العدد 19 تشرين الثاني 2025
No.19 – Nov 2025
المجلة العراقية للبحوث الانسانية والاجتماعية والعلمية
Iraqi Journal of Humanitarian, Social and Scientific Research
Print ISSN 2710-0952 Electronic ISSN2790-1254

# دور ثنائية الذكاء الاداري في تعزيز القدرة التطويرية لاعمال منظمات الاعمال

## دراسة تحليلية في عينة من المصارف الخاصة.

**ا.د.حمزة محمود شمخي**

**جامعة البيان-كلية ادارة الاعمال**

**hamza.m@albayan.edu.iq**

# The Role of Administrative Intelligence Duality in Enhancing the Developmental Capability of Business Organizations: An Analytical Study in a Sample of Private Banks.

**Prof,Hamzah mahmood Shamkhi,**

**College of Business Administration,Al Bayan University,Baghdad,Iraq.**

**الملخص:**

يعد الذكاء الاداري وقطبيه الاساسيين الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي، احد اهم التطورات في الفكر الاداري الحديث والذي مكن منظمات الاعمال من ضمان إستدامتها في بيئة حركية معقدة واقتصاد رقمي يعتمد كليا على التكنولوجيا الحديثة من خلال تحويل البيانات الى استراتيجيات عمل تتناسب وتزايد عدد المنافسين في سوق العمل.

ومثل هذا الذكاء ينعكس في فعله المباشر على القدرة التطويرية للمصارف الاهلية العاملة في العراق باعتبارها هدف استراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية ونمو واستقرار في السوق.

وفق هذا الترابط بين الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي والقدرة التطويرية للمصارف جاء هذا البحث ليحلل دور الذكاء الاداري في القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث.

توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات منها وجود تاثير معنوي لكل من الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث.كما ان الاغلبية من موظفي المصارف الاهلية لا يدركون اهمية الذكاء الاقتصادي والذكاء التنافسي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف اما جهلا بذلك او عدم توفر الادوات التكنولوجية التي تساعدهم في ادراك ذلك.كما قدم البحث عددا من التوصيات من أهمها،

ضرورة اهتمام الادارات المصرفية بالذكاء الاداري في تعزيز مستقبل العمل المصرفي الخاص في العراق،ولهذا فان مصارف هذا القطاع ملزمة بزيادة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة املا في تعزيز المعرفة الرقمية من قبل ادارات المصارف والعاملين فيها، كما تم توصية ادارات مصارف القطاع الخاص ان تولي اهمية خاصة بتنمية قدرات العاملين فيها فيما يتعلق بالذكاء بشكل العام والذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي بشكل خاص من اجل زيادة القدرة التطويرية لها.

الكلمات المفتاحية:الذكاء الاداري ،الذكاء الاقتصادي،الذكاء الاستراتيجي، القدرة التطويرية.

Abstract:

Administrative intelligence, with its two main pillars, economic intelligence and strategic intelligence, is one of the most important developments in modern management thought. This intelligence has enabled business organizations to ensure their sustainability in a complex and dynamic environment and a digital economy that relies entirely on modern technology by transforming data into business strategies that are commensurate with the increasing number of competitors in the labor market. Such intelligence is directly reflected in its impact on the developmental value of private banks operating in Iraq, as it is considered a strategic goal that guarantees them a competitive advantage, growth, and stability in the market.

Given the interconnection between economic intelligence, strategic intelligence, and the developmental value of banks, this research aims to analyze the role of administrative intelligence in the developmental value of the banks under study. The research reached several conclusions, including the existence of a significant impact of both economic intelligence and strategic intelligence on the developmental value of the banks under study. Additionally, the majority of private bank employees do not recognize the importance of economic intelligence and strategic intelligence and their role in enhancing the competitive advantage of banks, either due to ignorance or lack of technological tools that help them understand this.

The research also provided several recommendations, including the importance of administrative intelligence in enhancing the future of private banking in Iraq. Therefore, banks in this sector are obligated to increase investment in modern technology to enhance digital knowledge among bank management and employees. The research also recommended that private bank management pay special attention to developing the capabilities of their employees in terms of intelligence in general, and economic intelligence and strategic intelligence in particular, in order to increase their developmental value.

المقدمة: تعد ثنائية الذكاء الاداري وقطبيها الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي وأثرها في القيمة التطويرية لمنظمات الاعمال توجها جديدا لدراسة منظمات الاعمال ضمن البيئة الرقمية الجديدة التي تعيش فيها .وهذه الثنائية والقدرة التطويرية تعد منظومة كاملة من اهم المناهج الإدارية المعاصرة التي ضمنت النجاح والمنافسة لمنظمات الاعمال من خلال اعتماد استراتيجيات خاصة تتلائم والبيئة الرقمية الجديدة.

فالذكاء الاقتصادي يهتم بتحليل البيئة الخارجية للأعمال والمنافسين وتوقع الفرص والتهديدات. واذا ما تحقق ذلك ياتي دور الذكاء الاستراتيجي ليحول تلك المعلومات إلى استراتيجيات عمل تكتيكية هدفها تحقيق

أهداف المنظمة في بيئة التنافس الشديدة، ويشترك الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي في التاثير على القدرة التطويرية لمنظمات الأعمال من خلال القدرة في صياغة استراتيجات وتحديد الفرص والتهديدات ودخول اسواق جديدة وطرح منتجات تنافسية وضمان استدامة المنظمة وبناء قوة تنافسية.

وقد حققت انظمة الذكاء الاداري نجاحا واسعا في منظمات الاعمال ووفرت قاعدة بيانات حسنت من قدرات الشركات التنافسية وقدرتها على ادارة واستغلال المعلومات الامر الذي ساهم في زيادة مستوى تحقق التوجهات الريادية( الزعنون و مزهر،2020)، لمختلف منظمات الاعمال وبالذات المنظمات المصرفية.

قسم البحث الى عدد من المباحث، تناول الاول منه منهجية البحث،في حين ركز الثاني على الاطار النظري للبحث، وتناول المبحث الثالث التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات ،لينتهي بالمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

**المبحث الاول: منهجية البحث:**

اولا: اشكالية البحث واسئلته:

تعيش منظمات الاعمال في بيئة رقمية حركية ومستمرة التعقيد ضمن ما يعرف بالاقتصاد الرقمي والذي سبب تزايد المنافسة الشديدة بين منظمات الاعمال وتزايد في المعيقات والصدمات التي هددت ولازالت تلك المنظمات في قدرتها في التكيف والبقاء في السوق، والذي ينعكس على قدرتها في تحقيق اهدافها الاستراتيجية في النمو والتوسع وزيادة حصتها السوقية والمنافسة، ويعود الجزء الاكبر من الاسباب الى اعتماد ادارة المنظمات لأنظمة إدارية تقليدية تتلائم وقدراتها المحدودة في إحداث التغييرات المطلوبة في بيئتها الداخلية والخارجية.

وبسبب متغيرات بيئة العمل والتحول نحو البيئة الرقمية المعقدة ،فقد وجدت منظمات الاعمال ان لجوئها الى الاساليب الحديثة المسندة بالذكاء ممكن أن يخلق لها تميزا في سوق العمل ويضمن لها درجة تنافسية تساعدها في استمرار البقاء والنمو والتوسع.ولهذا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على الذكاء الاداري بقطبيه ،الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي كادوات محفزة معاصرة في العمل الاداري ولاشك أن التحول من استخدام أنظمة وبرامج إدارية تقليدية نحو استخدام أنظمة وبرامج تكنولوجية معاصرة قادرة على زيادة قدرة المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استقرارها في سوق العمل ،يتطلب امتلاك الادارة الى نوع من الذكاء ووعي من قبل العاملين في المنظمة لهذا النمط الجديد.

ويمكن عرض اشكالية البحث بالأسئلة التالية:

1- هل يدرك مدراء منظمات الاعمال العراقية قيمة واهمية الذكاء الاداري والقدرة التطويرية لمنظماتهم ؟
2- هل يدرك القادة الإداريين أهمية الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي في تعزيز القوة التنافسية لمنظماتهم التي يقودوها وضمان مستقبلها في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة؟
3- لماذا لا يتسلح القادة الإداريين بالذكاء مضمونا ومنهجا معاصرا في إدارة منظمات الاعمال؟
4- هل تستوعب الادارة والعاملين في القطاع المصرفي حزمة التغيرات الرقمية في العمل الوظيفي.

**ثانيا: اهمية البحث:**

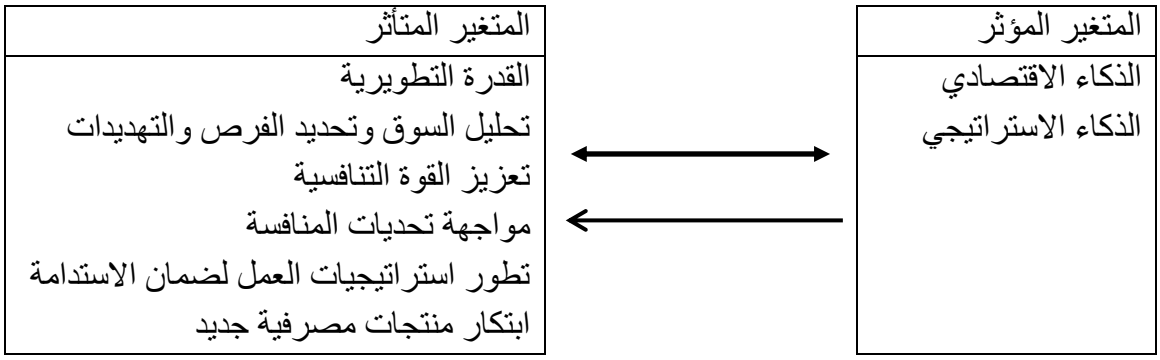
في ضوء اشكالية البحث واسئلته فان اهمية البحث تنحصر في استعراض مايلي:

1- تحديد اهمية الذكاء الاداري بشقيه الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي ودورهم في القدرة التطويرية للمصارف.
2- تحديد القدرات التنافسية لمجموعة المصارف عينة البحث.
3- المساعدة في خلق الميزة التنافسية للمصارف الخاصة.
4- بيان شكل العلاقة والتأثير لكل من الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي على القدرة التطويرية للمصارف.

**ثالثا: اهداف البحث:**

1- بيان اهمية الذكاء الاداري ضمن الادارة الرقمية كمنهج جديد للعمل الاداري في منظمات الاعمال.
2- التعرف على اهمية الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي كثنائية مترابطة في بناء القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال.
3- دراسة احد اهم انظمة الحصول على المعلومات وتحليلها واستخدامها في بناء قدرات الادارة لتحقيق اهدافها الاستراتيجي وهو الذكاء الاداري.
4- الاطلاع على دور الذكاء الاداري في تعزيز الكفاءة والفعالية الاستراتيجية التي تضمن قوة وقدرة تطويرية كبيرة لمنظمات الاعمال.
5- التعرف على ما يقدمه التكامل بين الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي في التاثير على الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال وقدرتها التطويرية.

**رابعا: نموذج البحث**




**خامسا: فرضيات البحث :**

1- الفرضية الرئيسة الاولىHo1: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) بين الذكاء الاقتصادي والقدرة التطويرية للمصارف الاهلية عينة البحث.
2- الفرضية الرئيسة الثانيةHO2: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة($P\leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي و القدرة التطويرية للمصارف الاهلية عينة البحث
3- الفرضية الرئيسة الثالثةHO3: لايوجد تاثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة($P\leq 0.05$ ) للذكاء الاقتصادي على القدرة التطويرية للمصارف الاهلية عينة البحث.
4- الفرضية الرئيسة الرابعةHO4: لايوجد تاثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة($P\leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي على القدرة التطويرية للمصارف الاهلية عينة البحث.

**خامسا: منهج البحث :**

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبيان دور الذكاء الاداري بشقيه الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي في القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث.

وتم صياغة استبانة خاص بذلك وفق نموذج ( Likert scale) الخماسي وزعت على عدد(25) مصرفا اهليا تعمل في السوق المصرفي العراقي الخاص.

حدد في الاستبانة متغيرين مؤثرين هما الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي ، وتم تقيم كل متغير من خلال (10) اسئلة متجانسة، اما المتغير المتأثر فهو القوة التطويرية للمصارف التي حصرت فقراتها من خلال (10) اسئلة أيضا.

والاسئلة المختارة هي تفسير لمفهوم الذكاء الاداري بقطبيه الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي وتفسير للقدرة التطويرية للمصارف ،والارتباط والتأثير فيما بين هذه المتغيرات.

**المبحث الثاني:التأطير النظري للبحث:**

**اولا :الذكاء**

من الموضوعات التي تميز ببنائها الفكر الإداري المعاصر واهتم باستخدامها هو الذكاء، ويشمل هذا التحديد عدد من النظريات الإدارية الرائدة التي تميزت بتطوير ورقي ورفع تنافسية الكثير من منظمات الاعمال في العالم من خلال دعم القرار الاستراتيجي فيها، وبذلك فان هذا الذكاء Intelligence دعم مباشر لأعمدة الاقتصاد الجزئي في العالم رغم كثرة المعيقات والصدمات التي تعرض لها هذا الاقتصاد خلال الفترات السابقة بسبب احداث وسلوكيات عامة وخاصة.

وقد سببت هذه الأحداث اهتمامات منظمات الاعمال بتحول منهجها التشغيلي واستراتيجيات عملها من المنهج التقليدي الاداري الى البرامج والمنهجيات الرقمية المعاصرة وفق متطلبات الادارة الرقمية الحديثة ضمن الاقتصاد الرقمي او اقتصاد المعرفة.

والادارة الرقمية هي منهج جديد للعمل الاداري المعاصر ضمن التحول نحو اقتصاد المعرفة،وينظر للأدارة الرقمية وسيلة بقاء واداة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم مفتوح على عنصر التغير والابتكار والابداع والمنافسة والتي تعد بمثابة معايير تعكس مستوى الاداء التسيري والنمو الاقتصادي لمنظات الاعمال.( عبد الصمد ،2011).

قبل ان نحلل هذه الثنائية لابد ان نحدد ماهية الذكاء (intelligence) حيث ينظر له على انه القدرة على حل المشكلات وفهم البديهيات وانتاج الفكر التأملي والقدرة على التعلم.( زيباري،2023)، ولهذا اصبح الذكاء موضوع مثير للاهتمام ضمن متطلبات العمل في البيئة الرقمية الجديدة، وبسبب ذلك تنوعت اشكال الذكاء بسبب الحاجة الى مجموعة متنوعة من المهارات لتلبية متطلبات العمل المختلفة وحل المشكلات المعقدة. وتنحصر تلك الاسباب باختلاف بيئات العمل ونوع منظمات الاعمال واختلاف القدرات الإدارية للمدراء ، ولان الذكاء وصف شامل لقدرات ادارة المنظمة ،في حل المشاكل المعقدة ،فقد تنوعت اشكال الذكاء التي يعرضها الكتاب والمهتمين.

حيث تعرض بعض الادبيات الإدارية ان مصطلح الذكاء يشمل ثلاث متغيرات لها قيمتها واثرها المميز في أي اقتصاد هي(الابداع ،والتحليل، والتطبيق) وقد ساعد ذلك في تحديد ثلاث أنواع من القدرات الذكائية التي تحيط منظمات الاعمال هو الذكاء الإبداعي والذكاء التحليلي والذكاء التطبيقي.

1-الذكاء الابداعي : بسبب تعقد العمل الاداري واتساع وظائف منظمات الاعمال فان ذلك يتطلب من ادارة المنظمة قدرة على توليد الافكار الجديدة بما يتلائم وبيئة العمل،لذلك وبسبب وجود العديد من الوظائف المهمة عالميًا في مجالات الأعمال والعلوم، تتطلب ذلك امتلاك مهارات الذكاء الإبداعي، وفي هذا الصدد يري الكاتب B.Durker أن الذكاء الإبداعي هو مفتاح نجاح العديد من المنظمات فى هذا العصر الذي نُعايشه ويتسم بالتعقيد وتعدد المعارف وتشابكها.( النجار ، 2020).

2-الذكاء التحليلي :هو القدرة على تصنيف المعلومات وتنظيمها في أجزاء وربطها ببعضها ورؤية العلاقات بين الأفكار واكتشاف نقاط التشابه والاختلاف واختيار الأدوات المناسبة لجمع المعلومات ووضع الحلول للمشكلات والتنبؤ بأحداث مستقبلية في ضوء تفسير المعلومات المرتبطة بهذه الأحداث(ابراهيم 2022).

ان العمليات العقلية المرتبطة بالذكاء التحليلي يمكن توضحها بالنقاط التالية:( ابو السبع، 2022).

أ-مكونات الترتيب الأعلى: وهي التي تمكننا من التخطيط فيما يتعلق بالقرارات وحل المشكلات.

ب-مكونات الأداء : وهي التي تمكننا من تنفيذ هذه الإجراءات وتنفيذ القرارات التي تم التخطيط لها.

ت-مكونات اكتساب المعرفة : وهي التي تمكننا من تعلم معلومات جديدة كي تساعدنا على تنفيذ الخطط والقرارات .

وجميع هذه الأنواع تدخل في محتوى ومضامين الثنائية أعلاه وجعلتها ذات قيمة كبيرة لرقي منظمات الاعمال المعاصرة.

وتعرض بعض الدراسات ان للذكاء نوعين مهمين هما الذكاء العقلاني والذكاء الوجداني او العاطفي،

ويمكن عرض المضمون العام لهذين الذكائين واهميتهما لإدارة المنظمة في حل مشكلاتها الاستراتيجية وكمايلي:(صديق و عمر محمد،2023).

أ- الذكاء العقلاني ،ويشمل:

1-إبتكار واكتشاف الفرص السانحة.

2- تنظيم وهندسة العمليات والاجراءات.

3- الوقاية من المشكلات قبل حدوثها.

4-إدارة الازمات.

6- التخطيط الاستراتيجي.

ب-الذكاء الوجداني او العاطفي: ويشمل:

1- التعامل مع الافراد (الموظفين والعملاء) والانصات إليهم وفهم مقاصدهم .

2- مهارات القيادة والتفاوض والاقناع والتأثير على الاخرين وحفزهم.

3- البصيرة أو الحاسة السادسة و القدرة على استلهام السيناريوهات المتوقعة للاحداث.( صديق و عمر محمد،2023).

وتشير بعض الدراسات ان هذين النوعين من الذكاء متشابكين فيما بينهما ،ومن الخطأ الفصل بينهما، فمدير المنظمة لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتمادا على ذهنه وحده بل عليه أن يستشير قلبه ووجدانه أيضا ولا يمكن للمدير أن يتخذ قرارا اعتمادا على القلب والوجدان فقط إذ عليه أن يزن قراره ببعض الحسابات العقلية، وأن محصلة الدمج بين العقل والقلب (الذهن والوجدان) هي ما نطلق عليه المصطلح الجديد الذكاء الإداري( علي و عصمت،2014 ):

**ثانيا :الذكاء الاداري:**

الذكاء الاداريAdmanistrative intelligence هو منهج ومضمون يهدف الى دعم الادارة وضمان افضل لأعمال صنع القرار في المنظمة التي تقودها ولذلك يمكن تسمية هذا الذكاء بذكاء اسناد القرار لمنظمة الاعمال.

وينظر الى الذكاء الاداري ايضا، كونه فلسفة ادارية واداة تستخدم لمساعدة المنظمة في ادارة وتقنية معلومات الاعمال ضمن الغاية المتعلقة باتخاذ قرارات اعمال اكثر فاعلية.( حسين،و صبيح،2022).

ويعرف الذكاء الاداري ايضا بانه عملية اكتشاف الفرص وتنظيم الاجراءات والوقاية من المشكلات وإدارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي وحسن التعامل مع الموظفين والزبائن وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين(صديق و عمر محمد،2023).

وفق هذا التصور للذكاء الاداري ،فهو يعد من الأسس الاستراتيجية التي اكتسبت اهمية كبيرة في ادارة منظمات الاعمال وقادتها نحو الرقي وصنع المنافسة وديمومة النجاح في اقتصاد معقد .

يتكون الذكاء الاداري من ثنائية مبهرة في الفكر الإداري احدهما يكمل الاخر ويشكلا صيرورة ثنائية غاية في الاهمية تهتم بتحقيق الاهداف الاستراتيجية لمنظمة الاعمال، وقد اهتم الفكر الاداري المعاصر اهتماما كبيرا بهذه الثنائية واعتبرها منهج من خلاله تتمكن ادارة منظمات الاعمال ان تتحدى التغيرات الهائلة في العمل الاداري وفق الادارة الرقمية ضمن الاقتصاد الرقمي السائد.

هذه الثنائية تتكون من الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي. وتشير المراجع العلمية ان اهمية هذه الثنائية من الذكاء الاداري تعطي القدرة لإدارة منظمة الاعمال من فهم اوسع لمتغيرات بيئتها التي تعمل فيها مما يساعدها في اغتنام الفرص، ومواجهة التحديات، واتخاذ القرارات السليمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وأصبحت هذه الثنائية احد اهم توجهات الإدارة الحديثة وهي كفيلة بتحقيق اهداف منظمة الاعمال في النمو والاستقرار وضمان الميزة التنافسية فيما بين المنظمات ذاتها والمحافظة على الحصة السوقية في سوق المنافسة ،وبهذا الوصف فان هذه الثنائية هي هندسة للفكر الإداري المعاصر وركن من اركان تطوره في اقتصاد يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة.

وفيما يلي استعراض لهذين النوعين من الذكاء.

**1- الذكاء الاقتصادي:**

يعد الذكاء الاقتصاديeconomic intelligence ،قمة هرم الذكاء لأي منظمة اعمال، وهو احد اهم انظمة الحصول على المعلومات وتحليلها واستخدامها في بناء قدرات الادارة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

والذكاء الاقتصادي هو نظام system يتكون من ثلاث عناصر مترابطة ومتكاملة وهي(اليقظة الاستراتيجية، والامن، والتأثير).(ابو بكر و خير الدين،2017).

ويمكن عرض تلك العناصر وفق هذا الترتيب،( محمد،2017):

أ -ضمان وجود يقظة استراتيجية مؤثرة تسهل عمليات اتخاذ القرارات في المجال الاقتصادي .

ب -دعم التنافسية داخل المؤسسات ، وقدرتها التكنولوجية في مؤسسات البحث لمصلحة تلك المؤسسات .

ت -ضمان الامن الاقتصادي داخل المؤسسات والامن لمؤسسات البحث على مستوى الدول.

وبسبب هذه العناصر فان الذكاء الاقتصادي يعد جوهر الاداء لمنظمات الاعمال لمنظمات الاعمال. ولذلك عند امتلاك منظمات الاعمال نظاما فعالا للذكاء الاقتصادي، يمكن صياغة وتنفيذ استراتيجيتها بفاعلية وكفاءة. فالذكاء الاقتصادي يعتبر جزءا من الذكاء الاستراتيجي الذي يمثل أحد خصائص الإدارة الاستراتيجية، فبدون الذكاء الاقتصادي لا يمكن للمنظمة صياغة استراتيجيتها المناسبة.(عبد الموجود،2021).

وينظر للذكاء الاقتصادي كونه مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات، وهذا يعني ان الذكاء الاقتصادي هو ، توليفة لوظائف الاستعلام، وحماية المعلومات والتأثير على البيئة. فالمنظمات أصبحت مطالبة اليوم بتوقع التهديداتthreats والفرص opportunties وضمان حماية المعلومات ، كما أنها أصبحت معنية بممارسة التأثير على المحيط الخارجي.فهو نظام لجمع وتحليل وبث المعلومات بوسائل بشرية وتقنية وبطريقة قانونية والاستفادة منها في القدرة التنافسية ، واتخاذ القرارات المناسبة ، وضمان حماية الممتلكات للمؤسسات والبلدان ، وتأثيره في المحيط الداخلي والخارجي.( محمد،2017).

ولاهمية الذكاء الاقتصادي لمنظمة الاعمال فان الدراسات اوصت ان يكون ذلك الذكاء يتسم بخصائص محددة اهمها (ابو بكر، خير الدين،2017):

أ- الاستخدام الإستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.

ب - وجود إدارة قوية لتنسيق الجهود.

ت- وجود علاقة قوية بين منظمات الاعمال، والجامعات، والإدارات المركزية والمحلية.

ث - إدماج ممارسات جماعات الضغط والتأثير.

ج - إدماج المعارف العلمية، والتقنية، والاقتصادية، والقانونية، والجيوسياسية.

ح - اعتماد العالمية كسلم لاتخاذ القرارات.

خ- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

د - حماية الإرث الوطني ببعديه التكنولوجي والصناعي.

**2- الذكاء الاستراتيجي :**

اما القطب الثاني في هذه الثنائية هو الذكاء الاستراتيجي وينظر له كأداة لتوفير المعلومات الاستراتيجية عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالقدر المناسب لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجي.

ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه القاعدة الأساسية التى تعتمد عليها الأدارة العليا فى المنظمة وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها لتكون جاهزة وليتم إستخدامها فى صنع القرارات، والتى من شأنها مواجهة وحل المشكلات والأزمات الراهنة وتجنب المشكلات المستقبلية قبل وقوعها للوصول بالمنظمة إلى التميز والريادة .(دسوقي، 2022).

ويعرف ايضا على انه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار

الصائب.( عبد السلام،2023).

ويقصد به أنه ما يجب أن تعرفه المنظمة حول محيط أعمالها بما يكسبها المقدرة على تحقيق الربح، كما يمكنها من توقع التغيير الذي يمكن أن يحدث مستقبلاً في المحيط وإدارته؛ قصد تطبيق إستراتيجية المنظمة بما يؤدي إلى تقديم قيمة مضافة بالنسب للمستهلك، وتعظيم الأرباح في الأسواق الحالية والأسواق الجديدة(كنوش،2015).

ويعرف أيضا بأنه عملية منهجية مستمرة لتوفير المعلومات الضرورية الالزمة من أجل صنع القرار على المدى القريب والبعيد. وبهذا أشار الخبير العالمى ماكوبى Maccoby أن السبب الذى جعل الكثير منً المسئولين في منظمات الاعمال ينجحون فى صناعة وإتخاذ القرار هو أنهم يملكون نوعاً مختلفا من الذكاء، والذى أسماه بالذكاء الإستراتيجي، والذي يراه بأنه ذكاء يتصف به مسؤولى المنظمات

ويتألف من عناصر عدة (الأستشراف – الرؤية المستقبلية – التفكير النظمى – الشراكة –الدافعية - الحدس(الدسوقي،2022).

وتاتي أهمية الذكاء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال من القدرة التي يتمتع بها قادة المنظمة على تخطيط وتصميم الاستراتيجيات علي جوانب مختلفة مثل الرؤية المستقبلية والشراكة والتحفيز، وأيضا القدرة على التكيف مع جميع العوامل، مما يؤثر على مستقبل المنظمة واختيار أفضل الخيارات الاستراتيجية للتعامل مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية والازمات. ( احمد و مصطفى،2025).

وبناء على ما جاء من مفاهيم للذكاء الاستراتيجي يتضح انها تأطرت في ثلاثة اتجاهات هي (محمد يوسف،2021) :

الاتجاه الأول: يرى أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعة القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات.

الاتجاه الثاني: يصف الذكاء الاستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة في المدى المتوسط والطويل.

الاتجاه الثالث: يعد الذكاء الاستراتيجي جزءا من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمة.

وتأتي اهميته ايضا من خلال قدرته في( عليوي والصقال2022):

أ- تطوير مهارات وقدرات الادارة العليا لتكون قادرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، مما يميز قيادة المنظمة بسرعة الاستجابة للتغيرات والازمات في ظل التغيرات البيئية المتسارعة.

ب- دعم القيادات و الأفراد الفاعل من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات مدروسة مبنية على أساس سليم.

ت-تحقيق موقع تنافسي متقدم عن طريق فهم وتحليل الاهداف التنافسية وتتبع أداء المنافسين.

ث- تعزيز عمليات التعلم الجماعي والابتكار داخل المنظمة.

**- أهداف الذكاء الاستراتيجي:**

يمكن حصر اهداف الذكاء الاستراتيجي بما يلي (محمد حسن, بدون سنه نشر):

1- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات وإتخاذ الاجراءات الوقائية تجاهها.

2- تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذى ينعكس إيجابياً على مركز المنظمة وسمعتها .

3- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى .

4- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات فى مجال البحوث والتطوير .

5- تقديم الأفكار الهادفة التى تحول الأفكار والابتكارات إلى سلع قابلة للتداول .

6- تطوير آراء بصدد الأحداث المستقبلية وإعتماد هذه الأحداث كأساس حل المشكال .

7- توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التى تحيط بها حالياً ومستقبلا.) ( محمد حسن، بدون سنة نشر).

**-الترابط بين ثنائية الذكاء الاداري:**

بعد عرض ثنائية الذكاء الإداري المبهرة أعلاه لابد من بيان كيف تعمل هذه الثنائية لضمان تحقيق اهدافها لمنظمة الأعمال وتحقيق الترابط بين الذكاء الاقتصادي، والذكاء الاستراتيجي فهي مفاهيم متداخلة تعمل على توفير المعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق ميزة تنافسية حيث يقوم الذكاء الاستراتيجي بترجمة هذه المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل، بينما يركز الذكاء الاقتصادي على دمج كل هذه الأنشطة لتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة لمنظمة الاعمال.

ولابد من التأكيد انه لا يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يوجد بدون ذكاء اقتصادي فعال، فالذكاء الاقتصادي يوفر "العين" التي ترى المعلومات، والذكاء الاستراتيجي هو "العقل" الذي يفسرها ويشكل منها استراتيجيات للمستقبل.(عبد الموجود،2021).

ولابد من التأكيد ان القائد الإداري في منظمة اعمال ملزم بمعرفة وتطبيق الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي وجعله منهجا وسلوكا وممارسة ليضمن لمنظمته قوة تنافسية يصارع بها المنافسين في سوق العمل، ويضمن لها الاستدامة الاقتصادية، وبالتالي يضمن لمنظمات الاعمال تطورها ورقيها.

بمعنى اخر على إدارة المصارف العراقية ان تبحث عن القائد الإداري الذكي، الذي يستطيع ان يخلق توليفة من ثنائية الذكاء أعلاه لخلق منظمة ذكية ،فضلا عن ان استخدام هذا الذكاء سوف يمكن مصارفهم من الوصول الى التميز ،وهو ما يعرف بالإدارة الذكية التي من خلالها يسعي القائد الاداري بتحقيق اهداف ذكاء الاعمال وذلك بتعزيز القيمة التنافسية لأي منظمة في هذا المحيط الاقتصادي المعقد والمضطرب الذي يعيش ازمة ثقة مع نفسه كما هو معروف في الفكر الإداري.

وبشكل عام فان الذكاء الاداري ممثلا بالذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي (يؤثر على القدرة التطويرية لمنظمات الأعمال من خلال توفير وإعتماد استراتيجيات من خلالها يتم اتخاذ قرارات غاية في الاهمية تتسم بالاستدامة، مما يعزز القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال ويضمن قدرتها على النمو والبقاء في بيئة حركية سريعة التغير وسريعة التاثير.

ان هذه الثنائية لها فعلها في رقي منظمات الاعمال فالذكاء الاقتصادي يهتم بتحليل البيئة الخارجية للأعمال والمنافسين وتوقع الفرص والتهديدات. واذا ما تحقق ذلك ياتي دور الذكاء الاستراتيجي ليحول تلك المعلومات إلى حزمة من القرارات التكتيكية ضمن استراتيجية عمل هدفها تحقيق أهداف المنظمة في بيئة التنافس.

**ثالثا : القدرة التطويرية لمنظمات الاعمال:**

تعد القدرة التطويرية لمنظمات Developmental capacity of business organizations احد النتائج الاستراتيجية للذكاء الاداري وادواته من الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي في منظمات الاعمال ومن خلال ترابط هذين الذكائين يتم ضمان القوة التنافسية والرقي والاستقرار ، لمنظمات الاعمال في بيئة رقمية حركية ومستمرة التعقيد ضمن ما يعرف بالاقتصاد الرقمي .

ورغم هناك العديد من أنواع المجال التطويري لاي منظمة اعمال ،الا ان اهمها وابرزها في شمول القدرة التطويرية لمنظمات الأعمال أهمها:

1-تحليل السوق وتحديد الفرص والتهديدات.

2-تعزيز القوة والميزة التنافسية للمنظمة.

3-مواجهة تحديات مثل المنافسة الشديدة وتقلبات السوق.

4-تطوير استراتيجيات العمل لضمان الاستدامة.

5-الابتكار في المنتجات المصرفية.

6-توسيع طاقة الاعمال.

7-تحسين العمليات.

وضمن هذا المحتوى فان القدرة التطويرية لمنظمات الأعمال هي عملية نمو استراتيجي تركز على تحديد الفرص الجديدة، ومواجهة تهديدات المنافسين، وإضافة قيمة طويلة الأجل للمنظمة من خلال تحليل السوق، ووضع استراتيجيات فعالة، والاستثمار في الابتكار والتقنية(Shuker, 2024)

وتشير الدراسات ان الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي يؤثر على تطور منظمات الأعمال من خلال توفير رؤى استراتيجية لاتخاذ قرارات مستنيرة، مما يعزز القدرة التنافسية والقدرة على البقاء في بيئة سريعة التغير حيث يساهم الذكاء الاقتصادي في تحليل بيئة الأعمال والمنافسين وتوقع الفرص والتهديدات وجمع المعلومات في وقتها المناسب واستثمارها في صالح تحقيق أهدافها. وبامتلاك المنظمات نظاما فعالا للذكاء الاقتصادي، يمكنها صياغة وتنفيذ استراتيجيتها بفاعلية وكفاءة( عبد الموجود،2021).

في المقابل يُترجم الذكاء الاستراتيجي هذه المعلومات وهذه الرؤى إلى قرارات تكتيكية واستراتيجية ملموسة تضمن نمو واستدامة منظمات الاعمال وتمكنها من تحقيق أهدافها في سوق المنافسة وتطوير الشراكات الاستراتيجية، وتنفيذ استراتيجيات النمو(العالمية الحرة لتكنولوجيا المعلومات، بحث منسور على شبكة الانترنيت ،2024)، اضافة الى الابتكار في المنتجات والخدمات، وبناء شراكات استراتيجية ، وتحسين الكفاءة الداخلية من خلال التكيف مع التغيرات في السوق، بناء ميزة تنافسية، وتنمية علامتها التجارية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات، تحسين رضا العملاء والموظفين، وتعزيز استدامة المنظمة على المدى الطويل، وايضا يضمن لها تحقيق هدفها الاستراتيجي المتمثل بتعظيم القيمة السوقية للاسهم.( https//wikipedia.org)

ورغم هناك العديد من أنواع المجال التطويري لاي منظمة اعمال ، لكنهم جميعاً يشتركون في هدف واحد مشترك وهو تحسين النتيجة النهائية.(faster capital,بحث منشور على شبكة الانترنيت)لاي منظمة اعمال.

وتشير بعض الدراسات أن المهارات المطلوبة للعمل في مجال القوة التطويرية لمنظمات الأعمال يجب ان لا تقتصر على المهارات التقنية فحسب، بل تتخطاها نحو إتقان العديد من المهارات الشخصية، مثل التواصل الفعّال، والتفاوض، والإقناع، والقيادة.)(مسك، 2024).

من كل ما تقدم يمكن القول ان القدرة التطويرية لمنظمات الأعمال تشمل عدده فقرات منها ،التطور المستمر لتحقيق ميزة تنافسية، وكيفية مواجهة تحديات مثل المنافسة الشديدة وتقلبات السوق، ودور التطور في تعزيز الأداء والربحية من خلال تحسين الكفاءة وتبني الابتكار. كما تسلط الضوء على أن تطور الأعمال يتجاوز مجرد التجارة ليشمل الاستثمار في رأس المال الفكري والتكيف مع التحولات الرقمية والتكنولوجية.

ولابد من الاشارة فان القدرة التطويرية لمنظمات الأعمال هي عملية تحسين الأداء والنمو في المنظمات من خلال استخدام استراتيجيات وأدوات مختلفة لتحقيق الأهداف. ومثل هذه الاستراتيجيات تتضمن تحليل السوق، والعملاء، والمنافسين، والاتجاهات الحالية والمستقبلية في السوق وتحديد الفرص الجديدة لتحقيق النمو وتحسين الأداء).(العالمية الحرة لتكنولوجيا المعلومات2024)

**المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للبيانات واختبار فرضيات البحث:**

**اولا: تحليل الاجابات لمتغيرات البحث:**

1-تحليل مستويات اهمية الذكاء الاقتصادي كمتغير( مؤثر )لعينة البحث ، حيث تضمن هذا المتغير (10) فقرات، وكانت اعلى قيمة استجابة وفق تحليل الاستبانة الموزعة هي الفقرة رقم ( 2)والتي تشير الى( تمتع ادارة المصرف بقدرة في جمع وتحليل البيانات عن المصارف المنافسة في السوق) اما اقل قيمة استجابة كانت للفقرة رقم ( 10)والتي تشير(يتمتع موظفي المصرف بفهم كبير بالذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية ).

2-تحليل مستويات اهمية الذكاء الاستراتيجي كمتغير (مؤثر)لعينة البحث ،وشمل هذا المتغير(10) فقرات ايضا ،وقد اظهر التحليل ان اعلى قيمة استجابة هي الفقرة رقم(4)ومضمونها (تعتقد ادارة المصرف ان العاملين غير مضطلعين بمتغيرات الادارة الرقمية ودورها في ضمان الاستدامة.)

اما اقل قيمة استجابة فكانت للفقرة (8) والتي تشير (تهتم ادارة المصرف بزيادة الاستثمار بالتكنولوجيا الجديدة بما يتلائم والادارة الرقمية).

3-تحليل مستويات اهمية القدرة التطويرية كمتغير(متأثر)لعينة البحث

حيث شمل هذا المتغير(10) فقرات، وقد اظهر التحليل ان الفقرة رقم ( 2) اخذت اعلى قيمة من اجابات المبحوثين وهي الفقرة التي مضمونها( تدرك ادارة المصرف من ان الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي قد ساهم بتحسين القوة التنافسية للمصرف في سوق العمل ).

اما اقل استجابة فكانت الفقرة( 5) ومضمونها (تعتقد ادارة المصرف انها مارست قدراتها في الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي في مواجهة المنافسة الشديدة من خلال تطوير استراتيجيات تنافسية).

**ثانيا: اختبار فرضيات البحث:**

1- اختبار الفرضية الرئيسة الاولىHo1: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) بين الذكاء الاقتصادي والقيمة التطويرية للمصارف الاهلية عينة البحث.

يعرض الجدول رقم( 1)معطيات التحليل الاحصائي لمعامل الارتباط بين الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي والقيمة التطويرية للمصارف عينة البحث.

جدول رقم 1

التحليل الاحصائي لتحديد معامل الارتباط بين المتغيرات

| المتغير المؤثر | المتغير المتأثر | قيمة R | التفسير |
|---|---|---|---|
| الذكاء الاقتصادي | القدرة التطويرية | 0.521 | ارتباط طردي بين المتغيرين |
| الذكاء الاستراتيجي | القدرية التطويرية | 0.651 | ارتباط طردي بين المتغيرين |

من عمل الباحث

يستدل من معطيات الجدول رقم 1 رفض الفرضية الرئيسة الاولى HO1 حيث اثبت التحليل وجود ارتباط طردي بين الذكاء الاقتصادي والقدرة التطويرية للمصارف عينة البحث حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.521) وهو معامل معنوي عند مستوى($P\leq 0.05$).

وهذه النتيجة تمكن الباحث من رفض الفرضية الرئيسة الاولىHO1 والاخذ بالفرضية البديلة وهي وجود علاقة ارتباط طردية بين الذكاء الإقتصادي القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$).

2-اختبار الفرضية الرئيسة الثانية HO2: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي و القدرة التطويرية للمصارف الاهلية عينة البحث.

يستدل من الجدول( 1) ايضا وجود ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والقدرة التطويرية للمصارف عينة البحث حيث بلغ معامل الارتباط (0.615 )وهي معنوية عند مستوى دلالة( $P\leq 0.05$).

وهذه النتيجة تمكن الباحث ايضا من رفض الفرضية الرئيسة الثانية والاخذ بالفرضية البديلة وهي وجود علاقة ارتباط طردية بين الذكاء الاستراتيجي القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث .

3-اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة HO3

لا يوجد تاثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة($P\leq 0.05$) للذكاء الاقتصادي على القدرة التطويرية للمصارف المدرجة عينة البحث.

ويعرض الجدول رقم 2 معطيات التحليل الاحصائي لاختبار تاثير الذكاء الاقتصادي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث

جدول رقم 2

التحليل الاحصائي لاختبار تأثير الذكاء الاقتصادي على القدرة التطويرية للمصارف عينه البحث

| المتغير المؤثر | T المحسوبة | F المحسوبة | P value | R2 | معامل B |
|---|---|---|---|---|---|
| الذكاء الاقتصادي | 2.986 | 8.922 | 0.00 | 0.271 | 0.415 |

من عمل الباحث

يستدل من معطيات الجدول رقم (2) رفض الفرضية الرئيسة الثالثة HO3 بما يحقق وجود تاثير معنوي للذكاء الاقتصادي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث بدلالة إن(f=8.922) وهي اكبر من قيمتها الحدولية وهي ايضا معنوية عند مستوى ($P\leq 0.05$) أضف الى ذلك ان قيمة T.test قد بلغت (2.986) وهي اكبر من قيمها الجدولية عند مستوى معنوية $P\leq 0.05$ .

أضف الى ذلك ان القيمة التفسيرية لمتغير الذكاء الاقتصادي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث بدلالة معامل التحديد (R2) قد بلغت قيمته (0.271) ويفسر ذلك ان التغير في القدرة التطويرية لدى المصارف بمقدار (27.1% ) انما يعود الى أثر الذكاء الاقتصادي.

وهذا يعني رفض الفرضية الثالثة والاخذ بالفرضية البديلة لها وهو وجود تاثير للذكاء الاقتصادي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث.

4-اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة HO4 (لايوجد تاثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (P≤ 0.05) للذكاء الاستراتيجي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث.

يعرض الجدول رقم 3 التحليل الاحصائي لاختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث

جدول رقم3

التحليل الاحصائي لاختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي على القدرة التطويرية للمصارف عينه البحث

| المتغير المؤثر | T المحسوبة | F المحسوبة | P value | R2 | معامل B |
|---|---|---|---|---|---|
| الذكاء الاستراتيجي | 3.819 | 14.585 | 0.00 | 0.378 | 0.350 |

من عمل الباحث

و يستدل من معطيات التحليل المعروضة في الجدول رقم( 3 ) رفض الفرضية الرئيسة الرابعة HO4 بما يؤكد وجود تاثير معنوي للذكاء الاستراتيجي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث .حيث بلغت قيمة f=14.589 وهي معنوية عند مستوى P≤ 0.05

ومن الجدول يظهر ان قيمة t -test قد بلغت (3.81) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. ومن الجدول يظهر ايضا ان القيمة التفسيرية لمتغير الذكاء الاستراتيجي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث وفق معامل R2 قد بلغت (0.378) وهذا يفسر ان التغير في القدرة التطويرية لدى المصارف بمقدار( 37.8%) انما يعود الى بعد الذكاء الاستراتيجي مما يعني رفض الفرضية الثالثة والاخذ بالفرضية البديلة وهو وجود تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث

ان نتائج هذا التحليل مقبولة اداريا حيث يشار الاهتمام دائما الى الذكاء الاداري وبالتركيز على الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي مما يعني ان اغلب الادارات المصرفي تملك مستويات من الذكاء الاداري وهي تسعى لتطويره أملا في تعزيز قوتها في سوق التنافس وتحسين آستراتيجية النمو اضافة الى ضمان رقيها واستقرارها في سوق التنافس.

ان نتائج التحليل تعطى للباحث حقا في تأكيد ان المصارف التجارية والاسلامية الاهلية عينة البحث ومن اجل البقاء في السوق المصرفية العراقية وهي سوق تتسم بالحركية وفق المتغيرات الرقمية التي يعيشها الاقتصاد العراقي حاليا والتي تنعكس في تاثيرها على القطاع المصرفي العراقي بشكل عام والقطاع المصرفي الخاص ضمن مرحلة التحولات الرقمية الجديدة اضافة الى شدة المنافسة فيما بين مصارف ذلك القطاع والتعليمات المستمرة الصدور من البنك المركزي العراقي بالتحول الى الاداء الرقمي ،وهذا يلزم المصارف الاهلية بضرورة الاهتمام بالذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي من اجل ضمان القدرة تطويرية لها تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تواجه بها تهديات المنافسين لاسيما ان القطاع المصرفي الخاص يعيش في بيئة حركية سواء بالتعليمات أو الاوامر التي يصدرها البنك المركزي العراقي وفق توجهاته لاصلاح النظام المصرفي العراقي.

**المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات :**

اولاً : الاستنتاجات:

1- اظهرت نتائج البحث ان الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي يضمن تحقيق موقع تنافسي للمصارف عن طريق فهم وتحليل الاهداف التنافسية وتتبع أداء المنافسين في السوق.

2- اظهرت نتائج البحث عن وجود ارتباط طردي وبمستوى من المعنوية بين الذكاء الاقتصادي و القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث حيث بلغ معامل الارتباط (0.521 )وهي معنوية عند مستوى دلالة( $P\leq 0.05$).

3-اظهرت نتائج البحث عن وجود ارتباط طردي وبمستوى من المعنوية بين الذكاء الاستراتيجي القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث حيث بلغ معامل الارتباط (0.615 )وهي معنوية عند مستوى دلالة( $P\leq 0.05$).

4-اظهرت نتائج البحث عن وجود تاثير للذكاء الاقتصادي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث. اصف الى ذلك ان القيمة التفسيرية لمتغير الذكاء الاقتصادي على القوة التطويري للمصارف عينة البحث .

5- من الاستنتاجات المهمة ايضا ،هو وجود تاثير للذكاء الاستراتيجي على القدرة التطويرية للمصارف عينة البحث.

6 -من اهم استنتاجات البحث هو التأكيد على وعي الادارة المصرفية باعتماد الاساليب والتكنولوجيا الرقمية من خلال اعتماد منهج الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجية لضمان ميزة تنافسية عالية الشدة في القطاع المصرفي الخاص لازالت بحدودها الدنيا.

7- من الاستنتاجات المهمة ان الاغلبية من موظفي المصارف الاهلية لا يدركون اهمية الذكاء الاقتصادي والذكاء التنافسي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف اما جهلا بذلك او عدم توفر الادوات التكنولوجية التي تساعدهم في ادراك ذلك.

**ثانياً : التوصيات:**

1-على مصارف قطاع الخاص ان تدرك ثقافة الذكاء الاداري بشكله العام.

2- نظرا لأهمية الذكاء الاداري في تعزيز مستقبل العمل المصرفي الخاص في العراق ،فان مصارف هذا القطاع ملزمة بزيادة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة املا في تعزيز المعرفة الرقمية من قبل إدارات المصارف والعاملين فيها.

3- نوصي ادارات مصارف القطاع الخاص ان تولي اهمية خاصة بتنمية قدرات العاملين فيها فيما يتعلق بالذكاء بشكله العام والذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي بشكله الخاص من اجل زيادة القدرة التطويرية لها.

5- زيادة الدورات التدريبية التي تفعل الفهم الكامل للادارة والعاملين بالذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي لما لذلك من تاثير على مستقبل المصرف في اقتصاد حركي معقد ضمن ما يعرف بالاقتصاد الرقمي.

المراجع:

1- ابراهيم ،رضا محروس السيد ،التفكير التحليلي وعادات العقل لمنبئات بالذكاء الرقمي.،مجلة كلية التربية،المجلد 38 العدد12، ديسمبر2022.

2- احمد ،نضال جميل،استراتيجية التطوير التنظيمي واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية ادارة الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط.عمان،2016.
3- النجار، اسلام ،الذكاء الابداعي وتحقيق الانجازات ،مجلة رواد الاعمال،2020 .
4- العالمية الحرة لتكنولوجيا المعلومات،2024.
5- المطيري ،سعد محمد عوض ، الذكاء الاداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بادارة المدارس الثانوية في دولة الكويت ،مجلة التربية العدد 189 الجزء الاول،2021.
6- ابو بكر خوالد ،وبو ذرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات في الدول، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد3 ،العدد3 2017 .
7- الزبيدي ،محمد نعمة محمد ،الذكاء الاقتصادي مسروع عراقي مقترح ،اطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية، 2017.
8- الزيدي ،جلال ريم يونس ، الذكاء الاداري والسلوك الاستيعابي لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية، مجلة ابحاث الذكاء ،مجلد 19 العدد39، 2025.
9- الزعنون محمد منصور و رمزي عطية مزهر، أثر استخدام انظمة ذكاء الاعمال على التوجهات الريادية للقطاع المصرفي الفلسطيني،بنك فلسطين نموذجا،بحث مقدم للمؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال،2020..
10- حسين، انوار مصطفى و بشرى صبيح كاظم، دور ذكاء الاعمال في تحقيق التنمية المستدامة،دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا،مجلة كلية التربية،العدد 49 يناير ،2022.
11- دسوقي، حنان زكريا السيد ،الذكاء الاستراتيجي كآلية للمشاركة فى صنع القرار، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد 10 العدد2 يوليو 2022.
12- عليوي، إبراهيم، ومحمد الصقال ، الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية، العدد3 ، 2022 .
13- عبد السلام،احمد رزق محمد، اثر الذكاء التنافسي على الخيرة التنافسية المستدامة بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري،مجلة الدراسات المالية والتجارية ،العدد الثالث،2023.
14- عبد الصمد ،بودي ،الادارة الرقمية كابداع في تسير وتميز منظمات الاعمال مع إشارة لنموذج الادارة الرقمية في المنظمات العربية، مجلة الحقيقة، المجلد 10العدد 4 السنة 2011 .
15- عبد الموجود،محمد ،دراسة العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واستراتيجية المؤسسة بالتطبيق على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.2021 (بحث منشور على شبكة الانترنيت).
16- عاتي ،لقاء مطر ،دور الذكاء التنافسي في تحقيق الابداع المؤسسي في ظل الدور التفاعلي لمرونة الإستراتيجية ،دراسة حالة في كلية الكنوز الاهلية، مجلة ابحاث ميسان،المجلد15 العدد 29، حزيران،2019.
17- محمد حسن، عمرو مصطفى ،أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.(بدون عدد)
18- قاسم ،سعاد حرب،أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات /دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا،رسالة ماجستير في كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،2011

19- زيباري كسرا عبدالله ، الذكاء الاداري ودوره في تعزيز صناعة القرار الاداري دراسة تحليلية،المجلة العلمية الجامعة نوروز، المجلد12 العدد2، 2023.
20- محمد،انصاف صديق وأزهري ايوب البشير عمر محمد، الذكاء الاداري وعلاقته بالاداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد60 الاصدار السادس ،2023.
21- محمد ،علي حسين ،الذكاء الاقتصادي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ،المجلد 21، العدد 77، 2023.
22- كمال، يوسف ،وبن محمد ايمان، دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الإقتصادية ،مجلد 1 العدد 1، 2020 .
23- كنوش، محمد، دور الذكاء الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة،مجلة شمال افريقيا،العدد13، 2015.12-
24- سيد احمد،أميرة و رانيا سعيد مصطفى، دراسة تحليلية لاثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية لشركات التغذية بالسودان،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ،المجلد 55 العدد1،يناير ،2025 .
25- يوسف ،شريف محمد محمد ، اثر الذكاء التنافسي في تدعيم التنافسية القطاعية في الجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،المجلد51 السنة 2021 .
26- https//hbrarsbic.com
27- https//scribd.com
28- https//wikipedia.org
29- https//Shuker.com