

## دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة ميدانية في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية

الدكتور سامر أحمد قاسم\*

الدكتور جميل عيسى\*\*

على آدم متوج\*\*\*

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٤ /٩/٣٠ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ /١/١٤)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال)، وذلك في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في فروع المصارف التجارية التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تم توزيع (٦٠) استبانة على كافة العاملين الإداريين، واسترجع منها (٥٢) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة (٨٦,٦٧%).

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

**كلمات مفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، البراعة التنظيمية، المصارف الخاصة التقليدية.

\* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\* مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\*\* طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

# The Role of Strategic Intelligence in Achieving Organizational Ambidexterity A Field Study in the Branches of Private Traditional Banks in the City of Lattakia

Dr Samer Ahmed Qassem \*

Dr. Jamil Issa \*\*

Ali Adm Moutoog \*\*\*

(Received 30/9/2024. Accepted 14/1/2025)

## □ ABSTRACT □

The research aimed to study the role of strategic intelligence in its dimensions (foresight, systemic thinking, future vision, motivation, partnership) in achieving Organizational Ambidexterity in its dimensions (exploration excellence, exploitation excellence), in the branches of private traditional banks in the city of Lattakia.

The researcher relied on the descriptive approach, and the research community included all administrative workers in the branches of private traditional commercial banks in the city of Lattakia. By relying on the comprehensive inventory method, (60) questionnaires were distributed to all administrative workers, and (52) complete questionnaires were retrieved from them and valid for statistical analysis, with a response rate of (86.67%).

The results of the research showed a strong direct relationship with moral significance between the dimensions of strategic intelligence (foresight, systemic thinking, future vision, motivation, partnership) and achieving Organizational Ambidexterity in its two dimensions (exploration excellence, exploitation excellence) in the branches of private traditional banks under study.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Organizational Ambidexterity, Traditional Private Banks.

---

\*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\* Lecturer, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\*\* Postgraduate Student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**المقدمة:**

يُشكل الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية ثنائياً متكاملًا في عالم المصارف، حيث يمثل الأول البوصلة التي توجه المصرف نحو أهدافه الطموحة، بينما تمثل الثانية الآلية التي تحول هذه الأهداف إلى واقع ملموس؛ فبقدر ما يحتاج المصرف إلى رؤية استشرافية واضحة لمستقبله، فإنه يحتاج أيضاً إلى بنية تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة للتحديات والفرص المتغيرة.

فالذكاء الاستراتيجي إحدى ضمانات النجاح في إحداث التغيير في المنظمات، بحفاظه على توازن المنظمات وتكيفها مع التحديات البيئية، من خلال تطوير وحدات العمل بها وتحسينها، وتنمية القدرات الإبداعية للأفراد واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمواجهة العقبات التي تعوقها، مما يسهم في تحقيق مركز تنافسي مرموق (صديق، ٢٠٢١، ص ٢٨١).

من جهة أخرى، تمثل البراعة التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية، من خلال إيجاد التوازن الأمثل بين الاستكشاف والاستغلال؛ فالاستكشاف هو سعي المنظمة لاكتشاف فرص جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، أما الاستغلال فهو التركيز على تحسين العمليات القائمة، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة (عبد الحافظ، ٢٠٢٠، ص ١٥٣).

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية هما عنصران أساسيان لنجاح أي مؤسسة مالية، فمن خلال تطوير هذين العنصرين، يمكن للمصارف أن تحقق أداءً متميزاً وتضمن بقائها في سوق تنافسي، لذا يسعى البحث الحالي إلى دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في فروع المصارف الخاصة التقليدية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

**الدراسات السابقة:**

١- دراسة (AL-Zu'bi, 2016) بعنوان:

**Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation.**

جوانب الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق المرونة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور محاور الذكاء الاستراتيجي (الرؤية، التبصر، الشراكة، الحدس، الإبداع) في تحقيق المرونة التنظيمية في قطاع التعدين والصناعات الاستخراجية في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في قطاع التعدين في (١٥) شركة من شركات التعدين في الأردن، والبالغ عددهم (٨٣٧٧) موظفاً، أما عينة الدراسة فكانت (٣٣٧) شخصاً تم سحبها باستخدام العينة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أنّ جميع محاور الذكاء الاستراتيجي (الرؤية، التبصر، الشراكة، الحدس، الإبداع) لها أثر في تحقيق المرونة التنظيمية، وكان أعلى المحاور تأثيراً هو بعد الإبداع، وأنّ المدراء في قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية الأردنية يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي.

## ٢- دراسة (Baei, etal, 2017) بعنوان:

**The Relationship between Managers Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran: Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare.**

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير المنظمات في المنظمات الحكومية في إيران: دراسة حالة مكتب العمل والرعاية الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي (المعرفة، الحكمة، الذكاء العملي، الذكاء العاطفي، الإبداع والابتكار) والتطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية في إيران. اعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مكاتب العمل والرعاية الاجتماعية في المنظمات الحكومية في إيران، والبالغ عددهم (٩٢٠) موظفاً، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي، وأنّ هناك علاقة ذات دلالة بين بعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي (المعرفة والحكمة والذكاء العملي) مع التطوير التنظيمي، ولكن لا توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والإبداع والابتكار مع التطوير التنظيمي.

## ٣- دراسة (قاسم وكنعان، ٢٠١٨) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تطوير أداء شركات التأمين الخاصة العاملة في الساحل السوري. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين الخاصة العاملة في الساحل السوري، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (١٤٠) استبانة، تم استرداد (١٢٣) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استجابة (٨٧٪). خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء في الشركات محل الدراسة باستثناء عنصري الرؤية المستقبلية والدافعية، حيث الفروق غير معنوية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والأداء، وهي علاقة طردية وموجبة إجمالاً.

## ٤- دراسة (صالح وسليمان، ٢٠٢٠) بعنوان: دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية نينوى: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الذكاء الاستراتيجي (التفكير النظمي، الحدس، الاستشراف والرؤية، الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة) ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستثمار، براعة الهيكل التنظيمي المرن) في الشركة العامة لصناعة الأدوية بنينوى العراق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتحددت عينة الدراسة بعدد من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية بنينوى، وقد شملت العينة (٤٠) فرداً من مختلف المستويات، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: قلة توافر مؤشرات أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة ب (الحدس، الدافعية، الشراكة) في الشركة المبحوثة، في حين توفرت مؤشرات بعدي (التفكير

النظمي، والاستشراف) فيها، كما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، باستثناء بعد التفكير النظمي والمؤشر الكلي للبراعة التنظيمية، حيث أكدت النتائج الإحصائية بعدم وجود أثر معنوي دال إحصائياً بينهما.

٥- دراسة (ناصر ونجيب، ٢٠٢١) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة في شركات الاتصال السورية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الذكاء الاستراتيجي بعناصره الخمسة (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في صناعة قرار المنظمة في شركات الاتصال الخاصة في مدينة دمشق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة بـ ١٢٠ عاملاً من المستويات الإدارية العليا والوسطى، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنّ أعلى أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصال الخاصة في سورية من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها كان بعد الرؤية المستقبلية، يليه بالمرتبة الثانية بعد الاستشراف، ويليه بالمرتبة الثالثة بعد التفكير المنظم، وبالمرتبة الرابعة بعد الدافعية، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة بعد الشراكة بمستوى فوق المتوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وصناعة القرار في شركات الاتصال محل الدراسة.

٦- دراسة (سالم، ٢٠٢٤) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سبل نجاح الابتكار التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن - الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية.

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الإبداع) ومفهوم نجاح الابتكار التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة (الابتكار الإداري، الابتكار التقني التكنولوجي، الابتكار الإضافي)، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم الاستبانة المكونة من (٤٠) فقرة، إذ تمّ اختيار عينة قصدية مكونة من (٥٠) مدير ومسؤول في وزارة الصناعة والمعادن - الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين وتأثير قوي بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار التنظيمي.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث، نلاحظ أنّ الدراسة الحالية تشابهت مع دراسة (صالح وسليمان، ٢٠٢٠) من ناحية الربط بين متغيري الدراسة، وتشابهت مع بقية الدراسات من ناحية تناولها أحد المتغيرين كدراسة (قاسم وكنعان، ٢٠١٨)، ودراسة (ناصر ونجيب، ٢٠٢١)، ودراسة (سالم، ٢٠٢٤)، كما تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في المنهج المستخدم "المنهج الوصفي"، وأداة جمع البيانات "استبانة"، لكنها اختلفت في بيئة التطبيق مع جميع الدراسات، وفقاً لذلك تتميز الدراسة الحالية بأنها جديدة في البيئة المحلية من ناحية الربط بين متغيري الدراسة، وتطبيقها في البيئة المصرفية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم أداة البحث "الاستبانة" وفي الاستفادة والإطلاع على منهجياتها، وتشكيل الإطار النظري للبحث.

**مشكلة البحث:**

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية والمقابلات التي أجريت مع (١٥) موظفاً من موظفي فروع المصارف الخاصة في مدينة اللاذقية، والتي شملت بنوك (بيمو السعودي الفرنسي، الائتمان الأهلي، سورية والمهجر)، وجود فجوة ملحوظة بين الأهداف الاستراتيجية للمصارف وبين وعي الموظفين بها. ففي حين أشارت نسبة ضئيلة (٣٤%) من الموظفين إلى فهمهم الواضح للأهداف الاستراتيجية، أبدى غالبية المشاركين (٧٧%) صعوبة في تحديد هذه الأهداف أو الربط بين أعمالهم اليومية وبين مساهمتها في تحقيقها. كما كشفت الدراسة الاستطلاعية أنّ (٦٦%) من الموظفين لديهم ضعف في القدرة على تقييم التغيرات الخارجية المؤثرة على عمل المصرف، مثل التطورات التكنولوجية وتغيرات سلوك العملاء. وعند سؤالهم عن الأدوات والمهارات اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات، أظهرت (٦١%) منهم نقصاً واضحاً في المعرفة حول كيفية الاستجابة بمرونة لهذه التحديات.

هذه النتائج تثير تساؤلات جوهرية حول مدى قدرة هذه المصارف على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل هذه الفجوة المعرفية. هل يمكن للموظفين المشاركة الفعالة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، أم أنهم مجرد أدوات لتنفيذ الأوامر؟ كيف يمكن لهذه المصارف تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة في السوق؟ وما هي الأدوات والآليات التي يمكن استخدامها لتعزيز قدرات الموظفين على تحليل البيئة الخارجية وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المصارف؟ بناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة البحث كالتالي: ما دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية في فروع المصارف الخاصة التقليدية في مدينة اللاذقية؟

**أهمية البحث:**

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إلقاء الضوء على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. فالذكاء الاستراتيجي يمثل بوصلة المصرف، حيث يحدد الاتجاه العام ورؤية المستقبل. أما البراعة التنظيمية فتُمكّن المصرف من تنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة، سواء من خلال الحفاظ على الأنشطة الحالية أو اكتشاف الفرص الناشئة والابتكارات الجديدة، والاستجابة بمرونة للتغيرات في البيئة الخارجية. وبالتالي، فإن غياب أي من هذه العناصر الثلاثة يؤثر سلباً على أداء المصرف وقدرته على تحقيق أهدافه. أما الأهمية العملية للبحث، فتتمثل في أنّ نتائجه قد تسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، كما يمكن أن توفر هذه النتائج إطاراً نظرياً عملياً لصناع القرار في المصارف، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من هذه النتائج في تطوير برامج تدريب مخصصة لتعزيز قدرات الموظفين في مجالات الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى دراسة دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال)، وذلك في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية.

## فرضيات البحث:

تم اختبار فرضيات البحث عند مستوى معنوية ٠,٠٥:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براءة الاستكشاف في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براءة الاستغلال في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

## منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

## مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع المسؤولين الإداريين في فروع المصارف التجارية التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية، حيث استهدف البحث الحالي (١١) مصرف، وهي (المصرف الدولي للتجارة والتمويل، المصرف العربي السوري، مصرف بيمو السعودي الفرنسي، مصرف الائتمان الأهلي، مصرف بيلوس سورية، مصرف سورية والمهجر، مصرف الأردن سورية، مصرف سورية والخليج، مصرف الشرق، فرنسبنك سورية، مصرف قطر الوطني سورية)، وبناءً على ذلك وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تم توزيع (٦٠) استبانة على كافة العاملين الإداريين في فروع المصارف التجارية الأئفة الذكر، واسترجع منها (٥٢) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة (٨٦,٦٧%).

## حدود البحث:

**الحدود المكانية:** فروع المصارف الخاصة التقليدية في مدينة اللاذقية.

**الحدود البشرية:** جميع المسؤولين الإداريين في فروع المصارف.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث خلال الفترة من ٢٠٢٤/٣/١ ولغاية ٢٠٢٤/٨/١.

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تحديد دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (براءة الاستكشاف، براءة الاستغلال).

## الإطار النظري للبحث:

### أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

يُعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه: وظيفة تختص بالمنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة وإدراك قدراتهم وإبراز مكوناتهم (عمران، ٢٠١٥، ص ١٢٨٧). أيضاً عُرف الذكاء الاستراتيجي بأنه: جملة العمليات والإجراءات التي يهدف من

<sup>١</sup> - تم الحصول على البيانات والمعلومات من فروع المصارف التجارية التقليدية الخاصة بمدينة اللاذقية بعد إجراء زيارات ميدانية لها من قبل الباحث.

خلالها إلى الحصول على المعلومات المناسبة وجعلها في متناول أيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة لهاته التغيرات بما يصب في خدمة أهداف المنظمة (كنوش، ٢٠١٥، ص ٩٢). ويرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي في المصارف هو القدرة على فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة المصرفية بشكل عميق، وتحليلها بدقة، وتوظيف هذه المعرفة لصياغة استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل. بعبارة أخرى، هو القدرة على التفكير الاستباقي، واتخاذ القرارات المدروسة، والاستجابة بمرونة للتغيرات المستمرة في السوق والبيئة التنظيمية.

تناول العديد من الباحثين (قاسم وكنعان، ٢٠١٨؛ صالح وسليمان، ٢٠٢٠؛ ناصر ونجيب، ٢٠٢١؛ سالم، ٢٠٢٤) أبعاد الذكاء الاستراتيجي، إلا أن النموذج الأكثر قبولاً وانتشاراً في تحديد تلك الأبعاد يتضمن خمسة أبعاد هي: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة. وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

١- **الاستشراف:** يُشير الاستشراف إلى مدى قدرة الفرد أو الجماعة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً وطرح أفكار وخطط استراتيجية جديدة قادرة على التكيف مع التغيرات الخارجية التي استشر حدوثها بالاعتماد على قوى ومؤشرات وهمية لا يمكن تشخيصها بسهولة، أي أنه توقع حدوث تغيرات وظروف معينة مستقبلاً والسعي الجاد للاستعداد لها ومحاولة التكيف معها (Maccoby, 2001, P57-58). وهو عملية تطويع مصادر المعرفة المختلفة وتكييفها مع العوامل المساعدة على التغيير لبناء رؤية استراتيجية قادرة على توقع الأحداث والتغيرات المستقبلية (Komninos, 2006, P32).

٢- **تفكير النظم:** يعكس هذا البعد مدى قدرة إدارة المنظمة على دراسة مكونات النظام بشكل موحد دون تقسيمها إلى أجزاء صغيرة وإدراك مستوى الترابط والتفاعل فيما بينها للتعرف على مدى مساهمتها في تحقيق أهداف هذا النظام ككل، ويخضع تفكير النظم إلى ثلاث معايير أساسية هي (الترابط، التفاعل، القوى غير المرئية)، إذ يشير الترابط إلى أن العلاقة بين كل جزء من أجزاء النظام والأجزاء المكونة له، أما التفاعل فيعني الانتقال من مرحلة البناء الفكري إلى مرحلة ممارسة النشاط الفعلي، أما القوى غير المرئية غير الملاحظة والتي لا يمكن تشخيصها إلا أنها تكون مؤثرة وتلعب دوراً كبيراً في قرارات المنظمة (عطا، ٢٠١٥، ص ١٤٤).

٣- **الرؤية المستقبلية:** هي القدرة على الإحساس بوجود شيء معين دون أن يكون مرئياً في الواقع الفعلي من خلال قوة الملاحظة والنظرة الذهنية الثاقبة ذات التوجه المستبصر للمستقبل (Hill & Jones, 2010, P486). ويبرز دور الرؤية المستقبلية للمدراء الناجحين من خلال وضع آليات عمل واضحة تمكن العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة عالية وتوجه سلوكياتهم داخل المنظمة، بالإضافة إلى وضع رؤية مستقبلية ناجحة تساهم في توجيه الأفراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية، وتزيد قدرتها على مواجهة التحديات التي قد تعترضها في ظل سعيها لتحقيق موقع تنافسي متميز في سوق العمل (قاسم، ٢٠١١، ص ٤٥).

٤- **الدافعية:** يصف هذا البعد مدى قدرة المنظمة على تحفيز عاملها ودفعهم نحو تحقيق أهدافها المرسومة واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية بالشكل الذي يساعدها في التفوق على

المنافسين لها، كون إنَّ الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة التي تمتاز بالندرة (Maccoby, 2001, P59-60)، والدافعية عملية سيكولوجية هدفها التأثير على الأفراد وحثهم على الاستمرار بأداء الأعمال المناطة بهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

٥- **الشراكة:** يرتبط هذا البعد بتحالف المنظمات أكثر من اندماجها، إذ أنَّ التحالفات الاستراتيجية تحفظ للمنظمة شخصيتها المعنوية وكيانها القانوني، في حين أنَّ الاندماج يؤدي إلى تلاشي هذه الشخصية والكيان، لأنَّ المنظمات ستتداخل وتدوب فيما بينها مما يؤدي إلى ظهور منظمة جديدة تدخل الأسواق بشخصية وكيان مختلفين (العزاوي، ٢٠١٦، ص٣١٣). وفقاً لذلك كلما ارتفع النكاه الاستراتيجي للمنظمة كلما ارتفعت قدرتها على بناء التحالفات الاستراتيجية مع الآخرين وبالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار والنمو والبقاء.

#### ثانياً: البراعة التنظيمية:

تُعرّف البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على الازدهار في المجالين: الاستغلال والاستكشاف؛ فمن ناحية الاستغلال، تسعى المنظمة لتحسين كفاءة أعمالها الحالية، وزيادة ربحها من خلال التطوير المستمر، ومن ناحية الاستكشاف، تركز المنظمة على اكتشاف فرص جديدة للنمو من خلال الابتكار وخلق منتجات وخدمات جديدة، وتكمن براعة المنظمة الحقيقية في إتقان كلا المجالين بالتوازي، والاعتماد على مهارات موظفيها لتحقيق ذلك؛ بمعنى آخر: تُصبح المنظمة بارعة عندما تتمكن من الاستفادة من نجاحاتها الحالية مع البحث دائماً عن فرص مستقبلية للنمو (الرشيدي، ٢٠٢٢، ص٩٢٢). وتُعدّ البراعة التنظيمية مفتاحاً لاستمرار ازدهار المنظمات في ظلّ بيئة متغيرة وشديدة التنافس؛ فهي تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع التطورات، واغتنام الفرص الجديدة، مع الحفاظ على كفاءة العمليات القائمة، ولكنّ تحقيق هذا التوازن ليس بالأمر السهل، حيث تواجه المنظمات تحدياً هاماً في الموازنة بين "الاستغلال" و"الاستكشاف" كطريقتين متلازمتين للتغيير التنظيمي؛ فالاستغلال يركّز على تحسين العمليات القائمة، وتعظيم العائد من المنتجات والخدمات والأسواق الحالية، بينما يُعنى الاستكشاف بالبحث عن فرص جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، والدخول في أسواق ناشئة. تختلف القدرات والمهارات المطلوبة لكلّ من هذين النهجين، ممّا يُشكل تحدياً للمنظمات في تحقيق التوازن بينهما؛ فمن ناحية، يجب على المنظمات الاستفادة من كفاءة العمليات القائمة لتحقيق الربح، بينما تتطلب من ناحية أخرى الاستثمار في الابتكار والبحث عن فرص جديدة لضمان النمو المستدام على المدى الطويل، لذلك يكمن مفتاح تحقيق البراعة التنظيمية في إيجاد التوازن الصحيح بين الاستغلال والاستكشاف، من خلال بناء قدرات ومهارات تُمكن المنظمة من العمل بكفاءة في كلا المجالين (Stelzl, et al, 2020, P2).

تتميز المنظمة ذات البراعة التنظيمية العالية بقدرتها على التعامل مع طلبات متعددة ومتضاربة في نفس الوقت، وذلك بفضل كفاءتها الإدارية. ورغم تناقض مفهومي الاستكشاف والاستغلال عادةً، إلا أن الإدارة الفاعلة تتمكن من تحقيق التوازن بينهما، لذا يُعد تحقيق هذا التوازن ضرورياً لتحقيق البراعة، حيث يسمح للمنظمة باستغلال قدراتها الحالية بكفاءة مع الاستمرار في استكشاف فرص جديدة للنمو والتطور (Alshaer, 2020, P84).

مما سبق يرى الباحث أنّ البراعة التنظيمية في المصارف هي القدرة على بناء وتطوير منظومة عمل فعالة ومرنة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية. بعبارة أخرى، هي مجموعة من القدرات والمهارات التي تمكن المؤسسة المصرفية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

### النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ تصميمها من قبل الباحث، وقد تضمنت الاستبانة (٤٦) بنداً موزعة على محورين: المحور الأول: أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ويشمل البنود (١-٣٤)، والمحور الثاني: البراعة التنظيمية، ويشمل البنود (٣٥-٤٦)، وقد تمّ تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد (ملحق رقم (١) أسماء المحكمين))، وذلك من أجل التأكد من صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين على كفاية بنود الاستبانة بأنها صالحة وتقيس ما وضعت لقياسه، بينما كان لديهم ملحوظات تتعلق بصياغة بعض البنود، حيث تمّ تعديلها في ضوء ملاحظاتهم وآرائهم.

تمّ التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (١) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي

محاور الاستبانة	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
الاستشراف	٧-١	٠,٨١٩
الذكاء النمطي	١٣-٨	٠,٨٢٣
الرؤية المستقبلية	٢٠-١٤	٠,٨٤٧
الدافعية	٢٧-٢١	٠,٧٩٥
الشراكة	٣٤-٢٨	٠,٨٦١
براعة الاستكشاف	٤٠-٣٥	٠,٧٦٧
براعة الاستغلال	٤٦-٤١	٠,٨٥٤
الثبات الكلي	٤٦	٠,٨٧٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

٢ - تمّ تصميم عبارات الاستبيان من قبل الباحث، أما فيما يخص أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية كعناوين رئيسة فقد اتفقت عليها معظم الدراسات السابقة والتي تمّ تدوينها في متن البحث، والأدب النظري.

٣ - الصدق الظاهري (Face Validity): هو الانطباع العام الأولي الذي يتركه الاختبار أو الأداة على أي شخص يطلع عليه، سواء كان خبيراً أم لا. يعتمد على مدى ملاءمة أسئلة الاختبار ومحتواه للظاهرة التي يراد قياسها من وجهة نظر الشخص الذي يراجعها (وقد قام الباحث به أثناء تصميم الاستبيان).

صدق المحكمين (Expert Judgment): هو نوع محدد من الصدق المحتوى، حيث يتم طلب رأي مجموعة من الخبراء المتخصصين في المجال المعني لتقييم مدى تمثيل أسئلة الاختبار للبناء النظري الذي يراد قياسه (وقد قام الباحث به بالعرض على خبراء من السادة أعضاء الهيئة التدريسية).

يبين الجدول (١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة (الثبات الكلي) بلغ (٠,٨٧٥)، وهو أكبر من ٠,٧٠، كذلك يُلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من ٠,٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحتها للقياس والدراسة. تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One-Sample T. test. الانحدار المتعدد. أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت: طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا)/عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 0) = 0,8$$

وبناءً عليه تم اعتماد التوبير المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٢) توبير تدرجات سلم ليكرت الخماسي (توبير مغلق)

المجال	المستوى	الأهمية النسبية
١ - ١,٨	ضعيف جداً	(٢٠-٣٦) %
١,٨١ - ٢,٦٠	ضعيف	(٣٦,٢-٥٢) %
٢,٦١ - ٣,٤٠	متوسط	(٥٢,٢-٦٨) %
٣,٤١ - ٤,٢٠	مرتفع	(٦٨,٢-٨٤) %
٤,٢١ - ٥	مرتفع جداً	(٨٤,٢-١٠٠) %

المصدر: من إعداد الباحث

أولاً: تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية،

الدافعية، المشاركة) في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية:

لتحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات وحسب كل بعد، وفق الآتي:

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بمستوى الذكاء الاستراتيجي وأبعاده

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر t	احتمال الدلالة	القرار
١	أقوم بتحليل الاتجاهات المستقبلية في صناعة الخدمات المصرفية بشكل مستمر.	3.23	0.669	64.6	20.7	2.479	.000	دال
٢	أستطيع تحديد التغيرات المحتملة في بيئة العمل المصرفي وتأثيرها على عملي.	3.33	0.743	66.6	22.3	3.203	.000	دال
٣	أقوم بتقييم المخاطر والفرص المستقبلية المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية.	3.26	0.724	65.2	22.2	2.590	.000	دال

٤	أشارك في تطوير سيناريوهات مستقبلية محتملة لعمل المصرف.	3.46	0.645	69.2	18.6	5.143	0.000	دال
٥	أقوم بمتابعة التطورات التكنولوجية الجديدة وكيفية تطبيقها في مجال العمل المصرفي.	3.65	0.593	73	16.2	7.904	0.000	دال
٦	أستطيع ربط الأحداث الحالية بالاتجاهات المستقبلية في القطاع المصرفي.	3.55	0.628	71	17.7	6.315	0.000	دال
٧	أقوم بتحليل البيانات المتاحة لتوقع التغيرات المستقبلية في السوق.	3.٢٩	0.٦٩8	65.8	21.2	2.996	0.000	دال
	إجمالي بعد الاستشراف	3.40	0.67	68	19.7	4.305	0.000	دال
٨	أرى كيف تتفاعل الأجزاء المختلفة من المصرف مع بعضها البعض وكيف تؤثر على النتائج الكلية.	3.35	0.733	67	21.9	3.443	0.000	دال
٩	أفهم كيف تؤثر قراراتنا في قسم واحد على أقسام أخرى في المصرف.	3.6٢	0.61٥	72.4	17.0	7.270	0.000	دال
١٠	أستطيع تحديد العلاقات بين العوامل المختلفة التي تؤثر على أداء المصرف.	3.59	0.668	71.8	18.6	6.369	0.000	دال
١١	أقوم بتحليل المشكلات المعقدة من منظور شامل.	2.75	0.755	55	27.5	-2.388	0.000	دال
١٢	أفهم كيف تساهم جهودي في تحقيق أهداف المصرف الاستراتيجية.	3.57	0.644	71.4	18.0	6.382	0.000	دال
١٣	أستطيع ربط أهدافي الشخصية بأهداف المصرف الاستراتيجية.	3.67	0.637	73.4	17.4	7.585	0.000	دال
	إجمالي بعد التفكير النظمي	3.43	0.68	68.6	19.8	4.560	0.000	دال
١٤	لدي رؤية واضحة لمستقبل المصرف ومساهمته في السوق.	3.71	0.641	74.2	17.3	7.987	0.000	دال
١٥	أستطيع تصور كيف سيبدو المصرف بعد عدة سنوات.	3.74	0.658	74.8	17.6	8.110	0.000	دال
١٦	أشارك في وضع الرؤية المستقبلية للمصرف.	3.54	0.762	70.8	21.5	5.110	0.000	دال
١٧	أقوم بتحويل الرؤية المستقبلية إلى أهداف قابلة للقياس.	3.22	0.767	64.4	23.8	2.068	0.000	دال
١٨	أؤمن بقدرة المصرف على تحقيق أهدافه الطموحة.	٣.٧٧	0.538	75.4	14.3	10.321	0.000	دال
١٩	أستلهم من الرؤية المستقبلية	3.٦٩	0.٦4٥	73.8	17.5	7.714	0.000	دال

							للمصرف لأداء عملي بشكل أفضل.	
٢٠	دال	.000	5.194	20.2	70.2	0.708	3.51	أقوم بتطوير أفكار مبتكرة تساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية للمصرف.
	دال	.000	6.458	18.6	72	0.67	3.60	إجمالي بعد الرؤية المستقبلية
٢١	دال	.000	8.707	15.8	74.2	0.588	3.71	أشعر بالحماس تجاه تحقيق أهداف المصرف الاستراتيجية.
٢٢	دال	.000	5.555	19.2	70.4	0.6٧٥	3.52	أقوم ببذل جهد إضافي لتحقيق النجاح.
٢٣	دال	.000	11.667	13.4	76.6	0.513	3.83	أبحث عن فرص جديدة للتطوير والتعلم.
٢٤	دال	.000	7.028	19.2	73.8	0.708	3.69	أستمتع بعملتي وأشعر بالانتماء للمصرف.
٢٥	دال	.000	7.927	17.6	74.4	0.655	3.72	أشعر بالمسؤولية تجاه تحقيق نتائج إيجابية للمصرف.
٢٦	دال	.000	5.925	20.0	71.8	0.718	3.59	أقوم بتحفيز زملائي لتحقيق الأهداف.
٢٧	دال	.000	7.309	18.0	73.4	0.6٦1	3.67	أبحث عن حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهنا.
	دال	.000	7.544	17.7	73.6	0.65	3.68	إجمالي بعد الدافعية
٢٨	دال	.000	12.752	12.4	76.8	0.475	3.84	أتعاون مع زملائي لتحقيق الأهداف المشتركة.
٢٩	دال	.000	12.210	13.0	77	0.50٢	3.85	أبني علاقات قوية مع زملائي في الأقسام الأخرى.
٣٠	دال	.000	9.235	15.3	74.6	0.570	3.73	أشارك المعلومات والمعرفة مع الآخرين.
٣١	دال	.000	6.582	20.0	73.4	0.٧3٤	3.٦٧	أستمع إلى آراء الآخرين وأحترمها.
٣٢	دال	.000	9.233	16.3	75.8	0.٦١7	٣.٧٩	أقوم بحل الخلافات بطريقة بناءة.
٣٣	دال	.000	11.945	13.0	76.4	0.٤٩٥	٣.٨2	أعمل كفريق واحد لتحقيق النجاح.
٣٤	دال	.000	10.026	14.8	75.6	0.56١	3.٧8	أقوم بتطوير مهاراتي في التواصل والتعاون.
	دال	.000	10.044	14.8	75.6	0.56	3.78	إجمالي بعد الشراكة
	دال	.000	6.434	18.2	71.6	0.65	3.58	جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٣) أن مستوى الذكاء الاستراتيجي بشكل عام في فروع المصارف محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (٧١,٦%)، ومعامل اختلاف (١٨,٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، أما فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي فكانت وفق الآتي:

١- جاء بعد الشراكة في المرتبة الأولى، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٧٨) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفارق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد الشراكة وبين المتوسط الفرضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، وبالتالي فإن مستوى الذكاء الاستراتيجي المتعلق ببعد الشراكة في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٥,٦%).

٢- جاء بعد الدافعية في المرتبة الثانية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٦٨) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفارق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد الدافعية وبين المتوسط الفرضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، وبالتالي فإن مستوى الذكاء الاستراتيجي المتعلق ببعد الدافعية في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٣,٦%).

٣- جاء بعد الرؤية المستقبلية في المرتبة الثالثة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٦٠) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفارق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد الرؤية المستقبلية وبين المتوسط الفرضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، وبالتالي فإن مستوى الذكاء الاستراتيجي المتعلق ببعد الرؤية المستقبلية في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٢%).

٤- جاء بعد التفكير النظمي في المرتبة الرابعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٤٣) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفارق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد التفكير النظمي وبين المتوسط الفرضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، وبالتالي فإن مستوى الذكاء الاستراتيجي المتعلق ببعد التفكير النظمي في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٦٨,٨%).

٥- جاء بعد الاستشراف في المرتبة الخامسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٤٠) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفارق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد الاستشراف وبين المتوسط الفرضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، وبالتالي فإن مستوى الذكاء الاستراتيجي المتعلق ببعد الاستشراف في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٨%).

ثانياً: تحديد مستوى البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية:

لتحديد مستوى البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات وحسب كل بعد، وفق الآتي:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بمستوى البراعة التنظيمية وأبعادها

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الأهمية	معامل	Test Value = 3
-------	----------	---------	----------	---------	-------	----------------

القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t	الاختلاف %	النسبية %	المعياري	الحساب ي	
٣٥	.000	11.250	13.9	76.6	0.532	٣,٨٣	تشجع إدارة المصرف على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة.
٣٦	.000	4.617	21.2	69.4	0.734	3.47	يتم تخصيص الموارد اللازمة لتجربة أفكار وابتكارات جديدة.
٣٧	.000	3.185	24.3	67.2	0.815	3.36	يتم تشجيع المخاطرة المحسوبة في الخدمات الجديدة.
٣٨	.000	4.075	22.2	68.6	0.761	3.43	يتم تقييم الأفكار الجديدة بناءً على إمكانات النمو المستقبلية.
٣٩	.000	3.299	22.8	67	0.765	3.35	يتم تخصيص وقت منتظم للتفكير الإبداعي والابتكار.
٤٠	.000	10.246	14.7	75.8	0.556	3.79	يتم تشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة لتوليد أفكار جديدة.
	.000	5.643	19.5	70.8	0.69	3.54	إجمالي بعد براءة الاستكشاف
٤١	.000	7.591	18.4	74.4	0.684	3.٧2	يتم التركيز على تحسين العمليات الحالية وزيادة كفاءتها.
٤٢	.000	6.773	19.7	73.6	0.724	3.6٨	يتم وضع خطط عمل واضحة لتحقيق الأهداف المحددة.
٤٣	.000	6.054	18.7	71.2	0.667	3.56	يتم متابعة الأداء بشكل منتظم وتقييمه.
٤٤	.000	5.726	20.7	71.8	0.743	3.59	يتم توفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء الحالي.
٤٥	.000	2.966	21.4	65.8	0.705	3.29	يتم تطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال العمل المصرفي.
٤٦	.000	6.465	19.9	73	0.725	3.65	يتم التركيز على تحقيق الأهداف قصيرة المدى.
	.000	5.891	19.8	71.6	0.71	3.58	إجمالي بعد براءة الاستغلال
	.000	5.769	19.7	71.2	0.70	٣,٥٦	جميع أبعاد البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٤) أن مستوى البراعة التنظيمية بشكل عام في فروع المصارف محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (٧١,٢%)، ومعامل اختلاف (١٩,٧%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، أما فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية فكانت وفق الآتي:

١- جاء بعد براءة الاستغلال في المرتبة الأولى، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٥٨) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد براءة الاستغلال وبين المتوسط الفرضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، وبالتالي فإن

مستوى براعة الاستغلال في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧١,٦%).

٢- جاء بعد براعة الاستكشاف في المرتبة الثانية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٥٤) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد براعة الاستكشاف وبين المتوسط الفرضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣)، وبالتالي فإن مستوى براعة الاستكشاف في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٠,٨%).

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

قبل البدء باختبار فرضيات البحث، تم التأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث تم تطبيق اختبار كولموغوروف - سميرونوف للتوزيع الطبيعي وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (٥) نتائج اختبار كولموغوروف - سميرونوف للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	
N	٥٢	52	52	52	52	52	52	
Normal Parameters	Mean	3.40	3.43	3.60	3.68	3.78	3.54	3.58
	Std. Deviation	.67	.68	.67	.65	.56	.69	.71
Test Statistic	.109	.108	.112	.106	.111	.115	.112	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.079	.162	.074	.169	.078	.066	.071	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

تشير البيانات الواردة في الجدول (٥) والتي تم ترميزها وفق الآتي (X<sub>1</sub>: بعد الاستشراف، X<sub>2</sub>: بعد الذكاء النظمي، X<sub>3</sub>: بعد الرؤية المستقبلية، X<sub>4</sub>: بعد الدافعية، X<sub>5</sub>: بعد الشراكة، Y<sub>1</sub>: بعد براعة الاستكشاف، Y<sub>2</sub>: بعد براعة الاستغلال) إلى أن قيم احتمال الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على أن توزيع البيانات لجميع هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي.

بالاعتماد على الانحدار المتعدد تم اختبار فرضيات البحث وفق الآتي:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براعة الاستكشاف في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

يبين الجدول رقم (٦) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براعة الاستكشاف في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بلغت (٠,٧٩)، وهي تدل على أن العلاقة قوية فيما بينهما، وتبين

قيمة معامل التحديد المصحح أنّ التغيرات الحاصلة في براعة الاستكشاف والتي سببتها أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) بلغت (٥٨,٤%).  
الجدول (٦) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبراعة الاستكشاف

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.790	.625	.584	.14412	.625	15.309	5	46	.000

الجدول (٧) تباين الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبراعة الاستكشاف

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.590	5	.318	15.309	.000
	Residual	.955	46	.021		
	Total	2.545	51			

الجدول (٨) معاملات الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبراعة الاستكشاف

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.303	.354		6.511	.000
	الاستشراف	.175	.068	.092	2.560	.014
	التفكير النظمي	.596	.122	.584	4.879	.000
	الرؤية المستقبلية	.288	.116	.311	2.494	.016
	الدافعية	.331	.059	.498	5.636	.000
	الشراكة	.420	.107	.668	3.937	.000

ويبين الجدول (٧) أنّ قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  وبالتالي فإنّ المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائياً.

وبملاحظة قيم  $B$  الموضحة في الجدول رقم (٨) نجد أنّ هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براعة الاستكشاف في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى (الصفرية)، ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براعة الاستكشاف في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براعة الاستغلال في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

الجدول (٩) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبراعة الاستغلال

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.859	.737	.709	.13711	.737	25.834	5	46	.000

الجدول (١٠) تبين الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبراعة الاستغلال

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.428	5	.486	25.834	.000
	Residual	.865	46	.019		
	Total	3.293	51			

الجدول (١١) معاملات الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبراعة الاستغلال

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.215	.336		6.583	.000
	الاستشراف	.630	.195	.253	3.227	.002
	التفكير النظمي	.379	.067	.991	5.685	.000
	الرؤية المستقبلية	.564	.123	.619	4.573	.000
	الدافعية	.180	.068	.563	2.636	.011
	الشراكة	.357	.164	.342	2.181	.034

يبين الجدول رقم (٩) أنّ قيمة معامل الارتباط المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براعة الاستغلال في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بلغت (٠,٨٥٩)، وهي تدل على أنّ العلاقة قوية فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد المصحح أنّ التغيرات الحاصلة في براعة الاستغلال والتي سببتها أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) بلغت (٧٠,٩%).

وبين الجدول (١٠) أنّ قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  وبالتالي فإنّ المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائياً.

وبملاحظة قيم  $B$  الموضحة في الجدول رقم (١١) نجد أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براءة الاستغلال في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الثانية (الصفريّة)، ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براءة الاستغلال في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### أ- الاستنتاجات:

١- مستوى الذكاء الاستراتيجي بشكل عام في فروع المصارف محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (٧١,٦%)، حيث جاءت بعد الشراكة في المرتبة الأولى، يليه بعد الدافعية، يليه بعد الرؤية المستقبلية، يليه بعد التفكير النظامي، يليه بعد الاستشراف.

٢- مستوى البراعة التنظيمية بشكل عام في فروع المصارف محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (٧١,٢%)، حيث جاءت براءة الاستغلال في المرتبة الأولى، تليها براءة الاستكشاف.

٣- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براءة الاستكشاف في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة، حيث بلغت (٥٨,٤%) من التغيرات الحاصلة في براءة الاستكشاف سببها أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).

٤- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتحقيق براءة الاستغلال في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة، حيث بلغت (٧٠,٩%) من التغيرات الحاصلة في براءة الاستكشاف سببها أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).

#### ب- التوصيات:

بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها، فيما يلي مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن للمصارف تطبيقها لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي وتحقيق البراعة التنظيمية:

١- لتعزيز بعد الاستشراف في المصارف، يُنصح بتخصيص موارد كافية لبناء فرق عمل متخصصة في تحليل الاتجاهات المستقبلية، وتنظيم ورش عمل وندوات دورية لمشاركة الموظفين في مناقشة السيناريوهات المستقبلية وتشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة.

٢- لتعزيز الذكاء النظامي، يجب على المصارف التركيز على تبسيط العمليات الداخلية وتحسين كفاءة الأنظمة، من خلال الاستثمار في أنظمة معلوماتية متكاملة، وتبني ثقافة التعلم المستمر بين الموظفين، وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين مختلف الإدارات.

٣- لتعزيز الرؤية المستقبلية، يجب على المصارف أن تعمل على صياغة رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، وتشارك هذه الرؤية مع جميع الموظفين، من خلال تنظيم فعاليات تفاعلية، مثل ورش العمل والاجتماعات، حيث يتم إشراك الموظفين في صياغة الرؤية وتحديد الأهداف الاستراتيجية.

- ٤- لتعزيز الدافعية لدى الموظفين، يجب على المصارف أن توفر بيئة عمل محفزة ومشجعة، وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية، من خلال توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة، وتطبيق سياسات حوافز عادلة، وتوفير فرص للتقدم الوظيفي.
- ٥- لتعزيز الشراكة، يجب على المصارف أن تبني علاقات قوية مع مختلف الأطراف المعنية، مثل العملاء والموردين والشركاء الاستراتيجيين، من خلال تنظيم المنتديات والاجتماعات الدورية مع الشركاء، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- ٦- لتعزيز براءة الاستكشاف في المصارف، ينبغي تشجيع ثقافة الابتكار والتفكير خارج المألوف من خلال تخصيص ميزانيات مخصصة للمشاريع التجريبية، وإنشاء فرق عمل مخصصة للابتكار تتكون من موظفين من مختلف الأقسام، وتنظيم مسابقات للأفكار الإبداعية، وتوفير بيئة عمل مرنة تشجع على تبادل الأفكار وتجربة حلول جديدة. كما يجب على القيادة العليا أن تكون قدوة في دعم الابتكار وتشجيع المخاطرة المحسوبة.
- ٧- لتعزيز براءة الاستغلال، يجب التركيز على تحسين كفاءة العمليات الحالية وتطويرها باستمرار. يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني أحدث التقنيات والأنظمة، وتدريب الموظفين على استخدامها بكفاءة، وتبسيط الإجراءات الروتينية، وتقييم الأداء بشكل دوري وتقديم مكافآت للموظفين المتميزين. كما يجب على القيادة العليا أن تتأكد من وجود آليات واضحة لتقييم الأداء وربطه بالمكافآت، وأن يتم التواصل بشكل فعال مع الموظفين حول الأهداف الاستراتيجية للبنك وكيفية مساهمتهم في تحقيقها.

## المراجع:

### أ- المراجع العربية:

- ١- الرشدي، أنور خالد صقر الخرينج (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، ٩١٨-٩٣٢.
- ٢- سالم، مؤمن مازن (٢٠٢٤). دور النكاه الاستراتيجي في تعزيز سبل نجاح الابتكار التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن- الشركة العامة للأنظمة الالكترونية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٦)، العدد (٥٠)، ٢٤٢-٢١٥.
- ٣- صالح، إيمان أحمد؛ وسليمان، نضال علي (٢٠٢٠). دور أبعاد النكاه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية نينوى: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (٤٩)، الجزء الثاني، ١٠٥-١٢٤.
- ٤- صديق، سهير شاکر (٢٠٢١). النكاه الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات العراقية في محافظة ديالى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (٥٤)، الجزء الأول، ٢٨٠-٢٩٩.
- ٥- عبد الحافظ، شيرين محمد إحسان (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد الثاني، ١٣٧-١٨٧.

- ٦- العزاوي، فراس رحيم يونس (٢٠١٦). تعزيز النزاهة الاستراتيجية عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية: بحث تطبيقي في شركة الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٩٠)، المجلد (٢٢)، ٣١٣.
- ٧- عطا، خالدية مصطفى (٢٠١٥). النزاهة الاستراتيجية وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٤٣)، ١٤٤.
- ٨- عمران، نضال عبد الهادي (٢٠١٥). أثر النزاهة الاستراتيجية على الإبداع المنظمي: دراسة تطبيقية في شركة أساسيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، المجلد (٢٣)، العدد (٣)، ١٣٠٧-١٢٨٠.
- ٩- قاسم، سامر أحمد؛ وكنعان، علي (٢٠١٨). دور النزاهة الاستراتيجية في تطوير أداء شركات التأمين: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٤٠)، العدد (٤)، ٣٢٢-٣٠١.
- ١٠- قاسم، سعاد حرب (٢٠١١). أثر النزاهة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، بحث منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١١- كنوش، محمد (٢٠١٥). دور النزاهة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، العدد (١٣)، ٩١-١١٦.
- ١٢- ناصر، فداء؛ ونجيب، هديل (٢٠٢١). دور النزاهة الاستراتيجية في صناعة قرار المنظمة في شركات الاتصال السورية الخاصة. مجلة جامعة البعث، المجلد (٤٣)، العدد (٢٥)، ٥١-١١.

#### ب- المراجع الأجنبية:

- 13- Alshaer, Sawsan A. (2020). *The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks.* Modern Applied Science, Vol. 14, No. 6, 82-89.
- 14- Al-Zu'bi, Hasan Ali. (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. Vol. (6). No. (4). 233-243.
- 15- Baei, Fahime, Ahmadi, Masoud, Malafeh, Asadi, Neda, Baei, Abbasali (2017). *The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare).* International Review of Management and Marketing. Vol. (7). No. (2). 244-249.
- 16- Hill; Charles W. & Jones; Gareth R. Edition, (2010). *Strategic management Theory: an integrated approach, South-Western Cengage Learning, Mason, USA.*

- 17- Komninos, (2006). *The Architecture of intelligent Cities, integrating human collective and artificial intelligence to enhance Knowledge and Innovation*, international conference on intelligent environments, 32.
- 18- Maccoby, Michael, (2001). *Successful leaders employ strategic intelligence, research technology management*, Vol (44), No (3). 57-58.
- 19- Stelzl, Katharina, Röglinger, Maximilian & Katrin Wyrтки. (2020). *Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity*. Business Research, 1-28.