

## The Impact of Strategic Intelligence on adopting Human Resources Best Practices in Ministry of Housing and Urban Planning - Sultanate of Oman

Saif Salim Alsalmi

Aljinan University

Jaber Shouib Alesmail

Institute of Public Administration || Oman

**Abstract:** This research aims to measure the impact of strategic intelligence dimensions (foresight, systems thinking, future vision, motivation, and partnership) on adopting best human resource management practices in the Ministry of Housing and Urban Planning in Sultanate of Oman.

For this purpose, survey form was designed and distributed to (104) managers at the higher administrative levels in the Ministry of Housing and Urban Planning in Sultanate of Oman.

The researcher used SPSS to analysis

The results showed that the managers in Ministry of Housing and Urban Planning in Sultanate of Oman adopt strategic intelligence dimension (foresight) with a medium to high degree. While they adopt systems thinking dimension with a medium degree, Also they adopt future vision dimension with a higher than average degree. While they adopt motivation and partnership dimensions at a high degree, and they also adopt the best human resources practices with a medium degree. The study also showed that there is no significant impact of strategic intelligence dimensions (foresight, future vision, motivation, and partnership) on best human resource practice, while there is a significant impact of systems thinking on best human resources practices. The researcher recommends senior management should increase awareness of the importance of strategic intelligence and its dimensions due to its impact on the decision- making process, problem- solving and increasing performance in the Ministry of Housing and Urban Planning in Sultanate of Oman through meetings, discussions and seminars. Promoting strategic intelligence practices through training courses, and development sessions that can be accomplished by managers meeting with global managers to benefit from global experiences through discussions and seminars. Forming a bank for best human resources practices, in particular in terms of defining policies that enhance job security, policies and initiatives for selecting the best people, how to use self- managed work teams, and identifying best practices in performance management to link salaries and bonuses to organization's performance results.

**Keywords:** intelligence, the strategy, strategic intelligence, best human resources practices.

أثر الذكاء الاستراتيجي في تبني الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية  
في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان: دراسة ميدانية

سيف بن سالم السالمي

جامعة الجنان

جابر شعيب الاسماعيل

المستخلص: هدَفَ البحثُ إلى قياس أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الأفضل في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، مع القيام بدراسة ميدانية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، حيث تم تصميم استمارة استقصاء وُزعت على (104) مديراً في المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان. وقد استخدم الباحث برنامج SPSS لغرض تحليل البيانات.

وتشير النتائج إلى أن المبحوثين من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث يتبنون بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالاستشراف بدرجة المتوسطة إلى مرتفعة، بينما تفكير النظم بدرجة متوسطة، إلا أنهم يمارسون بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالرؤية الاستراتيجية بدرجة أعلى من المتوسطة، بينما يمارسون بعدي الدافعية والمشاركة بدرجة مرتفعة، كما أنهم يتبنون الممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية بدرجة متوسطة. وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) في ممارسة إدارة الموارد البشرية، بينما أظهرت وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم) في ممارسة إدارة الموارد البشرية. ويوصي البحث الإدارة العليا بزيادة الوعي بأهمية الذكاء الاستراتيجي وأبعاده لما له من أثر في عملية صناعة القرارات وحل المشكلات وزيادة الأداء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان عبر الاجتماعات والمناقشات والندوات. وتعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي من خلال الدورات التدريبية المعززة، ومن خلال جلسات التطوير التي يمكن إنجازها باجتماع المديرين مع مدراء عالميين للاستفادة من التجارب العالمية. وتشكيل بنك للممارسات الإدارية الأفضل وفي جانب الموارد البشرية على وجه الخصوص من حيث تحديد للسياسات التي تعزز الأمان الوظيفي، وسياسات ومبادرات اختيار أفضل الأفراد للعمل، وكيفية استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وتحديد الممارسات الأفضل في إدارة الأداء لربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء، الاستراتيجية، الذكاء الاستراتيجي، الممارسات الأفضل للموارد البشرية.

## المقدمة.

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للمتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام هذه التحديات أدركت المنظمات أهمية الذكاء الاستراتيجي وبدأت تُكيف حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء وتقوم بتدريب المدراء على تنمية عناصر الذكاء الاستراتيجي بفعالية في جوانب محدّدة كاستشراف المستقبل واستخدام النظم الحديثة في عملية التفكير المنطقي المنظم لتبني رؤية استراتيجية واضحة منبثقة من التوجهات الاستراتيجية الوطنية، من خلال تفاعل وتناغم الجهود والشراكات الدولية والإقليمية والمحلية لتحفز وبث روح التعاون والتفاعل بين جميع الموظفين وأصحاب المصلحة في تحقيق هذه الرؤية. لا سيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطوراً وزيادة بالغة في مستلزمات وتطبيقات الذكاء وإمكاناته، حيث يعد الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات المعاصرة التي أصبحت محوراً أساسياً يمكن من خلاله مواجهة الأزمات التي تواجه المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها، فضلاً عن قدرته على دعم عمليات صنع القرار وتبني الممارسات المثلى في إدارة الموارد البشرية، بهدف تعزيز المواطنة التنظيمية للأفراد داخل المنظمة مما سيزيد من كفاءتهم وفعاليتهم الإنتاجية.

## مشكلة الدراسة:

في ظل المتغيرات المتسارعة تولي المنظمات اهتماماً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم الذكاء الاستراتيجي لما له من أثر في الممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية، وتسعى هذه الدراسة إلى استخدام الذكاء الاستراتيجي وأبعاده كوسيلة لدعم الممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى تبني المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية، الدافعية، الشراكة) وممارسات الموارد البشرية؟
- 2- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تبني الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية؟

#### فرضيات الدراسة:

- ينطلق البحث من فرضية رئيسية مفادها: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تبني الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية". وقد تم تقسيمها الى ما يلي:
- أ- "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الافضل".
  - ب- "لا يوجد تأثير ذو دلالة لتفكير النظم في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الافضل".
  - ج- "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الافضل".
  - د- "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الافضل".
  - هـ- "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكة في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الافضل".

#### أهداف البحث

- يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف العملية والعلمية متمثلة بما يلي:
1. توضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي والممارسات المثلى في إدارة الموارد البشرية عبر تقديم تأصيل نظري وعملي وما يتعلق بهما من المتطلبات والسمات والخصائص.
  2. التعرف على مدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي والممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان محل الدراسة.
  3. تحليل وقياس مدى تبني المدراء لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وتأثيرها في الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية.

#### أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله والذي يتمثل بالذكاء الاستراتيجي باعتباره أحد الأدوات المهمة للمدراء؛ وبذلك يؤمل الباحثان أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:
- قد تفيد المدراء بتمكينهم من القيام بخطوات استباقية للوصول الى مراكز متقدمة في بيئة الأعمال التي يجب تجنب التهديدات والمخاطر المؤسسية التي تتعرض لها.
  - كما قد تفيد في تعزيز السمات القيادية، ودعم عمليات التغيير وصناعة القرار، ودعم الممارسات المثلى في إدارة الموارد البشرية.
  - كما قد يزيد وعي المدراء ويحفزهم لاستكشاف أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تبني الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان.
  - وأخيرا يؤمل الباحثان أن تخلص إلى تقديم مقترحات وتوصيات للقيادات الإدارية في الوزارة محل البحث لمعالجة ما يمكن الوقوف عليه من مشكلات تعيق اتباع منهج الذكاء الاستراتيجي، والتحول إلى منظمة تتبني الممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية.

## حدود البحث

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: أثر الذكاء الاستراتيجي في تبني الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية؛ واقتصر الموضوع على أبعاد الذكاء الاستراتيجي ب: (الاستشراف، التفكير النظري، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).
- الحد البشري: المدراء (رئيس قسم - مدير دائرة - مدير مساعد - مدير عام)
- الحد المكاني: وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان.
- الحد الزمني: النصف الأخير من العام 2020.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- مراجعة أدبيات البحث

### 1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence:

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي يتضح عدم وجود تعريف واحد للذكاء عموماً وللذكاء الاستراتيجي خصوصاً بين الباحثين، ومع ذلك فتمة اتفاق على أنواع النشاط العقلي والمعرفة التي تدخل في مجال الذكاء الإنساني، لهذا يتفق الباحث مع (طبيبي، نادية، 2019، 5) بأن الذكاء مفهوم غير واضح التحديد يشتمل على الإدراك والتعلم والتذكر والاستدلال وحل المسائل المعقدة. وتستخدم كلمة الذكاء عادة بعدة طرق وفقاً ل (النجار، محمد، والحرايزة، 2020، 337) حيث يمكن أن يصف الذكاء العملية أو النشاط، وبالتالي يمكن التحدث عن القيام بعمل ذهني، ومن ناحية أخرى يتم استخدام الذكاء للدلالة على المنتج النهائي لتلك العملية، بمعنى آخر يمكن التحدث عن تطوير وامتلاك أو إنتاج الذكاء. ويرى باحثون ومنهم (اسماعيل، 2020، 9) بأن الذكاء الاستراتيجي هو خاصية يتميز بها قادة المنظمات تمكنهم من جذب الأفراد وإشاعة روح الحماس والتنافس البناء وغرس السلوك الريادي فيهم، وهو بمثابة نظام معلوماتي متكامل وشامل يوفر المعلومات ويحللها في كافة الجوانب، وذلك من أجل استعمالها لتعزيز موقف المنظمة في بيئتها. وفي هذا الإطار ركز (Mechael Maccoby، 2011، 14) في تعريفه الذكاء الاستراتيجي على أنه أداة تسهم في إعداد قيادات العمل بشكل يسهم في فهم مجال العمل بغية تحقيق نتائج مميزة. إلا أن (Ayyoub A. & Mohammad A., 2019, 8) يرى بأن الذكاء الاستراتيجي يوفر أدوات داعمة للأهداف التشغيلية عبر توقع التحديات المستقبلية التي تؤثر في التخطيط التشغيلي. وبناء على ما سبق، يمكن القول أن هناك اختلافاً واضحاً بين الباحثين حول مفهوم الذكاء، فمنهم من يرى بأنه القدرة على التفكير المجرد ويعتقد غيرهم بأنه القدرة على إدراك العلاقات والاستدلال للوصول إلى تعميمات صحيحة أو القدرة على التكيف ويذهب فريق آخر إلى القول بأن الذكاء هو الفطنة والنباهة، إلا أنه ازداد الاهتمام العلمي والمبني بالذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence في العقود الأخيرة بشكل كبير حسب (الشمري، 2019، 319) نظراً لارتباطه الوثيق بقضايا مثل التخطيط الاستراتيجي والأداء والقدرة التنافسية والابتكار والمراقبة التكنولوجية، إلا أن الذكاء الاستراتيجي لم يكن موضوعاً جديداً من حيث المبدأ، حيث يعود إلى العصور القديمة، وقد استخدم لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد من قبل (Sun Tzu) أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم في كتابه "فن الحرب"، بينما بدأت أوروبا وأمريكا الشمالية في تشكيل فرق ومجموعات الذكاء الاستراتيجي بغرض توفير المعلومات لصناع القرار، كما صممت برامج تدريبية حول هذا النوع من الذكاء، ويتفق البحث ومما جاء به (عثمان، 2017،

(167) في تعريف الذكاء الاستراتيجي بأنه مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن معلومات ومعالجتها ونشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكّنه من اتخاذ القرار الصائب.

## 2- مبادئ الذكاء الاستراتيجي الفعال:

يشارك (صقور، 2017، 200) الباحث (Tubke، 2001، 26) في تحديده مبادئ الذكاء الاستراتيجي بأربعة مبادئ متمثلة بمبدأ المشاركة والذي يقوم على المشاركة بين الأطراف المعنية، ومبدأ الوساطة ثالثاً حيث يسهل التعميم المتبادل في التشكيل الموضوعي لمختلف التصورات بتحليل المعلومات، ومبدأ الوساطة ثالثاً حيث يسهل التعميم المتبادل في وجهات نظر مختلف الأطراف، واخيراً مبدأ دعم القرار حيث بدعم صناعة القرار بطريقة ناجحة، في حين يذهب (الغنم، خالد، 2016، 151) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يجب أن يدعم متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم استراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكتفون بأبحاثهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين، ويجب أن يراقب ويحلل القضايا الاستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات، كما يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة، ليجري تحليل المعلومات ذات الصلة وتفسيرها، والتي تعد مهمة لمتخذي القرار، ويتفق البحث مع (صقور، 2017، 200) في أن الذكاء الاستراتيجي لا بد وأن يساعد صناع القرار في التركيز على حاجات المستفيدين لتحقيق المنفعة المتبادلة في ظل التغيرات المفاجئة.

## 3- أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

حاول البحث دراسة وتحليل وتقييم الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ولاحظنا أن الذكاء الاستراتيجي يمثل منظومة من العناصر التي تساعد القادة على فهم شكل المستقبل، وقد تناول هذا الموضوع عدداً من الباحثين، ووجد الباحثان أن هناك اختلافاً واضحاً بينهم حول عدد أبعاد الذكاء الاستراتيجي باختلاف مشاربهم الفكرية إلا أن أغلب الأبحاث تعتمد على ما قدمه Michael Maccoby الذي تحدث في مقاله لأول مرة عن الذكاء الاستراتيجي عام 2001، استعرض فيه سبب عدم كفاية الذكاء العاطفي لتفسير القيادة الناجحة، ولهذا الغرض قدم Michael Maccoby مفهوم الذكاء الاستراتيجي كمجموعة مكونة من خمس كفاءات مترابطة تتمثل بالاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية، والتحفيز، والشراكة.

قام لاحقاً كل من (Maccoby & Scudder, 2011, 48) بدراسة مشتركة وقدما رؤية أكثر تفصيلاً لعمل نظام الذكاء الاستراتيجي، بتكامل الرؤية والتفكير المنظمي، وركزا على أهمية النظر في التحديات السياقية، والثقافة، وشخصيات الأتباع، وفلسفات القادة وشخصياتهم لتحقيق القيادة الفعالة (Iglia Kirilov, 2019, 13)، ويمكن للبحث أن يعرض خلاصة نقاشات الباحثين حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتي يمكن تصنيفها بعدة مداخل، فعلى الرغم من اختلافهم حول التعريف إلا أنهم يتفقون على الدور الأساسي "للمعلومات" في تكوين مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ودعم عمليات صنع القرار وصياغة السياسات والخطط، والتنوُّب بالتغيرات في البيئة والتكيف معها. وفي هذا الإطار يتفق الباحثان مع (Hasan Ali Al- Zu'bi, 2016, 233) في أن القائد الذي يتمتع بعناصر الذكاء الاستراتيجي سيكون معززاً بقدرات في جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها في القرارات والسياسات والخطط الخاصة بالصناعة. وبسبب اختلاف وجهات النظر بين الباحثين قمنا بمراجعة الأدبيات التي تناولت أبعاد الذكاء الاستراتيجي ووجدنا أن (Michael Maccoby, 2001, 52) قد ركز على أربعة أبعاد أساسية للذكاء الاستراتيجي متمثلة بالتفكير النظمي، الرؤية، التحفيز، الشراكة.

وقد استخدمه (الشمري، طارق، 2019، 23) لمعرفة دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، إلا أن (Maccoby & Tim) أضاف للأبعاد السابقة في دراسته مع زميله بعداً جديداً

متمثلاً بالاستشراف ليصبح نموذجها مكوّن من خمسة أبعاد أساسية هي الاستشراف، الرؤية، الشراكة الاستراتيجية، الدافعية، التفكير النظمي.

وقد استخدم هذا المقياس الخماسي أيضاً (Mohamed Sulaiman Alhamadi, 2020, 142) في دراسته لمعرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة لصناعات قطر، وكذلك استخدمه (Khaled Abuktais, 2020, 272-258) لقياس أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدين الأردنية، وبنفس الطريقة استخدمه (مزمّل عثمان، 2017: 167) لاختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات، وكذلك (صقور، مجد، 2017:200) لقياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية، إلا أن (طبيبي، نادية، 2018: 5) استخدمت بُعداً جديداً مضافاً متمثلاً بالحدس ليصبح نموذجها مكوناً من الأبعاد الستة التالية: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس.

مما سبق يتبين أن هناك تبايناً بين الباحثين في تحديد الأبعاد الخاصة بالذكاء الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى تباين توجهاتهم الفكرية وغاياتهم العملية، لذا لجأت هذه الدراسة إلى اختيار الأبعاد التي تكررت أكثر من غيرها في الدراسات السابقة وجرى الاتفاق عليها، وهي:

#### أ- الاستشراف Foresight:

أُعتبر الاستشراف طوال السنوات الماضية من الجدارات الرئيسية للمديرين الفعّالين، لهذا قال رائد الإدارة العلمية Henri Fayol إن الإدارة تعني التطلع إلى الأمام، بينما عبر Alfred Whitehead في محاضرة حافلة في كلية هارفارد للأعمال عام 1931 إن الاستشراف هو السمة الحاسمة لعقل الأعمال المختص، ويتفق مع ذلك (Dale L. Moore, 2014, 7) في أن المعدل السريع للتغيرات التكنولوجية والتغيرات الأخرى التي تؤثر على بيئة الأعمال زاد من الحاجة إلى الاستشراف، ويرى أن دور الاستشراف يتمثل بتزويد مديري الأعمال وصناع السياسات بطرق لرؤية المستقبل بعيون مختلفة والفهم الكامل للأثار المحتملة للمسارات التكنولوجية/المجتمعية البديلة.

استخدمت العديد من الشركات الدولية الكبيرة تقنيات التنبؤ في عمليات التخطيط الداخلية منذ خمسينيات القرن الماضي، لهذا بدأت مرحلة التنبؤ باستخدام السيناريوهات وتطوير البدائل، ويرى (Per Dannemand A. & Birgitte R., 2014, 7) أن المنظمات بدأت بالعودة في العقود الأخيرة مرة أخرى للاستخدام الكثيف للاستشراف للاستعداد للتطورات المستقبلية غير المتوقعة، ودعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين التخطيط طويل الأجل والإنذار المبكر فيما يتعلق بالمواقف الصعبة، وعمليات التعلم والابتكار، والاستجابة للتغيرات في المحيط الاستراتيجي، وذلك بإشراك مجموعات فاعلة أوسع من العملاء والموردين والباحثين والمنافسين والمنظمات غير الحكومية في تطوير الاستراتيجية المشتركة والابتكار.

وحسب (Heiko et al., 2015, 1-6) يتعلق الاستشراف في المقام الأول بالتخطيط المستقبلي للمنظمة واكتشاف البدائل، ويتطلب مهارات إبداعية يمكن من خلالها تلبية احتياجات المنظمة، والالتزام بالرؤية المستقبلية، ويمكن للباحثين القول إذا كانت الاستراتيجية معنية بشكل أساسي بالمستقبل فمن المنطقي أن الاستشراف هو كفاءة أساسية يمكن من خلالها أن نتوصل إلى فهم أكمل لقوى المستقبل والتي يجب أن تؤخذ بالاعتبار في صياغة السياسات والتخطيط واتخاذ القرار.

#### ب- التفكير النظمي Systemic Thinking:

قد يبدو للوهلة الأولى أن استخدام التفكير النظمي في الإدارة وكافة المجالات الإنسانية يعود للعصر الحديث، وهذا الاعتقاد خاطئ، فالإحساس بمفهوم النظم موجود منذ وجود الإنسان على هذه الأرض، ووفقاً ل (K.



يعتبر التفكير النظري من أسرار نجاح المنظمات الآن، حيث يقوم على تجميع الجهود وتقسيمها داخل المنظمة بحيث يعمل الجميع بشكل متكامل، ويمكن النظر إلى التفكير النظري من خلال معرفة العلاقة بين الكيانات الداخلية والخارجية وطبيعة العلاقات بينها، ويرتبط بالنظرة الشمولية للمنظمة، حيث يتطلب من أي منظمة أن تعمل إدارتها بشكل منظم ومنسق للوصول إلى أهدافها، كما يجب على المنظمات الساعية للنجاح ربط مكوناتها الداخلية مع بعضهم البعض.

#### ج- الرؤية المستقبلية Future Visioning:

تعبّر الرؤية عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملاً، بعيداً عن التكهن الذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حدث سابقاً وينتظر نتيجته (الكواز، 2012، 181)، ويجب أن تكون الرؤية نتاج عملية تنظيمية، ديناميكية، منطقية وجماعية، ويتم تطوير الرؤية كجهد تعاوني يؤدي فيها قادة المنظمات الدور الحاسم المتمثل في دمج وتوجيه عملية تطوير الرؤية، حيث يتم تطوير الرؤية من خلال تحليل البيئة وإسقاط الحالات المستقبلية المحتملة، وتطوير الحالة النهائية المرغوبة (النجار والحرايزة، 2020: 341)، ويرى (Thompson, Gamble, Strickland, 2006, 15) أن منظمات اليوم تواجه تحدي إيصال الخدمات بكفاءة أكبر وفعالية وجودة أحسن، ومع ذلك لا بد لها من العمل ضمن محددات ما لديها من موارد وبالتالي لا بد من وجود رؤية واضحة، فالرؤية هي صورة عن المستقبل المرغوب، كما تبين الرؤية للمنظمة اتجاهها وما هي الهيئة التي ستكون عليها في المستقبل، بينما يرى (ادريس، وائل والغالي، 2009، 74) أن الرؤية يجب أن تكون شاملة ومتكاملة محققة التناسق والتفاعل بين الأنشطة لتضبط الوضع الحالي من جهة وتضمن المستقبل من جهة أخرى، وهي بطريقة أخرى حسب (Deborah Lucy Swensen, 2008, 27) انعكاس لمواقف وظروف المنظمة الحالية، مع إعطاء انطباع أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة، على أن يكون كل ذلك ليس بمعزل عن ماضي المنظمة وتاريخها التنظيمي.

#### د- التحفيز والدافعية Motivation:

يرى (Michael Maccoby, 2011, 58) بأن الدافعية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي هي عملية للتأثير في السلوك لزيادة التوجيه والمحافظة على الاستمرارية باتجاه تحقيق الأهداف. بينما يعتبر كل من (Maccoby, Tim, Scudder, 2011, 5) أن التحفيز من الأبعاد الهامة في نموذج الذكاء الاستراتيجي والذي يساعد من خلال عمليات الإلهام والإقناع في تطبيق الرؤية المؤسسية.

الجدير ذكره أن الدافعية وفقاً ل (الكواز، 2012: 182) هي عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين، وتبرز هذه المقدرة في سياسات المؤسسة التي تعتمد في دفع مواردها البشرية نحو بذل أقصى جهد لتنفيذ مهامهم، واستثمار ذلك في تحقيق الأهداف، ولتحفيز العاملين بشكل فعال ينبغي للقائد الاستراتيجي استخدام الـ 4R's المتمثلة بالمسؤوليات Responsibilities، العلاقات Relationships، المكافآت Rewards، الأسباب Reasons. وعلى أية حال، حاول العديد من العلماء ومنهم (Boamah Richard, 2014:10) تعريف الدافعية، وقد عرفتها (جمعية إدارة الموارد البشرية، 2010) بأنها قوى نفسية تحدد اتجاه مستوى جهد الفرد بالإضافة إلى إصرار الشخص في مواجهة العقبات.

#### هـ- الشراكة Partnership:

تري (يحياوي، 2017، 34) نقلاً عن (Maccoby, 2001, 46) بأن الشراكة تعكس قدرة القائد الذي استراتيجياً على إقامة التحالفات وبناء الشراكات الداخلية أو الخارجية، ويكون أداة لتعزيز قدرات القادة الذين يتمتعون بالقوة في بعض عناصر الذكاء الاستراتيجي، ويعانون ضعفاً في البعض الآخر. وتعد الشراكة من المقومات الرئيسة لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي ولنمو المنظمات التي تعمل تحت مبدأ الشراكة واستفادتها من المزايا التي

تحققها الأعمال الشريكة، كما يمكن القول إن الهدف من العمل تحت مبدأ الشراكة هو منع النزاعات، وتحسين الأداء، إذ أن جميع الأطراف تكون على نفس مبدأ المشاركة من خلال تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة مع اختلاف المصالح وتحسين الاتصالات (يحياوي، 2017، 34).

ويرى (الشمري، طارق، 2019، 324) تعد التحالفات الاستراتيجية إحدى أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها للانتقال إلى الأعمال الدولية لتجاوز العديد من المشاكل فضلاً عن أنها وسيلة هامة لتحقيق المزيد من العوائد من خلال الشراكات الاستراتيجية مع أطراف داخلية وخارجية لها سمعتها وخبرتها، ويتفق البحث مع (Dadfar, H. et al, 2014, 3) في أن التحالفات لابد من أن تمر بخطوات رئيسية مثل التحليل الاستراتيجي لوضع الشريك ثم جمع المعلومات لاختيار الشريك المناسب، ثم كتابة عقد الشراكة، وتنفيذ بنود الاتفاق، ثم تقييم الشراكة واستخلاص الدروس المستفادة.

#### 4- الممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية

كانت الإنتاجية وممارسات تحسينها موضوع بحث على مدار سنوات عديدة، وظهرت محاولات عديدة لتعريف الممارسة المتكررة النموذجية لتحسين الأداء في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، نمت أعمال Henri Fayol وزملائه لتصبح حركة كبيرة في المجال سميت بال Fayolism، تطور عمل فريدريك تايلور إلى ما سمي بالإدارة العلمية Scientific Management. وبدأت بعدها تنتشر فكرة أفضل الممارسات في أوروبا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، بدءاً من الإدارة العلمية لتايلور من خلال الإنتاج الكبير واقتصاديات الحجم لشركة فورد في تسعينات القرن المنصرم، وحركة الجودة عند Deming، والإنتاج الرشيق لشركة تويوتا. وبدأت تقنيات الممارسات الأفضل تتطور وتنتشر ببطء مع مرور الوقت حيث يعد الاعتماد على أفضل الممارسات وسيلة فعالة لتحسين الأداء. وأشار Porter (and Ketels, 2003:164) إلى أن المملكة المتحدة قد أحرزت تقدماً ملحوظاً في وقف التدهور الاقتصادي المديد في فترة ما قبل 1980. لكنهم أشاروا أيضاً إلى أن التحديات التي تواجهها المملكة المتحدة كانت مرتبطة بالانتقال من موقع يتنافس على تكاليف منخفضة إلى موقع يتنافس على قيمة فريدة. ولاحظوا أنه على الرغم من أنه لا يمكن فصل الإدارة عن قضايا القدرة التنافسية التي تواجه المملكة المتحدة فإن الجهود المبذولة لتطوير الإدارة لن تكون كافية لتحقيق التحسين المستمر في القدرة التنافسية للمملكة المتحدة. وفي العام التالي، نشر المعهد المتقدم لأبحاث الإدارة (AIM) تقريراً عن تبني الممارسات الواعدة، حيث وجد المؤلفون أن المؤسسات في المملكة المتحدة متخلفة في المتوسط عن المنافسين مثل ألمانيا واليابان فيما يتعلق بتبني ممارسات واعدة. على الرغم من أن الشركات الرائدة يمكنها التنافس مع المنظمات العالمية (Patrick McLaughlin, 2013,7).

#### أ- مفهوم الممارسات الإدارية الأفضل:

ركزت دراسة نُشرت في Harvard Business School وأعدتها عدداً من الباحثين المهتمين بدراسة الممارسات الأفضل ومنهم (Nicholas B., Christos G., Raffaella S, John V., 2011, 3) على قياس ممارسات الإدارة وفق ثلاثة أبعاد هي عمليات مراقبة الأداء، تحديد الهدف، والحوافز/ إدارة الأفراد، وعلى هذا الأساس تعرف الممارسات الإدارية الأفضل بأنها مجموعة من الممارسات الإدارية والتشغيلية الأساسية التي لها تأثير مباشر على الأداء وتحدد بناءً على خبرة الاستشاريين، والتي يمكن قياسها بسهولة من خلال التقييم الأولي. لم تقدم الأدبيات النظرية تعريفاً واضحاً للممارسات الأفضل على الرغم من الإشارة في معظم هذه الأدبيات إلى أن الهدف من المقارنة المرجعية هو للتعرف على "الممارسة الأفضل". ويُعرف مجلس التصنيع الاسترالي Australian Manufacturing Council الممارسة الأفضل على أنها مصطلح يستخدم عادةً لوصف "الأداء العالي في ممارسة عملية معينة، وتحدد بصورة شرعية من خلال التقييم المقارن أو النسبي" (Sila, 2002: 108) ، وكذلك وُصفت الممارسات الأفضل بأنها: الممارسات التي يتم تأسيسها



بالاعتماد على مقارنة وتوحيد معايير خاصة بعمليات مجموعة من الشركات الرائدة ومن ثم اختيار الطريقة الأفضل (الممارسة الأفضل) لأداء تلك العمليات (Florens, 2002: 4). بينما يرى (Šikýř, M., 2013, 44) إلى أن الممارسات الإدارية الأفضل تشير إلى تلك الممارسات التي تطبيقها أفضل المنظمات العاملة في ظروف مماثلة وتسعى لتحقيق أهداف مماثلة لتحقيق التحسين المستمر للأداء التنظيمي، ويسمح استخدام أفضل الممارسات بتنفيذ تغييرات كبيرة على أساس أسهل وأسرع وأرخص، ويعتمد تطبيق أفضل الممارسات على المقارنة المعيارية، وهي عملية منهجية لمقارنة الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية مع الأداء والقدرة التنافسية لأفضل المنظمات في قطاع أو منطقة معينة، والغرض من المقارنة المعيارية هو فهم سبب كون المؤسسات المقارن بها أفضل، وكيف أصبحت الأفضل في قطاعها أو منطقتها، ثم الاستفادة من التغييرات الضرورية وتنفيذها لتحسين الأداء التنظيمي.

#### ب- ماذا تفعل المنظمات بأفضل ممارساتها؟

وفقاً ل (Harild Kerzner, 2010, 50) باعتبار أن الممارسات الأفضل هي نشاط يؤدي إلى ميزة مستدامة فلا عجب أن بعض المنظمات ستتردد في الكشف عن أفضل ممارساتها وجعلها معروفة للعامة من الشركات، لهذا يظهر التساؤل التالي: ما الذي يجب أن تفعله المنظمة بأفضل ممارساتها إذا لم تنشرها؟ وأدناه الخيارات المتاحة الأكثر شيوعاً:

- ❖ مشاركة المعرفة داخلياً فقط: يتم تحقيق ذلك باستخدام الإنترنت الداخلي للمنظمة من أجل مشاركة المعلومات مع الموظفين، قد تكون هناك وحدة منفصلة داخل المنظمة مسؤولة عن التحكم في المعلومات، وقد لا تكون كل الممارسات الأفضل متاحة لكل موظف، وقد تكون بعض أفضل الممارسات محمية بكلمة مرور.
- ❖ تُخفى من الجميع باستثناء قلة مختارة: تنفق بعض المنظمات مبالغ ضخمة على إعداد النماذج والمبادئ التوجيهية والقوالب وقوائم المراجعة. ويتم النظر إلى هذه المستندات على أنها معلومات مملوكة للشركة وتمثل أفضل الممارسات، ويتم تقديمها إلى قلة مختارة فقط على أساس الحاجة إلى المعرفة. قد يكون أحد الأمثلة على أفضل الممارسات "المقيدة" عبارة عن نماذج وقوالب متخصصة للموافقة على المشروع حيث قد تكون المعلومات الواردة بداخلها بيانات مالية حساسة للشركة أو موقف المنظمة.

#### ج- أبعاد الممارسات الإدارية الأفضل

بمراجعة الأدبيات وجد البحث أن الجدل لازال مستمراً حول ما إذا هناك ممارسات إدارية أفضل أم ممارسات إدارية مناسبة، فمنهم يتفق مع تسمية نموذج الممارسات الأفضل Best Practices واخرون ذهبوا الى نموذج التطابق الأفضل، وتبع ذلك جدلاً حول أبعادها. وحددت (World Health Organization, 2017) أبعاد الممارسات الأفضل بالفعالية، الكفاءة، الملاءمة، السلامة الأخلاقية، الاستدامة، الشراكة، التفاعل، الالتزام. بينما ركز (Nicholas Beaumont, 2007, 1291) على الممارسات التشغيلية الأفضل، والممارسات الداخلية الأفضل، والممارسات الخارجية الأفضل، لكن التحديد الأمثل من وجهة نظر الباحث كان ل (ISMAIL SILA, 2002, 27) باعتباره أجرى حصراً موضوعياً وشاملاً للممارسات الإدارية الأفضل والتي تتمثل بالتخطيط استراتيجي، والتركيز على العملاء والسوق، والمعلومات والتحليل، والتركيز الموارد البشرية، وإدارة العمليات، وإدارة المورد.

#### د- أبعاد الممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية:

درس العديد من الباحثين ومهم (Ilias Vlachos, 2008, 173) تأثير بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات، وعلى الرغم من وجود قائمة طويلة من أفضل ممارسات الموارد البشرية التي يمكن أن تؤثر إما بشكل مستقل أو مع مجموعات أخرى في الأداء إلا أنه يصعب تفسير النتائج، لهذا يجمع الباحثون على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي اقترحتها (Pfeffer, 1998: 186).

ووفقاً للباحث (Ilias Vlachos, 2008:175) اقترح (Pfeffer, 1998:186) سبعة ممارسات مثلى لإدارة الموارد البشرية تتمثل بضمان الأمان الوظيفي، واختيار أفضل الأفراد للعمل، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المنظمة، فضلاً عن توفير التدريب الكثيف للعاملين في ضوء احتياجاتهم، وتقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

1- دراسة (Alhamadi, Sulaiman, 2020) بعنوان " Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar "، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة على مجتمع دراسة مكون من مديري صناعات قطر كشركة قطر للببتروكيماويات وشركة قطر لإضافات الوقود وشركة قطر للأسمدة وقطر ستيل. وتوصلت الدراسة إلى الذكاء الاستراتيجي كما تم قياسه من خلال الاستشراف والرؤية والشراكة الاستراتيجية والتحفيز والتفكير لنظمي له تأثير كبير على المزايا التنافسية المستدامة.

2- دراسة (النجار، محمد، والحرايزة، 2020) بعنوان " الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال- دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى": وهدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) في أمانة عمان. وتوصلت الدراسة إلى جود أثر ذو دلالة للذكاء الاستراتيجي في أبعاد إدارة استمرارية الأعمال كدعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب.

3- دراسة (Iglika S. Kirilov, 2019) بعنوان " Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات التي استخدمها بعض قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط تستند إلى الذكاء الاستراتيجي لتحسين أداء مؤسساتهم، وتوصلت الدراسة إلى الدور الأساسي لضمان الاتساق بين الرسالة التنظيمية والثقافة والفلسفة، وتعد التكنولوجيا والعولمة والمنافسة المتزايدة والتغييرات في اللوائح جزءاً من التحديات الأساسية التي يواجهها قادة المنظمات، وتساعد الخطط الفعالة القائمة على الذكاء الاستراتيجي في مواجهة هذه التحديات وقيادة التغيير وتحسين الأداء.

4- دراسة (Yasameen Mahdi Shaheed et al., 2019) بعنوان " The Relationship Between Strategic Intelligence and the Acquisition of Teaching Skills for History Teachers Academic Perspective "، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي على اكتساب مهارات التدريس، وأظهرت النتائج أن تأثير الذكاء الاستراتيجي كان إيجابياً، حيث تزداد أهميته واستخدامه كسلاح تنافسي لتعزيز القدرات الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية الاستشراف في تعزيز المهارات، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية في وقت مبكر، مما يساهم في سد الفجوة المعرفية التي تعاني منها المؤسسة.

5- دراسة (قاسم، سامر، 2018) بعنوان " دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين": وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة، ودراسة طبيعة وقوة العلاقة التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء، وتوصلت الدراسة إلى توافر الذكاء الاستراتيجي في الشركات المدروسة بتقييم متوسط، كما توجد علاقة طردية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء، ويوجد علاقة ذات دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي في الأداء في الشركات محل الدراسة باستثناء عنصري الرؤية المستقبلية والدافعية.

6- دراسة (Šiký, M., 2013) بعنوان "Best Practices in Human Resource Management: The Source of "Excellent Performance and Sustained Competitiveness": هدفت هذه الدراسة إلى شرح جوهر العلاقة بين أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي والقدرة التنافسية، واختبار الافتراض القائل بأن أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية تتم بناءً على أفضل الممارسات المثبتة في تصميم الوظائف، واختيار الموظفين، وإدارة الأداء، وتعويزات الموظفين، والتدريب والتي تمكن المديرين من تحقيق الأداء التنظيمي المطلوب، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

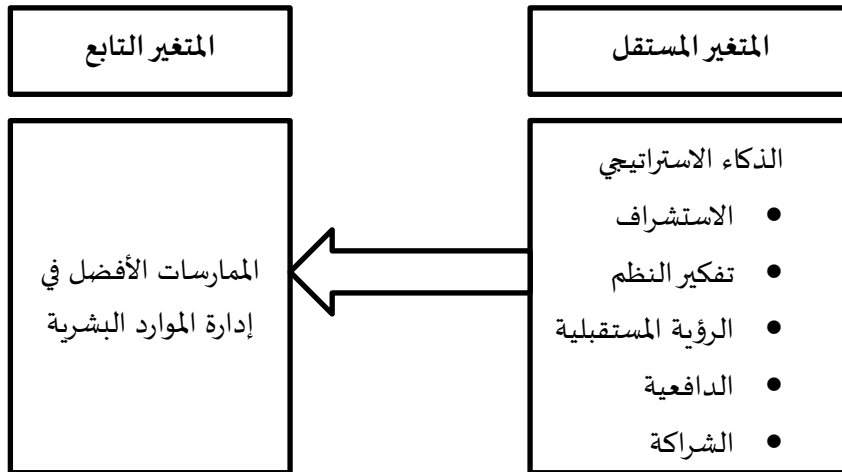
### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الجانب النظري، والقيام بدراسة ميدانية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان اعتمدت على قائمة الاستقصاء، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية كما يلي:

- أ- بالنسبة للدراسة المكتبية: تسعى الدراسة إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية، والدوريات والنشرات والمقالات والمؤتمرات والتقارير فضلاً عن شبكة المعلومات الالكترونية (الإنترنت).
- ب- بالنسبة للدراسة الميدانية: تسعى هذه الدراسة إلى اختبار فرضيات البحث من خلال جمع البيانات بواسطة استبيان موجه إلى المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان عينة البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها وتفسيرها.

#### نموذج الدراسة:



#### مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، باختلاف جنسهم ومؤهلهم ومستواهم الوظيفي وسنوات خبرتهم. أما عينة البحث فتمثلت ب (104) مدير في المستويات العليا (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الميسرة، واستردت (102) استمارة وبعد فحصت الاستمارة وجد الباحث أن الاستثمارات الصالحة للاستخدام هي 100 استمارة وبذلك تكون نسبة الاستثمارات المستردة الصالحة تشكل 96% تقريباً من إجمالي الاستثمارات الموزعة

#### مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: تم الحصول على المصادر الأولية للبحث وذلك بالاستفادة من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الذكاء الاستراتيجي وممارسات الموارد البشرية الافضل.
- المصادر الثانوية: تم الحصول على البيانات المتعلقة بأعداد وتوزع المديرين من سجلات الوزارة.

#### أداة البحث:

- استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة لاستقصاء آراء العينة وتكونت من ثلاثة أجزاء:
- المتغيرات المستقلة: وتشمل أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة حيث تم قياسها بالاستناد إلى مقياس (Michael Maccoby, 2001) والذي يتكون من 25 عبارة تتعلق بخمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجي هي الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة.
  - المتغير التابع: وشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاستناد إلى مقياس (Pfeffer Jeffrey) وكذلك مقياس (Ilias Vlachos, 2008).
  - المتغيرات الضابطة: الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.
- استخدم الباحث مقياس ليكرت المكوّن من خمس رتب: موافق جداً 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق 2، وغير موافق إطلاقاً 1 درجة.

#### اختبار ثبات المقياس

بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) بين 0.71-0.81 بينما بلغت للمتغير التابع المتمثل بالممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية 0.92، وبناءً على ذلك يمكن للباحث القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في البحث تتصف بالثبات الداخلي لعباراتها.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

- الإجابة على السؤال الأول: "ما درجة ممارسة المدراء في وزارة الإسكان العمانية عينة البحث لأبعاد الذكاء الاستراتيجي؟"

الجدول رقم (1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
A 1	يتم استقراء المستقبل لتطوير الخطط والاستراتيجيات على المدى الطويل.	4.07	.913	81.4
A 2	أتابع التغييرات في البيئة الخارجية وتداعياتها على عملية صنع القرار.	4.16	.735	83.2
A 3	يتم التنبؤ بالتعقيدات المستقبلية التي قد تواجه عملية صنع القرار.	3.75	.936	75
A 4	أُشخص وأحدد الفرص لاستثمرها في تحقيق الأهداف.	4.15	.833	83
A 5	يُستفاد من الخبرة الشخصية للتعامل مع الأحداث المستقبلية.	4.19	.950	83.8
المقياس الكلي لبُعد الاستشراف				
81.28		4.0640	.55624	
B1	تُدرس الأفكار الجديدة مجتمعة ليُستفاد من قيمة تفاعلها مستقبلاً.	3.93	1.075	78.6
B2	تُحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من تحليلها كأجزاء.	3.80	1.082	76
B3	تتم الرؤية للأحداث المحيطة على أنها سلسلة مكملة لبعضها البعض.	3.80	.899	76
B4	تُدمج الأحداث وتُحلل عناصر انشطة العمل لتُفهم آلية تفاعلاتها	3.91	1.045	78.2
B5	يتم إنشاء سيناريوهات بديلة للمستقبل بناءً على معلومات البيئة الخارجية.	3.84	1.002	76.8
المقياس الكلي لبُعد تفكير النظم				
77.12		3.8560	.77698	
C 1	استخدم رؤيتي لتوحيد جهود الشركة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.10	.835	82
C 2	أعتمد على رؤيتي لاتخاذ القرارات الصحيحة.	4.04	.764	80.8
C 3	لدي القدرة على رؤية الأشياء غير المتوقعة والتعامل مع المجهول.	3.60	.985	72
C 4	لدي القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع يمكنني من تطبيقها.	3.85	.857	77
C 5	لدي القدرة على إقناع الآخرين برؤيتي الاستراتيجية وتحفيزهم للايمان بها.	4.00	.816	80
المقياس الكلي لبُعد الرؤية الاستراتيجية				
78.36		3.9180	.57002	
D 1	لدي قدرة كافية لتوجيه الفريق لتنفيذ الرؤية.	4.19	.677	83.8
D 2	غالباً ما أرفع من مستوى المنافسة بين الفريق لتحقيق مزيد الإنجازات.	4.23	.790	84.6
D 3	اشجع التفاعل بين الفرق لإيجاد حلول فعالة للمشاكل.	4.36	.732	87.2
D 4	أحثّ الفريق على المشاركة في عملية صنع القرار وتحمل المسؤولية.	4.48	.689	89.6
D 5	احفزّ الفريق للعمل بانسجام مع الأهداف الاستراتيجية.	4.64	.542	92.8
المقياس الكلي لبُعد الدافعية				
87.6		4.3800	.46144	
E 1	أرى الشراكة وسيلة إيجابية لتنفيذ الرؤية وتحقيق الأهداف.	4.58	.622	91.6
E 2	قناعتي بان قوة القرار تزداد عندما ينتج عن عدة أطراف متحالفة.	4.55	.657	91
E 3	أسعى إلى إقامة شراكة استراتيجية مع نظائري في داخل وخارج الوزارة.	4.45	.716	89
E 4	أسعى للتحالفات مع أطراف أخرى للاستفادة من مواردهم وخبراتهم.	4.42	.671	88.4
E 5	أرى بالشراكة مع الأطراف الأخرى حلاً جيداً للخروج من أي أزمة.	4.56	.656	91.2
المقياس الكلي لبُعد الشراكة				
90.25		4.5125	.46097	
82.922		4.1461	.34820	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح للباحث ما يلي:

- بُعد الذكاء الاستراتيجي الأول المتمثل بالاستشراف
- تقيس العبارات (من A 1 الى A 5) واقع ممارسة بُعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالاستشراف في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين

(3.75) و (4.19)، وتبين أن المبحوثين من المدراء يستقرون المستقبل لتطوير الخطط والاستراتيجيات على المدى الطويل بدرجة تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس (3.40) درجة، إذ بلغت (4.07) بانحراف معياري قدره (913). كما أظهر المبحوثون بأنهم يتابعون التغييرات في البيئة الخارجية وتداعياتها على عملية صنع القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.16) درجة وهي تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس وتقترب من الدرجة الجيدة (4.20)، كما أوضح المبحوثون بأنهم يشخصون الفرص لاستثمارها في تحقيق الأهداف ويستخدمون الخبرة الشخصية للتعامل مع الأحداث المستقبلية بدرجة فوق المتوسطة.

- يمارس المبحوثين من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالاستشراف بدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0640) بانحراف معياري (55624) كما حققت عينة البحث على مقياس بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالاستشراف أهمية نسبية بلغت (81.28%) بتقدير متوسط.

#### ● بُعد الذكاء الاستراتيجي الثاني المتمثل بتفكير النظم

- تقيس العبارات (من B 1 الى B 5) ممارسة بُعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بتفكير النظم في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3.80) و (3.93)، وتبين أن المبحوثين من المدراء يدرسون الأفكار الجديدة مجتمعة ليُستفاد من قيمة تفاعلها مستقبلاً بدرجة تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس (3.40) درجة، إذ بلغت (3.93) بانحراف معياري قدره (1.075). كما أظهر المبحوثون بأنهم يعملون على سيناريوهات بديلة للمستقبل بناءً على معلومات البيئة الخارجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.84) درجة وهي تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس، كما أوضح المبحوثون بأنهم يحللون أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من تحليلها كأجزاء، ويعتبرون أن الأحداث المحيطة بسلسلة مكملة لبعضها البعض، وغالباً ما تُدمج الأحداث وتُحلل عناصر أنشطة العمل لتُفهم آلية تفاعلاتها وذلك بدرجة فوق المتوسطة.

- يمارس المبحوثون من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بتفكير النظم بدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8560) بانحراف معياري (77698) كما حققت عينة البحث على مقياس بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بتفكير النظم أهمية نسبية بلغت (77.12%) بتقدير متوسط.

#### ● بُعد الذكاء الاستراتيجي الثالث المتمثل بالرؤية الاستراتيجية

- تقيس العبارات (من C 1 الى C 5) واقع ممارسة بُعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالرؤية الاستراتيجية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (4.10) و (3.60)، وتبين أن المبحوثين من المدراء يستخدمون رؤيتهم لتوحيد جهود الشركة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بدرجة تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس (3.40) درجة، إذ بلغت (4.10) بانحراف (835). كما أظهر المبحوثون بأنهم يعتمدون على رؤيتهم لاتخاذ القرارات الصحيحة والتعامل مع المجهول وامتلاكهم للقدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق فضلاً عن قدرتهم على إقناع الآخرين برؤيتهم الاستراتيجية وتحفيزهم للإيمان بها وذلك بدرجة متوسطة.

- يمارس المبحوثين من المدراء وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالرؤية الاستراتيجية بدرجة أعلى من المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9180)



بانحراف (57002). كما حققت عينة البحث على مقياس بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالرؤية الاستراتيجية أهمية نسبية بلغت (78.36%) بتقدير متوسط.

● **بُعد الذكاء الاستراتيجي الرابع المتمثل بالدافعية**

- تقيس العبارات (من D 1 الى D 5) واقع ممارسة بُعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالدافعية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (4.60) و (4.1)، وتبين أن المبحوثين من المدراء يحفظون فرقيهم للعمل بانسجام مع الأهداف الاستراتيجية بدرجة تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس (3.40) درجة، إذ بلغت (4.64) بانحراف معياري قدره (542). كما أظهر المبحوثون بأن لديهم قدرة كافية لتوجيه الفريق لتنفيذ الرؤية ويستخدمون المنافسة بين الفريق لتحقيق مزيد من الإنجازات، فضلاً عن تشجيعهم التفاعل بين الفرق لإيجاد حلول فعالة للمشاكل وإشراك الفريق على المشاركة في عملية صنع القرار وتحمل المسؤولية وذلك بدرجة متوسطة.

- يمارس المبحوثين في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالدافعية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.64) بانحراف معياري (542). كما حققت عينة البحث على مقياس بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالدافعية أهمية نسبية بلغت (92.8%) بتقدير مرتفع.

● **بُعد الذكاء الاستراتيجي الخامس المتمثل بالشراكة**

- تقيس العبارات (من E 1 الى E 5) واقع ممارسة بُعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالشراكة في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (4.58) و (4.56)، وتبين أن المبحوثين من المدراء يرون في الشراكة وسيلة إيجابية لتنفيذ الرؤية وتحقيق الأهداف بدرجة تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس (3.40) درجة، إذ بلغت (4.58) بانحراف معياري قدره (622). كما أظهر المبحوثون بأن لديهم قناعة بأن قوة القرار تزداد عندما ينتج عن عدة أطراف متحالفة، وكما أنهم يسعون إلى إقامة شراكة استراتيجية مع أقرانهم في داخل وخارج الوزارة، ومحاولة الاستفادة من مواردهم وخبراتهم، فضلاً عن اعتبارهم الشراكة مع الأطراف الأخرى حلاً جيداً للخروج من أي أزمة وذلك بدرجة جيدة.

- يمارس المبحوثين في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالشراكة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.5125) بانحراف (46097). كما حققت عينة البحث على مقياس بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالشراكة أهمية نسبية بلغت (90.25%) بتقدير مرتفع.

خلاصة: يمكن القول إن المبحوثين من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث يمارسون أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة بدرجة تتراوح ما بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (4.1461) بانحراف معياري (34820). كما حققت عينة البحث على أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة أهمية نسبية بلغت (82.922%) بتقدير متوسط الى مرتفع. والجدول يوضح الترتيب التنافلي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي حسب درجة ممارستها من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان.

الجدول رقم (2) الترتيب التنافلي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

الترتيب	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	المتوسط	الانحراف	الأهمية	التقدير
1	بُعد الشراكة	4.5125	.46097	90.25	مرتفع
2	بُعد الدافعية	4.3800	.46144	87.6	مرتفع
3	بُعد الاستشراف	4.0640	.55624	81.28	متوسط

الترتيب	ابعاد الذكاء الاستراتيجي	المتوسط	الانحراف	الأهمية	التقدير
4	بُعد الرؤية الاستراتيجية	3.9180	.57002	78.36	متوسط
5	لبُعد تفكير النظم	3.8560	.77698	77.12	متوسط
	ابعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة	4.1461	.34820	82.922	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ما هي درجة ممارسة المدراء في وزارة الإسكان العمانية لممارسات الموارد البشرية؟

الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لممارسات الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الأهمية
G1	هناك تصميم وتوصيف فعال للوظائف.	3.81	1.032	76.2
G2	هناك نظام واضح لاختيار الموظفين.	3.39	1.100	67.8
G3	يوجد إدارة كفؤة للأداء.	3.46	1.009	69.2
G4	يوجد نظام فعال للتعويضات والحوافز يعتمد على الأداء.	3.18	1.258	63.6
G5	توجد خطط تدريب وتطوير مكثفة سنوية للموظفين.	3.16	1.308	63.2
G6	نحرص على توفير الأمن الوظيفي مع مرونة في التنقل الوظيفي الداخلي.	3.26	1.211	65.2
G7	توجد مرونة في التعيين الانتقائي للموظفين الجدد.	3.27	1.145	65.4
G8	نحرص على المشاركة والفرق ذاتية الإدارة واللامركزية في اتخاذ القرار.	3.49	1.115	69.8
G9	توجد مشاركة واسعة للمعلومات في الوزارة.	3.42	1.199	68.4
G10	نسعى الى تقليص الفوارق والحوافز الثقافية والمادية بين الموظفين.	3.55	1.175	71
	المقياس الكلي للممارسات الأفضل في جانب الموارد البشرية	3.3990	.88575	67.98

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدولين السابقين يتضح للباحث ما يلي:

- تقيس العبارات (من G1 الى G10) واقع الممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3.81) و (3.16)، وأوضح الباحثون من المدراء أن هناك تصميم وتوصيف فعال للوظائف وبدرجة متوسطة الى مرتفعة، وهذا مردّه إلى خضوع الموارد البشرية لتوصيف وظائف حكومي محكم، إذ بلغت (3.81) بانحراف معياري قدره (1.032). إلا أن الباحثين أظهروا عدم رضاهم عن فعالية نظام التعويضات، وطلبوا بدعم خطط التدريب والتطوير السنوية وضعف مرونة التنقل الوظيفي الداخلي مما ينعكس على الأمن الوظيفي والتعيين الانتقائي للموظفين الجدد.
- يتبنى الباحثون من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث الممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية بدرجة منخفضة إلى متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3990) بانحراف معياري (88575). كما حققت عينة البحث على مقياس ممارسة الموارد البشرية أهمية نسبية بلغت (67.98%) بتقدير منخفض.

- اختبار الفرضية: لا تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) معنوياً في ممارسة إدارة الموارد البشرية.  
من أجل اختبار صحة هذا الفرضية تم اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد لنموذج إدارة الموارد البشرية، ثم تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في ممارسة إدارة الموارد البشرية. كما هو موضح بالجدولين التاليين:  
الجدول رقم (4) معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الموارد البشرية

قيمة F	5.145
المعنوية	.000
معامل الارتباط R	0.46
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.21
معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	0.173
الخطأ المعياري للتقدير	0.8054

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول رقم (5) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في ممارسة إدارة الموارد البشرية

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std.Error	معامل الانحدار المعياري Beta	T لحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الاستشراف	.056	.183	.035	.307	.760	غير معنوية
تفكير النظم	.496	.128	.435	3.880	.000	معنوية
الرؤية المستقبلية	-.189	.159	-.122	-1.191	.237	غير معنوية
الدافعية	-.112	.208	-.058	-.539	.591	غير معنوية
الشراكة	-.100	.187	-.052	-.532	.596	غير معنوية
الثابت	2.937	1.106		2.655	.009	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدولين السابقين يمكن استنتاج ما يلي:

- أن قيمة (F) تساوي (5.145) وهي معنوية عند مستوى (0.05) مما يعني أن المتغير المستقل أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (ممارسة إدارة الموارد البشرية).
- بلغ معامل الارتباط (0.46) ويعني ذلك أن العلاقة أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وممارسة إدارة الموارد البشرية علاقة طردية إلا أن هذه العلاقة ضعيفة إلى متوسطة القوة وهي معنوية عند مستوى (0.05).

#### • معامل الانحدار B:

- (الاستشراف: يساوي 0.056) أي أن الاستشراف يؤثر طردياً في ممارسة إدارة الموارد البشرية.
- (تفكير النظم: يساوي 0.496) أي أن تفكير النظم يؤثر طردياً في ممارسة إدارة الموارد البشرية.

- (الرؤية: يساوي 189-) أي أن تفكير النظم تؤثر عكسياً في ممارسة الموارد البشرية.
- (الدافعية: يساوي 112-) أي أن بعد الدافعية تؤثر عكسياً في ممارسة إدارة الموارد البشرية.
- (الشراكة: يساوي 100-) أي أن بعد الشراكة تؤثر عكسياً في ممارسة إدارة الموارد البشرية.
- **قيمة t ومستوى المعنوية:**
- إن مستوى معنوية اختبار t لبُعد الاستشراف بلغت (0.760) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود أثر لبُعد الاستشراف في ممارسة إدارة الموارد البشرية.
- إن مستوى معنوية اختبار t لبُعد تفكير النظم بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني وجود أثر لبُعد تفكير النظم في ممارسة إدارة الموارد البشرية.
- إن مستوى معنوية اختبار t لبُعد الرؤية المستقبلية بلغت (0.237) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود أثر لبُعد الرؤية المستقبلية في ممارسة إدارة الموارد البشرية.
- إن مستوى معنوية اختبار t لبُعد الدافعية بلغت (0.591) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود أثر لبُعد الدافعية في ممارسة إدارة الموارد البشرية.
- إن مستوى معنوية اختبار t لبُعد الشراكة بلغت (0.596) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود أثر لبُعد الشراكة في ممارسة إدارة الموارد البشرية.
- **معامل التحديد  $R^2$ :**
- إن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.215) وهذا يعني أن المتغير المستقل لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) تفسر ما مقداره (21%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (ممارسة إدارة الموارد البشرية) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وأن نسبة (79%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع دراسة الباحث.
- **نتائج اختبار الفرضية:**
- يتم قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في ممارسة إدارة الموارد البشرية، ورفض الفرضية البديلة.
- يتم رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود أثر معنوي لبُعد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم) في ممارسة إدارة الموارد البشرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم) في ممارسة إدارة الموارد البشرية.

#### مناقشة النتائج:

- وجد الباحثان من خلال نتائج تحليل البيانات أن هناك مستوى جيد من الوعي بأدوات الذكاء الاستراتيجي لما له أثر على أداء وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان بين المبحوثين، وذلك يعود للممارسة الجيدة التي أبدتها الوزارة المعنية في عملية التفكير والتخطيط الاستراتيجي وكيفية بناء العلاقات والشراكات الخارجية والداخلية.
- هناك تبني بمستوى جيد للممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية من حيث ضمان الأمان الوظيفي، واختيار أفضل الأفراد للعمل، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المنظمة، فضلاً عن توفير التدريب الكثيف للعاملين في ضوء احتياجاتهم، وهذا يعود لطبيعة عمل الوزارة

المعنية واستجابتها السريعة ودورها الفاعل في التنمية العمرانية الذي يعتبر من القطاعات الفاعلة والمزدهرة في سلطنة عمان.

- يمارس المبحوثون من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالاستشراف بدرجة المتوسطة إلى مرتفعة وهذا مؤشر جيد للدلالة على كفاءة المديرين في توافر الخبرة والمهارة في عملية استشراف المستقبل ورسم التوجهات الاستراتيجية لعمل الوزارة المعنية انطلاقاً من رؤية 2040 للسلطنة.
- يمارس المبحوثون من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بتفكير النظم بدرجة المتوسطة، وهذا سببه الخبرة العملية على الإشراف المباشر على رسم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية بنماذج علمية وعملية معتمدة من قبل الوزارة.
- يمارس المبحوثون في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالرؤية الاستراتيجية بدرجة أعلى من المتوسطة وهو مؤشر جيد على وجود رؤية استراتيجية لدى الوزارة ومفهومة من قبل المدراء.
- يمارس المبحوثون في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالدافعية بدرجة مرتفعة، مما يعني أنهم يستخدمون أدوات تحفيزية ويبدلون جهداً في إلهام العاملين.
- يمارس المبحوثون في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان بعد الشراكة بدرجة مرتفعة، مما يعني أن مستوى التفاعل بين القطاعات والاقسام عالي ويسهم في رفع مستوى الأداء.
- يتبنى المبحوثون من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان عينة البحث الممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية بدرجة متوسطة.
- عدم وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في ممارسة إدارة الموارد البشرية.
- وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم) في ممارسة إدارة الموارد البشرية.

## التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:

1. إضافة وحدة تنظيمية بمسمى الذكاء الاستراتيجي بوحدة متابعة رؤية 2040 في وزارة الاقتصاد، وتقع مهامها في متابعة تطبيق أدوات وممارسات الذكاء في الوحدات الحكومية، بالاشتراك مع وحدات الذكاء الاستراتيجي الواجب إحداثها في كل جهة.
2. العمل على تطوير وتحديث الأنظمة وسياسات وإجراءات العمل المعمول بها في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على أدوات التفكير النظمي والحلول البرمجية في ذلك.
3. إضافة مهارة الذكاء الاستراتيجي لكل وظيفة قيادية في المنظمة، يتم بناء مؤشرات أداء لها ومتابعتهم في كيفية تنفيذ أدواتها وتفعيلها.
4. زيادة الوعي بأهمية الذكاء الاستراتيجي وأبعاده والاطلاع على الممارسات الإدارية الأفضل لما لها من أثر في تعزيز صناعة القرارات وحل المشكلات وزيادة الأداء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عُمان.

5. تعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي من خلال الدورات التدريبية المعززة، والعمل على استقطاب مدربين متمكّنين محلياً وعالمياً، إضافةً للتدريب العملي مع مدراء عالميين أصحاب خبرات تراكمية في ادوات الذكاء الاستراتيجي.
6. تشكيل بنك للممارسات الإدارية الأفضل وفي جانب الموارد البشرية على وجه الخصوص من حيث تحديد للسياسات التي تعزز الأمان الوظيفي، وسياسات ومبادرات اختيار أفضل الأفراد للعمل، وكيفية استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وتحديد الممارسات الأفضل في إدارة الأداء لربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المنظمة.
7. العمل على مراجعة الخطط التدريبية وتوفير التدريب الكثيف للعاملين في مجالات الذكاء الاستراتيجي والممارسات الإدارية الأفضل.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- ادريس. وائل؛ الغالبي. طاهر (2009) سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: المنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن
- اسماعيل، عمار (2020). " دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد 1، يناير، مصر.
- الشمري، طارق. (2019) دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11 العدد 22، العراق.
- صفور، مجد (2017) قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية – المجلد- 33 العدد 1، سوريا.
- طيبي، نادية. (2019). " دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية". اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، والإدارية وعلوم التيسير، الجزائر.
- عثمان، مزمل، (2017) اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الأول – المجلد الأول.
- الغنم، خالد، (2016). " أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية- المجلد الثاني – العدد 5- حزيران 2016.
- قاسم، سامر؛ وكنعان، علي. (2018). " دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 40 العدد 4.
- الكواز، سعد واخرون. (2012). "إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي". المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. 23- 26 نيسان، الأردن.
- النجار، فايز جمعة؛ والحرايزة، أروى محمد (2020). " الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استثمارية الأعمال دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (3) 8.



- يحيى، هالة. (2017). " أثر الإدارة بالذكاء على الانتشار الاستراتيجي". أطروحة دكتوراه. جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Ayyoub A. & Mohammad A. (2019). "The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan", International Journal of Business and Social Science Vol. 10 , No. 4 , April.
- Boamah Richard. (2014). "The Effect of Motivation on Employees' Performance: Empirical Evidence from the BRONG AHAFO Education Directorate, Master OF Business School of Business, KNUST College of Art and Social sciences.
- Dadfar, H., Dahlgard,J., Brege, S., and Arzaghi,B., (2014), " International strategic alliances in the Iranian pharmaceutical industry: an analysis of key success and failure factors", 2014, Total Quality Management and Business Excellence, (25), Linköping University Post Print.
- Deborah Lucy Swensen, August 2008,"The Influences of the Developmental Process Of A School's Written Vision Statement and Goals on Their Sustainability", Doctoral Dissertation, e faculty of Brigham Young University, Department of Educational Leadership and Foundations, Brigham Young University.
- Harild Kerzner (2010). "Project Management Best Practices to Achieving Global Excellence. 2th edition, International Institute for Learning, Inc., New York, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Hasan Ali Al- Zu'bi, (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 April 2016, Vol. 6, No. 4.
- Iglia Kirilov (2019) Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector, Walden University, Doctoral Study.
- Ilias Vlachos (2008). "The effect of human resource practices on organizational performance: Evidence from Greece" The International Journal of Human Resource Management- January.
- Khaled Abuktaish, Shaker Jaralla Alkshali (2020) The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies, European Journal of Scientific Research, ISSN 1450- 216X / 1450- 202X Vol. 157 No 3 September.
- Mechael M., (2011) Strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change", Performance improvement, International Society for Performance Improvement. Vol 50, N° 3.
- Michael Maccoby, Tim Scudder. (2011). "STRATEGIC INTELLIGENCE: A CONCEPTUAL SYSTEM OF LEADERSHIP FOR CHANGE". March 2011 issue of Performance Improvement, International Society for Performance Improvement.

- Michael Maccoby. (2001). "The Human Side: Successful- Leaders Employ Strategic Intelligence", Research- Technology Management, 44:3.
- Mohamed Sulaiman Alhamadi (2020) Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, Volume 20 Issue 2 Version 1.0
- Nicholas B., Christos G., Raffaella S, John V.)2011 (. "Management Practices across Firms and Countries". Working Paper 12- 052, December 19. 2011, Harvard Business School
- Nicholas Beaumont, (2005). "Best Practice in Australian manufacturing sites". Elsevier Ltd. Volume 25, Issue 11, November.
- Patrick McLaughlin. (2013). "Manufacturing best practice and UK productivity". This review has been commissioned as part of the UK Government's Foresight Future of Manufacturing Project.
- Pfeffer, Jeffrey. (1998). "Seven Practices of Successful Organizations". California Management Review · December VOL. 40, NO. 2.
- Šikýř, M., (2013). "Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness". Central European Business Review Research PAPERS Volume 2, Number 1, March
- Sila I. (2002). "An Empirical Investigation Of The Critical Linkages Among Best Practice Factors And Their Impact On Business Results". PHD in business administration, University of Rhode Island.
- Thompson, Gamble, Strickland, 2006, Strategy: Core Concepts Analytical Tools Readings", 2E, McGraw- Hill.
- WHO. (2017). "A Guide to Identifying and Documenting Best Practices in Family Planning Programmes, World Health Organization Regional Office for Africa.
- Yasameen Mahdi Shaheed Al- Dahhan & Israa Mahdi Shaheed Al dahhan, (2019) The Relationship Between Strategic Intelligence and the Acquisition of Teaching Skills for History Teachers Academic Perspective, Journal of Research and Opinion JRO 6 (11).