

أثر الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري

(دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية-صنعاء)

د. إسكندر حسن عبد الستار^(1*)، أمل عبدالرحمن شمسان سعيد⁽²⁾

أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا (اليمن، عدن)¹

باحثة وطالبة ماجستير في الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا (اليمن، عدن)²

The Impact of Strategic Intelligence on Human Capital

(A Field Study of the Public Telecommunications Corporation – Head Office)

Dr. Iskander Hasson Abdul Sattar^(1.*), Amal Abdulrahman Shamsan⁽²⁾

^(1.*) Associate Professor of Business Administration, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology (Yemen, Aden)

⁽²⁾ Researcher and master's student, Graduate Studies, Department of Business Administration, University of Science and Technology (Yemen, Aden), i.abdulsattar@aden.ust.edu

تاريخ الاستلام: 2026/07/25 تاريخ القبول: 2026/08/25 تاريخ النشر: 2026/09/01

الملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري بالمؤسسة العامة للاتصالات – الإدارة العامة المركز الرئيسي بصنعاء، من خلال تحديد مستوى تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وقياس طبيعة العلاقة والتأثير بينه وبين رأس المال البشري. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (222) مديراً ونائب مدير ومدير إدارة ورئيس قسم، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (98) استبانة صالحة للتحليل. تم قياس الذكاء الاستراتيجي بأبعاد: الاستشراف الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، المرونة الاستراتيجية، الدافعية، والشراكة، بينما تم قياس رأس المال البشري بأبعاد: المعرفة، المهارة، الخبرة، القدرة، والتدريب. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الذكاء الاستراتيجي بمتوسط (3.41)، وارتفاع مستوى رأس المال البشري بمتوسط (3.48)، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بينهما. كما أظهر تحليل الانحدار أن الذكاء الاستراتيجي يفسر (68%) من التباين في رأس المال البشري، مقابل (32%) لعوامل أخرى. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأكدت الدراسة أهمية تبني الذكاء الاستراتيجي لتنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي. الكلمات المفتاحية: ذكاء الاستراتيجي، رأس المال البشري، المؤسسة العامة للاتصالات، مرونة استراتيجية، استشراف استراتيجي.

Abstract:

The study aimed to examine the impact of strategic intelligence on human capital at the Public Telecommunications Corporation—specifically its General Administration headquarters in Sana'a—by determining the level of implementation of strategic intelligence dimensions and measuring the nature of the relationship and influence between it and human capital. Adopting a descriptive-analytical approach, the

study utilized a questionnaire to collect data from a population comprising 222 managers, deputy managers, department directors, and section heads; a stratified random sample was selected, resulting in 98 questionnaires valid for analysis. Strategic intelligence was measured across the dimensions of strategic foresight, future vision, strategic flexibility, motivation, and partnership, while human capital was measured across the dimensions of knowledge, skills, experience, capability, and training. The results revealed a high level of strategic intelligence (mean: 3.41) and a high level of human capital (mean: 3.48), with a statistically significant positive correlation between the two. Regression analysis indicated that strategic intelligence accounts for 68% of the variance in human capital, compared to 32% attributed to other factors. No statistically significant differences were found based on demographic variables. The study underscored the importance of adopting strategic intelligence to develop human capital and enhance organizational performance.

Keywords: Strategic Intelligence, Human Capital, Public Telecommunications Corporation, Strategic Flexibility, Strategic Foresight.

مقدمة:

نتيجة للتطورات السريعة في ثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التكنولوجي في جميع المجالات المهنية والعملية في المجتمع أصبح الذكاء الاستراتيجي عنصرا حاسما في تحسين اداة رأس المال البشري داخل المؤسسات، وحيث يعتبر رأس المال البشري المورد الأهم لتحقيق الميزة التنافسية كونه يعتمد على المهارات والمعارف والقدرات الموظفين ومن هنا تواجه العديد من المؤسسات تحديات في تطوير هذا المورد الحيوي، حيث تشير كفاءات رأس المال البشري الى القدرة على تنظيم إنتاجيه والفعالية مع تقليل التكاليف وكون فرضت المتغيرات المتسارعة على مختلف المنظمات والمؤسسات ضرورة التوجه نحو التميز المؤسسي حيث يحتاج الى جهود كبيرة من جميع العاملين ويعد الذكاء الاستراتيجي نمط من انماط التقدم والنمو الفكر الاداري لتوجهه نحو المستقبل والانطلاق للتفكير ووضع الخطط والاهداف في ضوء المعلومات الدقيقة لتفاعل مع الوضع الحالي من اجل تحقيق التميز والنجاح .

تعتبر المؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي إحدى المؤسسات الحيوية التي تعتمد بشكل كبير على كفاءه وقدرات موظفيها لمواكبة التطورات التقنية وتلبية احتياجات العملاء.

ومن اهمية أثر الذكاء الاستراتيجي لابد من تحسين اداء العنصر البشري وتزويده بكل المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة من اجل مواجهة التطور السريع ولدى أصبح رأس المال البشري عنصر مهم في نجاح اي مؤسسة او منظمة في ظل المنافسة والصراعات بين المؤسسات. وذلك بهدف تحسين كفاءتهم أو زيادة مهارتهم وكذا لتطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي مما يعود على المؤسسة بفوائد كثيرة تتحقق بها أهدافها المختلفة. وتم اختيار العامل المستقل (الذكاء الاستراتيجي) تحديدا لأنها مهم في تطوير المورد البشري وادارته.

فكرة هذا البحث تتركز حول دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، المرونة الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة) على رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، المهارة، الخبرة، القدرة، التدريب). وأما الغرض من البحث فتتمثل في دراسة النظرية وكذا التحليلية ولغرض الخروج بتوصيات تجعل من الذكاء الاستراتيجي يحقق الهدف

المراد منه بصورة أكثر إيجابية ونفعية وإكمال أي نقص أو ملاحظات جوهرية تفيد عمليا في المؤسسة المبحوثة والمتمثلة في المؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي.

مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال استراتيجيات تقوم على تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات. ويُعد رأس المال البشري من أهم أصول المنظمة، لما يمتلكه العاملون من معارف ومهارات وخبرات وقدرات تسهم في تحقيق القيمة وزيادة الإنتاجية. ويسهم الاستثمار في تدريب العاملين وتطويرهم في رفع كفاءتهم، وتعزيز الابتكار والولاء، وتحسين الأداء، والقدرة التنافسية، والاستدامة. كما يتكامل رأس المال البشري مع الذكاء الاستراتيجي من خلال توفير الكفاءات القادرة على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات ومواجهة المتغيرات بكفاءة.

. ولذا فقد تم التوصل الى أن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في المؤسسة العامة للاتصالات – المركز الرئيسي- صنعاء؟

وتتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية:

ما مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، المرونة الاستراتيجية، الدافعية، والشراكة) في المؤسسة العامة للاتصالات – صنعاء؟

ما مستوى رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، الخبرة، المهارة، القدرة، والتدريب) في المؤسسة العامة للاتصالات – صنعاء؟

ما أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة العامة للاتصالات – صنعاء؟

ما مدى تأثير كل بُعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، المرونة الاستراتيجية، الدافعية، والشراكة) في أبعاد رأس المال البشري بالمؤسسة العامة للاتصالات – صنعاء؟

تفسير لتأثير الذكاء الاستراتيجي على رأس المال البشري

تأثير الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) على رأس المال البشري (Human Capital) يمكن تفسيره بشكل علمي بالاعتماد على عدد من النماذج والنظريات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. فيما يلي تفسير متكامل ومدعوم بنماذج قوية:

أولاً: التفسير وفق نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View (RBV

الفكرة الأساسية:

ترى هذه النظرية أن الموارد غير الملموسة (مثل المعرفة والمهارات) هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية.

التفسير:

الذكاء الاستراتيجي يساهم في:

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

تحديد الفجوات في مهارات العاملين

توجيه الاستثمار في التدريب والتطوير

النتيجة:

تحسين جودة رأس المال البشري (المهارات، الخبرات، الكفاءات)

تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي نادر وصعب التقليد

ثانياً: التفسير وفق نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory

الفكرة الأساسية:

الاستثمار في التعليم والتدريب يزيد إنتاجية الأفراد.

التفسير:

الذكاء الاستراتيجي يساعد الإدارة في:

اتخاذ قرارات دقيقة بشأن التدريب

توجيه التعلم نحو المهارات المستقبلية

ربط تطوير الموظفين بالأهداف الاستراتيجية

النتيجة:

زيادة إنتاجية العاملين

تحسين الأداء المؤسسي

رفع مستوى الابتكار

ثالثاً: التفسير وفق نموذج القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory

الفكرة الأساسية:

قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات تعتمد على تطوير مواردها باستمرار.

التفسير:

الذكاء الاستراتيجي يمكن المنظمة من:

استشراف التغيرات المستقبلية

إعادة تشكيل مهارات الموظفين

بناء قدرات تعلم مستمر.

النتيجة:

رأس مال بشري مرن وقابل للتكيف

سرعة الاستجابة للتغيرات

تعزيز الابتكار التنظيمي

رابعاً: التفسير وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

الفكرة الأساسية:

الأداء المؤسسي يقاس من خلال أربعة أبعاد (مالي، عملاء، عمليات داخلية، تعلم ونمو).

التفسير:

الذكاء الاستراتيجي يدعم بعد "التعلم والنمو" من خلال:

تطوير مهارات الموظفين

تعزيز الثقافة التنظيمية

تحسين نظم المعرفة

النتيجة:

رفع كفاءة رأس المال البشري

تحقيق توازن بين الأداء قصير وطويل المدى

خامساً: دعم من الدراسات الحديثة (2020+)

دراسات الذكاء الاستراتيجي:

أكدت أن الذكاء الاستراتيجي:

يحسن جودة اتخاذ القرار

يعزز التعلم التنظيمي

يرفع كفاءة الموارد البشرية

دراسات رأس المال البشري:

أظهرت أن:

الاستثمار الموجه (Strategic Investment) في الأفراد يؤدي إلى أداء أعلى

وجود رؤية استراتيجية واضحة يزيد من التزام العاملين

الخلاصة يسهم الذكاء الاستراتيجي في تعزيز رأس المال البشري من خلال تمكين المنظمة من استشراف التغيرات البيئية وتوجيه استثماراتها نحو تطوير مهارات ومعارف العاملين بما يتوافق مع متطلبات المستقبل، وهو ما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وقدرتهم على الابتكار، الأمر الذي يدعم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك في ضوء كل من نظرية الموارد والقدرات ونموذج القدرات الديناميكية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

ستساهم الدراسة في زيادة المعرفة النظرية بتوفير مادة علمية يمكن الاستفادة منها في الدراسات القادمة و تنطلق هذه الدراسة من كونها تهتم في موضوع معاصر حيث تقدم الدراسة مفاهيم مهمة للمجتمع وهي حسب علم الباحثون أحد الدراسات القليلة التي تناقش أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين رأس المال البشري في قطاع الاتصالات و ستساعد في بناء نموذج نظري يمكن تعميمه وتطويره في سياق البيئة العربية و ستساعد هذه الدراسة في فهم عميق للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي الذي يشمل القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة ورأس المال البشري الذي يمثل العامل الأهم في نجاح أي منظمه وقد تساهم هذه الدراسة الى إثراء المكتبة اليمنية في موضوع الدراسة.

الأهمية العملية:

ستساعد في تحسين القدرة التنافسية في اتخاذ القرارات لدى مدراء المؤسسة العامه للاتصالات وستساعد في تشجيع الموظفين على الابتكار والتفكير وتكييف مع المتغيرات السريعة في المؤسسة العامة للاتصالات وستساعد في تعزيز وتحسين ثقافة المؤسسة قائمة على التعلم المستمر والتعاون في المؤسسة العامة للاتصالات وستساعد الدراسة في تحليل البيانات والاتجاهات التي تؤدي لتحسين الاداء العام وبناء قدرات الموظفين من حيث المعرفة والمهارات الذي تعتبر استثمار في الرأس مال البشري.

أهداف الدراسة:

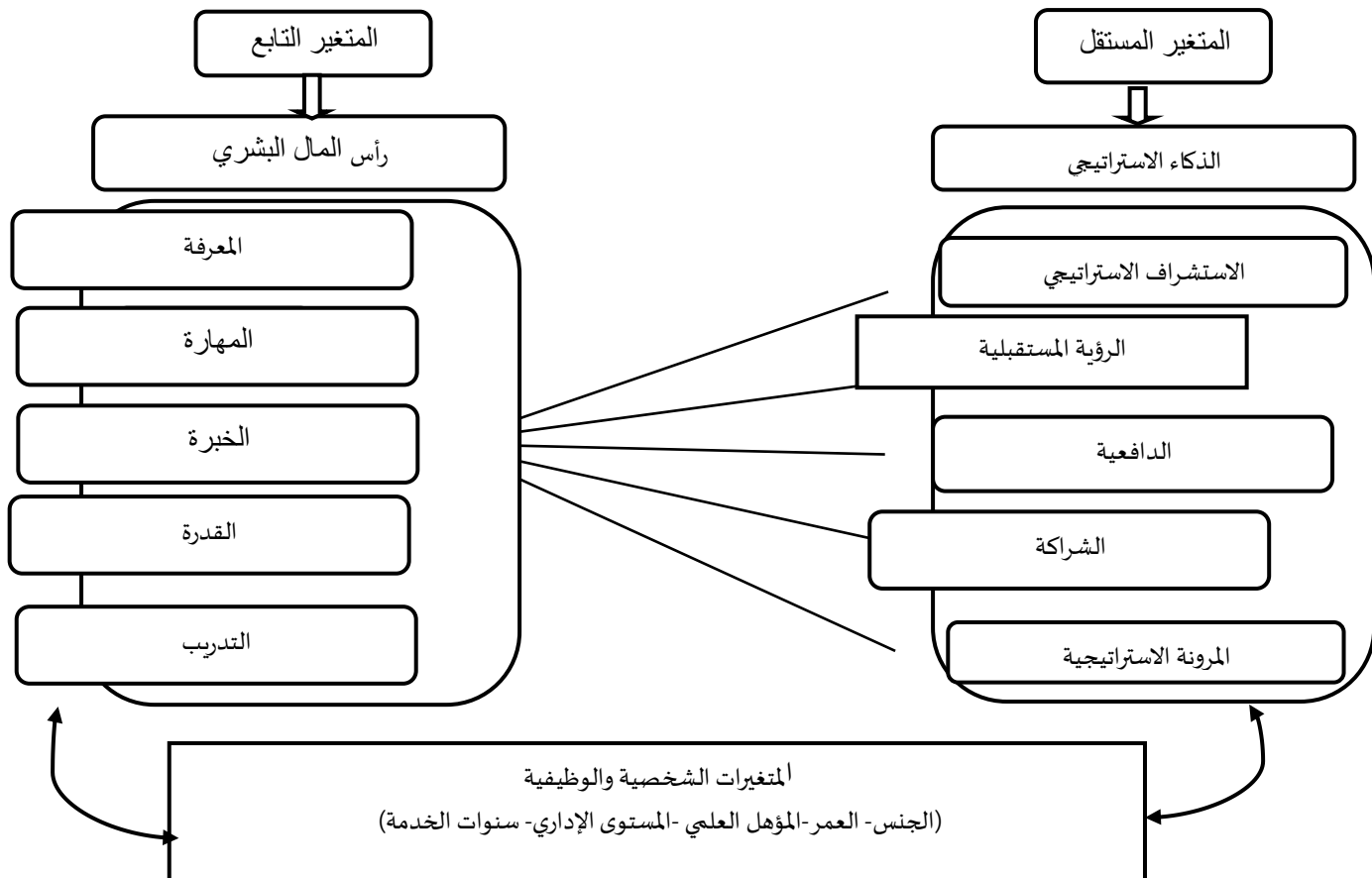
الهدف الرئيس:

التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في المؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيسي- صنعاء.

الأهداف الفرعية:

- 1- معرفة مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية المستقبلية والدافعية والشاركة والمرونة الاستراتيجية) في المؤسسة العامة للاتصالات .
- 2- مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تحسين المعرفة والخبرة والمهارة رأس المال البشري المؤسسة العامة للاتصالات.
- 3- تحديد مستوى جاهزية رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة والتدريب) لتنفيذ متطلبات أبعاد الذكاء الاستراتيجي .
- 4- معرفة اثر بعد الاستشراف كبعد من ابعاد الذكاء في تحسين تمية رأس المال البشري في المؤسسة العامة للاتصالات .
- 5- معرفة مستوى تأثير الرؤية المستقبلية في تطوير رأس المال البشري في المؤسسة العامة للاتصالات .
- 6- تحديد مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي في كفاءة رأس المال البشري للمؤسسة العامة للاتصالات .
- 7- معرفة ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الدافعية كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري للمؤسسة العامة للاتصالات.
- 8- تحديد مستوى تطبيق الشاركة كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري للمؤسسة العامة للاتصالات- صنعاء.
- 9- معرفة تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي المؤسسة (الجنس – العمر – المستوى الاداري -المؤهل العلمي – سنوات الخدمة) في اراء عينة الدراسة تجاه متغيراتها (الذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري).
- 10- تحديد التحديات / المعوقات التي تعيق تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للاتصالات- صنعاء.

النموذج المعرفي:



فرضيات الدراسة:

بناءً على أهداف ومشكلة الدراسة والاستفادة من الدراسات السابقة ويهدف دراسة الأنموذج المعرفي الافتراضي والموضح بالشكل (1) واختبار الأثر الموجود بين متغيرات الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيسيتين وفقاً لأبعاد متغيرات النموذج المعرفي الدراسة بحسب التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده منفردة في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي - صنعاء. وتفرعت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي -صنعاء

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي -صنعاء.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي - صنعاء.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي-صنعاء.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المرونة الاستراتيجية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي-صنعاء.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيراتها المتمثلة ب (الذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري) تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة ب (الجنس – العمر -المؤهل العلمي- المستوى الإداري- سنوات الخدمة)، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

التعريف للذكاء الاستراتيجي:

خاصية يتميز بها المدراء في المؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي يرتكزون على نظام معلوماتي متكامل يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساعد في توفير الخدمات بكفاءة عالية من خلال توظيف أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، المرونة الاستراتيجية، الدافعية، والشراكة) لتنمية رأس المال البشري.

التعريف للاستشراف الاستراتيجي:

هو علم وفن شامل متعددة التخصصات تستخدمه المؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي من خلال دراسة الماضي والحاضر ومعرفة البدائل التي يمكن أن تساعد على الاختيار الواعي والأفضل وبما يحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. التعريف للرؤية المستقبلية:

هي كل ما تمتلكه المؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي من نظرة واضحة حول مستقبلها وقدرتها على مواجهه التحديات المستقبلية من خلال قوة ملاحظتها وبعد نظرها لتوجيه مواردها وقرارتها.

التعريف للدافعية:

هي قوة الداخلية للأفراد نحو تحقيق أهدافهم من خلال انجازهم للأعمال المكلفة لهم من قبل مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة من خلال اشباع حاجاتهم ورغبتهم.

التعريف للشراكة:

هي اتفاقية بين المؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي مع طرف اخر أو أكثر من طرف يتشاركون بمواردهم لتطوير واستثمار أعمالهم وتحقيق أهدافهم المشتركة.

التعريف للمرونة الاستراتيجية:

هي إمكانية المؤسسة على مواجهة المتغيرات البيئة من خلال تعديل الاستراتيجيات وسياسات التي تتناسب مع المتغيرات الغير متوقعة للحفاظ على استمرارية التنافس .

التعريف لرأس المال البشري:

هو مجموعة من الطاقات البشرية من مهارات وخبرات ومعرفة تقوم المؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي في استغلالها كمصدر حقيقي للثروة بأبعادها (المعرفة والخبراء المهارة والقدرة، التدريب).

تعريف المعرفة:

هي فهم وتحليل واستخدام المعلومات التي تحتاجها المؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي والتي يستخدمها الموظفين لزيادة الكفاءة وفاعليته في استخدامها في حل المشكلات بطرق علمية واتخاذ القرارات الصائبة وتطبيقها في السياقات المختلفة

تعريف المهارة:

هي قدرة الموظفين المكتسبة في المؤسسة العامة للاتصالات المركز- الرئيسي على تطبيق الاعمال او المهام المكلفة لهم بكفاءة و فاعليه تتطلب المعرفة والممارسة حتي الإتقان .

تعريف الخبرة:

هي المعرفة والمهارة المكتسبة نتيجة الممارسات العملية والتعلم المتراكم علي مدي فترة زمنية معينة ، كونها تجربة عملية يتم الحصول عليها من قبل الموظفين لتطبيقها في أداء أعمالهم اليومي في المؤسسة العامة للاتصالات - المركز الرئيسي.

تعريف القدرة:

هي مجموعة من السلوكيات البنائية والإمكانات الفطرية او المكتسبة التي يمتلكها الافراد والتي تساعدهم في أدائهم اليومي لتحقيق اهداف المؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيسي بشكل افضل.

تعريف التدريب:

هو عملية منظمة لإعادة تأهيل الموظفين حيث تهدف الى تعزيز أداء الموظفين من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، باستخدام أساليب متنوعة تناسب مع احتياجات العمل .

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: إن الحدود الموضوعية لهذه الدراسة هي: المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) بأبعاده (الاستشراف، الرؤيا المستقبلية، الدافعية، الشراكة، المرونة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (رأس المال البشري) بأبعاده (المعرفة، المهارة، الخبرة، القدرة، التدريب).

الحدود البشرية: تتمثل بالوظائف (التنفيذية والقيادية) في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي.

الحدود المكانية/ الميدانية: المؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي.

الحدود الزمانية: خلال الفترة الزمنية من 2025 م

منهج الدراسة:

من خلال طبيعة مشكلة واهداف الدراسة والفرضيات التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ، ويعد هذا المنهج الأكثر تناسبا مع هذا النوع من الدراسات، ويساعد بشكل أفضل على تحقيق النتائج المراد التوصل اليها سعياً لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة وعينته من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات، المركز الرئيسي- صنعاء، والبالغ عددهم (222) أما عينة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية من القيادات الادارية بلغت (110) وتم توزيع عدد (110) استبانة كانت الصالحة منها للتحليل الاحصائي (98)

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات هما:

المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة على المصادر الاولية في جمع البيانات من الميدان عبر اداه الاستبانة.

ب-المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية لهذه الدراسة في الكتب والدارسات والابحاث العلمية ومواقع الانترنت ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الدراسات السابقة:

ستعرض الدراسة أهم الدراسات ذات العلاقة والتي أمكن للباحثان الاطلاع عليها وهي على النحو الاتي:

1- دراسة المخلافي (2025) أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية - صنعاء.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية بأبعاده (الاستشراف و التفكير النظم و الرؤيا المستقبلية و الدافعية و الشراكة) وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات اليمنية سبأ فتن و يمن موبايل والعمانية المتحدة (you) و تمثلت عينة الدراسة (465) مفردة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

2- دراسة علال؛ عبدالرحيم، (2024) ، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري (دراسة ميدانية شركة الاتصالات الجزائر -غرداية.

هدفت الدراسة الى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الجزائر غرداية، تم استخدام المنهج الوصفي في جانب النظري ومنهج دراسة حالة في جانب التطبيقي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات واعتمدت العينة العشوائية والتي بلغت (50) موظف وتم استرجاع (30) استبانة صالحة للتحليل ، وكانت وتوصلت الدراسة الى النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وتنمية رأس المال البشري في الشركة ، وكانت هناك توصيات أهمها اهتمام قادة الشركة في تنمية القدرات الموارد البشري لتعزيز الذكاء الاستراتيجي كونه احد مكونات صناعة القرار ويقود الى التميز من خلال توافر القدرة على وضع حلول للمشكلات العمل، و الوصول على تحقيق الأهداف.

3- دراسة الورقي؛ المزروع؛ القرشي . (2023)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي – دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات السلكي واللاسلكي ، صنعاء.

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي بأبعاده (الاستشراف و التفكير النظم و الرؤيا المستقبلية و الدافعية و الشراكة) وتكون مجتمع الدراسة من موظفين قيادة المؤسسة العامة للاتصالات السلكي واللاسلكي و تمثلت عينة الدراسة من (160) مفردة استخدمت العينة العشوائية و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكي واللاسلكي.

4- دراسة الخرابشة، (2022) ، أثر ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بوجود رأس المال البشري كمتغير وسيط في مجموعة المناصر في الاردن.

هدفت الدراسة الى التعرف الى اثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف ، التفكير النظمي ، الشراكة ، الدافعية) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي ، التميز الخدماتي ، التميز العملياتي ، التميز البشري و تكون المجتمع الدراسة من كافة العاملين في الوظائف القيادية و الاشرافية) و استخدمت المنهج الوصفي الاستدلالي وتم عمل مسح الشامل وتكونت العينة من (290) وتم استرداد(281) صالحة للتحليل واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات

وتوصلت الدراسة الى النتائج أهمها الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي ومن اهم التوصيات : ضرورة ان تتبنى الشركات المبحوثة نهجا تفكيرياً جديدا و فعالا بحسن طريقة رؤيتها للأحداث المحيطة بها بصورة أكثر وضوحا و ضرورة بحث الشركات على التحالفات الاستراتيجية تساهم في تعزيز مكانتها السوقية و تحسن من ادائها .
التعقيب على الدراسات السابقة:

-عرض ملخص بأوجه تشابه والاختلاف الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة، وأخيرا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الجدول التالي يوضح ملخص بأهم أوجه التشابه والاختلاف في الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة:

م	عنوان الدراسة، اسم الباحث السنة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
1	أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، المخلافي (2025)	تشابهت من حيث المجتمع والابعاد (الاستشراف، الرؤيا المستقبلية، الدافعية والشراكة) استخدام اداة التفكير النظم الاستبيان والمنهج الدراسة.	اختلفت الدراسة السابقة بالبعد
2	دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس البشري، علال؛ عبدالرحيم 2024	تشابهت بالمجتمع الدراسة وهي الاتصالات واستخدام منهج الدراسة والعينة العشوائية واداة الاستبانة الدافعية	اختلفت الدراسة السابقة بأخذ بعد التحفيز والدراسة الحالية بالبعد
3	تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي، الورقي وآخرون (2023)	تشابهت من حيث المجتمع والابعاد (الاستشراف، الرؤيا المستقبلية، الدافعية والشراكة) استخدام اداة التفكير النظم الاستبيان والمنهج الدراسة	اختلفت الدراسة السابقة بالبعد
4	أثر ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بوجود رأس المال البشري كمتغير وسيط في مجموعة العناصر في الاردن، الخرابشة، 2022	تشابهت من حيث بعض الابعاد منها (الاستشراف، الرؤيا المستقبلية، لشراكة) وأيضا باستخدام النهج الوصفي والتحليلي.	اختلفت من حيث وضع بعد الحدس، وأيضا اختلفت في مجتمع الدراسة حيث كانت في شركة تصنيع الادوية

خلاصة التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري مع التركيز على أبعاد مثل الاستشراف والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة والمرونة الاستراتيجية و المعرفة والمهارة والخبرة والقدرة والتدريب) واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبانة. والعينة القيادات التنفيذية ومجتمع الدراسة القطاع الخدمي. على الرغم من الاهتمام المتزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة بمفهوم الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحسين

الأداء المؤسسي، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة تشير إلى وجود عدد من أوجه القصور البحثي التي شكّلت فجوة علمية سعت هذه الدراسة إلى معالجتها. فقد ركزت غالبية الدراسات على تناول الذكاء الاستراتيجي أو رأس المال البشري كلا على حدة، دون التعمق في تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما ضمن إطار تكاملي شامل.

كما أن معظم الدراسات السابقة أُجريت في منظمات القطاع الخاص أو في بيئات مستقرة نسبياً، بينما تندر الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات العامة الخدمية، ولا سيما في السياق اليمني الذي يتسم بخصوصية تنظيمية وبيئية معقدة، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسات السابقة على هذه البيئة.

إضافة إلى ذلك، لوحظ محدودية الدراسات التي تناولت أبعاد الذكاء الاستراتيجي بصورة شمولية وربطها مباشرة بأبعاد رأس المال البشري، حيث اكتفى بعضها بدراسة بعد أو بعدين فقط، دون بناء نموذج متكامل يوضح طبيعة التفاعل بين هذه الأبعاد. كما أن الجانب التطبيقي للذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسات الحكومية لم يحظَ بالاهتمام الكافي في البحوث السابقة.

وانطلاقاً من هذه الفجوات، جاءت هذه الدراسة لتقديم إطار تحليلي يربط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري في مؤسسة حكومية يمنية، بما يساهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها عملياً في تطوير السياسات الإدارية.

الإطار النظري:

مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

بحسب دراسة (Cekuls , 2023) ودراسة (Gangi Reddy et al . , 2023) ودراسة (Cekuls , 2025) ودراسة (2024) , Csaszar et al. ودراسة (Time ,2024) ودراسة (The Guardian , 2024) ودراسة (George and Wooden,2023) قد توصل الباحثون إلى أن الذكاء الاستراتيجي يتمثل بالتالي:

لقد بدأت جذور هذا المفهوم في الحكومات والمؤسسات الأمنية، حيث كان التركيز على جمع المعلومات وتحليلها لدعم القرارات السياسية والعسكرية، قبل أن يتوسع لاحقاً ليشمل قطاعات الأعمال والإدارات الحديثة . وقد شهد الذكاء الاستراتيجي تطوراً تدريجياً ملحوظاً من كونه نشاطاً استخباراتياً سرياً إلى أداة محورية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على جميع المستويات والمجالات.

وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، برزت الحاجة إلى إنشاء أجهزة استخباراتية منظمة، لذا اعتمدت القوى الكبرى على تطوير شبكات تحليل استراتيجية من أجل أن تجمع بين ما يُعرف اليوم (بتحليل البيانات متعددة المصادر). وقد ساهم تطور التكنولوجيا في تعزيز قدرات هذه الأجهزة (تحليل متعدد المصادر) على جمع المعلومات من مصادر مفتوحة وسرية على حد سواء.

ومع بداية الألفية الثالثة، زاد الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي في مجالات الأعمال، حيث بدأت الشركات في استخدام أدوات الذكاء التنافسي من أجل توقع تحركات السوق والتخطيط على المدى البعيد. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المؤسسات أصبحت تعتبر الذكاء الاستراتيجي عنصراً أساسياً في استدامة النمو والابتكار، وليس مجرد أداة للمراقبة أو التحليل.

لقد لعب الذكاء الاصطناعي دوراً بارزاً في رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي، حيث أصبحت الخوارزميات قادرة على تحليل سيناريوهات معقدة وتقديم استجابات فورية، مما يعين صانعي القرار على التعامل مع البيانات التي تتسم بالغموض والتقلبات.

وفي السياق الأمني والجيوستراتيجي، ظهر اتجاه جديد منذ عام 2022 قد اعتمد على نشر المعلومات الاستخباراتية بشكل استراتيجي بغرض الردع أو الإقناع السياسي، كما هو الحال في الحرب الروسية الأوكرانية. حيث استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا تقارير استخباراتية مصنفة لكشف النوايا الروسية وخلق توازن في الرواية العالمية، على الرغم من التحذيرات من المخاطر التي قد تطرأ على الأمن القومي في حينها.

في سياق استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين تقارير المحللين الأمنيين والسياسيين، تم إطلاق مبادرات مثل الأنظمة التي تدعم إنتاج تقارير استخباراتية قابلة للاستخدام الفوري، وتعتبر (Smart Book) خطوة نحو أتمتة جزء من المهام التحليلية الدقيقة.

في الختام، يمكننا أن نستنتج أن الذكاء الاستراتيجي قد تطور من كونه وظيفة تحليلية ضمن الجيوش وأجهزة الأمن إلى مجال واسع يربط بين الاستشراف والإدارة والذكاء الاصطناعي، وأصبح اليوم أحد أبرز ركائز التخطيط في عالم يشهد تغيرات سريعة ومعقدة.

مفهوم رأس المال البشري:

بحسب دراسة (Becker, 2022) ودراسة (Torres & Lopes, 2023) ودراسة (Wang et al., 2024) ودراسة (Al Nahyan & Abdalla, 2023) فقد توصل الباحثون إلى أن رأس المال البشري يتمثل بالتالي:

ظهر مفهوم رأس المال البشري في الأدبيات الاقتصادية خلال النصف الثاني من القرن العشرين، مستنداً إلى أفكار كل من ثيودور شولتز وغاري بيكر. حيث ركزت هذه الأفكار على أن الاستثمار في التعليم والتدريب يحقق عائداً اقتصادياً يُشبهه العائد من الاستثمار في رأس المال المادي.

ومع تزايد أهمية المعرفة والمهارات في الاقتصاد العالمي، و توسع المفهوم ليشمل الصحة والابتكار والمرونة التنظيمية، وأصبح يُنظر إلى الأفراد كمصادر استراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لقد تطور المفهوم بشكل أكثر وضوحاً مع التحولات نحو اقتصاد المعرفة، حيث أصبح يُعتبر رأس المال البشري عنصراً أساسياً في القدرة التنافسية والإنتاجية، مما أدى إلى زيادة التركيز على جودة التعليم المستمر والتعلم المؤسسي والتأهيل الوظيفي. وأظهرت الاتجاهات الحديثة اهتماماً خاصاً بالمهارات الرقمية والمرونة النفسية والمعرفية للموظفين، حيث تعتبر هذه المهارات جزءاً من رأس المال البشري المعاصر، خاصة في ظل التحول الرقمي السريع وأزمات السوق المتكررة.

يعتبر رأس المال البشري من أهم المفاهيم الحديثة التي جذبت انتباه الباحثين وصناع القرار، نظراً لدوره الحيوي في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. وقد اختلفت النماذج والنظريات التي فسرت هذا المفهوم بناءً على توجهات اقتصادية وإدارية متنوعة.

اختبار ثبات أداة الدراسة

جدول رقم: (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاو الاستبانة	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
الاستشراف الاستراتيجي	0.916	0.957
الرؤية المستقبلية	0.892	0.944
الدافعية	0.916	0.957
الشراكة	0.875	0.935
المرونة الاستراتيجية	0.879	0.938
إجمالي الذكاء الاستراتيجي	0.957	0.978
المعرفة	0.917	0.958
المهارة	0.894	0.946
بعد الخبرة	0.873	0.934
بعد القدرة	0.913	0.956
التدريب	0.915	0.957
رأس المال البشري	0.969	0.984
الاستبانة بشكل عام	0.978	0.989

يتضح من الجدول (1) أن معامل الثبات لأبعاد المتغير المستقل جاءت بدرجات ثبات تتراوح بين (0.875) و (0.916)، وبدرجات مصداقية تتراوح بين (0.935) و (0.957)، أما معامل الثبات لأبعاد المتغير التابع جاءت بدرجات ثبات تتراوح بين (0.873) و (0.917)، وبدرجات مصداقية تتراوح بين (0.934) و (0.958)، وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة إلى مرتفعة جداً، ودرجة مصداقية مرتفعة أيضاً، مما يدل على أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

فيما جاءت قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام بنسبة (0.978)، وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصادقية لإجابات العينة بنسبة (0.989)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً).
مقاييس الصدق البنائي لمقياس الدراسة تم استخدام اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة (معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A - متوسط التباين المفسر AVE)، حيث تم احتساب مقاييس الصدق البنائي للمقياس، والمتمثلة في معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A - متوسط التباين المفسر AVE، وكانت النتائج كالآتي:

مقياس AVE	مقياس Rho-A	تشبعات الفقرات البُعد	تشبعات فقرات بُعد الاستشراف الاستراتيجي ومقاييس الصديق البنائي للُبعد رقم الفقرة
0.704	0.916	0.824	1
		0.880	2
		0.839	3
		0.810	4
		0.822	5
		0.857	6

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن تشبعات الفقرات ببُعد الاستشراف الاستراتيجي كانت مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى للتشبع (0.30) كما ان قيم مقاييس الصديق البنائي المتمثلة في (معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A - متوسط التباين المفسر AVE) بلغت (0.704/0.916) حيث تجاوزت الحد الأدنى للصديق البنائي، والمحدد بـ 0.50 لمقياس متوسط التباين المفسر AVE، والحد الأدنى لتجانس المقياس والمحدد بـ 0.7، مما يدل أن فقرات بُعد الاستشراف الاستراتيجي يتصف بصديق وتجانس عالي وتمثل البُعد.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده منفردة في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي - صنعاء".

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي -صنعاء".

ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (2) نتائج الانحدار للعلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي ورأس المال البشري

المتغير المستقل	المتغير التابع/ رأس المال البشري								
	F		معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	
	مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة			
ثابت الانحدار	α	1.296	0.278	4.662	.000	0.63	0.40	63.363	.000
الاستشراف الاستراتيجي	β	0.627	0.079	7.960	.000				

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاستشراف الاستراتيجي ورأس المال البشري. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.63) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.627). كما يؤثر الاستشراف الاستراتيجي في رأس المال البشري بنسبة (40%)، أما ما نسبته (60%) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (63.363) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الرؤية المستقبلية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي -صنعاء".

ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (3) نتائج الانحدار للعلاقة بين الرؤية المستقبلية ورأس المال البشري

المتغير المستقل	المتغير التابع/ رأس المال البشري								
	F		معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	
	مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة			
	ثابت الانحدار	α	1.009	0.263	3.834	.000	0.70	0.47	90.590
الرؤية المستقبلية	β	.713	0.075	9.518	.000				

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين الرؤية المستقبلية ورأس المال البشري. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.70) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.713). كما تؤثر الرؤية المستقبلية في رأس المال البشري بنسبة (47%)، مما يشير إلى تأثير كبير جداً. أما ما نسبته (53%) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (90.590) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الدافعية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي -صنعاء 0.05".

ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (4) نتائج الانحدار للعلاقة بين الدافعية ورأس المال البشري

المتغير التابع/ رأس المال البشري									المتغير المستقل
F		معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
				.000	7.514	0.219	1.646	α	ثابت الانحدار
.000	73.157	0.43	0.66	.000	8.553	0.066	0.565	β	الدافعية

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الدافعية ورأس المال البشري. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.66) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.565). كما تؤثر الدافعية في رأس المال البشري بنسبة (43%)، أما ما نسبته (57%) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (73.157) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الشراكة كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي -صنعاء 0.05".

ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (5) نتائج الانحدار للعلاقة بين الشراكة ورأس المال البشري

المتغير المستقل	المتغير التابع/ رأس المال البشري								
	F		معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	
	مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة			
	ثابت الانحدار	.000	91.044	0.49	0.70	.000	4.221	.255	1.078
.000						9.542	.075	.714	β

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين الشراكة ورأس المال البشري. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.70) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.714). كما تؤثر الشراكة في رأس المال البشري بنسبة (49%)، مما يشير إلى تأثير كبير جداً. أما ما نسبته (51%) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (91.044) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المرونة الاستراتيجية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري في مؤسسة العامة للاتصالات -المركز الرئيسي -صنعاء 0.05".

ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (6) نتائج الانحدار للعلاقة بين المرونة الاستراتيجية ورأس المال البشري

المتغير التابع/ رأس المال البشري									المتغير المستقل
F		معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.000	89.545	0.48	0.69	.009	2.647	.290	.767	α	ثابت الانحدار
				.000	9.463	.081	.770	β	المرونة الاستراتيجية

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين المرونة الاستراتيجية ورأس المال البشري. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.69) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.770). كما تؤثر المرونة الاستراتيجية في رأس المال البشري بنسبة (48%)، مما يشير إلى تأثير كبير جداً. أما ما نسبته (52%) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (89.545) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

جدول رقم (7) نتائج الانحدار البنائي للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري

المتغيرات	رأس المال البشري							
	معالم النموذج		الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	Q2
				المحسوبة	مستوى الدلالة			
الاستشراف الاستراتيجي	B1	0.089	0.868	0.386	0.868	0.82	0.68	0.345
الرؤية المستقبلية	B2	0.245	0.093	2.626	0.009			

			0.048	1.983	0.102	0.202	B3	الدافعية
			0.012	2.534	0.113	0.286	B4	الشراكة
			0.119	1.561	0.109	0.170	B5	المرونة الاستراتيجية

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية قوية بين الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، المرونة الاستراتيجية) ورأس المال البشري. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.82) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). وهو ما تؤكد معاملات الانحدار الإحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، المرونة الاستراتيجية)، والتي بلغت (0.089، 0.245، 0.202، 0.170) على التوالي، وجميعها تؤثر بشكل معنوي على رأس المال البشري باستثناء بُعد الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية اللذين يظهران تأثيراً غير معنوي.

حيث نجد أن بُعد الشراكة يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد الرؤية المستقبلية، وأما في المرتبة الثالثة يأتي بُعد الدافعية. فيما يأتي في المرتبة الرابعة بُعد المرونة الاستراتيجية، وأخيراً في المرتبة الخامسة يأتي بُعد الاستشراف الاستراتيجي، وفقاً لهذه الدراسة يعد تأثيرهما غير معنوي.

كما يؤثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، المرونة الاستراتيجية) مجتمعاً على رأس المال البشري بنسبة (0.68)، أما ما نسبته (32%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية.

كما يتضح من الجدول أن قيمة مؤشر مطابقة النموذج وهو مؤشر القدرة التفسيرية للنموذج البنائي Q^2 بلغت (0.345) وهو أكبر من الصفر ($Q^2 > 0$) وعليه نرفض فرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري لدى الموظفين في المؤسسة العامة للاتصالات، المركز الرئيسي- صنعاء عند مستوى 0.05". ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في رأس المال البشري لدى الموظفين في المؤسسة العامة للاتصالات، المركز الرئيسي- صنعاء عند مستوى 0.05".

الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيراتها متمثلة ب (الذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري) تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة ب (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المستوى الإداري - سنوات الخدمة)، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

مناقشة فرضيات الفروق الديموغرافية

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة، والمستوى الوظيفي. ويُعزى ذلك إلى تجانس السياسات والممارسات التنظيمية، وشمولية الثقافة المؤسسية، وعمومية أثر الذكاء الاستراتيجي، فضلاً عن تقارب مستويات التأهيل والتدريب بين الموظفين العينة.

الاستنتاجات :

يمكن صياغة أهم الاستنتاجات مع تفسيرها كما يلي:

ارتفاع مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة، خاصة في المرونة والاستشراف والرؤية المستقبلية، مما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات واستشراف المستقبل واتخاذ قرارات أكثر ملاءمة للظروف المتغيرة. وجود وعي تنظيمي بأهمية التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، وهو ما يشير إلى اهتمام الإدارة بالنظر إلى المستقبل وعدم الاقتصر على معالجة المشكلات التشغيلية الآنية.

ضعف نسبي في الدافعية والشراكة، مما قد يحد من الاستفادة الكاملة من الذكاء الاستراتيجي؛ إذ إن نجاح التوجهات الاستراتيجية لا يعتمد على الإدارة وحدها، بل يحتاج إلى تحفيز العاملين وتعزيز التعاون والمشاركة في تنفيذ القرارات والخطط.

ارتفاع مستوى رأس المال البشري، خاصة في القدرة والتدريب، مما يدل على امتلاك العاملين قدرات جيدة واستفادة المؤسسة من برامج التدريب في تطوير أدائهم.

الحاجة إلى تعزيز المعرفة والمهارة والخبرة بصورة مستدامة، لأن امتلاك القدرات والتدريب وحدهما لا يكفيان، بل يتطلب الأداء الاستراتيجي تحويل التدريب إلى معرفة تطبيقية ومهارات وخبرات متراكمة.

وجود تأثير جوهري للذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري، مما يؤكد أن ممارسة الاستشراف والرؤية والمرونة والدافعية والشراكة تسهم في تطوير قدرات العاملين ورفع جاهزيتهم لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق الخصائص الديموغرافية، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري، وقد يعكس درجة من التجانس في البيئة التنظيمية.

تحسين الأبعاد الأقل قوة يمثل أولوية تطويرية للمؤسسة، وبخاصة الدافعية والشراكة والمعرفة والمهارة والخبرة؛ إذ إن معالجة هذه الجوانب يمكن أن تعزز التكامل بين الذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري، وبالتالي تدعم الأداء والاستدامة المؤسسية.

التوصيات :

يمكن تحديد أربعة محاور ذات الأولوية وربط كل محور بنتائج الدراسة وتوضيح الإجراءات المطلوب كما يلي:

تحسين الدافعية والتحفيز

التوصية: تطوير نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية يرتبط بالأداء والإنجاز الاستراتيجي.

التوضيح: بما أن الدافعية ظهرت كأحد الأبعاد الأضعف نسبياً في الذكاء الاستراتيجي، فمن المهم تحفيز العاملين على المبادرة والابتكار والمشاركة في تحقيق الأهداف. ويمكن أن تشمل الحوافز المكافآت، التقدير، فرص الترقية، وإبراز الإنجازات.

تعزيز الشراكة والعمل التشاركي

التوصية: بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والتعاون داخل المؤسسة ومع الأطراف الخارجية.

التوضيح: يساعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار على تعزيز الالتزام بالاستراتيجية، كما أن الشراكة مع الجهات الخارجية تتيح تبادل المعرفة والخبرات والاستفادة من الفرص المتاحة.

تطوير إدارة المعرفة وتوثيق الخبرات.

التوصية: إنشاء نظام فعال لإدارة المعرفة يحافظ على الخبرات المتراكمة وينقلها بين العاملين.

التوضيح: نظراً للحاجة إلى تعزيز المعرفة والخبرة والمهارة، ينبغي توثيق الخبرات والممارسات الناجحة وإنشاء قواعد بيانات أو أدلة عمل تساعد الموظفين على الوصول إلى المعرفة والاستفادة منها، خاصة عند انتقال أو تقاعد أصحاب الخبرات. مواءمة التدريب مع الاحتياجات الاستراتيجية

التوصية: إعادة تصميم برامج التدريب والتطوير وفق الاحتياجات الفعلية للمؤسسة ومتطلبات استراتيجيتها المستقبلية. التوضيح: لا ينبغي أن يقتصر التدريب على تطوير المهارات العامة، بل يجب أن يركز على الاستشراف، اتخاذ القرار، القيادة، الابتكار، إدارة المعرفة، والمهارات التقنية؛ بما يرفع جاهزية رأس المال البشري لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة. الخلاصة: هذه المحاور الأربعة تكمل بعضها؛ فالتحفيز يدفع العاملين للمشاركة، والشراكة تعزز التعاون، وإدارة المعرفة تحفظ الخبرات وتنقلها، بينما يضمن التدريب الاستراتيجي امتلاك العاملين للمهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

بيانات الإفصاح:

- الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: تم الاتفاق على المشاركة في البحث وفقاً للإرشادات الخاصة بالمجلة.
- توافر البيانات والمواد: كافة البيانات والمواد متاحة عند الطلب.
- مساهمة المؤلفين: يتحمل المؤلفين مسؤولية كافة محتويات البحث والتحليل والمنهجية والمراجعة الكاملة.
- تضارب المصالح: لا يوجد تضارب في المصالح لأي طرف من خلال تصميم البحث وتقديمه وتقييمه.
- التمويل: لا يوجد أي تمويل مخصص لهذا البحث.
- شكر وتقدير: الشكر الجزيل لمجلة التطوير العلمي "للدراسات والبحوث" (JSD) على الدعم والإرشادات ([/https://jsd.sdasmart.org/jsd](https://jsd.sdasmart.org/jsd))

قائمة المراجع:

- الإبراهيمي، إحسان عبد الأمير عزيز. (2018). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية: دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 12(22)، 442-425. جامعة الكوفة، كلية التربية للبنات، العراق.
- أبو جودة، عبد المجيد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الالتزامات (دراسة ميدانية: شركات تصنيع الادوية الاردنية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.
- ام الخير، نورالدين، ومزياني، أمين. (2024). أثر رأس المال البشري في تعزيز السلوك الإبداعي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 27(1)، 177-196. الجزائر.
- انبيه، صلاح الدين انبيه جمعة، وأبوخريص، هدى محمد الشتيوي. (2018). دور كلية المحاسبة – غريان – في تكوين رأس المال البشري خلال الفترة (2000-2015). مجلة الجامعة، 4(3). ليبيا.

- بشارة، بشارة موسى. (2023). العلاقة بين رأس المال البشري والإبداع الإداري. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(19). السودان.
- بلقاسم، شبلي، نورة، قنيفة. (2020). رأس المال البشري: مدخل لبناء التنمية قراءة سيكيولوجية. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 239، من الصفحة 1-20، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- بوربيع، صارة. (2021). الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع "سيم". SIM مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 7 عدد 3، 436-456.
- الجريسي، محمد ناجي عودة. (2023)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات في بنك الاتحاد، دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا الأردن.
- الجنابي، رنا زاهر سلمان (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من الجامعات الحكومية في محافظة دهوك. رسالة ماجستير غير منشور - جامعة كربلاء.
- الشيخ خليل، باهي أحمد، وجوهاري، فؤادة بنت. (2023). دور عوامل رأس المال البشري في الحصول على فرص عمل حر عبر شبكة الإنترنت: دراسة تطبيقية على شركات العمل الحر في فلسطين. I-iECONS e-proceedings، 10(1).
- حمودة، هدى عزام محمد علي (2023)، الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا الأردن.
- الخرابشة، سامر معن عيسى. (2022). أثر ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بوجود رأس المال البشري كمتغير وسيط في مجموعة المناصر في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، السلط، الأردن.
- خرواطي، صالح (2018)، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 24 (53)، 239 - 309.
- الزبيدي؛ حسين (2021)، توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري. جامعة بغداد - العراق.
- زهرة، عزيزي؛ ليليان، بن صويلح. (2021). الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة. مجلة المجتمع والرياضة، من الصفحة 34 إلى الصفحة 42.
- السعود، محمد عمر، (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- سعيد، سامي محمد (2023) القدرة الذهنية وأثرها على الأداء الأكاديمي، مجلة العلوم التربوية، 11(4)، 78-92.
- السلي، محمد عبدالله، (2023) دور المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة الدراسات الإدارية، 29(3)، 45-65.
- الشورة، منار خالد (2023)، أثر الذكاء الاستراتيجي في ريادة الأعمال المستدامة الدور الوسيط للحوكمة: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الصويان، س. (2020). إدارة رأس المال البشري في منظمات الأعمال. الرياض: دار الميمان.
- الطائي، إبراهيم عليوي حسين، الصقال، احمد هاشم (2022)، الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينه من القيادات الادارية في الجامعة العراقية. (بحث منشور) مجلة كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية، مجلد 18 العدد 3.

عبد القاسم ،عبير مخلص (2019) أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية : دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه العلوم الإسلامية العالمية.

عبدالرحمن ، أحمد (2020) المهارات الحياتية وذورها في بناء شخصية الفرد، مجلة العلوم الاجتماعية، 103-120 (2018).

العثامنة ، سيف ناصر يوسف ، وبطينة، ثروت صالح محمد (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار : دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في القاع الحكومي الأردن . مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية ، مجلد 30، عدد2، 85-104.

علال؛ شريف عبدالرحيم، (2024) ، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية شركة الاتصالات الجزائر غرداية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

العلي، فاطمه الزهراء (2024) تأثير الخبرة العملية على تعزيز الأداء الوظيفي ، دورية البحث في علم النفس التنظيمي 12(1) 21-37.

العوايشة، منير تركي مصطفى (2019) ، اثر الذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

قدورة فائق ؛ الألوسي وفاء (2018): دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز ، التنظيمي ، وفق منظور المرونة الاستراتيجية ، مجلد جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، ص 113-140.

قشطة، عصام صبيح (2020) ، ذكاء الأعمال وأثره في تنمية رأس المال البشري. دراسة استطلاعية لأراء عينة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ICITB2020. الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا. خان يونس. فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Al-Harthy, R., & Said, N. (2021). Strategic Intelligence and Stakeholder Engagement: A Framework for Public Administration. *Public Management Review*, 23(2), 85–102.
- Becker, G. S. (2022). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (4th ed.). University of Chicago Press.
- Chan ,Y,Zhang, L, AND Huang,Q.(2022)Dynamic capabilities and strategic flexibility in turbulent markets. *Management Decision*,60(8).
- Khedher, M., & Moalla, N. (2020). Strategic Intelligence as a Driver for Competitive Advantage in Emerging Markets. *Journal of Intelligence Studies*, 9(4), 229–240.
- Mansour, M., & Hassan, R. (2023). The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Strategic Decision-Making Quality. *Journal of Strategic and International Studies*, 18(1), 190–205.
- Nafei, W. (2024). Strategic Intelligence and Innovation Capabilities: A Study on Public Sector Organizations in the Middle East. *Middle East Journal of Management*, 5(1), 130–150.
- Patel,R,AND ,Kumar,S, (2023) Innovation ,strategic flexibility and firm performance during cirses: Evidence from emerging markets, *Journrnal of strategic Management*, 14(1),45-62.

Pisapia, J, Reyes -Guerram D, and Yasin ,M. (2020). Strategic leadership: The engine for global organizational effectiveness. Effectiveness. Journal of Strategy and Management. 13(3),423-44

Purity U, Ndubuisi-Okolo, Ifeoma, Anekwe Rita, and Anigbogu , Theresa (2020) The effect of strategic intelligence on business success in selected commercial banks in south-east, Nigeria International open Access Journal , 1(6), 87-98.

Wang,X, and ,Li.J,(2021). strategic flexibility and Organizational resilience : An empirical study in manufacturing firms, Journal of Business Research , 135,295-304.