاملين وتحديد ذكاء القيادات الاستراتيجية في التنقيب عن مهارات العاملين وتحسينها. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تصميم استمارة الاستبيان واستطلاع اراء (90) من العاملين في المنظمة المبحوثة ولأجل معالجة البيانات تمت الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج من خلال وسائل إحصائية عديدة أهمها (جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار (T) لقياس الاثر الاجمالي والتفصيلي لمتغيرات البحث من اجل اختبار الفرضيات الاساسية له.

كانت أبرز نتائج التحليل للبحث هي ارتفاع مستوى وجود وممارسات متغيرات البحث (الذكاء الاستراتيجي وتحسين مهارات العاملين) في المديرية العامة لتربية نينوى، وانتهى البحث بجملة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية عالية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الفرعية وتحسين مهارات العاملين بأبعاده الفرعية لذلك تم قبول



فرضيات البحث ، وقد خلص البحث الى مجموعة من المقترحات التي تدعم هذه العلاقة وبما يعزز من قيم وممارسات الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية في المديرية العامة لتربية نينوى.

المقدمة:

نظراً للتطورات الحديثة والمتزايدة في عصرنا الحالي والتحديات الكبيرة والمتنوعة التي تواجهها المنظمات أصبح الذكاء الاستراتيجي من المسمات الإدارية والشغل الشاغل لأي منظمة من منظمات مجتمعنا الحديث، لذلك تسعى المنظمات الى اعادة النظر في جميع استراتيجياتها الحالية والمستقبلية من خلال الذكاء الاستراتيجي وذلك من أجل تمكين العاملين وتحسين مهاراتهم الوظيفية وتطويرها، فالذكاء الاستراتيجي يُنمي القدرات العقلية المتميزة التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الاستراتيجي والتي توفر له امكانية التفكير العميق والشمولي بمستقبل المنظمة فضلاً عن تنمية وتحسين مهارات العاملين نحو الافضل وتنمية هذه المهارات وتعزيزها، كما تعمل على بناء نقاط القوة لديهم وتمكنهم من مواجهة المشكلات والعقبات والتكيف مع حالات عدم التأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها وجعلهم قادة يتمتعون بالإدراك المستقبلي، وبناء انموذج قيادي يسعى إلى إيجاد حلول بديلة لتلك العقبات والمشكلات ومواجهة التحديات والعودة بشكل سريع إلى الحالات الطبيعية، لذا يتطلب ذلك فهماً وإدراكاً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل البدائل والإمكانيات التي توفر للمنظمة موقعاً ريادياً ومتميزاً.

ومما سبق يمكن القول أن تحسين وتنمية مهارات العاملين الممنوحة والمكتسبة تعتمد بشكل أساسي على الذكاء الاستراتيجي للقيادات الإدارية وذلك من خلال الأبعاد التي تتمتع بها تلك القيادات والمتمثلة في (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشاركة) و من خلال تلك الأبعاد يتم تنمية وتحسين مهارات العاملين لتنفيذ الوظائف والمهام الموكلة اليهم من حيث (المهارات الفكرية، مهارات التكيف، المهارات الناعمة)

لذلك يحاول البحث الحالي الاجابة عن عدة تساؤلات رئيسية منها هو كيف يؤثر الذكاء الاستراتيجي للقائد في تحسين المهارات الوظيفية للعاملين وتكوين الاداء المتميز والافتداء بالقيادة الذكية، التي تحمل نفس مهارات القائد الاستراتيجي؟ على افتراض ان الذكاء الاستراتيجي للقائد يعمل على تحسين وبناء البدائل للعاملين في ممارسة وظائفهم الاساسية ومن خلال تحسين مهاراتهم الممنوحة والمكتسبة.

ولقد استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتحليل النتائج النظرية والعملية. وتضمن البحث الحالي ثلاثة محاور اساسية يتمثل المحور الاول بتحديد منهجية البحث والتي يتم من خلالها توضيح حدود البحث المنهجية، في حين يتمثل المحور الثاني



بالمراجعة النظرية لوجهات نظر الباحثين تجاه متغيرات البحث الاساسية والابعاد المكونة لكل متغير وفق تلك الآراء ،اما المحور الثالث فتمثل بالجانب العملي للبحث وذلك لقياس الاثر الاجمالي والتفصيلي لمتغيرات البحث من اجل اختبار الفرضيات الاساسية له وهذه المحاور هي كالآتي:

المحور الأول

((منهجية البحث))

سنوضح في الفقرة الحالية مشكلة البحث وأهدافه وما يعكسه من الاهمية العلمية والعملية والمنهج المعتمد وادوات جمع البيانات وتحليلها وحدود البحث وفق الفقرات الآتية:
أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات المعتمدة على الموارد البشرية لاسيما الخدمية منها التباين الكبير في مستوى الاستفادة من مهارات العاملين التي تمكنهم من اداء مهامهم على نحو ايجابي لا سيما وان تلك المنظمات تواجه العديد من المشاكل في ظل الظروف المتغيرة، وتتأثر تلك المهارات بالعديد من المتغيرات المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي للقيادة الامر الذي يتطلب من تلك المنظمات والقيادات العاملة فيها أن تدير العمل بأسلوب استراتيجي ذكي يعمل على تحسين مهارات العاملين وجعلهم مستقلين في العمل، قادة في واقعهم ومستقبلهم الوظيفي والذي سينعكس بدوره على تحسن مهاراتهم الوظيفية وجعلهم قادرين على التصرف تجاه الظروف المتغيرة والمشاكل المرتبطة بذلك العمل. ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة البحث بطرح التساؤلات الآتية:

- ١- ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في عملية تحسين مهارات العاملين؟
- ٢- كيف تعمل أبعاد الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية على تحسين مهارات العاملين؟
- ٣- ما هي أبعاد الذكاء الاستراتيجي الاكثر تأثيراً في تحسين مهارات العاملين؟
- ٤- هل تمتلك المنظمة المبحوثة ادراكاً عالياً بأهمية الذكاء الاستراتيجي ؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد مهارات العاملين؟
- ٦- هل توجد علاقة أثر معنوية بين الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية و تحسين مهارات العاملين؟

ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية و تحديد الابعاد الأكثر تأثيراً والتي تعمل على تحسين مهارات العاملين وتمكنهم من أن يكونوا مقلدين لما تتمتع به قياداتهم من صفات الذكاء الاستراتيجي، وتحديد خارطة الطريق للمنظمات العامة



للقوف على أهم تلك العناصر التي تعمل على تحسين مهارات العاملين وتجعلهم قادة اذكياء لتنفيذ العمل المطلوب منهم في ظل البيئة المتغيرة والتي تحتاج الى المرونة والتكيف مع البيئة التنظيمية. والخروج بجملة من الاستنتاجات المبنية على نتائج التحليل الإحصائي بين متغيرات البحث والخاصة باختبار معنوية الانموذج الافتراضي للبحث، وتقديم مجموعة من التوصيات التي بإمكانها أن تعزز من اداء المنظمة المبحوثة وتؤهّلها لأداء أعمالها بكفاءة.

ثالثاً: أهمية البحث

يحقق البحث الحالي العديد من الفوائد منها الفائدة الاكاديمية والتي تتضمن تناول المصطلحات المرتبطة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية وتحديداً التي تحسن مهارات العاملين، فضلاً عن الأهمية العلمية التي تحدد وبدقة الابعاد الاكثر ارتباطاً وتأثيراً للذكاء الاستراتيجي والتي تمكن القائد على المستوى الاستراتيجي من نقلها الى العاملين وجعلها كمهارات أساسية في المنظمة المبحوثة التي من أهم سماتها هو أنها تتعامل مع فئة من الطبقة المثقفة في مجال التعليم وهذا يعتبر إضافة عملية مهمة.

رابعاً: حدود البحث

-الحدود المكانية: شملت الدراسة الحالية المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى (مقر المديرية)

-الحدود الزمانية: تتحدد الحدود الزمانية للدراسة بين الفترة من ١ / ١ ولغاية ٣٠ / ٥ / ٢٠٢٥.

-الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة الحالية (90) موظف من العاملين في الإدارة العليا والوسطى التنفيذية في المنظمة المبحوثة، إذ تم توزيع الاستبانة على (95) موظف وتم استرجاع (90) استمارة صالحة للتحليل موزعة على رؤساء الأقسام والشعب والوحدات والموظفين في المنظمة المبحوثة.

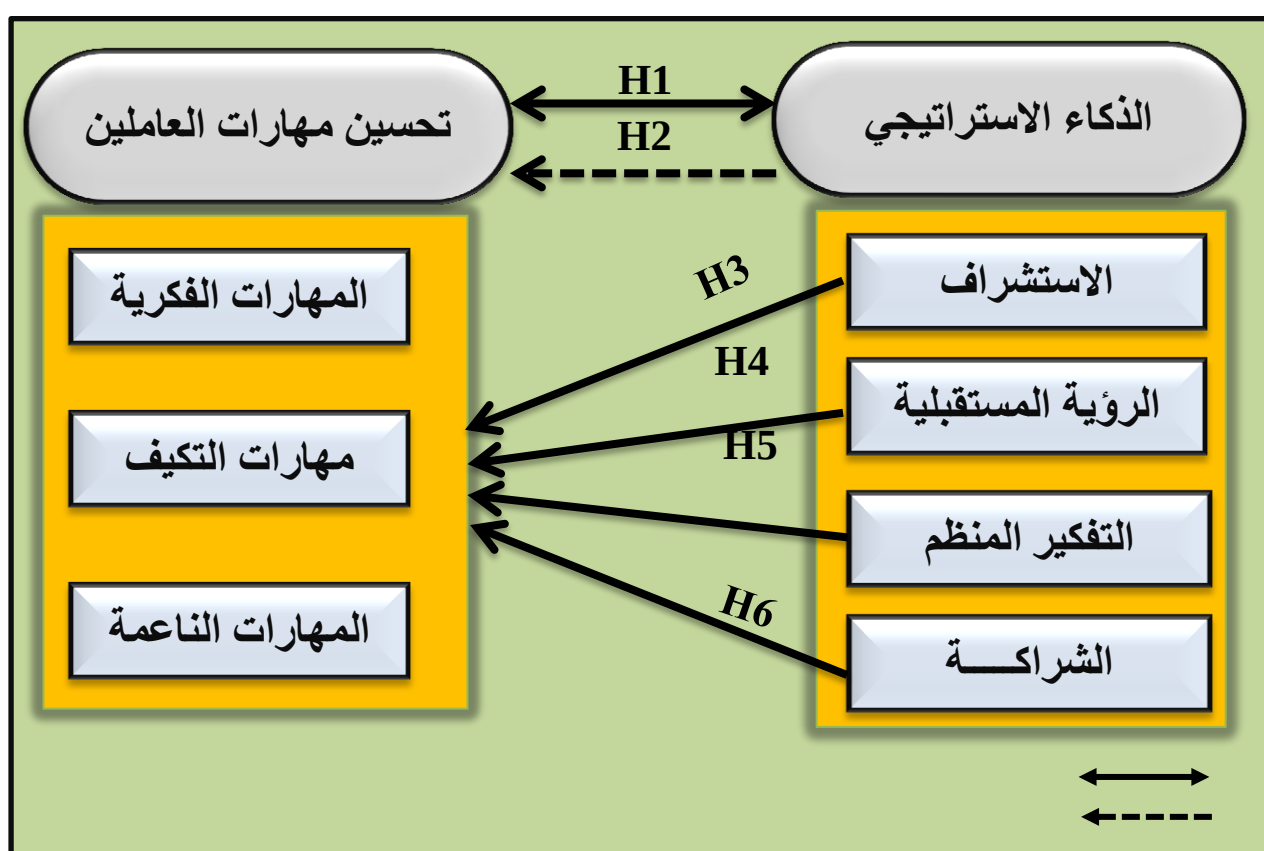
خامساً: أدوات جمع البيانات واسلوب التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تصميم استمارة الاستبيان واستطلاع اراء (90) من العاملين في المنظمة المبحوثة لتشخيص وقياس متغيرات البحث وتم استخدام اسلوب تحليل الارتباط بطريقة Person لقياس علاقة الارتباط بين متغيرين ثم تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة ال (Inter) لاختبار فرضيات التأثير كون هذا التحليل يتناسب مع العينات الصغيرة ،حيث يقدم المؤشرات التي يمكن تحليلها واختبار الفرضيات في ضوءها مثل اختبار F واختبار Tفضلاً عن حساب قيمة التباين المفسر (R2). ولأجل تحليل البيانات

تمت الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)v24 للوصول إلى النتائج من خلال وسائل إحصائية عديدة أهمها (جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية، بالإضافة الى قياس علاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث من أجل اختبار الفرضيات الأساسية له.

ثالثاً: المخطط الفرضي للبحث:

يبين الشكل (١) العلاقة المنطقية بين متغيري البحث، الذكاء الاستراتيجي بوصفه المتغير المستقل وتحسين مهارات العاملين بوصفها معبراً للمتغير المعتمد، وفقاً للآتي:



استناداً الى مشكلة البحث وأهدافه صيغت الفرضيات الآتية:

- ١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين مهارات العاملين عند مستوى دلالة معنوية أكبر أو يساوي 0.05
- ٢- H2 لا يوجد علاقة أثر معنوي ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين مهارات العاملين عند مستوى دلالة معنوية أكبر أو يساوي 0.05



- ٣-٤ H3 لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الاستشراف في تحسين مهارات العاملين عند مستوى دلالة معنوية أكبر أو يساوي 0.05
- ٤-٤ H4 لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الرؤية المستقبلية في تحسين مهارات العاملين عند مستوى دلالة معنوية أكبر أو يساوي 0.05
- ٥-٦ H6 لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعد التفكير المنظم في تحسين مهارات العاملين الناعمة عند مستوى دلالة معنوية أكبر أو يساوي 0.05
- ٦-٦ H6 لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الشراكة في تحسين مهارات العاملين الناعمة عند مستوى دلالة معنوية أكبر أو يساوي 0.05

المحور الثاني

((الجانب النظري للبحث))

أولاً: الذكاء الاستراتيجي

أوردت الكثير من الدراسات علاقة متغير الذكاء الاستراتيجي بغيره من المتغيرات الاخرى، اذ يعكس ذلك أهمية هذا المتغير في المنظمات بشكل عام والمنظمات التي تعتمد على العاملين المحترفين بشكل خاص، والهدف من تناول المهم لهذه المتغيرات هو منح العاملين المهارات القيادية وبطريقة ذكية للوصول الى الموظف المتمكن القائد لأدائه والمعتمد على نفسه تجاه الظروف المتغيرة. لذلك فقد عرف (Maccoby,2015:20) الذكاء الاستراتيجي على أنه ابتكار خرائط وطرائق جديدة تعمل على توجيه القادة متخذي القرار نحو اتخاذ قرارات صائبة وذلك من خلال توفير الخيارات البديلة والمعلومات في الزمان والمكان المناسبين وبالجودة والدقة والكمية المطلوبة من أجل اتخاذ قرارات رشيدة وصائبة. في حين أورد (Alzghoul, et.al.2023:4) موضوع تعريف الذكاء الاستراتيجي بالتركيز على قدرات متخذ القرار بكونه قدرة القائد على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والتلاعب بالموارد الاستراتيجية في ظل الاضطراب البيئي أما (Esmaeili,2014:1047) فعرف الذكاء الاستراتيجي بالتركيز على الموارد الاستراتيجية كونه الاستخدام الأمثل للموارد الاستراتيجية المتاحة للمنظمة استخداماً يمكنها من تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة المخفية منها والمعلنة. ومن جانب آخر فقد عرف (Hamour, et.al.2022:659) الذكاء الاستراتيجي بالتركيز على ريادة متخذ القرار في معالجة الأزمات فعرفه بكونه المهارات التي يمتلكها متخذ القرار في الاكتشاف والتوقع لنتائج الاداء الاستراتيجي بالشكل الذي لا يتمكن غيره من توقعها بناءً على المعرفة والتفكير المنظم من أجل تحقيق عمليات الإدارة الاستراتيجية لأهدافها. ومن وجهة نظر اخرى ركز

(AlZu'bi,2016:234) على أبعاد الذكاء الاستراتيجي فعرفه بكونه القدرات التي ينفرد بها القائد والتي من شأنها أن تمكنه من فهم الأهداف والتنبؤ بالتغير المستقبلي وتشخيص التغييرات في البيئة العامة وتكوين الرؤيا الواضحة عن تلك التغييرات، لذلك ومما سبق فقد برز مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوصفه صيغة تكاملية لأنواع مختلفة من مفاهيم الذكاء تتمثل في الذكاء الاصطناعي وذكاء الاعمال والذكاء التنافسي فضلاً عن ادارة المعرفة بوصفها احدى مقومات وركائز المنظمة المعاصرة في القرن الواحد والعشرين (عامر، والناصر، ٢٠٢٢: ١٢١) ونتيجة التباين في هذه التعاريف نلاحظ ان الصفة المشتركة لها هو في ان الذكاء الاستراتيجي يعتمد على كل من قدرات القائد العقلية التي يتحكم بها في التعامل مع الموارد التي تتاح للمنظمة فضلاً عن قدرة القائد على توفير واستخدام البدائل في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: أهمية الذكاء الاستراتيجي

عاشت المنظمات وتعيش حالياً تحديات وتهديدات مستمرة مما أجبر تلك المنظمات السعي للعمل بآليات وتقنيات جديدة وتبني المداخل الاستراتيجية الحديثة، وكان الذكاء الاستراتيجي أحد تلك المداخل لذلك أدركت المنظمات مدى أهمية ودور الذكاء الاستراتيجي في مسيرتها فبدأت تكيف حاجاتها الى هذا النوع والنمط من الذكاء مما أدى الى تحول نشاط هذه المنظمات لنشاط استباقي يعمل على تمكينها من مواجهة الأزمات والتهديدات التي تفرضها بيئتها المحيطة والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، لذلك يمكن بيان أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الآتي: (الرشيدي، ٢٠٢٣: ٤٥١)

١- ترسيخ السمات القيادية وتدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.

٢- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتها الحالية، فضلاً عن توفير تنبؤات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة واتخاذ الاجراءات الوقائية تجاهها.

٣- تحقيق موقع تنافسي متميز مقارنة بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والجماعات الفاعلة في المنظمة.

٤- يعتبر الذكاء الاستراتيجي عملية منهجية تقود الى التميز من خلال إدراك المعلومات وتفسيرها من قبل القادة لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة وفي الوقت المناسب.

٥- استشراف التغيرات البيئية أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة الاعمال.



٦- يعد الذكاء الاستراتيجي اداة مهمة يستخدمها القادة في تحويل المنظمات التقليدية الى منظمات تسعى لتطوير استراتيجياتها والتكيف مع البيئة الخارجية شديدة التنافس. (Gitelman, et.al.2021:295)

ثالثاً : أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي احدى الاستراتيجيات المهمة في عصرنا الحديث، ولا تستطيع أي منظمة أو مؤسسة من الوصول الى أهدافها وغاياتها ومراميها المستقبلية الا من خلال جعل الذكاء الاستراتيجي من اولى أولوياتها وأجندتها المستقبلية، لذلك فقد اتفقت العديد من الدراسات في مجال الادارة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي (2011) Maccoby & Scudder ، Al- (2016) Zu'bi ، (2019) Alomian et.el. ، Al-Fawaeer, (2020) Alkhatib, & (2023) Hamour et.el., (2023) Abdelmawgoud et.el., على توافر هذه الأبعاد الأساسية للذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، التفكير المنظم ، الشراكة) والتي يمكن أن نوضحها بالآتي:

١-الاستشراف: Foresight

يمثل بُعد الاستشراف القدرة على التفكير بناءً على قوى غير مرئية تساهم في مستقبل المنظمة من خلال خلق تمييز بين ما يمكن للمنظمة إيقافه وما يمكنها إدارته، أي هو فرصة رؤية الأنماط المستقبلية من خلال تقييم ديناميكيات المنظمة في الماضي والحاضر، لذلك يعتبر الاستشراف عملية منهجية تشاركية لجمع البيانات الاستخباراتية حول المستقبل والتي يتم على أساسها يُمكن من بناء رؤية طويلة الأجل لتوجيه القرارات، وهذا بدوره يساعد القادة على اكتشاف التغييرات الملحوظة في المستقبل وإدراك الفرص والتهديدات المرتبطة بها. (Abdelmawgoud, et.al.2023:56) وبالتالي فإن الاستشراف هو بُعد فكري يتبناه القادة الإداريون لإعداد القرارات التنبؤية للمستقبل بناءً على رؤيتهم لما يحدث وبيئة العمل المليئة بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية والمتغيرات السياسية، بناءً على الاستراتيجيات التي يمكن إعدادها والتي من شأنها تأمين المستقبل المنشود للمنظمة.

٢-الرؤية المستقبلية: Future vision

تعتبر الرؤية الاستراتيجية وصف لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل والقدرة على رؤية التطورات قبل حدوثها وهذا هو جوهر الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، فالرؤية الاستراتيجية تعد كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال الاستعانة بالاستشراف، والتفكير النظامي لتصميم نموذج مثالي تسعى المنظمة للوصول إليه باعتبارها خريطة الطريق التي من خلالها تتحقق

الأهداف بعد فترة زمنية معينة، لذلك تتمثل الرؤية الاستراتيجية في تخيل صورة لشيء لم يتم تجربته ولم يحدث من قبل واختباره مما يدل على قدرة المدير على رؤية التطورات قبل حدوثها وبالتالي تتحقق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. وأن أساس هذه الرؤية المستقبلية هو الذكاء الاستراتيجي، وبالتالي فإن الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي يجب أن تعطي صورة متكاملة تعكس كافة أجزاء المنظمة من أجل مستقبل مثالي قادر على مواجهة التحديات المستقبلية للمنظمة. (Al-Fawaeer & Alkhatib, et.al.2020:131)

٣- التفكير المنظم : organized thinking

يُعد التفكير المنظم على أنه القدرة على التفكير الموضوعي وتركيب ودمج عناصر مختلفة لغرض تقييمها ومعرفة كيفية عملها لإنشاء صورة مناسبة لما يتم التعامل معه، كما يعمل التفكير المنظم على تسريع التكامل في جميع أنحاء المنظمة، مما يمكن أن يعزز أداء المنظمة ويساعد في تحقيق أهدافها. كما يعبر عن القدرة على دمج العناصر مع بعضها البعض ومن ثم تحليلها وتقييمها، وقد وُصف أيضاً بأنه مدرسة فكرية تركز على كيفية تفاعل الأجزاء مع بعضها البعض قبل تجميعها جميعاً لتكوين رؤية متماسكة لإيجاد الأنماط والتفاعلات بينها وكيفية هيكلة تلك العلاقات بطرق أكثر فعالية وكفاءة، لفهم الظواهر والقضايا المعقدة من خلال رؤية الواقع. (الرشيدي، ٢٠٢٣: ٤٥٥)

ووفقاً لما سبق ، يعتمد التفكير المنظم في المقام الأول على قدرة القادة الإداريين على استحضار رؤية شاملة للواقع التنظيمي والواقع البيئي، ومن ثم تحديد العناصر المختلفة التي ستؤثر على واقع المنظمة وتحديد الآليات اللازمة للتعامل مع هذا الواقع بناءً على فهم الصورة الكلية وترتيب أجزائها بشكل مناسب ويلعب التفكير المنظم دوراً مهماً في هذه العملية.

٤- الشراكة : Partnership

تعني الشراكة القدرة على إقامة تحالفات إستراتيجية وتحديد دورها في تعزيز قدرات المنظمة كأحد اتجاهات المنظمة المعاصرة وأحد آليات التكيف مع البيئة التنافسية في إطار للعمل التعاوني بين الشركات. ولذلك يميل القادة الإستراتيجيون إلى تكوين شراكات وتحالفات لتحقيق أهداف مشتركة. (AlZu'bi,2016:235) في حين أشار (Alomian et.al,2016:235) إن العمل الجماعي المشترك، والقرب من العملاء والثقة المتبادلة بين الشركاء وتبادل المعلومات هي عناصر أساسية لشراكة ناجحة. وفي هذا الصدد، أشار Maccoby (٢٠٠٤) إلى أن القادة الأذكياء يدركون أنهم لا يستطيعون تحقيق الرؤية المحددة بمفردهم وأنهم سيكونون أقوى مع الأشخاص أو المنظمات التي ستساعدهم على النجاح وتحقيق

الأهداف. لذلك قد بدأت المنظمات اليوم التحرك نحو اقامة أعلى أشكال الشراكة والتحالفات واقامة شراكات استراتيجية واسعة واكثر قيمة ونضج، كما ويبرز دور الشراكة في زيادة المهارات والمعارف للعاملين وذلك من خلال تعلم المهارات الجديدة من الشركات الجدد فضلا عن صقل وتعزيز المهارات الحالية وذلك نتيجة الاحتكاك بالشركاء الجدد. (قنديل، ٢٠٢٣ : 1568)

((تحسين مهارات العاملين))

أولاً: تحسين مهارات العاملين

يتناول هذا المحور العديد من الدراسات التي تناولت موضوع مهارات العاملين تارة وموضوع تحسين تلك المهارات تارة اخرى، إذ أن تناول هذا الموضوع يحتاج الى تحديد معنى مهارات العاملين وتعريفها على نحو مناسب ثم التطرق الى طرق تحسين تلك المهارات واخيراً تحديد الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي للقائد في تنمية وتحسين تلك المهارات. ومن هذا المنطلق فقد عرف (Patel et.al,2016:23) المهارة بأنها مستوى قابلية الفرد ومدى استطاعته على تطبيق المعرفة بدرجة عالية من الاتقان تتكافأ مع مستوى المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة. في حين عرفها (برسي، ٢٠٢١: ٤٢٥) بأنها التقنيات المعرفية والكفاءات الإبداعية التي تمكن الموظفين من تأدية متطلبات وظائف وواجبات معينة، وأن هذه المهارات يتم اكتسابها إما قبل تعيين الموظف أو من خلال برامج التدريب اللاحقة. ومن جانب آخر فقد عرف (Sousa & Rocha,2019:259) مهارات العاملين على أنها القدرة على التفكير النقدي و القدرة علي حل المشكلات و القدرة علي التعاون و الاندماج. كما وأشار (Emezie et.al,2024:71) بأن مهارات العاملين هي "ما يمتلك العقل البشري من المتغيرات السلوكية والجسمية القادر على توظيفها وبدون أخطاء لإنجاز العمل المطلوب. ومن جهة ثانية (Yas et.al,2023:393) عرفها بالتركيز على الموائمة مع بيئة العمل وظروفه المختلفة بكونها قدرة العامل على العمل بالظروف الطبيعية وغير الطبيعية للعمل من أجل تحقيق أهداف العمل الذي يقوم به. في حين عرفها (Saniuk et.al,2023:223) بالتركيز على المعرفة التي يمتلكها العاملين بكونها تشكيلة من المعارف بالاختصاص التي يتمكن الموظف من استثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق الانتاج المناسب والمطلوب من الوظيفة التي يؤديها.

لذلك فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تحسين مهارات العاملين حتى تستمر المنظمات في مسيرة النجاح والتطور، كما عليها أن تسعى جاهدة للبقاء بين المنظمات وتحقيق النمو والنجاح، وهذا يتطلب منها أن تركز جل اهتمامها على تطوير وتحسين المورد البشري والاهتمام بتنمية وتحسين مهارته لتمكن من تحقيق أهدافها. (Bhuvan, & Griffin,2019 :78)

فتحسين مهارات العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتوظيف و الاختيار و التدريب و التطوير و التركيز علي زيادة المعرفة الجماعية و القدرة التشاركية و رفع مستويات المهارة للعاملين كما وتشمل تنمية وتحسين مهارات العاملين تقديم المشورة المهنية و ضمان أن يحضر الموظف التدريب المناسب له و إكتساب الموظفين للمهارات الالزامية و متابعة تنمية مهاراتهم عن كثب.

ثانياً: أهمية تحسين مهارات العاملين

تتجسد مهارات العاملين في المعرفة المكتسبة في الأفعال التي يؤديها العاملون في المنظمة كما أن تنميتها تعد جزءاً لا يتجزأ من تنمية وتطوير المورد البشري في المنظمة، وبذلك تشير الى مجموعة الأنشطة المخصصة للاستخدام في تنمية وتطوير الأفراد العاملين بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة أولاً وتحسين أدائها ثانياً، ومما سبق اشار الباحثون والكتاب إلى الأهمية التي تكتسبها عملية تحسين مهارات العاملين مشيرين إلى أن الجدوى والأثر الكبير لها في تكوين آثار إيجابية على المنظمات والتي يمكن تمثيلها بالآتي ... (بوتاعة و السالمي، ٢٠١٨، ١٧٨:٢٠٠) (عبد المطلب، ٢٠١٨، ٢٠٠)

- ١- تطوير وتنمية قابلية الاستخدام، من خلال تمكين الأفراد العاملين من توسيع مهاراتهم وتحسين ادائهم فضلاً عن القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ٢- المعرفة بسياسات وإجراءات ونظم العمل المتبعة في المنظمة وأهدافها المستقبلية.
- ٣- القدرة على زيادة المعارف واكتساب المهارات الجديدة، وهذا بدوره يعمل على حماية الأفراد العاملين من المخاطر المحتملة التي قد تواجههم في عملهم.
- ٤- زيادة القدرة على تنظيم العمل واختصار الوقت والجهد.
- ٥- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل ورفع قدرات المنظمة وتحسين تنافسيتها.
- ٦- تنمية المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وتشجيع روح التعاون في العمل.

- ٧- تساعد على تمكّن المنظمة من ضمان وجود المهارات اللازمة التي تحتاجها في كل وقت والتي تتناسب والتطورات الحاصلة.

ثالثاً: أبعاد مهارات العاملين

تختلف المهارات باختلاف النشاط الذي تتجسد فيه فقد تكون هذه المهارات تقنية موجهة لممارسة نشاط معين أو تكتيكية أو قد تكون إستراتيجية، حيث تعتبر تنمية وتحسين مهارات العاملين من أهم مراحل التدريب في عالم تنمية المورد البشري لكي تتم العملية الإدارية بصورة متكاملة ومحقة للأهداف المرجوة منها، لذلك تعددت الاتجاهات لدى الباحثين والكتاب ومتخصصي



العمل الإداري حول المهارات التي يجب توافرها في المنظمة والتي تشكل اطاراً مرجعياً لنجاح وتفاعل هذه المهارات مع مهارات وأدوار القيادة في المنظمة وهذه المهارات يمكن أن نوضحها بالآتي....

١-المهارات الفكرية (المعرفية) : Intellectual skills

تتمثل المهارات الفكرية في القدرة على التفكير المنطقي وتوليد الافكار المبدعة لتنفيذ الأعمال والحكم على الأمور بشكل سليم والقدرة على التنبؤ واتخاذ قرارات صائبة (بسة و خنيش، ٢٠٢١: ٢٩٠) في حين أورد (لعمور و صيتي، ٢٠١٩: ٢٦٧) أن المهارات الفكرية تتجلى في القدرة على فهم العمل وإمكانية توزيعه توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين مختلف النشاطات والقدرة على تبسيط إجراءات العمل والقيام بعملية الرقابة لتحقيق انجاز الأعمال على افضل وجه. ومن جانب آخر أوضح (Saniuk et.al,2023:221) أن المهارات الفكرية تستند الى المعرفة بمنهج التنفيذ وخطوات العمل المتسلسلة المتفق عليها فكرياً وتحليل واستخراج الدلالات في تنفيذ الاعمال والقدرة على التشخيص ووضع التحديد المناسب لمهام العمل.

٢-مهارات التكيف : Adaptation skills

تتمثل مهارة التكيف في قدرة العاملين على التكيف تبعاً لنوع وطبيعة العمل الذي يؤديه وهذا التكيف يتغير مع التغيرات الديناميكية التي تحدث في المنظمة، كما يمثل التكيف القدرة على المرونة والموائمة والعمل في ظل الظروف المختلفة، أذ يعد تعديل السلوك والتكيف وفقاً لمتطلبات المواقف والاحداث الجديدة التي تواجه المنظمة مطلباً أساسياً لقدرة العاملين على التكيف والقدرة على وضع البدائل والحلول لمختلف الظروف البيئية ومواجهة المشاكل في مختلف الظروف والخروج بحلول مناسبة لها، فضلاً عن القدرة على التغيير في سياقات العمل بما يناسب الوضع البيئي الراهن لذلك تم تصنيف مهارات تكيف العاملين كمؤشر يقيس مدى نجاح العاملين أو فشلهم في بيئة العمل (Sony& Mekoth,2014 :241). لذلك فقد صنف الباحثين مهارات التكيف باعتبارها بنية ذات عدة أبعاد والتي يمكن تلخيصها بالآتي.... (Sony& Mekoth,2022 :25).

- القدرة على التكيف في التعامل مع المواقف والظروف والأزمات غير المؤكدة أو المتوقعة.
- القدرة على التكيف في حل المشكلات بطريقة ابداعية.
- القدرة على التكيف في التعامل مع ادارة ضغوط العمل.
- القدرة على التكيف تعلم مهارات وتقنيات وإجراءات جديدة.

- القدرة على التكيف بين العاملين فضلاً عن التكيف الثقافي والقدرة على التكيف الجسدي.
- القدرة على التكيف مع التعلم المستمر والتدريب.

٣-المهارات الناعمة : Soft skills

تتمثل المهارات الناعمة بالصفات والمميزات الشخصية التي يتميز بها العاملين وهذه المهارات تتمثل في القدرات النفسية والاجتماعية ومهارات التفاعل مع الآخرين من خلال التواصل الفعال وبناء العلاقات الجيدة مع الآخرين والتي من شأنها المساعدة في التفاوض لمصلحة العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات وامكانية ادارة الوقت والجهد والتعامل مع ضغوطات العمل بطريقة جيدة وفعالة. (Molek-Winiarska& Kawka,2024:1635) في حين عرفها (Tang,2020 :24) بالدبلوماسية فهي مزيج من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية للفرد العامل والتي تمكنه من الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين وتكوين العلاقات مع زملاء العمل وتعزيز قدرته على اداء أعماله بكفاءة وفاعلية من أجل انجاز الأعمال المناطة به بدقة واتقان . ومن جانب آخر أورد (Lamri & Lubart,2023:2) بأن المهارات الناعمة هي سمة شخصية أساسية للأفراد العاملين لها علاقة سببية بأدائهم المتوسط أو المتفوق في وظيفة معينة فهي تعمل على تعزيز قدرة العاملين على استخدام المعرفة بشكل سريع وفعال في تنفيذ الاعمال ومدى تفاعلاتهم وادائهم الوظيفي ووجهة نظرهم المهنية تجاه الأعمال التي يقومون بها.

رابعاً : العلاقة النظرية بين الذكاء الاستراتيجي و تحسين مهارات العاملين

من المهم الإشارة الى أن القائد القدوة له الاثر الكبير في عمل العاملين وادائهم الجيد فالقائد هو المؤثر والملم والمحفز في تنمية المهارات الانية والمستقبلية للعاملين بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق الجودة في الاستثمار الأمثل لتلك المهارات، ويتم ذلك من خلال التعليم، والتدريب، والمتابعة، والنصح، والتصرف بمصادقية مع العاملين وبالشكل الذي يجعل القائد يمكن الاعتماد عليه في المواقف الحرجة، الى الحد الذي ذهب (Gitelman et.el,2021:102) الى اعتبار أن الذكاء الاستراتيجي للقائد هو الذي يعتمد نط القيادة التحويلية التي تحول العاملين من الوضع الحالي الى الوضع الافضل في العمل. في حين وضع (Mohammed & Saadaoui,2024:1837) مجموعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي للقادة تمكنه من تحسين مهارات العاملين وهي (١) تمكين العاملين(٢) حشد قدراتهم (٣) الدعم المادي والمعنوي. اما (العجمي، ٢٠٢٤ : ٦٦) فقد افترض ان عدم انعزال القيادة عن العاملين هو الأساس الذي يمكن ان يحفزهم نحو الاداء الايجابي البناء. أما (Hamour, et.al.2022:660) فقد ربط بين الذكاء الاستراتيجي وبين الاستشراف اذ أكد أن ٧٠% من العاملين هم الذي يقلدون القادة في



تصرفاتهم، لذا فالقائد الذكي من الناحية الاستراتيجية هو القائد الذي يبني مفهوم القائد القدوة في العمل ليقلده العاملين ويعمل على تحسين مهاراتهم ميدانياً. لذلك يمكن للقائد الاستراتيجي ان يعمل على تنمية وتحسين مهارات العاملين من خلال مجموعة من الأنماط وهي ترتبط بأبعاد الذكاء الاستراتيجي للقائد وفي نفس الوقت تعمل على تحسين من مهارات العاملين.

١- **النمط التنبؤي:** يستخدم النمط التنبؤي لأمداد الادارة بالحقائق وتنمية مهارات العاملين الفكرية.

٢- **النمط الرؤيوي:** يستخدم هذا المدخل الشمولي في تنمية المهارات معتمداً على الادارة بالأهداف لتحسين مهارات العاملين.

٣- **النمط المنظومي:** يستخدم المدخل المنظومي لتكوين النظم المتعددة لتنمية مهارات العاملين كوضع نظام للتدريب ونظام لتشخيص الازخاء في العمل ونظام للتعليم ونظام لتنمية المهارات الادارية والقيادية للعاملين.

٤- **النمط المحفز:** يعمل هذا النمط على وضع نظام متقدم يستند الى زيادة الدافعية في العمل ويحدد التوقيت والمكان وبشكل ذكي لكل نوع من انواع الحوافز الممنوحة للعاملين لتطوير وتحسين مهاراتهم النوعية.
(منال ،ابراهيم ،٢٠٢١ : ١٩٩)

المحور الثالث

((الجانب العملي للبحث))

اولاً : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

١- التحليل الوصفي لمتغير الذكاء الاستراتيجي

تشير النتائج المبينة في الجدول (١) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي تراوحت ما بين (٣,٦٩-٤,٠٢)، بوسط حسابي كلي مقداره (٣,٨٣) بأهمية نسبية (٧٦,٦) عند مستوى تقييم مرتفع جداً، وعند مستوى انحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٦) والتي تشير إلى ان جميع الإجابات للأبعاد الخاصة المتمثلة بمتغير الدراسة (الذكاء الاستراتيجي) كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة (t) المحسوبة والتي بلغت جميعها (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٠٥) وتؤكد نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي ظهرت جميع قيمها اكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية جاء بالمرتبة الأولى بُعد (الرؤية المستقبلية) من حيث الاهمية النسبية لمتغير (الذكاء الاستراتيجي) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.02) وبانحراف

معياري قدره (0.80) وبأهمية نسبية بلغت (%٨١.٤٠)، وتلاه بُعد (التفكير المنظم) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.83) وانحراف معياري قدره (٠.٧٥) وبأهمية نسبية بلغت (%76.60)، في المرتبة الثالثة جاء بُعد (الشراكة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.77) وانحراف معياري قدره (٠.٧٦) وبأهمية نسبية بلغت (%75.40)، وفي المرتبة الرابعة والاخيرة جاء بُعد (الاستشراف) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.69) وانحراف معياري قدره (0.78) وبأهمية نسبية بلغت (%٧٣.٨٠)

الجدول (١) خلاصة الأهمية النسبية لمتغير الذكاء الاستراتيجي

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	t (P-value)
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	3.69	0.78	73.80	٤	٦.٣٠ (٠.٠٠٠)
	الرؤية المستقبلية	4.02	0.80	81.40	١	١٠.٩٩ (٠.٠٠٠)
	التفكير المنظم	3.83	0.75	76.60	٢	٧.٠٠ (٠.٠٠٠)
	الشراكة	3.77	0.76	75.40	٣	٦.٣٦ (٠.٠٠٠)
الذكاء الاستراتيجي		3.83	0.76	76.60	---	٧.٩٠ (٠.٠٠٠)

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=95

٢- التحليل الوصفي لمتغير تحسين مهارات العاملين

تشير النتائج المبينة في الجدول (٢) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن تحسين مهارات العاملين تراوحت ما بين (٣,٧٩-٣,٩٩) بوسط حسابي كلي مقداره (٣,٨٨) بأهمية

دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية في تحسين مهارات العاملين
دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

نسبية (٧٧,٦%) عند مستوى تقييم مرتفع، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧١) والتي تشير إلى ان جميع الإجابات للأبعاد الخاصة المتمثلة بمتغير الدراسة (تحسين مهارات العاملين) كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة (t) المحسوبة والتي بلغت جميعها (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٠٥) وتؤكد نفس النتيجة قيمة (t) المحسوبة والتي ظهرت جميع قيمها اكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦). وعلى مستوى الابعاد الفرعية لأبعاد متغير (تحسين مهارات العاملين) فقد جاء في المرتبة الاولى بُعد (المهارات الفكرية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣,٩٩) وبانحراف معياري قدره (0.67) وبأهمية نسبية بلغت (٧٩.٨٠)، وتلاه بُعد (المهارات الناعمة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣,٨٦) وبانحراف معياري قدره (0.71) وبأهمية نسبية بلغت (٧٧.٢٠)، اما المرتبة الثالثة والاخيرة فكانت من نصيب بُعد (مهارات التكيف) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣,٧٩) وبانحراف معياري قدره (0.61) وبأهمية نسبية بلغت (٨٠.6٧). وتشير تلك النتائج إلى أن تحسين مهارات العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتوظيف و الاختيار و التدريب و التطوير و التركيز على زيادة المعرفة الجماعية و القدرة التشاركية ورفع مستويات المهارة للعاملين.

الجدول (٢) خلاصة الأهمية النسبية لمتغير تحسين مهارات العاملين

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	t (P-value)
تحسين مهارات العاملين	المهارات الفكرية	3.99	0.67	79.80	١	٩.٠٥ (٠.٠٠٠)
	المهارات الناعمة	3.86	0.71	77.20	٢	٧.٠١ (٠.٠٠٠)
	مهارات التكيف	3.79	0.61	76.80	٣	٦.٨٩ (٠.٠٠٠)
تحسين مهارات العاملين		3.88	0.71	77.60	---	٨.٣٩ (٠.٠٠٠)



دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية في تحسين مهارات العاملين
دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=95

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمارة الاستبيان وكما هو موضح في الجدول (٣) الاتي:



الجدول (٣) بيانات عامة

ت	بيانات عامة	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	٥٠	0.53
		أنثى	٤٥	0.47
2	العمر	30 سنة فأقل	١٥	.16
		40-31 سنة	٢٥	.26
		50-41 سنة	٢٢	.23
		٥١ سنة فأكثر	٣٣	.35
3	سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	١٦	.17
		١٠-٥ سنوات	٣٨	.40
		١٥-١١ سنة	٢٠	.21
		٢٠-١٦ سنة	١٥	.16
		21 سنة فأكثر	١٥	.06

	٦	٢١ سنة فأكثر		
--	---	-----------------	--	--

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=95

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقة الارتباط

توضح نتائج الجدول (٤) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى المتمثلة بفرضية علاقة الارتباط حيث تشير نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وتحسين مهارات العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦١٥**) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهي قيمة إيجابية قوية تؤثر الى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، وتؤيد هذا النتيجة الى أنه كلما اهتمت إدارة المنظمة بالبحث بتبني أبعاد الذكاء الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تحسين مهارات العاملين ، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وتحسين مهارات العاملين.

جدول رقم (٤) علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وتحسين مهارات العاملين

المتغير		المتغير المستقل
التابع		
تحسين مهارات العاملين		الذكاء الاستراتيجي
0.615**		
حجم العينة	مستوى المعنوية	
٤٢	٠,٠٥	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

رابعاً : تحليل علاقة الأثر

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في تحسين مهارات العاملين

١. يبين الجدول (٥) والشكل (٢) وجود تأثير طردي للذكاء الاستراتيجي في تحسين مهارات العاملين ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (٠.٦٣) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت (٩.٩٢٤) وهي اكبر من قيمة (t-Tab) الجدولية والبالغة (١.٩٦) . وهذا يقودنا الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية

البديلة القائلة بان هناك تأثير للذكاء الاستراتيجي في تحسين مهارات العاملين وهذا التأثير طردي ذو دلالة معنوية .

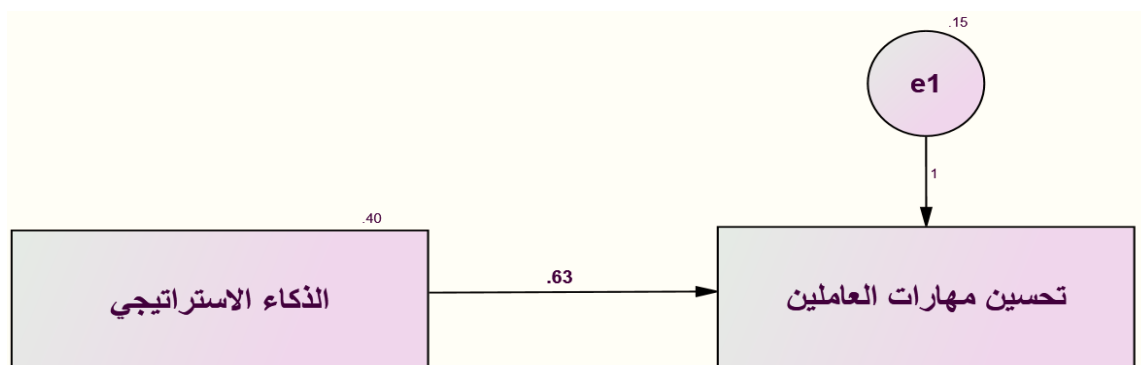
٢. تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (٥١%) من التغيرات الحاصلة في (تحسين مهارات العاملين) سببه (الذكاء الاستراتيجي) وان النسبة المتبقية والبالغة (49%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبمعنى اخر يمكننا القول بان الذكاء الاستراتيجي يفسر ما مقداره (51%) من التغيرات الحاصلة في استدامة الموارد البشرية.

الجدول (٥) نتائج تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين مهارات العاملين

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	معامل الانحدار Estimate(β)	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل التحديد R-square	القيمة الحرجة C.R.	P-value
الذكاء الاستراتيجي	←	تحسين مهارات العاملين	٠.٦٣	٠.٠٦٤	٠.٥١	٩.٩٢٤	٠.٠٠٠٠

القيمة الجدولية ($t_{Tab}=1.96$)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24
n=95



الشكل (٢) تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين مهارات العاملين

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24
n=95

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي منفردة في تحسين مهارات العاملين.

١. يبين الجدول (٦) والشكل (٣) وجود تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي منفردة متمثلة بـ [(الاستشراف) ، (الرؤية المستقبلية) ، (التفكير المنظم) و (الشراكة)] في تحسين مهارات العاملين ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار $Estimate(\beta)$ التي بلغت [(٠.٤١) ، (٠.٥٠)] ، و (٠.٤٣) لكل بُعد على التوالي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية $(P-value)$ والتي بلغت [(٠.٠٢٠) ، (٠.٠٣٤) ، (٠.٠٢٥) و (٠.٠٢١)] على التوالي وهي اقل من (0.05) ، كما تؤثر نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت [(٤.٦٦) ، (٦.٠٢) ، (٥.٦٦) ، (٥.٧٣)] على التوالي وهي اكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية والبالغة (١.٩٦) . وهذا يقودنا الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بان هناك تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي منفردة في تحسين مهارات العاملين وهذا التأثير طردي ذو دلالة معنوية .

٢. تبين النتائج ان بُعد (الرؤية المستقبلية) قد جاء في المرتبة الاولى من حيث قوة التأثير في تحسين مهارات العاملين و ذلك ومن خلال معامل الانحدار المعياري حيث بلغت قيمته (٠.٦٣) ، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (الشراكة) وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري حيث بلغت (٠.٦١) وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (الاستشراف) وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري حيث بلغت (٠.٦٠) وفي المرتبة الرابعة والاخيرة جاء بُعد (التفكير المنظم) من حيث قوة التأثير في (تحسين مهارات العاملين) وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري حيث بلغت (٠.٥٨).

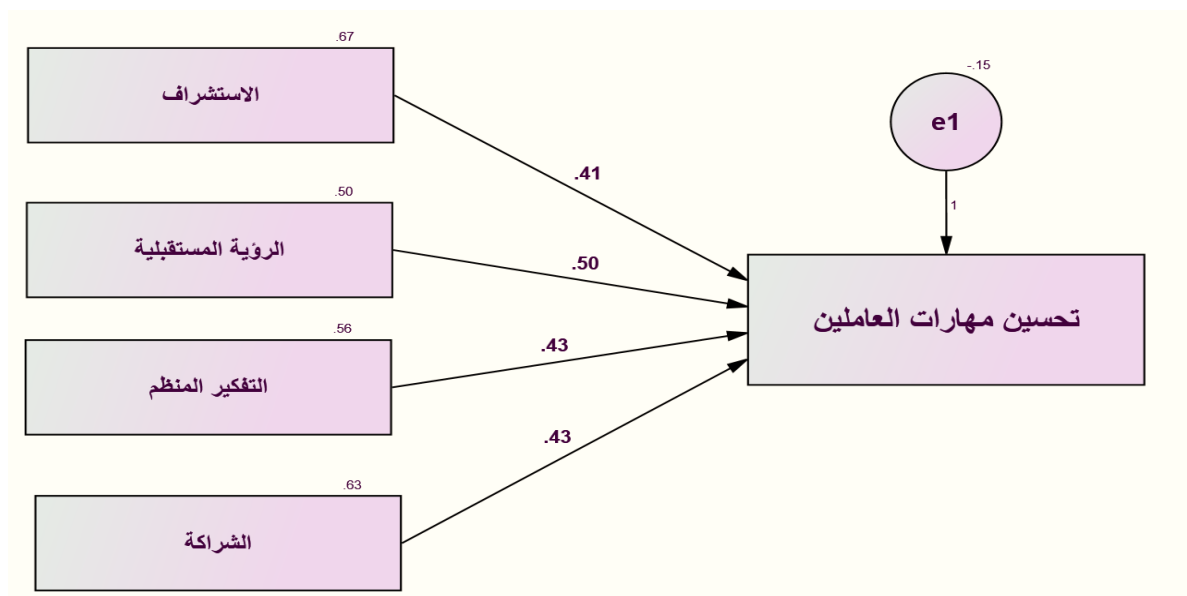
٣. تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (٥٢%) من التغيرات الحاصلة في (تحسين مهارات العاملين) سببه ابعاد (الذكاء الاستراتيجي) وان النسبة المتبقية والبالغة (٤٨%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبمعنى اخر يمكننا القول بان ابعاد الذكاء الاستراتيجي تفسر ما مقداره (٥٢%) من التغيرات الحاصلة في تحسين مهارات العاملين.

الجدول (٦) نتائج تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين مهارات العاملين

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	معامل الانحدار Estimate(β)	معامل الانحدار المعياري Std.(β)	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل التحديد R-square	القيمة الحرجة C.R.	P-value
الاستشراف	←	تحسين مهارات العاملين	٠.٤١	٠.٦٠	٠.٠٨٨	٠.٥٢	٤.٦٦	٠.٠٢٠
الرؤية المستقبلية	←		٠.٥٠	٠.٦٣	٠.٠٨٣		٦.٠٢	٠.٠٣٤
التفكير المنظم	←		٠.٤٣	٠.٥٨	٠.٠٧٦		٥.٦٦	٠.٠٢٥
الشراكة	←		٠.٤٣	٠.٦١	٠.٠٧٥		٥.٧٣	٠.٠٢١

القيمة الجدولية ($t_{Tab}=1.96$)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24
n=95



الشكل (٣) تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في استدامة الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24
n=95

((الاستنتاجات والمقترحات))

أولاً: الاستنتاجات

١. وجود مستوى مرتفع من الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية نينوى، مما يعكس وعياً واضحاً بأهمية هذا النوع من الذكاء في إدارة التحديات وتحسين الأداء الوظيفي.

٢. وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة) وبين تحسين مهارات العاملين، مما يدل على أن القيادة الذكية قادرة على تنمية وتحفيز العاملين بطرق فعالة.

٣. أظهرت المهارات الفكرية، مهارات التكيف، والمهارات الناعمة تحسناً واضحاً لدى العاملين نتيجة تأثير ممارسة القيادة للذكاء الاستراتيجي، مما ساهم في تعزيز استقلالية العاملين ومرونتهم في مواجهة المواقف المختلفة.

٤. أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيراً كان بعد "الرؤية المستقبلية"، حيث يسهم في رسم خارطة طريق واضحة للمنظمة والعاملين على حد سواء.

٥. تؤكد نتائج الدراسة أن تمكين العاملين لا يتم فقط عبر التدريب التقليدي، وإنما من خلال نقل القدرات الذهنية والاستراتيجية للقيادة إليهم، مما يُنتج بيئة عمل أكثر نضجاً واستعداداً للتغيير.

ثانياً: المقترحات

بناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث نقترح على المنظمة عينة الدراسة جملة من المقترحات التي يعتقد الباحث أنها تخدم المنظمة المبحوثة أهمها:

١. تعزيز برامج التأهيل والتطوير القيادي التي تركز على أبعاد الذكاء الاستراتيجي، خصوصاً في الإدارات العليا والمتوسطة، لما لها من تأثير مباشر على تطوير مهارات العاملين.

٢. إدراج مفهوم الذكاء الاستراتيجي ضمن السياسات التدريبية والإدارية في وزارة التربية، واعتمادها كأحد المعايير الأساسية في تقييم الأداء الإداري.

٣. الاهتمام بتنمية الرؤية المستقبلية والشراكة في العمل، كونها من أكثر الأبعاد تأثيراً في تنمية القدرات والمهارات لدى الموظفين.

دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية في تحسين مهارات العاملين
دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

٤. تبني سياسات تنظيمية مرنة تدعم الشراكة الداخلية والخارجية، بما يعزز فرص التعلم التشاركي وتبادل الخبرات بين العاملين مما يعزز من مبادراتهم الذاتية ويرفع من مهاراتهم التحليلية والسلوكية.

٥. خلق بيئة تعليمية وتطويرية تشجع العاملين على التعلم الذاتي والتدريب المستمر وخوض تجارب جديدة ، وتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل مستقل.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١.برسي ، حسين صالح عبد الغفور (٢٠٢١). تنمية مهارات العاملين من خلال المعهد المصرفي المصري و أثره علي السمعة التنظيمية للبنك دراسة ميدانية علي فروع البنوك العاملة بمدينة أسوان، المجلة العلمية للاقتصاد و التجار. 421-465, 51(3) .
- ٢.بسة، سامي، وخنيش، يوسف (٢٠٢١) تأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين دراسة ميدانية بمقر ولاية بومرداس، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة. 287-304, 4(2) .
- ٣.بوتاعة، سليمة، والسالمي، رشيد (٢٠١٨). تقييم جودة حياة العمل على تنمية مهارات العاملين بمؤسستي سونلغاز لإنتاج الكهرباء عناية وبجاية .مجلة دراسات العدد الاقتصادي. 171-195, 9(1) .
- ٤.الرشيدي، عبد العزيز ناصر خنيفر القعيط (٢٠٢٣) دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد (٣٩) العدد(39)
- ٥.عامر عبد الرزاق ،الناصر، عبد المحسن، نظم ذكاء الاعمال، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٢٢، ص ١٢١.
- ٦.عبد المطلب ،إبراهيم عبد السلام أحمد. (٢٠١٨). تأثير البرامج على تنمية مهارات العاملين (دراسة تطبيقية على مؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم، مجلة الريادة في الاقتصاد التجاري. 8-25, 4(1) .
- ٧.العجمي ، عوض علي شبيب (٢٠٢٤). تطوير الاداء الإداري بمراكز إدارة الازمات بجامعة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي .المجلة التربوية لتعليم الكبار. 56-90, 6(1)
- ٨.لعمور، ريميلة، وصيتي، عبد اللطيف (٢٠١٩). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي-دراسة حالة جامعة غارداية .مجلة رؤى اقتصادية. 261-276, 9(2) .
- ٩.منال، موسى سعيد حسن، وإبراهيم ، هبة زيدان سيد (٢٠٢١). مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية ، أسيوط. 183-242, 8(37) .

Second: foreign sources

- 1.Abdelmawgoud, M. T. A., Ebrahim, M. A. E., & Moftah, K. A. K. (2023). Analyzing the dimensions of strategic intelligence in hotel chains in Egypt. Minia Journal of Tourism and Hospitality Research MJTHR, 15(3), 53-85.



2. Al-Fawaeer, M., & Alkhatib, A. W. (2020). Investigating the moderating role of teamwork culture on strategic intelligence and operational performance. *Economics and Management*, 17(2), 124-145.
3. Alomian, N. R., Alsawalhah, A. A., & Almarshad, M. N. (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*, 10(4), 66-74.
4. Alzghoul, A., Algraibeh, K. M., Khawaldeh, K., Khaddam, A. A., & Al-Kasasbeh, O. (2023). Nexus of strategic thinking, knowledge-oriented leadership, and employee creativity in higher education institutes. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01107-e01107.
5. Al-Zu'bi, H. A. (2016). Aspects of strategic intelligence and its role in achieving organizational agility: An empirical investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(4), 233-241.
6. Emezie, N. A., Chukwu, S. A., Nwaohiri, N. M., Emerole, N., & Bernard, I. I. (2024). Determination of library staff skills to enhance visibility of intellectual output in Nigerian universities. *Digital Library Perspectives*, 40(1), 67-79.
7. Esmaeili, M. R. (2014). A Study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning. *International Journal of Asian Social Science*, 4(10), 1045-1061.
8. Gitelman, L. D., Kozhevnikov, M. V., & Chebotareva, G. S. (2021). Strategic intelligence of an organization amid uncertainty (pp. 294-305). WIT Press: Ashurst, Southampton, UK.
9. Gitelman, L. D., Kozhevnikov, M. V., & Chebotareva, G. S. (2021). Strategic intelligence of an organization amid uncertainty (pp. 294-305). WIT Press: Ashurst, Southampton, UK.
10. Hamour, H. M. J. A., ALensou, J., Abuzaid, A., Alheet, A., Madadha, S., & Al-Zaqeba, M. (2023). The effect of strategic intelligence, effective decision-making and strategic flexibility on logistics performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 657-664.
11. Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: the generic skills component approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107.
12. Maccoby, M. (2015) *Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change*. Oxford University Press, USA, p20.
13. MmBhuvan, G. M., & Naik, J. (2019). Hospitality Education and Skill Development in Hospitality sector to facilitate employment opportunities: A New Perspective. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 11(1), 74-86.
14. Mohammed, S. M., & Saadaoui, S. (2024). The role of strategic intelligence for leadership in developing proactive work behaviours amongst universities' employees. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(5), 1834-1847.
15. Molek-Winiarska, D., & Kawka, T. (2024). Reducing work-related stress through soft-skills training intervention in the mining industry. *Human factors*, 66(5), 1633-1649.
16. Patel, S., Trivedi, P., & Ezzy, Z. (2018). Assessment of the Extent of Enhancement of Skills of the Students through Internship offered under Hospitality Management Specialization. *International Journal in Management & Social Science*, 6(3), 19-25.

- 17.Saniuk, S., Caganova, D., & Saniuk, A. (2023). Knowledge and skills of industrial employees and managerial staff for the industry 4.0 implementation. *Mobile Networks and Applications*, 28(1), 220-230.
- 18.Sony, M., & Mekoth, N. (2014). The dimensions of frontline employee adaptability in power sector: A grounded theory approach. *International Journal of Energy Sector Management*, 8(2), 240-258.
- 19.Sony, M., & Mekoth, N. (2022). Employee adaptability skills for Industry 4.0 success: a road map. *Production & Manufacturing Research*, 10(1), 24-41.
- 20.Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257-263.
- 21.Tang, K. N. (2020). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 22-27.
- 22.Yas, H., Mardani, A., & Alfarttoosi, A. (2020). The major issues facing staff in islamic banking industry and its impact on productivity. *Contemporary Economics*, 14(3), 392.

