

أثر الذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

الاستلام: 30/يونيو/2025
التحكيم: 12/أغسطس/2025
القبول: 16/أغسطس/2025

Gamal Dirhim Ahmed Zaid^(1,*)

جمال درهم أحمد زيد^(*,1)

Mohammed Abdullah Al-Sabahi^(2,*)

محمد عبدالله الصباحي^(*,2)

© 2026 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\) license](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2026 جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي من فئة (CC BY) شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

1 أستاذ إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

1 Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

2 باحث في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عناوين المراسلة: j.dirhim@ust.edu.ye، sabahi.mohammed2025@gmail.com

أثر الذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والشراكة) في التميز التنظيمي بأبعاده: (التميز القيادي، وتميز العمليات، وتميز الخدمة، وتميز الموارد البشرية) في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من القيادات الإدارية في (13) بنكاً، بعينة بلغت (295) مفرداً. وقد تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية عبر برنامج SmartPLS، إضافة إلى التحليل الإحصائي باستخدام SPSS. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي، كما توصلت أيضاً إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي، حيث كان بعد الشراكة الأكثر تأثيراً، يليه بعد الرؤية المستقبلية، ثم بعد الاستشراف، ثم بعد التفكير النظامي. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي، لا سيما التفكير النظامي، وتحديث أدوات الاستشراف والرؤية المستقبلية، وتوسيع نطاق الشراكات الاستراتيجية؛ لدعم تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، التميز التنظيمي، البنوك اليمنية.

The Impact of Strategic Intelligence on Organizational Excellence: A Field Study in Yemeni Banks in the Capital Municipality of Sana'a

Abstract:

This study aimed to identify the impact of strategic intelligence, represented by its dimensions (foresight, systems thinking, future vision, and partnership), on organizational excellence represented by its dimensions (leadership excellence, operational excellence, service excellence, and human resources excellence) in Yemeni banks located in the Capital Municipality of Sana'a. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as a tool for data collection from administrative leaders in 13 banks, with a sample size of 295 respondents. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) through the SmartPLS software, in addition to statistical analysis via SPSS. The results indicated a positive statistically significant impact of strategic intelligence on organizational excellence. All dimensions of strategic intelligence showed a significant positive impact on organizational excellence, with the partnership dimension having the greatest influence, followed by future vision, foresight, and then systems thinking. The study recommends enhancing the application of strategic intelligence, particularly systems thinking, updating foresight and future vision tools, and expanding strategic partnerships to support the achievement of sustainable organizational excellence.

Keywords: strategic intelligence, organizational excellence, Yemeni banks.

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال عامة، ومن بينها البنوك اليمينية بشكل خاص، تحديات متزايدة تفرضها ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية، أبرزها اشتداد المنافسة، والانفتاح الاقتصادي، وتسارع التغيرات التكنولوجية، وارتضاع وعي العملاء، وفي ظل هذه المتغيرات، لم تعد الأدوات الإدارية التقليدية قادرة على تلبية متطلبات المرحلة؛ مما يستدعي تبني مفاهيم واستراتيجيات إدارية حديثة تمكن البنوك من تحقيق التميز التنظيمي والمحافظة عليه (بشر، 2019).

وقد أصبح التميز التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة؛ لكونه يوفر لها السبق في الأسواق، ويعزز من قدرتها على بناء علاقات مستدامة مع أصحاب المصالح، ويسهم في تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية تتجاوز توقعات العملاء (Hijawi, 2021؛ جارندر، 2009)، كما أن المؤسسات التي تتميز في أدائها تمتلك قوى عاملة ديناميكية، وقدرات عالية على الابتكار، وقيادات فاعلة تستطيع توجيه العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Ansari & Riasi, 2016).

وفي هذا السياق، برز الذكاء الاستراتيجي كمدخل فاعل يتيح للمؤسسات التفاعل مع بيئتها بمرونة وتوقع التحولات المستقبلية، وذلك عبر أبعاده الرئيسية، وهي: الاستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والشراكة؛ إذ يعد الذكاء الاستراتيجي أحد المقومات الجوهرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال دعم الابتكار، وتحسين القدرات التنظيمية، ومساعدة المؤسسات على التكيف مع التغيرات؛ مما يعزز من فرصها في تحقيق التميز التنظيمي (Gupta et al., 2021؛ صديق، 2021؛ موسى، 2020)، ويسهم الذكاء الاستراتيجي كذلك في تعزيز ممارسات الشراكة والتكامل بين مختلف الأطراف الداخلية والخارجية؛ مما يدعم الأداء التنظيمي العام (علوان وعبيد، 2022؛ حمود والنعمة، 2023). ويُقاس التميز التنظيمي من خلال أبعاده الرئيسية: التميز القيادي، وتميز العمليات، وتميز الخدمة، وتميز الموارد البشرية، حيث ترتبط هذه الأبعاد ارتباطاً مباشراً بالقدرة على الابتكار، وتلبية احتياجات السوق والتكيف مع التغيرات المحيطة.

وفي ظل التحديات المتعددة التي تواجهها البنوك اليمينية، والتي من بينها الظروف الاقتصادية والسياسية المعقدة، ومحدودية الموارد، وتزايد توقعات العملاء، فإن الحاجة أصبحت ماسة لتوظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتحقيق التميز التنظيمي، ويبرز دور الشراكة في بناء علاقات استراتيجية مثمرة، فيما يسهم التفكير النظامي في تعزيز التناسق الداخلي، ويساعد الاستشراف والرؤية المستقبلية في إعداد المؤسسات للتعامل مع المستقبل بفاعلية.

وتأسيساً على ما سبق، فإن السعي نحو تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده: (التميز القيادي، وتميز العمليات، وتميز الخدمة، وتميز الموارد البشرية)، لم يعد خياراً أمام البنوك، بل أصبح ضرورة لا يمكن التغاضي عنها؛ وذلك لضمان نيل البنوك موقعاً تنافسياً مناسباً في السوق، ومواجهة التحديات المحيطة، من خلال تحقيق التميز التنظيمي والمحافظة عليه أطول فترة ممكنة؛ ولذلك زادت حاجة البنوك إلى اتباع وتبني المداخل التطويرية والأساليب الحديثة؛ لتكون قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها؛ ولهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي في البنوك اليمينية بأمانة العاصمة صنعاء.

التميز التنظيمي:

مفهوم التميز التنظيمي:

شهد مجال الإدارة تطوراً ملحوظاً في فهم التميز التنظيمي، حيث تنوعت التعريفات بتنوع المدارس الإدارية والنماذج الفكرية، وانطلاقاً من هذا الأساس، قدم العديد من الباحثين تعريفات متنوعة للتميز التنظيمي، عكست أبعاداً متعددة لهذا المفهوم؛ لذا يرى القاضي (2022، 20) أن التميز التنظيمي هو: "تفرد البنوك بالتفوق في النظام الشامل لأداء البنك وجميع الجوانب التنظيمية؛ وذلك لتفردته بالقدرات

القيادية، والبشرية، والخدمتية، وجوده الخدمة ورضا الزبون، وذلك من خلال تقديم خدمات شاملة ذات جودة تختلف عن خدمات المنافسين، بما يحقق رضا أصحاب المصالح"، في حين عرفه الرخيص (2019)، (5) بأنه: "التفوق والتفرد الذي تحققه المؤسسة في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة لتحقيق وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها متفوقة على المنافسين وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة، وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي"، أما أبو عودة (2018، 20) فيربط التميز بالتخطيط الإستراتيجي، معرفاً إياه بأنه: "الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي من أجل العمل على وجود رؤية مشتركة معروفة الهدف، وتعمل على استغلال جميع الفرص المتاحة، وأن يتفوق أداء المؤسسة على باقي المؤسسات التي تقدم المنتج نفسه أو الخدمات، وأن يفوق كامل التوقعات للعملاء"، ووفق اللوح (2017، 22)، فإن التميز التنظيمي هو: "الريادة والإبداع في تقديم الخدمات، وتحقيق نتائج باهره ترضي العملاء، والمساهمين، والموظفين"، وتعتبر هنية (2016، 6) التميز التنظيمي بأنه: "مجموعة من الخصائص التنظيمية النادرة والفريدة من نوعها التي تتمتع بها المنظمة المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي"، ويضيف حجازي (2016، 43) أن التميز التنظيمي هو: "قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل استراتيجي، والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، وتميزها عن باقي المؤسسات، ويساعدها على دخول سوق المنافسة بكفاءة لما تمتلكه من امتيازات كثيرة".

يتضح من هذه التعريفات أن التميز التنظيمي لا يقتصر على أداء عالٍ فحسب، بل يُعد انعكاساً لهوية المؤسسة، وتميزها البنوي والسلوكي والإداري، وذلك من خلال امتلاك سمات فريدة، مثل: الإبداع، والقدرة على الابتكار، والريادة في تقديم الخدمات، والمرونة في استغلال الفرص، فضلاً عن تحقيق رضا جميع أصحاب العلاقة، كما يشير التميز التنظيمي إلى ثقافة مؤسسية تدعم التواصل والتعلم التنظيمي، وتسهم في التطوير المستمر، وخلق مزايا تنافسية يصعب تقليدها.

أهمية التميز التنظيمي:

تكمن أهمية التميز التنظيمي في أنه من أهم العوامل التي تسهم في تقدم الإدارة، فهو يعني رفع مستويات الأداء من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين داخل المنظمة، وهذا يتطلب وجود بيئة تنظيمية ديناميكية وفعالة تتميز بالعمل الجماعي والابتكار والمبادرة والمنافسة الصحية، بحيث تعمل هذه البيئة على تعزيز الشعور بالملكية بين الموظفين؛ مما يدفعهم إلى توجيه طاقاتهم وجهودهم نحو تميز المنظمة ونجاحها (القاضي، 2022).

ويؤكد جاردنر (2009) أن التميز التنظيمي أمر بالغ الأهمية لتعزيز آليات حل المشكلات، ومعالجة القضايا الفنية داخل المنظمات، ويتحقق ذلك من خلال خلق بيئة مواتية للابتكار والإبداع لدى الموظفين، مع تعزيز ثقافة تشجع التعلم والتجريب، والهدف النهائي هو تعزيز الأداء، وزيادة فعالية المؤسسة، والإسهام في النمو الشخصي والمهني للموظفين، فضلاً عن تحسين جودة العمل بشكل عام، والتأثير المجتمعي والبيئي (القاضي، 2022).

ويلاحظ عباس (2004) بإيجاز الجوانب المحورية للتميز التنظيمي، وهي:

- تحديد العقبات عند ظهورها؛ مما يمكن المنظمة من التعامل مع التحديات بفعالية.
- التطوير المستمر للموارد البشرية لرفع أداء المنظمة.
- تزويد الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة بمهارات اتخاذ القرار الأساسية.
- التركيز على خلق قيمة مضافة للعملاء ورعاية النمو المستمر، وذلك من خلال القيادة الرؤيوية والكفاءة والقدرة على التكيف.
- التركيز على ملاحظات العملاء والتواصل من أجل التحسين المستمر.
- دمج جميع العمليات التنظيمية في أنظمة متماسكة ومتراصة.

وتكمن أهمية التميز التنظيمي في قدرته على خلق القيمة المضافة، وتعزيز مستويات الأداء، وتسهيل التكيف مع الظروف المتغيرة من خلال تحديد العقبات، وتزويد صناع القرار بالمهارات الأساسية، وتنفيذ أنظمة إدارية متقدمة لتحقيق نتائج إيجابية للموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة ككل.

إبعاد التميز التنظيمي:

اعتمدت الدراسة الحالية مجموعة من الأبعاد للتميز التنظيمي، وهي: (التميز القيادي، وتميز العمليات، وتميز الخدمة، وتميز الموارد البشرية)؛ كونها الأبعاد الأكثر تكراراً، وأيضاً الأبعاد المناسبة لمجتمع الدراسة الحالية (البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء)، وهذه نبذة مختصرة لأبعاد التميز التنظيمي المستهدفة في هذه الدراسة.

1. التميز القيادي:

تؤدي القيادات العليا دوراً محورياً في دفع التميز من خلال رعاية قدرات الأفراد وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، وتميز القيادة الفعالة بالعلاقات الشخصية القوية، والابتعاد عن التفكير التقليدي، وتشجيع المنافسة الصحية لتوليد أفكار جديدة. وعلاوة على ذلك، فإن سياسة الباب المفتوح والتواصل المباشر بين القيادات العليا والأفراد تسهل تبادل المعلومات، وتمكن المنظمة من المنافسة بفعالية وابتكار حلول لتحدياتها، كما تعمل اللامركزية في عمليات العمل داخل المنظمة على تعزيز التدفق السلس للمعلومات والأفكار المبتكرة؛ مما يمكن الأفراد من إظهار الإبداع، وعلاوة على ذلك، يمكن لأنماط القيادة الديمقراطية أن تلهم الأفراد لمعالجة التحديات المتعددة الأوجه، وذلك من خلال الاعتراف بالأخطاء والنواقص وتصحيحها (Borghini, 2013، سليم، 2020).

وعُرف التميز القيادي بأنه "تفرد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات بجميع الأنشطة والعمليات والفعاليات الداخلية الحيوية التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين" (حسن، 2010، 11). "فالعمل الإداري يحتاج إلى قيادات متميزة تعمل وفق الأنظمة الإدارية الحديثة، القائمة على أساس التقنيات والوسائل والأساليب الحديثة في شتى مجالات العمل" (الساقى والمولى، 2021، 1270).

كما تم تعريف التميز القيادي بأنه "تفرد البنوك بقيادات لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية والابتكارية والإبداعية والمنافسة والابتعاد عن التقليد، وتبنيها لاستراتيجية الباب المفتوح وخلق علاقة بينها وبين أفراد الجماعة، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، وإتاحة الفرص لتبادل المعلومات وتقديم الاقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكل المنظمة بالمشاركة الجماعية" (القاضي، 2022، 20-21).

2. تميز العمليات:

يشمل تميز العمليات تصميم العمليات وإدارتها وتعزيزها بما يتماشى مع سياسات واستراتيجيات المنظمة، مع الهدف الأساسي المتمثل في إرضاء العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، فعندما تفشل المنتجات أو الخدمات في تلبية احتياجات العملاء أو تجاوز توقعاتهم، فقد يلجأ العملاء إلى المنافسين؛ مما يشير إلى وجود مشكلات أساسية في عمليات الإنتاج، حيث إن معالجة هذه المشكلات من خلال نموذج التميز يمكن أن يمهّد الطريق لتحسين المستمر (النعمي وصويص، 2008).

وفي هذا الإطار، يتم التركيز على تصميم وإدارة العمليات لتحقيق أقصى قيمة لجميع أصحاب المصلحة، وتطوير العمليات والخدمات لتحسين القيمة لتلقي الخدمات، وإدارة وتقديم الخدمات، وتعزيز العلاقات مع متلقي الخدمات (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، 2013).

3. تميز الخدمة:

إن التميز في الخدمة لا يعني تلبية توقعات العملاء فحسب، بل وتجاوزها أيضاً، وذلك من خلال تقديم الخدمات بطريقة مميزة عن المنافسين، بما في ذلك الخصائص التي يراها العملاء ذات قيمة عالية،

فعدما يجد العملاء أن الخدمة لا تتوافق مع احتياجاتهم أو فشلت في تلبية توقعاتهم المرتفعة، فقد يلجؤون إلى المنافسين؛ مما يشير إلى مشكلات أساسية في تقديم الخدمة تتطلب إجراءات علاجية لتحقيق التحسين المستمر (التعيمي وصويص، 2008).

وعُرف تميز الخدمة بأنه "عملية تحقيق وتجاوز توقعات الزبائن المستفيدين من الخدمة عن طريق تقديمها بطريقة مختلفة عما يقدمها المنافسون في نفس المجال والقطاع، ومن خلال احتوائها على مجموعة من الخصائص التي يعتبرها الزبون ذات قيمة عالية" (حمود وجاهل، 2021، 289). وفي سياق العمل المصرفي، وقد عرف التميز في الخدمة بأنه "تفرد البنك بتقديم خدمات متميزة ومبتكرة تلي رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر، بحيث تعزز صورة ذهنية إيجابية عن البنك" (القاضي، 2022، 21).

4. تميز الموارد البشرية :

إن التميز في الموارد البشرية أمر حيوي للمنظمات، ويمكن تحقيقه بطرق مختلفة، بما في ذلك موازنة استراتيجيات الموارد البشرية مع مهمة المنظمة وأهدافها الشاملة، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيير، وتعزيز الوحدة الاستراتيجية بين الموظفين والعملاء (عبدالنبي ويوسف، 2023).

ويتضمن التميز الفعال في الموارد البشرية إدارة وتطوير وإطلاق العنان للإمكانات الكاملة للموظفين، وذلك من خلال المعاملة العادلة والمساواة والشراكة والتمكين والتواصل والمكافآت والتقدير المناسبين، ويهدف هذا النهج إلى تحفيز الموظفين على الالتزام باستغلال مهاراتهم لصالح المنظمة، وتشمل المعايير الفرعية المحددة لتحقيق التميز في الموارد البشرية دعم توافق الموظفين مع استراتيجية المنظمة، وتعزيز معرفتهم وقدراتهم، وإشراكهم وتمكينهم بشكل نشط، والحفاظ على التواصل الفعال في جميع أنحاء المنظمة، وإظهار التقدير لجهودهم (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، 2013).

وعُرف تميز الموارد البشرية بأنه "مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك الإبداع، المتمثل في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية" (الجمال وعمران، 2021، 265).

وفي سياق العمل المصرفي، تم تعريف التميز في الموارد البشرية بأنه "تفرد البنك بأهم أصل، وهو المتمثل بالكفاءات البشرية من ذوي القدرات والمهارات والخبرات، ومجموعة من المميزات التي تؤهلهم ليكونوا بارزين في جانب أو عدة جوانب، وهذا يعتمد بشكل رئيس على ثقافة البنك بأن النجاح مرهون بالعنصر البشري" (القاضي، 2022، 21).

وبشكل عام، تؤكد الأبعاد المحددة للتميز التنظيمي على التفاعل المعقد بين القيادة والعمليات، وتقديم الخدمات والموارد البشرية في سياق البنوك اليمينية؛ مما يوفر رؤى قيمة حول الاستراتيجيات والممارسات المتعددة الأوجه والضرورية لتحقيق النجاح التنظيمي، ومن خلال تحليلها الشامل ووجهات نظرها المتنوعة، تقدم الدراسة فهما غنيا للضرورات الاستراتيجية التي تدعم التميز داخل القطاع المصرفي.

الذكاء الاستراتيجي:

مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

حظي الذكاء الاستراتيجي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة؛ نظرا لدوره الحيوي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وتوجيهها نحو المستقبل، وينظر إليه كنظام متكامل يدعم اتخاذ القرارات طويلة الأمد، ويسهم في صياغة استراتيجيات قائمة على تحليل البيئة واستشراف المستقبل. لذا يُعرف Kitagawa و Vidmar (2023، 656) الذكاء الاستراتيجي بأنه القدرة على "تحديد الاتجاهات الرئيسية ورسم القدرات الأساسية لاستغلال الفرص وإنشاء رؤى مستقبلية شاملة قائمة على المكان وملائمة للفرص التكنولوجية"؛ مما يعكس طبيعته التنبؤية والمستندة إلى السياق، كما عرفه Abd et al. (2019، 2) بأنه "مجموعة من الإجراءات والأنشطة لتحليل وتقييم المعلومات بهدف إعداد خطة استراتيجية محكمة"، ما يسلط الضوء على جانبه المنهجي والتحليلي، ويعرف الياسري والشمري (2015)،

253) الذكاء الاستراتيجي بأنه "المحور الرئيس للتفكير الاستراتيجي الفعال الذي يمكن قادة المنظمة من اتخاذ قرارات محورية تشكل مستقبل كياناتهم"، ويعرفه الطائي والخفاجي (2009، 5) بأنه "عملية معرفية تنطوي على التصور والإبداع"، وهو ما يربط بين الإدراك الاستراتيجي والابتكار الإداري.

من خلال استعراض هذه التعريفات، يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يمثل بنية معرفية وسلوكية متكاملة، تتضمن مزيجا من القدرات القيادية، والمرونة، والاستشراف، والتحليل البيئي، والابتكار، وهو يتجاوز كونه وظيفة إدارية، ليشكل إطارا شاملا لصياغة استراتيجيات فعالة تستجيب للبيئة الديناميكية، وتعزز من استدامة التميز المؤسسي والريادة التنافسية.

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

يعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة السيف والدرع المجازي للمنظمات، ويتولى دورا محوريا في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات المنظمة وعملياتها (McDowell, 2008)، وتمكن الأهمية القصوى للذكاء الاستراتيجي في مساهمته الأساسية في القيادة، حيث يعمل كمحفز لإثراء وتنمية سمات القيادة، وباعتباره نظاما متكاملًا، فهو بمثابة المحور الرئيس لعملية صنع القرار (الأصباحي، 2022).

ويتمتع الذكاء الاستراتيجي بأهمية متعددة الأوجه في ديناميكيات المنظمة، ويؤكد الربيعاوي وآخرون (2013) أنه من الأهمية بمكان أن تمتلك القيادة أشكالًا متنوعة من الذكاء للتكيف مع البيئات المتغيرة، كما أنها تمكن المنظمات من تطوير وتنفيذ استراتيجيات التغيير المبتكرة، وتسهل اتخاذ القرارات الفعالة، وتؤدي دورا محوريا في صياغة السياسات والأساليب المبتكرة لمواجهة التحديات (الأصباحي، 2022)، بالإضافة إلى ذلك، يعمل الذكاء الاستراتيجي على دفع المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية على أقرانها (محمد وآخرون، 2012)، بينما يعمل أيضا على تعزيز وصقل قدرات القيادة، وتمكين القادة من توجيه المنظمة بشكل فعال (Maccoby & Scudder, 2011).

وهذا يؤكد على أهمية الذكاء الاستراتيجي ليس فقط في رعاية القيادة الفعالة، ولكن أيضا في دفع المنظمات نحو مواقف ديناميكية وتنافسية داخل بيئاتها.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

للذكاء الاستراتيجي أبعاد كما تم اقتراحها في نموذجي Maccoby (2001) و Maccoby et al. (2004)، وهي التي اتفق عليها أغلب الباحثين والكتاب أمثال Agha et al. (2021)، و Sheri et al. (2021)، والتي تم تصميمها لتناسب مع سياق إدارة منظمة محلية ريفية، وهي الأبعاد التي اعتمدها هذه الدراسة، وهذه الأبعاد كالتالي:

1. الاستشراف:

جاءت لفظة الاستشراف في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لَغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [سورة الحشر، 18]؛ لذا تعبر هذه الكلمة عن قابلية القائد للتفكير في قوى غير مرئية تؤثر على تشكيل المستقبل ضمن مجال عمله، كما تتعلق بمدى استشعار المنظمة وقادتها وجود اتجاهات مستقبلية، والقدرة على التكيف معها، أو إمكانية استشعار حالة العالم الحالية وتوقع تطوراتها، مع القدرة على تمييز ما يجب تجنبه وتأثيره والتحكم فيه (دليل وأونجا، 2021).

ويتعلق الاستشراف بقدرة الفرد على تصور العوامل غير المرئية وغير المدركة التي تؤثر على المستقبل (النعيمي، 2008). وفي مكان العمل، يتضمن الاستشراف إسقاط المواقف الحالية على المستقبل، والتعرف على التغييرات المحتملة والتأثيرات والعوامل القابلة للسيطرة (صالح وآخرون، 2010).

ويمكن قياس الاستشراف من خلال المدى الذي تخطط فيه البنوك لاستراتيجياتها خارج الأفق المباشر، وقدرته قيادة البنوك على الاستفادة من القدرات الحالية للتكيف مع التطورات المستقبلية، وفعالية البنوك في الاستفادة من الفرص السوقية لتحقيق الأهداف، وأخيرا مراقبة إدارة البنوك للتغيرات البيئية الخارجية أثناء اتخاذ القرار.

2. الرؤية المستقبلية:

تمثل قصة النبي يوسف عليه السلام نموذجا رائعا للرؤية المستقبلية، حيث جاء في قوله تعالى: ﴿قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون، ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون﴾ [سورة يوسف: 47-48].

وعرفت الرؤية المستقبلية بأنها: "مفهوم لحقيقة مستقبلية جديدة ومرغوبة يمكن إيصالها إلى كل أرجاء المنظمة" (O'Rourke, 2010, 14)، في حين عرفها Isobe et al. (2020, 1055) أنها:

المستقبل الطموح والجداب الذي تبنته منظمات الأعمال، وفي ذلك إشارة إلى أنها صورة مشتركة للمستقبل الذي يسعى الأفراد إلى خلقه في جميع المستويات التنظيمية، فضلا عن كونها متسعا للأمال والطموحات التي تريد المنظمة بلوغها على مدار المستقبل، مع الأخذ بالاعتبار مشاركتها مع جميع الأفراد العاملين لتكون منطلقا للتحفيز، ومن ثم بلوغ الهدف المنشود.

إن هذا البعد، كما حدده الشيخلي وعبيد (2015)، يتعلق بالتطلعات والأهداف التي تطمح المنظمة إلى تصورها وتجاوزها من جوانب مختلفة، وتحويلها إلى أصل استراتيجي، وتعمل الرؤية كصورة ذهنية واضحة لحالة مستقبلية مرغوبة تعتمد على الاستشراف والتفكير النظمي (الغالبى وإدريس، 2009). غالبا ما يؤدي القادة دورا فعالا في خلق وتوصيل الرؤى التي تعمل كمبادئ توجيهية، وتخضع لعملية منهجية لفهم الواقع والإمكانات المستقبلية (النعيمي، 2008).

في الأساس، يتضمن جانب الرؤية من الذكاء الاستراتيجي صياغة جانب إرشادي يوجه المنظمة نحو مصيرها المطلوب، وتعزيز التوافق، وبناء أساس مرن للنجاح الاستراتيجي.

3. التفكير النظمي:

ويعرف التفكير النظمي بأنه: "القدرة على تجميع العناصر أو دمجها بدلا من تقسيمها على أجزاء لغرض التحليل وفهم كيف تتفاعل هذه العناصر وتتلاءم مع بعضها البعض لصنع النظام الكلي، وتنطلق فكرة هذا التفكير بمنطق النظام من طبيعة مفهوم النظام الذي يتجسد في مجموعة من الوحدات المترابطة والأقسام المختلفة التي على أساسها توضع الخطط وتوجه الأهداف لتحقيق نتيجة معينة" (Maccoby et al., 2004, 3).

كما أن النهج الشامل للتفكير النظمي يحسن جودة عمليات اتخاذ القرار، ويقدم إرشادات للأفراد أثناء قيامهم بإنتاج حلول للمشكلات التي يواجهونها، وهو من السمات التي يمكن تطويرها بالتعلم؛ من أجل فهم المواقف وتقييمها، حيث إن الفكرة الأساسية وراء التفكير بمنطق النظام هي تقسيم الكل على عناصر فرعية، ودراسة تفاعلات تلك مع بعض العناصر من أجل فهم المواقف وتقييمها (Yener, 2022).

وهناك ثلاثة شروط تحدد المنظمة القائمة على النظام (Maccoby, 2001):

أ. أن تشكل مشاركة الأجزاء سلوك النظام ككل.

ب. التفاعلات بين الأجزاء المتبادلة؛ مما يحدد فعالية النظام.

ج. أن تعكس المجموعات الثانوية خصائص مجموعاتها الأم.

ومن خلال فهم كيفية تأثير الأجزاء داخل النظام على بعضها البعض، يمكن للقادة تشخيص المشاكل على أنها أنظمة معقدة ذات أسباب متعددة (صالح وآخرون، 2010)، ويتمشى التفكير النظمي مع الحاجة إلى

التكيف مع البيئات الخارجية والداخلية، وتشمل الفوائد أيضا تحسين التفكير الاستراتيجي، وتكامل المعرفة، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والقدرة على تعزيز التعاون والابتكار (Haines, 2007).

إن هذا البعد من الذكاء الاستراتيجي يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة والنجاح في البيئات التنافسية، كما أوضح ذلك العزاوي (2008)، وبالتالي فإن التفكير النظمي يعد أداة حديثة وأساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتطور في أي منظمة.

4. الشراكة:

تعرف الشراكة بأنها "قدرة المنظمة على إقامة شراكات استراتيجية مع منظمات أخرى، وقادة يتمتعون بذكاء استراتيجي للتحالفات؛ للوصول إلى أهداف مشتركة، فالشراكة الاستراتيجية هي اتفاقية تتطلب مجموعتين أو أكثر من المنظمات لمشاركة مواردها لتطوير مشروع مشترك لاستثمار الوظائف، وإن الدافع لإنشاء الشراكات هي الدخول إلى الأسواق، وتحفيز المنتج والسوق، فضلا عن تعزيز الثقة، والالتزام بين الشركاء، والقدرة على حل النزاعات التي تنشأ بينهم، وتبادل المعلومات وتصميم المنتجات الجديدة" (Hussain & Abbas, 2019, 550).

وقد أصبحت الشراكات/التحالفات الاستراتيجية بشكل متزايد سمة مميزة للمشهد التجاري المعاصر واقتصاده العالمي، وقد دفع هذا الاتجاه الاستراتيجي الباحثين إلى استكشاف واسع النطاق للعوامل التي تدعم ظهوره وتكوينه والكفاءات الاقتصادية التي يجلبها، وبالتالي إقرار قادة المنظمات الكبيرة على التفكير بجديّة في تبنيه (الخضاجي، 2008)، وتشمل الدوافع وراء تشكيل التحالفات، كما حددها الطائي والخضاجي (2009)، الآتي: دوافع دخول السوق، والجوافز المرتبطة بالمنتج والسوق، وهيكل السوق، والدوافع المتعلقة باستخدام الفعّال للموارد، وتقليص الموارد أو تضخيمها، وتعزيز المهارات من خلال التعلم من الشركاء.

وبناء على ما سبق، يمكن القول: إن الشراكة تعني القدرة على تشكيل تحالفات مع الشركات والكيانات الأخرى؛ وذلك بسبب عدم قدرتها على مواجهة تحديات السوق بشكل مستقل، ويمكن تقييم بُعد الشراكة من خلال قناعة المؤسسات بأن الشراكات تسهل بشكل فعال تحقيق رؤيتها وأهدافها، واعتقاد إدارة البنوك بأن الشراكات توفر إطارا تعاونيا للموارد النادرة، وتمكنها من الاستفادة من تجارب البنوك الأخرى، وتمنحها القدرة على التحسن المستمر في ظل الظروف التنافسية المعقدة.

الدراسات السابقة:

يمكن عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولا: الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي:

1. دراسة Ayoub AlHalaseh (2021): هدفت إلى تحليل أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز التنظيمي من خلال المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة (التوجه الريادي المبتكر، التوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي المجازف) له أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال المرونة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة.
2. دراسة حمزة (2020): هدفت إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيا لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.
3. دراسة Dehdazzi Ershadi (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي (الرؤية والإبداع والتفكير المنهجي) في تطبيق نموذج التميز التنظيمي في الشركات الإيرانية، وقد أظهرت النتائج وجود دور للتفكير الاستراتيجي في بناء نموذج التميز التنظيمي.

4. دراسة Bin Wared و Al Yami (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التدريب والتطوير، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل) والتميز التنظيمي في كلية الأعمال بجامعة الملك خالد بالسعودية، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي.

5. دراسة بشر (2019): هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بأبعاده (رضا الموارد البشرية، رضا العملاء، ونواتج الأداء المؤسسي المستدام) من خلال تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دورا وسيطا جزئيا ذا دلالة إحصائية لتحسين الخدمات المصرفية في العلاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك محل الدراسة.

6. دراسة العبيدي والأوسى (2018): هدفت إلى التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الصحي في محافظة كركوك بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى أن للاستشراف الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثيرا معنويا في التميز التنظيمي في القطاع محل الدراسة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي:

1. دراسة علي والعلي (2023): هدفت إلى تحديد علاقات التأثير للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، وتحفيز العاملين) في التوجهات المستقبلية بأبعادها: (المكون الدافعي، والمكون المعرفي، والمكون السلوكي) في الجامعة التقنية الشمالية بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للذكاء الاستراتيجي في التوجهات المستقبلية، ووجود علاقة تأثير للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في التوجهات المستقبلية في الجامعة محل الدراسة.

2. دراسة الكبيسي (2023): هدفت إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاد: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في تعزيز السمعة التنظيمية بأبعادها: (الإبداع، والمسؤولية الاجتماعية، وجود الخدمة) في مديرية الأنبار - تربية الفلوجة بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده والسمعة التنظيمية.

3. دراسة علوان وعبيد (2022): هدفت إلى معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والتفكير النظمي، الشراكة، والإبداع، والمقارنة المرجعية) في إدارة علاقات الزبون بأبعادها: (اكتساب الزبون، وتقوية العلاقة مع الزبون، والاحتفاظ بالزبون، ورضا الزبون) في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد بالعراق، وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشر للذكاء الاستراتيجي في إدارة علاقات الزبون.

4. دراسة الدباغ ورشيد (2020): هدفت إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والتفكير النظمي، والدافعية، والشراكة، والحدس) في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية بمديرية نينوى في العراق، وتوصلت النتائج إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، والدافعية، والشراكة، والحدس) في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

5. دراسة داود (2016): هدفت إلى معرفة أثر الذكاء التنافسي والاستراتيجي في الأداء الريادي في المصارف الأهلية في مدينة بغداد، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط قوي جدا وتأثير للذكاء التنافسي والاستراتيجي في الأداء المصرفي في المصارف محل الدراسة.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

1. دراسة الكمالي والسفياني (2025): هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) مجتمعة ومنفردة في تحقيق التميز التنظيمي في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز - اليمن، وتوصلت النتائج إلى أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في التميز التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة.
2. دراسة Barghouthi (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والتفكير النظمي، والدافعية) على التميز التنظيمي في سياق هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على التميز التنظيمي من خلال تقديم رؤى مدروسة، وتعزيز اتخاذ القرارات، وتعزيز ثقافة التكيف والابتكار.
3. دراسة الرويلي (2023): هدفت إلى التعرف على ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والدافعية، والشراكة) وعلاقتها بتحقيق التميز التنظيمي بأبعاده: (تميز القيادة، وتميز الرؤوسن، وتميز الثقافة التنظيمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي في الجامعة.
4. دراسة حسني (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والشراكة، والدافعية) وأبعاد التميز المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020: (الغاية والرؤية والاستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وإدارة الأداء وقيادة التحول، وانطباعات المعنيين، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي) في شركات الكهرباء المصرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والشراكة، والدافعية) وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات محل الدراسة.
5. دراسة خالدي ومهاوؤ (2021): هدفت إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة - الجزائر، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة.
6. دراسة عاصي وعبد الحسن (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية) في تميز الأداء المنظمي بأبعاده: (رضا أصحاب المصالح، وتميز القيادة، وتميز الأفراد العاملين، والتميز الاستراتيجي، وتميز الثقافة التنظيمية) في وزارة الداخلية بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مهم للذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده في تميز الأداء المنظمي في الوزارة محل الدراسة.
7. دراسة مرزوك وآخرون (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي للقيادات بأبعاده: (بناء الرؤية، والتركيز الاستراتيجي، والقدرة على الإبداع، والتنفيذ الاستراتيجي) على التميز التنظيمي بأبعاده: (التركيز على الزبون، والسوق، والمعلومات والتحليل) في المصارف التجارية في العراق، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي للقيادات بجميع أبعاده مجتمعة ومنفردة في التميز التنظيمي في المصارف محل الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تعد من الدراسات القليلة التي تناولت أثر الذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي في البيئة اليمنية (بحسب علم الباحثين). كما تتميز في كونها أجريت في قطاع اقتصادي مهم وهو القطاع المصرفي، حيث إن المؤسسات المصرفية لم تحظ بالاهتمام الكافي من الدراسات في هذا المجال، ولاسيما في مجال الذكاء الاستراتيجي والتميز التنظيمي، ما ترك المجال مفتوحا للباحثين في هذا الموضوع.

مشكلة الدراسة:

في بيئة الأعمال الحديثة، يفترض أن تعتمد المنظمات - ومنها البنوك - على مقومات أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة، من أبرزها تبني الذكاء الاستراتيجي في قراراتها، وتعزيز الإبداع التنظيمي في مختلف عملياتها، والسعي نحو التميز التنظيمي، وذلك من خلال تحسين الأداء وجوده الخدمات. وتعد هذه المتغيرات ضرورية لتمكين البنوك من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية، ومواجهة التحديات المتزايدة في السوق المالية.

ويظهر أن الواقع في القطاع المصرفي اليمني يعكس صورة مغايرة، حيث تشير الأدلة والتقارير إلى وجود ضعف واضح في الأداء العام للبنوك اليمنية، نتيجة عوامل متعددة، وعلى الرغم من أن القطاع المصرفي اليمني يعد بمثابة العمود الفقري للنظام المالي اليمني، فإنه لا يزال متخلفا نسبيا، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتنفيذ الإصلاحات المالية الرامية لتحسين أداء القطاع المصرفي، وتعزيز تميزها التنظيمي، فإن النتائج المرجوة لم تتحقق (Shawtari et al., 2019)، وقد أكدت العديد من التقارير الدولية، ومنها تقارير مجموعة البنك الدولي (2022)، ضعف أداء البنوك اليمنية، إضافة إلى ذلك أشار تقرير اتحاد المصارف العربية (2022) إلى ضعف مستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية وهذا يؤدي إلى ضعف تميزها ونجاحها التنظيمي، حيث لم يحصل أيا منها على أي مركز في قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، في حين هناك تواجد لبنوك أجنبية في القائمة تمتلك فروعا باليمن، مثل بنك قطر الوطني، وكذلك لم تظهر البنوك اليمنية ضمن لائحة أكبر خمسين مصرف عربي بحسب الموجودات.

كما أظهرت دراسة محمد والمغربي (2020) أن البنوك اليمنية تعاني من ضعف في مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية الإدارة الاستراتيجية، وضعف في التخطيط، ووضع استراتيجيات لتطوير الخدمات المصرفية، وضعف استفادة البنوك من عملية التغذية العكسية لتطوير خدماتها، إضافة إلى ضعف مخصصات ابتكار وتطوير الخدمات بالبنوك اليمنية، وتدني اهتمام إدارة البنوك بالاستعانة بالاستشاريين وخبراء الابتكار وتطوير الخدمات، وضعف عملية التواصل مع العملاء؛ لمعرفة انطباعاتهم عن الخدمات التي يقدمها البنك.

وفي إطار تأصيل المشكلة ميدانيا، أجريت دراسة استطلاعية على عينة من (20) مديرا في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء باستخدام استبانة مقابلة محكمة، وأظهرت نتائجها وجود عدد أوجه قصور متعددة انعكست سلبا على الأداء ومستوى التميز التنظيمي. من أبرز هذه الجوانب: ضعف الكفاءات الإدارية المؤهلة، وزيادة الأعباء الوظيفية، وعدم كفاية البنية التحتية التكنولوجية، وضعف الاستثمار في الموارد البشرية وبرامج التدريب والتأهيل، وغياب أساليب فعالة لتحفيز الإبداع واستقطاب الكفاءات، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وتراجع ثقة العملاء، وغياب الرؤية الاستراتيجية لدى بعض القيادات، وضعف بناء الشراكات الاستراتيجية، وقصور في تبني ممارسات الابتكار وتطوير الخدمات.

وتؤكد هذه المؤشرات الحاجة الملحة لاتخاذ خطوات ومبادرات تحول البنوك اليمنية من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات قادرة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة، واتباع أساليب حديثة تمكنها من تحسين الأداء وتحقيق التميز التنظيمي، وقد بينت الدراسات السابقة أهمية الذكاء الاستراتيجي في هذا السياق، مثل دراسة شلاكة (2021) التي أكدت على أن قدرة المنظمة تزداد في تحقيق التميز المنظمي بوجود متغيرات الذكاء الاستراتيجي، ودراسة Al-Sarayreh وAlkharabsheh (2022) التي بينت أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات، ودراسة مرزوك وآخرون (2019) التي أظهرت وجود أثر للذكاء الإستراتيجي للقيادات بأبعاده: (بناء الرؤية، والتركيز الاستراتيجي، والقدرة على الإبداع، والتنفيذ الاستراتيجي) في التميز التنظيمي في المصارف التجارية.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي بالبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي: قياس أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والشرابة) في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على أثر الاستشراف في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء
2. التعرف على أثر التفكير النظمي في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء
3. التعرف على أثر الرؤية المستقبلية في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
4. التعرف على أثر الشراكة في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى قسمين: الأهمية العلمية (النظرية)، والأهمية العملية، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

الأهمية العلمية (النظرية):

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي بحثته، وهو الذكاء الاستراتيجي، والتميز التنظيمي؛ كونها من المواضيع الإدارية الحديثة، ومن المداخل المعاصرة في القرن الحادي والعشرين التي تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال.
2. تعد الدراسة من الدراسات القليلة - بحسب علم الباحثين - التي بحثت في أثر الذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي، فعلى الرغم من اهتمام الدراسات السابقة بكل من الذكاء الاستراتيجي والتميز التنظيمي، كل على حدة، فإن قضية الربط بينهما لم تأخذ نصيبها الكافي من الدراسة، كما أن محاولات دراسة الذكاء الاستراتيجي وأثرها في التميز التنظيمي، تمت في بيئات مختلفة عن البيئة اليمنية.
3. يمكن أن تفيد من هذه الدراسة الباحثين والمهتمين في فتح آفاق أوسع لدراسات أخرى سنتناول مواضيع الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات أخرى.
4. يمكن أن تكون هذه الدراسة أحد مراجع الدراسات اللاحقة للباحثين المهتمين في مثل هذا المجال.

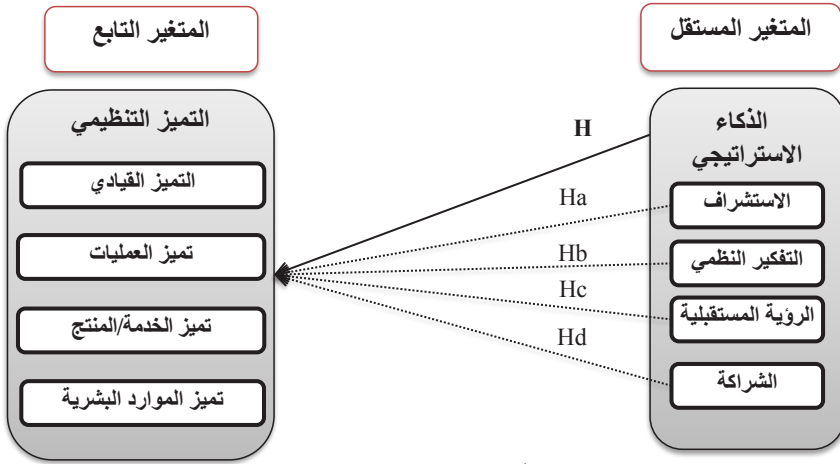
الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة في تناولها قطاعا مهما وحيويا على المستوى الوطني يمثل أحد أهم القطاعات المهمة في عملية التنمية الاقتصادية، وهو القطاع المصرفي المتمثل بالبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وأهمية الدور الذي تقوم به تلك البنوك في التنمية الاقتصادية ما تطلب التركيز عليها والبحث عن طرق وأدوات رفع مستوى أدائها وتميزها.
2. تسهم هذه الدراسة في مساعدة صناع القرار في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء في التعرف على أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز التميز التنظيمي، وتقديم صورة واضحة للمسؤولين في البنوك محل الدراسة حول جوانب القصور ونقاط القوة والضعف على مستوى البنوك، واقتراح المعالجات المناسبة، وذلك من خلال الوقوف على واقع البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وتحديد المتغيرات والأبعاد الأكثر والأقل تأثيرا فيما يتعلق بالتميز التنظيمي، وإبراز المقومات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. تفيد نتائج الدراسة صناع القرار والمهتمين في البنوك محل الدراسة، وتوجيه اهتمام القيادات فيها والجهات المعنية نحو تحقيق التميز التنظيمي للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وذلك من خلال التوصيات والمقترحات الأساسية التي خرجت بها الدراسة وإمكانية تعميمها على جميع البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء بشكل عام؛ نظرا لتشابه المتغيرات والظروف العامة المحيطة بعمل تلك البنوك ونشاطها.

النموذج المعرفي للدراسة:

تم تحديد أبعاد التميز التنظيمي، وهي: (التميز القيادي، وتميز العمليات، وتميز الخدمة، وتميز الموارد البشرية) كونها الأبعاد الأكثر تكراراً، وأيضاً الأبعاد المناسبة لمجتمع الدراسة الحالية (البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء)، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي منها دراسة الكمالي والسفياني (2025)، ودراسة Al-Sarayreh و Alkharabsheh (2022)، Peykani و Mohajery (2016)، وفيما يخص أبعاد الذكاء الاستراتيجي، فقد اعتمد الباحثان على الأبعاد الأكثر تكراراً بحسب الدراسات السابقة مثل دراسة الكمالي والسفياني (2025)، وأبو هلال (2024)، وحمود والنعمه (2023)، والكبيسي (2023)، والملاءمة للقطاع البنكي، وهذه الأبعاد هي: (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والشراكة).

وبناء على ما سبق؛ تم تصميم النموذج المعرفي للدراسة، كما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة بناء على نتائج دراسات الكمالي والسفياني (2025)، ومرزوك وآخرون (2019)، وعاصي وعبد الحسن (2020)، وشلاكة (2021)، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ha): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الثانية (Hb): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الرابعة (Hd): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. الذكاء الاستراتيجي: هو مجموعة الصفات والقدرات التي تتمتع بها القيادات في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء والتي تمكنهم من جمع المعلومات حول البيئة المحيطة والمنافسين، ومعالجة هذه المعلومات وتحليلها لتصبح مفيدة في اتخاذ القرارات، وإعداد وتطوير استراتيجيات لمواجهة المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، ومن هذه الصفات والقدرات القيادية: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والشراكة).
2. الاستشراف: هو قدره القيادات في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء على رؤية ما لا يراه الآخرون، وقراءة وتوقع المستقبل، وإسقاط الوضع الراهن على المستقبل، وتوقع المشاكل المحتملة وتجنبها والسيطرة عليها في حال وقوعها.
3. الرؤية المستقبلية: هي القدرة على التصور الدقيق والواضح من قبل البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء لما يجب أن يكون عليه البنك في المستقبل.
4. التفكير النظمي: هو القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة وفهم تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ووضع برامج وخطط عملية تساعد على الانتقال من التفكير المحدود إلى التفكير الشامل.
5. الشراكة: هي قدره البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء على تحقيق شراكات استراتيجية مع بنوك ومؤسسات وشركات أخرى؛ للوصول إلى أهداف استراتيجية مشتركة.
6. التميز التنظيمي: هو حالة من التفوق للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء وتحقق مستويات عالية من الأداء، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، بحيث تقدم أفضل الخدمات والارتباط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل، وتحقيق مستويات عالية من الأداء، ولا يكون ذلك إلا من خلال تركيز البنوك على إدارة العمليات، وفعالية القيادة، وتميز الخدمات، واستثمار الموارد البشرية وتطويرها.
7. التميز القيادي: هو قدره القيادة في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء على استثمار المواقف بشكل إيجابي وفعال، وإملاكهم رؤية واضحة، ولديهم القدرة على التفكير المتجدد، والقدرة على التحفيز وبث روح المنافسة بين العاملين، وتمييزهم وتشجيعهم.
8. تميز العمليات: هي جميع الأنشطة الداخلية التي تتميز بها البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء والتي من خلالها تعمل البنوك على تقديم خدماتها المصرفية التي تحقق رضا عملائها، وتزيد من ثقتهم بها، وذلك من خلال تصميم العمليات بطريقة تحقق توقعات جميع المتعاملين مع البنك.
9. تميز الخدمة: هي تقديم البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء الخدمة المصرفية بشكل متفرد وخارج عن المألوف، وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم.
10. تميز الموارد البشرية: هي قدره الأفراد على إنجاز نتائج غير مسبوقه، وعمل أشياء جديدة غير مألوفة، ويعتمد ذلك على مدى اهتمام البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء بهذه الموارد، وتمييز مهاراتهم ومعارفهم، وتحفيزهم، وتشجيعهم على الإبداع، واعتبارهم من أبرز مقومات نجاح المؤسسات.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- ◀ الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أثر الذكاء الاستراتيجي (كمتغير مستقل) بأبعاده: (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والشراكة) في التميز التنظيمي (كمتغير تابع) بأبعاده: (التميز القيادي، وتميز العمليات، وتميز الخدمة، وتميز الموارد البشرية).
- ◀ الحدود المكانية: اقتصرته هذه الدراسة على البنوك اليمنية التي لها مراكز تقع في النطاق الجغرافي لأمانة العاصمة صنعاء.

الحدود البشرية: تمثلت في جميع القيادات الإدارية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، والتمثلة بـ(مدرء العموم ونوابهم، ومدرء الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية والإنسانية، والأنسب لطبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية (مدرء العموم ونوابهم، ومدرء الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم) في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وتم استهداف ثلاثة عشر بنكاً، ويبلغ عدد العاملين في هذه البنوك (1261) فرداً في الوظائف الإشرافية والقيادية، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية النسبية لتحديد عينة الدراسة بناءً على جدول حجم العينات لـ Morgan and Krejcie (1970)؛ ولذا بلغت عينة الدراسة (295) مزرده. وتم تحديد حجم العينة لكل بنك من البنوك وفقاً للمعادلة:

$$\text{حجم العينة للبنك} = (\text{حجم البنك} / \text{حجم المجتمع الكلي}) \times \text{حجم العينة الكلية}$$

والجدول (1) يوضح حجم عينة الدراسة لكل بنك.

جدول (1): مجتمع الدراسة وعينتها

م	اسم البنك	حجم المجتمع	حجم العينة
1	البنك الإسلامي للتمويل والاستثمار	15	4
2	البنك الأهلي اليمني	125	30
3	البنك التجاري اليمني	119	27
4	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	170	40
5	بنك الأمل للتمويل الأصغر	35	8
6	بنك التسليف التعاوني الزراعي	172	40
7	بنك التضامن الدولي	78	18
8	بنك الكريبي للتمويل الأصغر الإسلامي	133	31
9	بنك اليمن الدولي	89	21
10	بنك اليمن والبحرين الشامل	68	16
11	بنك اليمن والخليج	14	4
12	بنك اليمن والكويت	141	33
13	بنك سبأ الإسلامي	102	23
	الإجمالي	1261	295

وحدة التحليل:

بما أن متغيرات الدراسة لا يمكن قياسها إلا على مستوى المنظمات؛ لذا فإن وحدة التحليل هي المنظمة (البنك). وفي هذه الدراسة فإن وحدة التحليل هو البنك.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة البحث، وقد جرى تصميمها وتطويرها بالاستناد إلى مراجعة منهجية لعدد من الدراسات والنماذج السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب مع طبيعة المجتمع الميداني والبيئة

اليمنية محل الدراسة، وتهدف هذه الأداة إلى دعم تحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها بدقة. ويبيّن الجدول (2) أبرز الدراسات والمراجع النظرية التي تم الاسترشاد بها في بناء محتوى الاستبانة وصياغة فقراتها.

جدول (2): الدراسات التي تم الاستناد إليها في بناء وتطوير أداة الدراسة

الدراسات التي تم الاعتماد عليها	الأبعاد	المتغيرات
Ghamari et al., 2017؛ القاضي، 2022؛ الخطيب، 2017	التمييز القيادي	التمييز التنظيمي
Ghamari et al., 2017؛ الحاج، 2020	تمييز العمليات	
القاضي، 2022	تمييز الخدمة	
بشر، 2019؛ الحاج، 2020؛ عبدالحق، 2021؛ القاضي، 2022	تمييز الموارد البشرية	
El-Latif et al., 2023؛ Qasim, 2011؛ Sheri et al., 2021؛ الأصبحي، 2021	الاستشراف التفكير النظامي الرؤية المستقبلية الشراكة	الذكاء الاستراتيجي

وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

- القسم الأول: يتناول البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة.
- القسم الثاني: يتضمن (47) فقرة موزعة بين متغيري الدراسة، حيث خصصت (24) فقرة لقياس المتغير التابع، و(23) فقرة لقياس المتغير المستقل.

وقد استخدمت الدراسة مقياس "ليكرت" السباعي لقياس درجة استجابة أفراد العينة، والذي يشمل سبع درجات، هي: (موافق تماما، موافق، موافق إلى حد ما، محايد، غير موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماما).

وبعد الانتهاء من توزيع الاستبانات على أفراد العينة، تم استرجاع (280) استبانة، منها (11) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، ليكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (269) استبانة، وهو ما يمثل نسبة (91%) من إجمالي عينة الدراسة.

اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

أولا: الصدق الظاهري:

تم عرض النسخة الأولية من أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين الأكاديميين الذين بلغ عددهم (14) محكما من ذوي التخصص في مجالي الإدارة والإحصاء، وذلك بهدف التحقق من الصدق الظاهري للأداة. وقد شمل التقييم مدى شمول فقرات الاستبانة للأبعاد المرتبطة بمشكلة الدراسة، ومدى ملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة، بالإضافة إلى مدى ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه. وبناء على الملاحظات العلمية التي قدمها المحكمون، تم إدخال عدد من التعديلات على محتوى الأداة، شملت إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف أو إضافة فقرات أخرى، بما يعزز من دقتها، وملاءمتها لأهداف الدراسة.

ثانيا: الثبات الداخلي وصدق التقارب:

وقد تم التحقق من درجة الثبات الداخلي (الاتساق) لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس مدى مصداقية إجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، كذلك تم التحقق من صدق التقارب لأبعاد المتغير المستقل والتابع باستخدام مقياس متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted – AVE)؛ للتأكد من أن أبعاد كل

متغير تتقارب في قياس المتغير نفسه. ويعرض الجدول (3) نتائج اختبارات الثبات وصدق التقارب لأبعاد المتغيرين: المستقل والتابع.

جدول (3): نتائج معامل الثبات وصدق التقارب لأبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha	متوسط التباين المفسر (AVE)
التميز التنظيمي	التميز القيادي	6	0.915	0.704
	تميز العمليات	6	0.934	0.752
	تميز الخدمة	6	0.886	0.643
	تميز الموارد البشرية	6	0.873	0.616
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	6	0.888	0.644
	التفكير النظامي	5	0.898	0.711
	الرؤية المستقبلية	6	0.921	0.721
	الشراكة	6	0.887	0.635

يتضح من نتائج الجدول (3) أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا جاءت أكبر من 0.700، حيث تراوحت بين 0.873 و0.934؛ مما يدل على مستوى عالٍ من الثبات الداخلي بين مؤشرات كل بعد، أما بالنسبة لصدق التقارب، فقد كانت جميع قيم متوسط التباين المفسر (AVE) أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.500)، حيث تراوحت بين 0.616 و0.752؛ مما يدل على أن كل بعد يفسر نسبة كافية من التباين في مؤشرات.

ثالثاً: صدق التمايز:

تم التحقق من صدق التمايز لأبعاد المتغير المستقل والتابع باستخدام مقياس نسبة أحادية وتغاير السمة (Heterotrait-Monotrait Ratio – HTMT)، والذي يُفضل أن تكون قيمة أقل من (0.90) لضمان عدم وجود تداخل كبير بين المتغيرات الكامنة. ويعرض الجدول (4) نتائج اختبار صدق التمايز لأبعاد المتغيرين المستقل والتابع.

جدول (4): نتائج اختبار صدق التمايز باستخدام نسبة أحادية وتغاير السمة (HTMT)

التميز القيادي	تميز العمليات	تميز الخدمة	تميز الموارد البشرية	الاستشراف	التفكير النظامي	الرؤية المستقبلية	الشراكة
التميز القيادي							
تميز العمليات	0.726						
تميز الخدمة	0.784	0.876					
تميز الموارد البشرية	0.802	0.599	0.753				
الاستشراف	0.603	0.685	0.654	0.510			
التفكير النظامي	0.700	0.647	0.600	0.533	0.804		
الرؤية المستقبلية	0.732	0.662	0.698	0.613	0.789	0.789	
الشراكة	0.673	0.584	0.672	0.644	0.526	0.539	0.557

من الجدول (4) تشير النتائج إلى أن جميع القيم المحسوبة تقع ضمن الحدود المقبولة؛ مما يؤكد تحقق صدق التمايز بين المتغيرات الكامنة في النموذج، فعند النظر إلى العلاقة بين أبعاد التميز التنظيمي: (التميز القيادي، وتميز العمليات، وتميز الخدمة، وتميز الموارد البشرية)، نجد أن القيم تتراوح بين 0.599 و0.876، مما يدل على أن كل بعد يتميز بوضوح عن الآخر، ولا يوجد تداخل غير مرغوب فيه بين هذه الأبعاد. وبالمثل، أظهرت أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي: (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والشراكة) قيما تتراوح بين 0.526 و0.804؛ مما يشير إلى تحقق صدق التمايز بين هذه المتغيرات، وعدم وجود تداخل كبير في قياسها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية من خلال برنامج SmartPLS (الإصدار 4.08.6)، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS (الإصدار 28)، حيث استخدم الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)؛ لاختبار الفرضيات الفرعية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

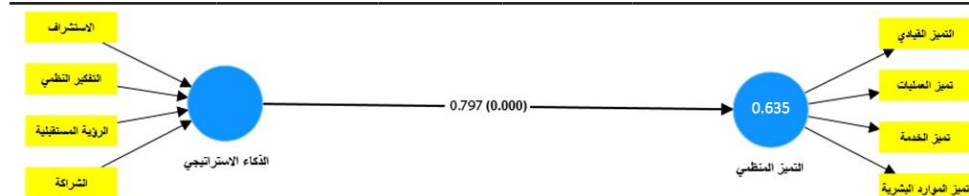
اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (H):

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول (5) والشكل (2).

جدول (5): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المسار	R ²	بيتا	الخطأ المعياري	ت	الدلالة
الذكاء الاستراتيجي ← التميز التنظيمي	0.635	0.797	0.024	32.645	0.000



شكل (2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يتضح من الجدول (5) والشكل (2) أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي قوي في التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.635$)، وهذا يعني أن الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (63.5%) من التباين في التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة، بينما (36.5%) من التباين في التميز التنظيمي يعود لمتغيرات أخرى، كما بلغ معامل التأثير (بيتا = 0.797)، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الذكاء الاستراتيجي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (79.7%) في مستوى التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، كما جاءت قيمة ت البالغة (32.645) دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة المقابلة لها بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبالتالي تؤكد هذه النتيجة قبول الفرضية الرئيسية.

تُعزى قوة تأثير الذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي إلى الدور الحيوي الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي في تمكين القيادات من استشراف المستقبل واتخاذ قرارات مدروسة تتلاءم مع التغيرات الديناميكية في بيئة العمل، فالبنوك التي تتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحليل البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتحديات، وتوظيف الموارد بفعالية لتعزيز كفاءتها وتحقيق التميز، كما يُعد الذكاء الاستراتيجي أداة أساسية في توجيه الجهود نحو الابتكار، وتحسين العمليات، وتطوير الخدمات، وبناء فرق عمل مؤهلة؛ مما يؤدي إلى أداء تنظيمي متميز ومستدام.

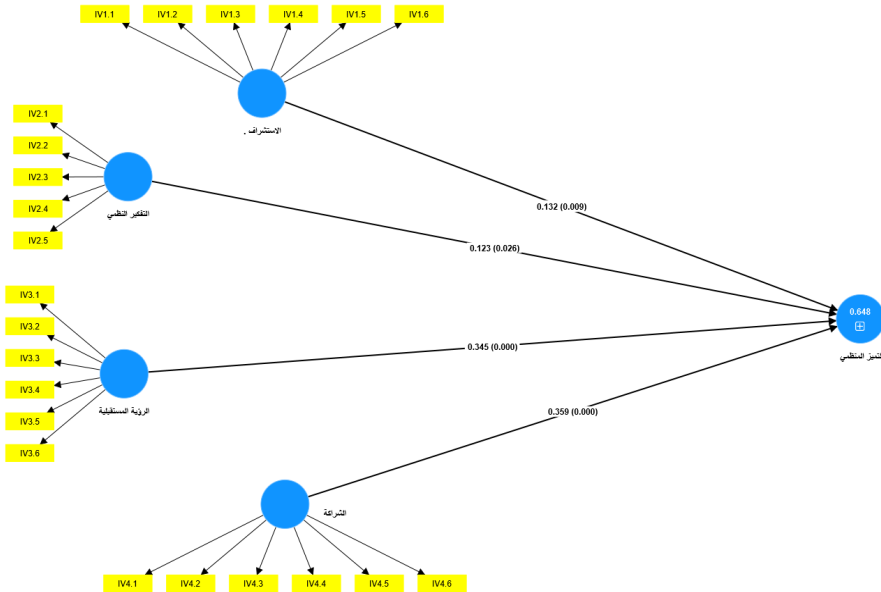
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكمالي والسفياني (2025) التي أثبتت وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي بالمستشفيات الأهلية في تعز، ومع دراسة أبو هلال (2024) التي أوجدت علاقة ارتباط إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي في البلديات الأردنية، وكذلك مع دراسة حسني (2022) التي أكدت على أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي في شركات الكهرباء المصرية. وتشارك هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية في إثبات قوة ووضوح أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التميز التنظيمي، مع اختلاف بينات الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

ولاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح في الجدول (6) والشكل (3).

جدول (6): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الدلالة	ت	الخطأ المعياري	بيتا	R ²	المسار
0.009	2.368	0.056	0.132	0.648	الاستشراف ← التميز التنظيمي
0.026	1.946	0.063	0.123		التفكير النظمي ← التميز التنظيمي
0.000	4.769	0.072	0.345		الرؤية المستقبلية ← التميز التنظيمي
0.000	6.879	0.052	0.359		الشراكة ← التميز التنظيمي



شكل (3): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

يتضح من الجدول (6) والشكل (3) أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها تأثير إيجابي قوي في التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.648$)، وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تفسر ما نسبته (64.8%) من التباين في التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول (6) على النحو الآتي:

- وجود تأثير دال إحصائي للاستشراف في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ معامل التأثير (بيتا = 0.132)، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الاستشراف بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (13.2%) في مستوى التميز التنظيمي في البنوك اليمنية محل الدراسة، كما جاءت قيمة ت البالغة (2.368) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

وتشير هذه النتيجة إلى أن البنوك التي تتمتع بقدرة استشرافية قوية، أي التي تستطيع التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية، تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها التنظيمي وتحقيق التميز والاستشراف، وهذا يساعد البنوك على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تضمن لها استدامة ونجاحاً طويلاً الأمد في بيئة العمل المتغيرة باستمرار. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات مثل: دراسة الكمالي والسفياني (2025)، ودراسة حسني (2022)، ودراسة Al-Sarayreh و Alkharabsheh (2022)، ودراسة شلاكة، (2021)، ودراسة خالد ومهاوؤ (2021) ودراسة عاصي وعبد الحسن (2020).

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ معامل التأثير (بيتا = 0.123)، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى التفكير النظمي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (12.3%) في مستوى التميز التنظيمي في البنوك اليمنية محل الدراسة، كما جاءت قيمة ت البالغة (1.946) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

وتفسر هذه النتيجة أن البنوك التي تعتمد على التفكير النظمي، والذي يعني القدرة على رؤية الصورة الكاملة للعمليات التنظيمية وتحديد العلاقات المتداخلة بين مختلف أقسام البنك، تتمتع بقدرة أكبر على تحسين التميز في الأداء من خلال تبني هذا النهج الشمولي، وتستطيع البنوك تحسين كفاءة عملياتها وتقديم خدمات أفضل للعملاء، مما يؤدي إلى تعزيز مكانتها في السوق. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج العديد من الدراسات منها: دراسة الكمالي والسفياني (2025) ودراسة الرويلي (2023)، ودراسة حسني (2022)، ودراسة Al-Sarayreh و Alkharabsheh (2022)، ودراسة شلاكة (2021)، ودراسة خالد ومهاوؤ (2021)، ودراسة عاصي وعبد الحسن (2020).

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ معامل التأثير (بيتا = 0.345)، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الرؤية المستقبلية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (34.5%) في مستوى التميز التنظيمي في البنوك اليمنية محل الدراسة، كما جاءت قيمة ت البالغة (4.769) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

وهذه النتيجة تبرز أهمية وجود رؤية واضحة وطموحة للمستقبل في تحقيق التميز المؤسسي، فالبنوك التي تتمتع برؤية استراتيجية بعيدة المدى تكون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع التغيرات في البيئة المصرفية، كما أن هذه الرؤية تساهم في تحديد الأهداف الكبرى التي توجه جهود المؤسسة نحو التفوق على المنافسين وتحقيق الابتكار في خدماتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الكمالي والسفياني (2025)، ودراسة الرويلي (2023)، ودراسة حسني (2022)، ودراسة شلاكة (2021)، ودراسة خالد ومهاوؤ (2021)، ودراسة عاصي وعبد الحسن (2020)، ودراسة مرزوك وآخرون (2019).

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ معامل التأثير (بيتا = 0.359)، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الشراكة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (35.9%) في مستوى التميز التنظيمي في البنوك اليمنية محل الدراسة، كما جاءت قيمة ت البالغة (6.879) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الشراكات الاستراتيجية، سواء كانت داخلية أو خارجية، تؤدي دوراً كبيراً في تحسين التميز التنظيمي، وأن التعاون مع مؤسسات أخرى، سواء كانت شركات مع بنوك أخرى، مؤسسات مالية، أو شركاء في قطاعات مختلفة، يمكن أن يوفر للبنك فرصاً لتعزيز ابتكاراته وتوسيع نطاق خدماته، كما أن هذه الشراكات تسهم في تبادل المعرفة والخبرات التي تعزز قدرة البنك على تحسين أدائه وتحقيق التميز. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الكمالي والسفياني (2025)، ودراسة الرويلي (2023)، ودراسة حسني (2022)، ودراسة Al-Sarayreh و Alkharabsheh (2022)، ودراسة شلاكه (2021)، ودراسة خالد ومهاوؤ (2021)، ودراسة عاصي وعبد الحسن (2020).

ومن خلال النتائج السابقة، اتضح أن الذكاء الاستراتيجي يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث أظهرت جميع أبعاده الفرعية - بما في ذلك: الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والشراكة - تأثيراً إيجابياً ومباشراً على مختلف جوانب التميز، وهذا يؤكد أن تعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي يسهم في رفع قدرة البنوك على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين كفاءتها التشغيلية، وبناء ميزة تنافسية مستدامة في سوق مصرفي يتسم بالتقلبات والمنافسة المتزايدة، وبناء عليه، فإن استثمار هذه الأبعاد الاستراتيجية يشكل مدخلاً فعالاً نحو تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز على المدى الطويل.

الاستنتاجات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يعد أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؛ مما يعكس فاعلية توجهات القيادة نحو استشراف المستقبل وتعزيز الشراكات.
2. تختلف أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مستوى تأثيرها في التميز التنظيمي في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث تبرز الشراكة والرؤية المستقبلية بأنهما أقوى عاملين مؤثرين، بينما يظهر التفكير النظمي بأنه أضعفها؛ مما يشير إلى الحاجة لتعزيز هذا البعد؛ لتحسين التكامل في التفكير الإداري.
3. أظهر بعد الشراكة بأنه أعلى تأثيراً على التميز التنظيمي، ما يعكس أهمية بناء تحالفات استراتيجية وتوسيع نطاق التعاون مع المؤسسات المختلفة.
4. تتمتع البنوك اليمنية محل الدراسة برؤية واضحة واستراتيجية بعيدة المدى، وتتميز بالقدرة على تحديد الأولويات، وتحقيق أهدافها المؤسسية بفاعلية؛ مما يعزز التميز التنظيمي واستدامته.
5. أن تنمية مهارات الاستشراف لدى القيادات تمكن البنوك من التكيف بشكل أفضل، مع التغيرات الديناميكية في السوق، واتخاذ قرارات مسبقة ومدروسة.
6. وجود قدرات قيادية في البنوك اليمنية محل الدراسة قادرة على الربط بين عناصر المشكلات ضمن إطار شامل يعزز بعد الفعالية التنظيمية، ويشير ضعف التأثير النسبي للتفكير النظمي إلى ضرورة التركيز على تطوير هذا البعد لتعزيز تكامل العمليات الإدارية.

التوصيات:

بناء على استنتاجات الدراسة التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بالآتي:

1. ينبغي على البنوك اليمنية محل الدراسة تعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي، وذلك من خلال بناء قدرات قيادية تركز على الرؤية المستقبلية، وتحليل البيئة، وتوسيع الشراكات مع المؤسسات ذات العلاقة.
2. نظرا للقوة النسبية للرؤية المستقبلية والشراكة في التأثير على التميز التنظيمي، يجب على البنوك اليمنية محل الدراسة إنشاء وحدات متخصصة في استشراف الاتجاهات المصرفية المحلية والعالمية، وعقد شراكات استراتيجية مع مؤسسات التكنولوجيا المالية؛ لتبادل الخبرات والمعارف، وأيضاً تبني أدوات التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الاتجاهات؛ لدعم القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة السوقية.
3. تطوير مهارات الاستشراف لدى القيادات في البنوك اليمنية محل الدراسة، وذلك عبر تنفيذ ورش عمل وأدوات التحليل البيئي ودراسات السيناريوهات المستقبلية لدعم اتخاذ القرارات الاستباقية.
4. ضرورة الاستثمار في تنمية بُعد التفكير النظمي لدى القيادات في البنوك اليمنية محل الدراسة، وذلك عبر تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الربط المنظمي لدى القيادات، وتطبيق أدوات تحليلية (مثل "نمذجة النظم")؛ لفهم ترابط المشكلات الإدارية.

الإسهام البحثي:

قام جمال درهم ومحمد الصباحي بوضع المقدمة، وبناء الخلفية النظرية، وصياغة المشكلة البحثية، وتحديد المنهجية، وقام محمد الصباحي بجمع وتحليل البيانات، وقام كلاهما بعرض وتفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، ومراجعة المسودّة النهائية للبحث.

المراجع:

- أبو عودة، محمود إسماعيل (2018)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي؛ دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].
- أبو هلال، صابرين إبراهيم خليل (2024)، الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق التميز المؤسسي في البلديات، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، (59)، 443-432.
- اتحاد المصارف العربية. (2022)، البنوك العربية ضمن الـ 1000 العالمية - 69 مصرفاً عربياً ضمن لائحة أكبر 1000 مصرف في العالم بحسب رأس المال الأساسي لعام 2022. <https://2u.pw/l8Xrm>.
- الأصبحي، سماح محمد علوان عبدالقادر (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية؛ دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الغذائية التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه - اليمن [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- بشر، عادل محمد أحسن (2019)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية؛ دراسة ميدانية في البنوك اليمنية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- جاردنر، جون (2009)، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة: محمد رضوان (ط3)، القاهرة، مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- الجمال، سمير، وعمران، ميساء (2021)، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، (4)، 282-262.

- الحاج، الحسن بن علي عبدالله (2020)، القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- حجازي، نبال موسى (2016)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين].
- حسن، عبدالمحسن أحمد (2010)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن].
- حسني، محمد شمس (2022)، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020: دراسة ميدانية على شركات الكهرباء المصرية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(2)، 276-344.
- حمزة، توفيق عبدالرحمن (2020)، إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية [رسالة ماجستير، جامعة المستقبل، اليمن].
- حمود، سلام، وجاهل، شهد (2021)، تحليل العلاقة بين تقديم وأمان الخدمة للزبون وبين المسؤولية الاجتماعية من خلال الدور الوسيط للصور الذهنية: دراسة استطلاعية لعينة من زبائن المصارف في محافظة المنى، *مجلة المنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 3(11)، 287-298.
- حمود، عبدالهادي احمد، والنعمة، عادل ذاکر (2023)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في انواع الابداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية/بغداد، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 19(62)، 211-234.
- خالدي، فراح، ومهاوؤ، أمال (2021)، أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 8(1)، 126-147.
- الخطيب، سائد غالب صبري (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فكتوريا [رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين].
- الخفاجي، نعمة عباس (2008)، *الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة*، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- داود، فضيلة سلمان (2016)، الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي: بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 22(90)، 218-239.
- الدباغ، إيمان أحمد صالح، ورشيد، نضال علي سليمان (2020)، دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية (نينوى): دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16(50)، 105-124.
- دليل، عبدالرحمن، وأونجا، عبدالكريم (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز: دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية أدرار [رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر].
- الربيعاوي، سعدون حمود جثير، العبادي، هاشم فوزي دباس، والقيسي، بلال جاسم صالح (2013)، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 5(10)، 367-391.
- الرخيص، فاطمة محمد إبراهيم (2019)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي EFQM بالمنظمات: دراسة تحليلية توصيفي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3(2)، 1-20.

- الرويلي، هبة بنت فرحان سلمان (2023)، الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، *مجلة العلوم التربوية والاجتماعية*، (2/14)، 73-122.
- الساقي، احمد، والمولى، محمد (2021)، التميز المؤسسي لأندية الدوري العراقي الممتاز بكرة السلة، *مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية*، 2(17)، 1261-1279.
- سليم، نجوى وفائي (2020)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 2(6)، 205-237.
- شلاكة، طارق كاظم (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي: بحث تحليلي في شركة الزوراء العامة للصناعات الكهربائية، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(55)، 260-279.
- الشيخلي، عبدالرزاق إبراهيم، وعبيد، مهند عواد (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(85)، 1-28.
- صالح، أحمد، العزاوي، بشرى هاشم، وإبراهيم، إبراهيم خليل (2010)، الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صديق، سهير شاكر (2021)، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات العراقية في محافظة ديالى، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(54)، 280-299.
- الطائي، محمد عبه حسين، والخفاجي، نعمة عباس (2009)، نظم المعلومات الإدارية منظور الميزة الاستراتيجية، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عاصي، نايف علي، وعبد الحسن، مروؤ محمد (2020)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وزارة الداخلية، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 12(2)، 356-388.
- عباس، سهيلة (2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبدالحق، عبدالحكيم سيف محيا (2021)، أثر مستوى تطبيق معايير اللجنة المشتركة الدولية لاعتماد المستشفيات في تحقيق التميز المنظمي من خلال المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على المستشفيات اليمنية المطبقة لمعايير الاعتماد الدولية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- عبدالنبي، بيدوا، ويوسف، بوكار (2023)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف [رسالة ماجستير، جامعة أحمد درايعية - أدرار، الجزائر].
- العبيدي، فائق مشعل، والآلوسي، وفاء محمد (2018)، دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8(1)، 113-140.
- العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008)، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية الآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد [أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق].
- علوان، قاسم نايف، وعبيد، عقيل حسن (2022)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة علاقات الزبون: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المصارف الاهلية في بغداد، *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 3(1)، 16-31.

- علي، علي محمود، والعلي، مجيد حميد (2023)، أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجهات المستقبلية لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها، *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 4(5)، 101-124.
- الفالبي، طاهر محسان، وإدريس، وائل محمد (2009)، *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل (ط2)*، عمان، الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.
- القاضي، عبير نجيب عبدالجبار (2022)، *ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في أمانة العاصمة صنعاء* [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- الكبيسي، عقبة نافع سليم (2023)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية الانبار- قسم تربية الفلوجة، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 19(61)، 483-500.
- الكمالي، فواز قاسم سعيد ناجي، والسفياني، عبدالرحمن محمد (2025)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية* 4(4)، 326-365.
- اللوحي، باسم عمر محمود (2017)، *أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].
- مجموعة البنك الدولي. (2022)، *مذكره المشاركة القطرية الخاصة بالجمهورية اليمنية لفترة الستين المائتين 2022 و2023م رقم (YE-169022)*. مجموعة البنك الدولي.
- محمد، سعيد عبدالله، الطيب، عبدالعزيز، والعبدي، سمير (2012)، *دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة*، 23-26 إبريل، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- محمد، عبدالفتاح محمد حسين، والمغربي، محمد الفاتح محمود (2020)، *الواقع الاستراتيجي للخدمات المصرفية الالكترونية التي تقدمها البنوك اليمنية، مجلة جامعة البيضاء*، 2(2)، 205-228.
- مرزوك، عبدالودود شاكر عبد، حمد، مجدى محمد، وعلي، مالك النعيم محمد (2019)، أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق، *مجلة الجامعة العراقية*، (45)، 265-281.
- مركز الملك عبدالله الثاني للتميز. (2013)، *معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز القطاع الحكومي والشفافية*، عمان: مركز الملك عبدالله الثاني للتميز.
- موسى، أحمد جمال محمد (2020)، *أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية القرارات بالتطبيق على مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء* [أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر].
- النعيمي، صالح عبدالقادر (2008)، *المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين*، عمان، الأردن: إشراف للنشر والتوزيع.
- النعيمي، محمد عبدالعال، وصويص، راتب (2008)، *تحقيق الدقة في إدارة الجودة (Six-Sigma)*، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- هنية، محمد أنور رشدي (2016)، *مدى مساهمة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].
- الياسري، أكرم محسن، والشمري، أحمد عبدالله (2015)، *مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة*، عمان، الأردن: دار صفاء.

- Abd, K. M. A., Abbas, S. A., & Khudair, A. H. (2019). Impact of strategic management practices on organizational entrepreneurship: Mediating effect of strategic intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), 1-8.
- Agha, S., Atwa, E., & Kiwan, S. (2021). Investigating the impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility. In K. N. Bhatt (Ed.), *Modern perspectives in economics, business and management* (Vol. 3, pp. 13-25). West Bengal, India: BP International.
- Al Yami, A., & Bin Wared, A. (2019). The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University of the faculty members' point of view/Business School Case study. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(116), 68-92.
- AlHalaseh, R. H., & Ayoub, Z. (2021). Strategic flexibility mediating the impact of entrepreneurial orientation on organizational excellence. *International Review of Management and Marketing*, 11(6), 21.
- Alkharabsheh, S. M., & Al-Sarayreh, A. A. (2022). The impact of strategic intelligence practices in achieving organizational excellence through human capital as a mediating variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 474-483.
- Ansari, A., & Riasi, A. (2016). Modelling and evaluating customer loyalty using neural networks: Evidence from startup insurance companies. *Future Business Journal*, 2(1), 15-30.
- Barghouthi, Y. (2024). *The impact of strategic intelligence practices on achieving organizational excellence mediated by knowledge management: Case study: Palestinian Anti-Corruption Commission* [Master's thesis, Arab American University, West Bank, Palestine].
- Borghini, E. (2013). Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 226-289.
- El-Latief, A., Fathey, M., & Saad, H. E. (2023). Does strategic intelligence impact the achievement of crisis management effectiveness? Evidence from four and five-star hotels in Luxor and Aswan. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(1), 1-24.
- Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.
- Ghamari, A., Abdollahi, B., Zeinabadi, H. R., & Tabeshfar, G. H. (2017). Assessment of organizational excellence based on analytical hierarchy process (AHP) emphasizing on the development of Bank Shahr economic capabilities. *Journal of Urban Economics and Management*, 5(19), 1-13.

- Gupta, K., Soni, K., & Saxena, K. (2021). Impact of strategic intelligence on organizational excellence: An empirical study on business units. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(3), 513-528.
- Haines, S. G. (2007). *Strategic and systems thinking: The winning formula* (Vol. 1). California: Systems Thinking Press.
- Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57-66.
- Hussain, A. A. A., & Abbas A. A. (2019). Transactional and empowering leadership as two modified variables for the relationship between strategic intelligence and the strategic map. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 15(48/2), 544-587.
- Isobe, T., Kunie, K., Takemura, Y., Takehara, K., Ichikawa, N., & Ikeda, M. (2020). Frontline nurse managers' visions for their units: A qualitative study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1053-1061.
- Kitagawa, F., & Vidmar, M. (2023). Strategic intelligence for the future of places: enabling inclusive economic growth through the Opportunity Areas Analysis Tool. *Regional Studies*, 57(4), 656-669.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Maccoby, M. (2001). The human side: Successful leaders employ strategic intelligence. *Research-Technology Management*, 44(3), 58-60.
- Maccoby, M. (2004). The human side: Only the brainiest succeed. *Research-Technology Management*, 47(5), 61-62.
- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50(3), 32-40.
- McDowell, D. (2008). *Strategic intelligence: A handbook for practitioners, managers, and users* (Vol. 5). London: Bloomsbury Publishing PLC.
- Mohajer, H., & Peykani, M. H. (2016). Comparing the human resource development based on the level of organizational excellence. *International Business Management*, 10(9), 1642-1648.
- O'Rourke, J. (2010). *Management communication* (4th ed.). New York: Prentice Hall.
- Qasim, S. H. (2011). *The effect of strategic intelligence on the decision-making process: Applied study on the directors in UNRWA Gaza-Field Office* [Master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine].

- Shawtari, F. A., Ariff, M., & Abdul Razak, S. H. (2019). Efficiency and bank margins: a comparative analysis of Islamic and conventional banks in Yemen. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 10(1), 50-72.
- Sheri, A. M. A., Nori, N. R., & Gupta, S. K. (2021). The role of strategic intelligence in enhancing effective talent management: A study on some academic institutions of Duhok Governorate. *Academic Journal of Nawroz University*, 10(2), 137-155.
- Yener, H. (2022). A study on effects of system thinking and decision-making styles over entrepreneurship skills. *Turkish Journal of Engineering*, 6(1), 26-33.

Arabic References in Roman Script:

- Abbas, Suhaylah (2004). *Al-qiyadah al-ibtikariyyah wa al-ada' al-mutamayyiz*. 'Amman, al-Urdun: Dar Wa'il lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Abd al-Haqq, 'Abd al-Hakim Sayf Mahya (2021). *Athar mustawa tatbiq ma'ayir al-Lajnah al-Mushtarakah al-Dawliyyah li l'timad al-Mustashfayat fi tahqiq al-tamayyuz al-tanzimi min khilal al-mas'uliyah al-ijtima'iyyah: Dirasat tatbiqiyyah 'ala al-mustashfayat al-Yamaniyyah al-mutabiqah li ma'ayir al-ijtimad al-dawliyyah* [Utruhah dukturah, Jami'at al-'Ulum wa al-Tiknulujiya, Sana'a, al-Yaman].
- Abd al-Nabi, Bidwa, wa Yusuf, Bukar (2023). *Mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah wa atharuha fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi: Dirasat halah al-Mu'assasah al-'Ammah al-Ishtifa'iyyah bi Awlaf* [Risalah majister, Jami'at Ahmad Daray'iyyah - Adrar, al-Jaza'ir].
- Abu Hilal, Sabirin Ibrahim Khalil (2024). Al-dhaka' al-istratiji madkhal li tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi fi al-baladiyyat. *Majallat al-Mujtama' al-'Arabi li Nashr al-Dirasat al-'Ilmiyyah*, (59), 432-443.
- Abu 'Udah, Mahmud Isma'il (2018). *Athar jawdat al-hayah al-wazifiyyah fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi: Dirasat tatbiqiyyah 'ala munazzamat al-mujtama' al-madani fi Qita' Ghazzah* [Risalah majister, al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghazzah, Filastin].
- Al-Asbahi, Samah Muhammad 'Alwan 'Abd al-Qadir (2022). *Athar al-dhaka' al-istratiji fi al-siyadah al-istratijiyyah min khilal al-rashaqah al-istratijiyyah: Dirasat maydaniyyah fi al-sharikat al-sina'iyyah al-ghidha'iyyah al-tab'i'ah li Majmu'at Ha'il Sa'id An'am wa Shurakah - al-Yaman* [Utruhah dukturah, Jami'at al-'Ulum wa al-Tiknulujiya, Sana'a, al-Yaman].

- Al-'Azzawi, Bushra Hashim Muhammad (2008). *Athar al-'alaqah bayn al-dhaka' al-istratiji wa qararat 'amaliyyat al-khidmah fi al-najah al-istratiji: Dirasat ikhtibariyyah tahliliyyah li ara' 'ayyinah min ru'asa' wa a'qda' majalis 'adad min kulliyat Jami'at Baghdad* [Utruhah dukturah, Jami'at Baghdad, al-'Iraq].
- Al-Dabbagh, Iman Ahmad Salih, wa Rashid, Niḍal 'Ali Sulayman (2020). Dawr ab'ad al-dhaka' al-istratiji fi tahqiq al-bara'ah al-tanzimiyyah fi al-Sharikat al-'Ammah li Sina'at al-Adwiyah (Ninawa): Dirasat istitla'iyyah li ara' 'ayyinah min al-'amilin fi al-sharikah. *Majallat Tikrit lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 16(50), 105-124.
- Al-Ghalibi, Tahir Muhsin, wa Idris, Wa'il Muhammad (2009). *Al-idarah al-istratijiyyah manzur manhaji mutakamil* (Taba'a 2). 'Amman, al-Urdun: Dar Wa'il lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-Hajj, al-Hasan bin 'Ali 'Abdullah (2020). *Al-qiyadah al-tahwiliyyah wa atharuha fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi: Dirasat maydaniyyah fi al-jami'at al-Yamaniyyah al-ahliyyah bi Muhafazat Ibb* [Risalah majister, Jami'at al-'Ulum wa al-Tiknulujiya, Sana'a, al-Yaman].
- Ali, 'Ali Mahmud, wa al-'Ali, Majid Hamid (2023). Athar al-dhaka' al-istratiji fi al-tawajjuhah al-mustaqbaliyyah li munazzamat al-a'mal: Dirasat istitla'iyyah li ara' 'ayyinah min al-qiyadat al-idariyyah fi al-Jami'ah al-Tiqniyyah al-Shamaliyyah wa tashkilatiha. *Majallat Iqtisadiyat al-A'mal lil-Buhuth al-Tatbiqiyyah*, 4(5), 101-124.
- Al-Jamal, Samir, wa 'Umran, Maysa' (2021). Ra's mal al-bashari wa dawruhu fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi fi al-bunuk al-'amilah fi Madinat Dawra. *Al-Majallah al-Jaza'iriyyah lil-Abhath wa al-Dirasat*, 1(4), 262-282.
- Al-Kamali, Fawwaz Qasim Sa'id Naji, wa al-Sufyani, 'Abd al-Rahman Muhammad (2025). Athar al-dhaka' al-istratiji fi tahqiq al-tamayyuz al-tanzimi: Dirasat maydaniyyah fi al-mustashfayat al-ahliyyah bi Muhafazat Ta'iz. *Majallat Jami'at Sana'a lil-'Ulum al-Insaniyyah*, 4(4), 326-365.
- Al-Khafaji, Ni'mah 'Abbas (2008). *Al-fikr al-istratiji - Qira'at mu'asirah*. 'Amman, al-Urdun: Dar al-Thaqafah lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-Khatib, Sa'id Ghalib Sabri (2017). *Athar mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi min wijhat nazar al-taqim al-'amil fi Mustashfa al-Ughusta Viktoria* [Risalah majister, Ma'had al-Tanmiyah al-Mustadamah, Jami'at al-Quds, Filastin].
- Al-Kubaysi, 'Uqbah Nafi' Salim (2023). Al-dhaka' al-istratiji wa atharuha fi ta'ziz al-sum'ah al-tanzimiyyah: Dirasat istitla'iyyah li ara' 'ayyinah min al-'amilin fi Mudiriyyat Tarbiyat al-Anbar - Qism Tarbiyat al-Fallujah. *Majallat Tikrit lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 19(61), 483-500.

- Al-Lawh, Basim 'Umar Mahmud (2017). *Athar al-'awamil al-riyadiyyah fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi: Dirasat halah li muwazzafi sharikat al-wisatah lil-awraq al-maliyyah fi Filastin* [Risalah majister, al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghazzah, Filastin].
- Al-Nu'aymi, Muhammad 'Abd al-'Al, wa Suways, Ratib (2008). *Tahqiq al-diqah fi idarat al-jawdah (Six-Sigma)*. 'Amman, al-Urdun: Dar al-Yazuri lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-Nu'aymi, Salih 'Abd al-Qadir (2008). *Al-mudir al-qa'id wa al-mufakir al-istratiji fann wa maharat al-tafa'ul ma' al-akharin*. 'Amman, al-Urdun: Ithra' lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-Qaḍi, 'Abir Najib 'Abd al-Jabbar (2022). *Mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah wa atharuha fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi: Dirasat maydaniyyah fi al-bunuk al-'amilah fi Amanat al-'Asimah Sana'a* [Risalah majister, Jami'at al-'Ulum wa al-Tiknulujiya, Sana'a, al-Yaman].
- Al-Rabi'awi, Sa'dun Hammud Juthayr, al-'Abbadi, Hashim Fawzi Dabbas, wa al-Qaysi, Bilal Jasim Salih (2013). Siyaghat istiratijiyyat idarat 'alaqat al-zabun 'abra tahqiq al-'alaqah bayn al-dhaka' al-istratiji wa al-dhaka' al-tanzimi. *Majallat Jami'at al-Anbar lil-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah*, 5(10), 367-391.
- Al-Rakhis, Fatimah Muhammad Ibrahim (2019). Athar mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah 'ala dawr al-afraad fi tatbiq namudhaj al-tamayyuz al-mu'assasi al-'alami EFQM bi al-munazzamat: Dirasat tahliliyyah wasfiyyah. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah wa al-Qanuniyyah*, 3(2), 1-20.
- Al-Ruwayli, Hibbih bint Farhan Salman (2023). Al-dhaka' al-istratiji li ru'asa' al-aqşam al-akadimiyyah wa 'alaqatuhu bi tahqiq al-tamayyuz al-tanzimi min wijhat nazar a'da' hay'at al-tadris fi Jami'at Ha'il. *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyyah wa al-Ijtima'iyyah*, (14/2), 73-122.
- Al-Saqi, Ahmad, wa al-Mawla, Muhammad (2021). Al-tamayyuz al-mu'assasi li andiyat al-dawri al-'Iraqi al-mumtaz bi kurat al-sallah. *Majallat Abhath Kulliyat al-Tarbiyah al-Asasiyyah*, 2(17), 1261-1279.
- Al-Shaykhli, 'Abd al-Razzaq Ibrahim, wa 'Ubayd, Muhannad 'Awwad (2015). Athar al-dhaka' al-istratiji fi asalib ittikhadh al-qarar: Bahth maydani tahlili fi Wizarat al-I'mar wa al-Iskan. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah*, 21(85), 1-28.
- Al-Ta'i, Muhammad 'Aabbih Husayn, wa al-Khafaji, Ni'mah 'Abbas (2009). *Nuzum al-ma'lumat al-idariyyah manzur al-mizah al-istratijiyyah*. 'Amman, al-Urdun: Dar al-Thaqafah lil-Nashr wa al-Tawzi'.

- Al-'Ubaydi, Fa'iq Mush'al, wa al-Alusi, Wafa' Muhammad (2018). Dawr al-istishraf al-istratiji fi tahqiq al-tamayyuz al-tanzimi wifq manzur al-murunah al-istratijiyyah. *Majallat Jami'at Kirkuk lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 8(1), 113-140.
- Alwan, Qasim Nayif, wa 'Ubayd, 'Aqil Hasan (2022). Ta'thir al-dhaka' al-istratiji fi idarat 'alaqat al-zabun: Bahth tahlili li ara' 'ayyinah min al-qiyadat al-idariyyah fi ba'd al-masarif al-ahliyyah fi Baghdad. *Majallat al-Riyadah lil-Mal wa al-A'mal*, 3(1), 16-31.
- Al-Yasiri, Akram Muhsin, wa al-Shammari, Ahmad 'Abdullah (2015). *Mafahim mu'asirah fi al-idarah al-istratijiyyah wa nazariyyat al-munazzamah*. 'Amman, al-Urdun: Dar Safa'.
- Asi, Nayif 'Ali, wa 'Abd al-Hasan, Marwah Muhammad (2020). Ta'thir al-dhaka' al-istratiji fi tamayyuz al-ada' al-tanzimi: Dirasat istitla'iyyah li ara' 'ayyinah min mudara' Wizardat al-Dakhiliyyah. *Majallat Kulliyat al-Idarah wa al-Iqtisad lil-Dirasat al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah wa al-Maliyyah*, 12(2), 356-388.
- Bishr, 'Adil Muhammad Ahsan (2019). *Athar istiratijiyyat tanmiyat al-mawarid al-bashariyyah fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi al-mustadam min khilal tahsin al-khadamat al-masrafiyyah: Dirasat maydaniyyah fi al-bunuk al-Yamaniyyah* [Utruhah dukturah, Jami'at al-'Ulum wa al-Tiknulujiya, Sana'a, al-Yaman].
- Dalil, 'Abd al-Rahman, wa Unja, 'Abd al-Karim (2021). *Dawr al-dhaka' al-istratiji fi tahsin al-ada' al-mutamayyiz: Dirasat maydaniyyah li Jami'at Ahmad Darayah Adrar* [Risalah majister, Jami'at Ahmad Darayah Adrar, al-Jazair].
- Dawud, Faqilah Salman (2016). Al-ada' al-riyadi 'ala wafq al-dhaka' al-tanafusi wa al-istratiji: Bahth istitla'i fi 'ayyinah min al-masarif al-ahliyyah. *Majallat al-Iqtisad wa al-'Ulum al-Idariyyah*, 22(90), 218-239.
- Hammud, 'Abd al-Hadi Ahmad, wa al-Ni'mah, 'Adhil Dhakir (2023). Ta'thir al-dhaka' al-istratiji fi anwa' al-ibda' al-taqni: Dirasat halah fi al-Sharikat al-'Ammah lil-Sina'at al-Kahraba'iyyah wa al-Ilktruniyyah/Baghdad. *Majallat Tikrit lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 19(62), 211-234.
- Hammud, Salam, wa Jahil, Shahd (2021). Tahlil al-'alaqah bayn taqdim wa aman al-khidmah lil-zabun wa bayn al-mas'uliyah al-ijtima'iyyah min khilal al-dawr al-wasit lil-surah al-dihniyyah: Dirasat istitla'iyyah li 'ayyinah min zaba'in al-masarif fi Muhafazat al-Muthanna. *Majallat al-Muthanna lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 3(11), 287-298.
- Hamzah, Tawfiq 'Abd al-Rahman (2020). *Idarat al-mawarid al-bashariyyah wa atharuha fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi: Dirasat tatbiqiyyah fi al-Mu'assasah al-'Ammah lil-Ittisalat al-Yamaniyyah* [Risalah majister, Jami'at al-Mustaqbal, al-Yaman].

- Haniyyah, Muhammad Anwar Rushdi (2016). *Muda mushamat al-rashaqah al-istratijiyyah wa 'alaqatuha bi tamayyuz al-ada' al-mu'assasi lada qita' al-sina'at al-ghidha'iyyah fi Qita' Ghazzah* [Risalah majister, al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghazzah, Filastin].
- Hasan, 'Abd al-Muhsin Ahmad (2010). *Mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah wa atharuha fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi* [Risalah majister, Jami'at al-Sharq al-Awsat, al-Urdun].
- Hijazi, Nihal Musa (2016). *Al-tawzif wa 'alaqatuha bi al-tamayyuz al-mu'assasi: Dirasat maydaniyyah 'ala al-munazzamat al-ahliyyah ghayr al-hukumiyyah – Qita' Ghazzah* [Risalah majister, Jami'at al-Azhar, Ghazzah, Filastin].
- Husni, Muhammad Shamis (2022). Al-dhaka' al-istiratiji ka madkhal li idarat al-tamayyuz al-mu'assasi fi al-munazzamat al-'ammah wifqan lil-namudhaj al-Urubbi lil-tamayyuz EFQM 2020: Dirasat maydaniyyah 'ala sharikat al-kahraba' al-Misriyyah. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Dirasat al-Tijariyyah wa al-Bi'iyyah*, 13(2), 276-344.
- Itihad al-Masarif al-'Arabiyyah. (2022). *Al-bunuk al-'Arabiyyah dimn al-1000 al-'alamiyyah - 69 masrifan 'Arabiyyan dimn la'ihah akbar 1000 masrif fi al-'alam bi hasab ra's al-mal al-asasi li 'am 2022*. <https://2u.pw/l8Xrm>
- Jardiner, Jun (2009). *Al-tamayyuz al-mawhibah wa al-qiyadah. Tarjamat Muhammad Ridwan* (Taba'a 3), al-Qahirah, Misr: al-Dar al-Dawliyyah lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Khalidi, Farah, wa Mahawah, Amal (2021). Athar al-dhaka' al-istratiji fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi: Dirasat halah min al-mu'assasat al-iqtisadiyyah fi Wilayat Baskarah. *Majallat al-Buhuth al-Iqtisadiyyah wa al-Maliyyah*, 8(1), 126-147.
- Majmu'at al-Bank al-Dawli. (2022). *Mudhakkarat al-musharakah al-qutriyyah al-khassah bi al-Jumhuriyyah al-Yamaniyyah li fatrat al-sanatayn al-maliyyatayn 2022 wa 2023m raqm (169022-YE)*. Majmu'at al-Bank al-Dawli.
- Markaz al-Malik 'Abdullah al-Thani lil-Tamayyuz. (2013). *Ma'ayir ja'izat al-Malik 'Abdullah al-Thani li tamayyuz al-qita' al-hukumi wa al-shafafiyyah*. 'Amman: Markaz al-Malik 'Abdullah al-Thani lil-Tamayyuz.
- Marzuk, 'Abd al-Wadud Shakir 'Abd, Hamad, Majdi Muhammad, wa 'Ali, Malik al-Na'im Muhammad (2019). Athar al-dhaka' al-istratiji lil-qiyadat 'ala al-tamayyuz al-tanzimi: Dirasat tatbiqiyyah 'ala al-masarif al-tijariyyah fi al-'Iraq. *Majallat al-Jami'ah al-'Iraqiyyah*, (45), 265–281.
- Muhammad, 'Abd al-Fattah Muhammad Husayn, wa al-Maghrabi, Muhammad al-Fatih Mahmud (2020). Al-waqi' al-istratiji lil-khadamat al-masrafiyyah al-iliktiruniyyah allati tuqaddimuha al-bunuk al-Yamaniyyah. *Majallat Jami'at al-Bayda'*, 2(2), 205-228.

- Muhammad, Sa'id 'Abdullah, al-Tayyib, 'Abd al-'Aziz, wa al-'Abdali, Samir (2012). *Dawr tiknulujiya al-ma'lumat wa al-ittisalat fi ta'ziz al-dhaka' al-istratiji: Dirasat isti'tila'iyyah li ara' 'ayyinah min mudara' al-aqsam wa al-wahadat al-idariyyah fi Mustashfa al-Salam bi Madinat al-Mawsil*. Al-Mu'tamar al-'Ilmi al-Sanawi al-Hadi 'Ashar Dhaka' al-A'mal wa Iqtisad al-Ma'rifah, 23-26 Abril, Jami'at al-Zaytunah, 'Amman, al-Urdun.
- Musa, Ahmad Jamal Muhammad (2020). *Athar al-dhaka' al-istratiji 'ala fa'iiliyyat al-qararat bi al-tatbiq 'ala Markaz al-Ma'lumat wa Da'm Ittikhadh al-Qarar bi Majlis al-Wuzara'* [Utruhah dukturah, Jami'at 'Ayn Shams, Misr].
- Salih, Ahmad, al-'Azzawi, Bushra Hashim, wa Ibrahim, Ibrahim Khalil (2010). *Al-idarah bi al-dhaka'iyat - Manhaj al-tamayyuz al-istratiji wa al-ijtima'i lil-munazzamat*. 'Amman, al-Urdun: Dar Wa'il lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Salim, Najwa Wafa'i (2020). Mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah wa atharuha 'ala tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi: Dirasat maydaniyyah Jami'at 6 Uktubar, Muhafazat al-Jizah. *Majallat al-Dirasat al-Insaniyyah wa al-Ijtima'iyyah*, 2(6), 205-237.
- Shalakah, Tariq Kazim (2021). Dawr al-dhaka' al-istratiji wa al-muqdurat al-jawhariyyah fi tahqiq al-tafawwuq al-tanzimi: Bahth tahlili fi Sharikat al-Zawra' al-'Ammah lil-Sina'at al-Kahraba'iyyah. *Majallat Tikrit lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 17(55), 260-279.
- Siddiq, Suhayr Shakir (2021). Al-dhaka' al-istratiji wa 'alaqatuhu bi al-ibda' al-mu'assasi: Dirasat tatbiqiyyah fi al-jami'at al-'Iraqiyyah fi Muhafazat Diyala. *Majallat Tikrit lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 17(54), 280-299.