

دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي

الباحث/ عبد العزيز ناصر خنيفر القعيط الرشدي

باحث دكتوراه- كلية التجارة- جامعة مدينة السادات

الملخص:

يهدف البحث إلى معرفة الدور الذي تؤديه الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. وتكمن أهمية البحث من خلال تقديم إطار نظري من لربط أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبيان مدى تأثيرها لتحسين الأداء، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي وجود تأثير للمتغير المستجيب (الذكاء الاستراتيجي) بمجموع أبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، وختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الذكاء الاستراتيجي في المنظمات كأداة لجمع وتحليل المعلومات الذي بدورها سيسهم ويساعد في بناء قدرات وقابليات الموظفين وتمكنهم من تطوير خططهم وأفكارهم المستقبلية عند تقديم الخدمة في المنظمات.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاستراتيجي - الأداء الاستراتيجي - الشراكة.

The role of strategic intelligence in improving strategic performance

Abdulaziz N KH Q ALrashidi

Abstract:

The research aims to know the role played by strategic intelligence in improving strategic performance. The

importance of the research lies in presenting a theoretical framework for linking the dimensions of strategic intelligence and showing the extent of their impact on improving performance. strategy, partnership, motivation) in the dependent variable (strategic performance), and the research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the promotion of strategic intelligence in organizations as a tool for collecting and analyzing information, which in turn will contribute and help in building the capacities and capabilities of employees and enable them to develop their future plans and ideas when providing service in organizations.

Keywords:

strategic intelligence- strategic performance- partnership.

المقدمة

نظراً للتطورات السريعة والتحديات الكبيرة والمتنوعة في مجالات المختلفة للمنظمات الإدارية وظهور المفاهيم العلمية الحديثة التي من شأنها أن تكون من المفاهيم المهمة في تطوير الكثير من الأنشطة المقدمة ولاسيما الأنشطة الخدمية ومنها مفهوم الذكاء الاستراتيجي والتي تعد من العناصر المهمة لنجاح عمل المؤسسات الخدمية والإنتاجية، وأصبح الذكاء الاستراتيجي من المسلمات الإدارية والشغل الشاغل لأي منظمة لذلك تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وأسبقياتها في تقديم الخدمة من خلال ذلك المفهوم⁽¹⁾.

(¹) مسلم، تامر حمدان، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٥.

ويعد الأداء الاستراتيجي بشكل عام من الموضوعات المهمة التي يهتم بها الباحثون، وان تحسين الأداء يعد من العوامل المهمة التي تبين مدى تطور المنظمات، ويعتبر كذلك مؤشر مهم يعكس قدرة المنظمة ودرجة نجاحها في الاستثمار لمواردها المتاحة، على وفق تغيير وطبيعة الأهداف التنظيمية والأهداف المختلفة للأطراف المعنية، فإن البحث عن الأداء وقياسه يواجه العديد من التحديات، من تلك التحديات هي الاختلافات في المفاهيم والمقاييس، مما يعني أنه من الضروري تحديد المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها لقياس الأداء ومصادر المعلومات المستخدمة في القياس وكيفية دمج القياسات المختلفة لتقديم الصورة الحقيقية عن تحسين أداء المنظمات⁽²⁾.

لذا يعتبر الأداء الاستراتيجي واحداً من أهم المواضيع المتعلقة بحياة المنظمات وتوجهاتها، ويتقاطع مع جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، إذ تسعى جميع المنظمات إلى معالجة الفجوات لديها لتحسين مستويات الأداء فيها.

من هنا تحاول المنظمات المعاصرة وضع الخطط والبرامج لتنمية الذكاء الاستراتيجي لتتمكن من تحويل الأفكار الهادفة في الابتكار والاختراع إلى خدمات قابلة لإشباع الحاجات، كما تعمل على توفير المعلومات لتتمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حالياً ومستقبلاً، وتشكيل القنوات لدى صناع القرارات والسياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية.

(2) Ogbo, Ann I. Kifordu Anyibuofu Anthony, and Wiffred I, Ukpere, the effect of workforce diversity on organizational performance of selected firms in Nigeria Mediterranean Journal of Social Sciences Vol, 5, NO. 10, 2014.

مشكلة الدراسة:

إن التحديات التي تواجه عموماً المنظمات أو تلك التي تنتقيها للتعامل معها فرصاً وتهديدات، وقوة وضعفاً تشكل إحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات، وتكيفها ثم انتقالها من مركز التابع إلى المتحدي، وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة لدور الذكاء الاستراتيجي في نجاح عملية إدارة المنظمات ولما يشهده العالم في السنوات الأخيرة من اهتمام كبير بموضوع الذكاء الاستراتيجي لإدارة المؤسسات ولإسيما الخدمية، لذلك تحرص جميع مؤسسات الدولة على تحقيق الأهداف التي جرى وضعها وفق الخطط الاستراتيجية التابعة لها ومنها تحقيق أقصى خدماتها بالكفاءة والفاعلية، ومن خلال تقديم أفضل مستويات الخدمة باتباع طرق وأساليب إدارية حديثة لإدارة الأنشطة المختلفة والسلوكيات والمعتقدات الفردية والمؤسسية لتحديد المشاكل التي يمكن حلها عن طريق تعديل وتحسين العمليات القائمة وبجهود الإدارة العليا ومشاركة جميع العاملين من هنا اهتم الباحثين بموضوع الذكاء الاستراتيجي لما تقدمه من معلومات استباقية عن البيئة المحيطة بالمنظمة، وذلك من خلال تغيير الأنماط التقليدية والاعتماد على مفهوم الذكاء الاستراتيجي ومن هنا تتبلور المشكلة بأن التخطيط الجيد يجب أن يسبقه تحليل جيد وأن الذكاء الاستراتيجي هو الأداء المناسبة لهذا الغرض.

وعليه يمكن للباحث صياغة المشكلة بالتساؤل الجوهرية الآتي:

ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي؟

أهداف البحث:

بعد أن حددت مشكلة البحث، يجدر بنا تحقيق الأهداف الآتية:

١- البحث عن مفهوم الذكاء الاستراتيجي في المنظمات وأهميته لنشر الوعي والتخطيط في المنظمات بشكل عام.

٢- تحديد أهمية قياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات وتأثيره على نجاح المنظمات وتحديد دوره في عمليات وتحقيق الميزة التنافسية بما يحقق الرؤية الاستراتيجية.

٣- تقصي توافر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وعلاقتها بتحسين العمليات الاستراتيجية لدى المنظمات

٤- تقديم التوصيات التي من شأنها تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات للوصول لأهداف المنظمات ولأسيما الخدمية منها.

أهمية البحث:

تكن أهمية البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي بمعناه الأكاديمي ودوره في تحسين المؤسسات ومدى مساهمته في تحسين الأداء
- ٢- التركيز على العناصر الجوهرية والأساسية لتحسين الأداء الاستراتيجي في المنظمات من خلال بعدي الكفاءة والفاعلية
- ٣- سوف تركز الدراسة علي أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية) وأبعاد الأداء الاستراتيجي من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة:

- دراسة السيد، (٢٠١٥) (٣)

هدفت الدراسة إلى دراسة المحات (حجم المستشفى، وقوة المنافسة التي تواجهها المستشفى، واستخدام التقنيات الحديثة في عملية العلاج، واستراتيجية

(٣) السيد أشرف السعيد محددات استخدام مقاييس الأداء الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة المصرية، مجلة البحوث التجارية؛ المجلد ٧ العدد.

الأعمال) التي من المحتمل أن تؤثر على استخدام مقاييس الأداء الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة المصرية، عدم وجود علاقة معنوية بين حجم المستشفى واستخدام مقاييس الأداء الاستراتيجي مع ملاحظة أن القيمة الاحتمالية قريبة جداً من منطقة الرفض، عدم وجود علاقة معنوية بين لوغاريتم قوة المنافسة التي تواجهها المستشفيات ولوغاريتم استخدام مقاييس الأداء الاستراتيجي مع ملاحظة أن القيمة الاحتمالية قريبة جداً من منطقة الرفض، وجود علاقة معنوية قوية جداً بين لوغاريتم استخدام تقنيات حديثة في عملية العلاج في المستشفيات ولوغاريتم استخدام مقاييس الأداء الاستراتيجي، عدم وجود علاقة معنوية بين ولوغاريتم استخدام مقاييس الأداء الاستراتيجي، مع ملاحظة أن القيمة الاحتمالية قريبة جداً من منطقة الرفض.

• دراسة مسلم، (٢٠١٥)^(٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى توافر الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية، العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج توافر محور القيادة بدرجة كبيرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

^(٤) مسلم؛ تامر حمدان؛ أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ جامعة الأزهر؛ غزة؛ فلسطين.

• دراسة أبو الغنم، (٢٠١٦)^(٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس) على فاعلية صنع القرارات بأبعاده (فاعلية تحديد المشكلة وفاعلية تطوير البدائل، وفاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التميز والمتابعة) في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة.

الإطار النظري

المبحث الأول

الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي من المواضيع المهمة كونه يمثل الأساس المعياري لعملية الإدارة الاستراتيجية وممارستها العملية، وان الباحثون أصبحوا يدركون أهمية موضوع الذكاء الاستراتيجي لنمو وتطور المنظمات وتحسين أدائها.

المطلب الأول

تعريف الذكاء الاستراتيجي

يمكن التعامل مع الذكاء الاستراتيجي في جمع المعلومات والبيانات ونتائج معالجتها وإعادة صياغتها في السعي لتحقيق القدرة على التنبؤ والموثوقية وفعالية الأنشطة الجارية بالفعل. مثل هذا النهج العقلاني للذكاء الاستراتيجي يستلزم

^(٥) أبو الغنم، خالد محمد، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والرسالات الإدارية والاقتصادية، ٢٠١٥.

حسابا منهجيا وتخطيطا عمليا وتطبيقا متعمدا للطرق والوسائل والإشراف المسؤول على الإجراءات المتخذة.

ويمكن التطرق إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي وبيان ما قيل عن هذا المصطلح لتوثيق أهميته وأهدافه وصولا لأبعاده المنتقاة في الدراسة الحالية فالذكاء منفردا لم تكتمل صورته لدى معظم الباحثين والكتاب فمنهم من فسره أنه قدرة الفرد على التفكير المنطقي أو أنه القدرة على معالجة الرموز والتوصل إلى معالم صريحة، ويعتقد البعض أن الذكاء معني بالفطنة والنباهة^(١).

فيما أشار البعض أن الذكاء هو القدرة المتولدة من التكيف العقلي لمعالجة موقف معين وأن تع أسباب الاختلاف حول معرفة طبيعة الذكاء تتطلب صياغة مقاييس عديدة لذا سعى العلماء إلى إيجاد مقاييس تميز بين الأذكى عن غيرهم في شتى المجالات^(٢).

وانطلاقا من المرحلة الأولى للمقاييس فقد كان العالمان (**Theodore Simon & Alfred Binet**) أول من صمما مقياسا لتمييز ضعاف العقول من الأطفال في المدارس الفرنسية وأجريت تعديلات على ذلك المقياس خلال فترات زمنية متفاوتة ليتم التوصل بأن الذكاء نتاج تراكمي ينضج مع تقدم عمر الفرد، في حين جاء مقياس (Expres) للذكاء ليقاس قدرة المنظمة على استخدام الذكاء

^(١) ترغيني، صبرينة، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة التسيير، ص ٣٤.

^(٢) الشمري، طارق طعمة عطية، دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، بحث ميداني في شركة زين للاتصالات في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٢٤، ٢٠١٩، ص ٣١٩

كوسيلة للحصول على المعلومات لمساعدة المديرين وتوسيع نطاق إدراكهم في تحديد الأهداف الاستراتيجية^(٨).

وعرفه (Degenaro) بأنه نظام استراتيجي تستخدمه المنظمة لتوفير المعلومات الشاملة لصناع القرارات عن البيئة المحيطة لدعم وتحسين عملية تطويرهم لاستراتيجية^(٩).

وفيما بين (Tham & kim) أن الذكاء الاستراتيجي هو ما تسعى المنظمة أن تعرفه عن بيئة العمل لتضع تصورا إزاء عملياتها الحالية ومواءمة التغيرات الناشئة استعدادا للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات المناسبة لخلق القيمة للزبون وتعظيم الربحية في الأسواق الحالية والجديدة^(١٠).

وأوضح (النعمي) أن الذكاء يمثل أحد مكونات صناعة القرار والتي تقود إلى التميز وتوفير القدرة على وضع البدائل لمشاكل الأعمال المعقدة^(١١).

ومما سبق يرى الباحث أن تعريف الذكاء الاستراتيجي هي ما تحتاج المنظمة معرفته عن البيئة التي تعمل بها (الأنشطة، الموارد، الخدمات) لتقييم

^(٨) العزاوي، فراس رحيم يونس، تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، المجلد ٢٢، العدد ٩٠، ٢٠١٦، ص ١٠.

^(٩) Degenaro, L., Iyengar, A., Lipkind, I., & Rouvellou, I. (2000, April). A middleware system which intelligently caches query results. In IFIP/ACM International Conference on Distributed Systems Platforms and Open Distributed Processing (pp. 24-44). Springer, Berlin, Heidelberg

^(١٠) Thorleuchter, D., Van den Poel, D., & Prinzie, A. (2012). Analyzing existing customers' websites to improve the customer acquisition process as well as the profitability prediction in B-to-B marketing. Expert systems with applications, 39(3), 2597-2605.

^(١١) النعمي، صلاح، عبد القادر، المدير والقائد والمفكر الاستراتيجي، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٨، ص ١٧٢

عملياتها الحالية ومواجهة التهديدات والتحديات، استعداداً للمستقبل وتصميم استراتيجياتها للملائمة الأوضاع الحالية والمستقبلية.

المطلب الثاني

أهمية وأهداف الذكاء الاستراتيجي

يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً رئيساً في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية حيث يوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية. كما وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة، كما ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً كبيراً في بناء المنظمة وإدارتها ويساهم بشكل كبير في نمو المنظمة^(١٢).

كما وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ومساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه القادة في المنظمة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية، كما وتشمل أشكال الذكاء الاستراتيجي تحليل المخاطر والتحري عنها ومحاولة التقليل من آثار تلك المخاطر وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل^(١٣).

(١٢) العامري، سارة على سعيد؛ وصبر، رنا ناصر؛ والعامري، سري على سعيد، دور جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الجامعة، العدد ٦٣، ٢٠١٣، ص ٤٨.

(13) Alhamadi, M. S. (2020). Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar. Global Journal of Management and Business Research.

وبدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي، كما وبدأت تكيف حاجاتها الى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى (الشعوري، والتنافسي، والأعمال... الخ). وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية، وبعد ان عاشت المنظمات وتعيش الآن تحديات مستمرة، وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، فتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط استباقي وليس علاجياً، وكان الذكاء الاستراتيجي من بين تلك المداخل^(١٤).

أن المفكر الاستراتيجي في المنظمة بحاجة ماسة إلى استخدام مجمل القدرات العقلية التي تتوافر بالدماغ، والمهم في كل ذلك هو كيفية توظيف هذه القدرات سواء وردت تحت مسميات الذكاء الشعوري، أي القدرات العقلية التي تستند إلى الشعور والعاطفة في فهم احتياجات الذات ومتطلبات الآخرين وسبل تحقيق التناغم والانسجام فيما بينها، أو متطلبات الذكاء الاستراتيجي، أي القدرات العقلية التي تستند المفكر الاستراتيجي في استشراف المستقبل وتكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الاستراتيجية للأمد البعيد وكيفية تحفيز الآخرين لتوحيد توجهاتهم من خلال تدعيم حالات التعاون أسس الشركات مع جهات، أو منظمات أخرى، أو مع الأفراد والإدارات في داخل المنظمة للسعي نحو تحقيق النجاح والتفوق^(١٥).

^(١٤) صقور، مجد، أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة والمتوسطة وأثارها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٣٣، العدد ١، ٢٠١٧، ص ١٩٩.

^(١٥) Pellissier, R., & Kruger, J. P. (2011). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. *European Business Review*

ويوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلياً للمنظمة في الأسواق الجديدة^(١٦).

ويرى ليبوويتز (Liebowitz 2006) أن الذكاء الاستراتيجي هو عبارة عن مصطلح يستخدم لنشاطات الذكاء في مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، حيث يعنى الذكاء الاستراتيجي باحتياجات صانعي القرارات من ذوي المستويات الرفيعة، بحيث يركز على النشاطات الاستباقية^(١٧).

المطلب الثالث

أبعاد الذكاء الاستراتيجي

ويتكون مفهوم الذكاء الاستراتيجي من عدة عناصر تحتاجها المنظمة حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلياً للمنظمة في الأسواق الجديدة.

كما وتساعد تلك العناصر في التطلع الى المستقبل، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتحفيز العاملين في المنظمة وتحقيق نتائج

^(١٦) أبو عياد، ندي، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات، دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠١٦، ص ١٣

^(١٧) العامري، سارة على سعيد؛ وصبر، رنا ناصر؛ والعامري، سري على سعيد، دور جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص ٤٨.

عظيمة وتتبلور تلك العناصر في:

أولاً: الاستشراق:

يعتبر الاستشراق من الأساليب الحديثة التي تساعد في كسب المزيد من المعرفة عن أشياء قادمة. وأن قرارات الإدارة اليوم لا يمكن أن تعتمد أكثر بقوة على الخبرات المتاحة من قبل. وفي هذا السياق، فإن الاستشراق هو أكثر من تشخيص استراتيجي، ويستند نهج الاستشراق، اليوم، على أعمال التغيير المطلوبة في التخطيط الاستراتيجي وذلك نتيجة الظهور غير المتوقع لمزيد من الفرص والتهديدات.

غير أن التغيير لا يحدث فجأة؛ بل يشار إلى التغيير بوساطة "إشارات ضعيفة" وان تلك الإشارات الضعيفة هي في معظمها معلومات نوعية مع الكثير من الاحتمالات لتفسير تلك الإشارات. وكثيراً ما يتم مناقشة طرق وعمليات الاستشراق الاستراتيجي كما الاستشراق التكنولوجي أو "الذكاء التكنولوجي". حيث يتم تعريف الاستشراق التكنولوجي كمرصد لمنهج التكنولوجيات والأسواق الحالية والقادمة، وتغيير في سلوك العملاء والمنافسين، وفي كثير من الأحيان يتضح من الإشارات الضعيفة وصف لكل الأنشطة التي تدعم قرارات الإدارة. فضلاً عن جميع القرارات والمعلومات والاتجاهات (الفرص وتهديدات) في بيئة الشركة التي يتم جمعها وتحليلها وتعميمها. ومع ذلك، فإن عدم وجود تعريف مشترك للاستشراق غالباً ما ينطوي على التركيز على مجال معين⁽¹⁸⁾.

وفي هذه الدراسة، تم تعريف الاستشراق كجزء من الذكاء الاستراتيجي بأنه

(18) Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. Economic research-Ekonomska istraživanja, 33(1), 2733-2750.

نهج متكامل مبكر للاعتراف بالتكنولوجيات الجديدة، والمنافسين، والأسواق الجديدة، والتغيير في متطلبات العملاء، والاندماج الممنهج الناتج عن الاعتراف بالتخطيط الاستراتيجي. ويؤكد هذا التعريف الرابط بين الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي في هذا المعنى، يمكن للاستشراف أن يستخدم للتخطيط الاستراتيجي^(١٩).

وتعكس مقدره الاستشراف قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل، والاستشراف هو إمكانية إسقاط حالة العلم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه^(٢٠).

ويعبر عن الاستشراف أيضاً بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، كما أن الافتقار إلى عنصر الاستشراف قاد عدداً من المنظمات إلى الفشل. وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات من خلال^(٢١):

١. مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها.
٢. تنسيق القدرات العقلية للقادة، ومنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً بقضايا السوق

(19) Alhamadi, M. S. (2020). Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar. Global Journal of Management and Business Research.

(20) قدروي، فائق مشعل، الألوسي، وفاء محمد فخري، دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ١، ٢٠١٨، ص ٢١٢.

(21) قدروي، فائق مشعل، الألوسي، وفاء محمد فخري، دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٢١٣.

والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعاتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، وتوسيع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، ويعقد الاستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن، من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة

٣. توفير معلومات استراتيجية للمدراء يصعب الحصول عليها، وتتعلق بالمستقبل، لاتخاذ القرارات المناسبة ويزيد هذا العنصر من وعي المديرين لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر، ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة.

٤. دراسة الماضي وفهم الحاضر؛ ليتمكن المديرين من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار.

ثانياً: التفكير التنظيمي:

يجسد التفكير النظامي القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها، كما أن التفكير النظامي يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وصولاً إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء وعلاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام^(٢٢).

ويعد مدخل التفكير النظامي منهجاً قديماً أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم

(٢٢) دانوك، أحمد عبد الله، تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٦، العدد ١، ٢٠١٦، ص ٢٧

للتكيف مع الحياة والبيئة، وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي^(٢٣):
أ. **النظام الميكانيكي**: حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام، مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.

ب. **النظام العضوي**: وهو كجسم الإنسان حيث تصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل لكي يكون كالمنظمة، فهي كالجسم البشري، وعلى قائدها أن يحفز أجزائها في خدمة النظام الكلي.

ت. **النظام الاجتماعي**: الأجزاء الأدمية للنظام لها أهدافها الخاصة. لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام.

والنظام الذي يستند إلى هذا العنصر يتحدد بثلاثة شروط وهي:

أ. كل جزء في النظام يمكن أن، يؤثر في سلوك وخصائص النظام ككل:
ب. الطريقة التي يؤثر بها كل جزء في النظام ككل تتوقف على سلوك وخصائص جزء آخر في النظام على الأقل.

ت. المجموعات الفرعية أو الثانوية المكونة لكل جزء لها نفس خصائص الأجزاء المكونة لهذه المجموعات.

وهكذا فإن النظام يشق خواصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل فيها أجزاؤه، وليس من كيفية عملها عندما تتفصل عن بعضها البعض، وهكذا عندما يجزأ النظام إلى أجزاء منفصلة فإنه يفقد الخواص الجوهرية له، وعندما يحاول المحللون حل المشكلة يفقدون المفهوم الاستراتيجي للنظام ككل في ظل الأجزاء المنفككة.

^(٢٣) عبيد، عبد السلام إبراهيم، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي، رسالة

دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٣، ص ٤٢.

ثالثاً: الرؤية المستقبلية:

تمتلك المنظمات الناجحة قيما جوهرية تتسم بالثبات فتتغير استراتيجياتها وأنشطتها باستمرار لمساعدتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية بما يجعلها قادرة على إضفاء صفة التج على نفسها وتحقيق أداء متميز على الأمد^(٢٤)، وتتبنى هذه القدرة على إدارة الاستمرارية والتغيير من قدرة المنظمة على تطوير رؤية استراتيجية تح الأساس الذي يجب المحافظة عليه في الوقت الذي ترسم فيه صورة المستقبل الذي يلهم الجميع لتحقيق التقدم في اتجاهه^(٢٥)، وعلى الرغم من أن الرؤية الاستراتيجية هي مصطلح شائع الاستعمال في مجال الفكر الاستراتيجي إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف مح له وعادة ما يختلط معناه بمعاني مصطلحات أخرى تستعمل في نفس الحقل من المعرفة الرسالة والغرض والاستراتيجية والقيم والفلسفة^(٢٦).

ويضيف كل من (Collins & Porras) إلى أننا عندما نتذكر الرؤية فإننا نستحضر كل أنواع التصورات نفكر في الإنجاز المميز نستعرض القيم الحقيقية التي تشد الناس بعضهم البعض نفكر في الأهداف الطموحة والكبيرة التي تجذب الناس إليها نفكر في الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة نفكر في الأحلام التي نرغب في تحقيقها ولكن المشكلة تكمن في أن الجميع يعلم أهمية الرؤية دون أن يعرف ماذا تعني بالتحديد.

^(٢٤) رشيد، صالح عبد الرضا؛ وجلاب، إحسان دهب، الإدارة الاستراتيجية، المدخل المتكامل، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ٥٥.

^(٢٥) Collins, J. C. & Porras, J. I (1997), Bult to last: Successful habits of visionary companies, New companies, New York Harper- Collins 1 st paperback ed.

^(٢٦) رشيد، صالح عبد الرضا؛ وجلاب، إحسان دهب، الإدارة الاستراتيجية، المدخل المتكامل، مرجع سابق، ص ٥٥.

والواقع أن أغلب التعاريف الخاصة بالرؤية تركز على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة، فعرّفها (Seely) على أنها بناء ذهني يوجه السلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب^(٢٧)، وعرّفت (الأشقر) الرؤية المستقبلية على أنها تشمل التصورات والتوقعات لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وهي تمثل النظرة إلى المستقبل والتوقعات التي يمكن أن تحصل على المدى البعيد^(٢٨).

وحدد (Collins & Porras) أطرا للرؤية المستقبلية تركز على العناصر التي تتكون منها أكثر من تركيزها على صياغة بيان أو وصف للرؤية نفسها فالرؤية من وجهة نظرهم تتكون من عنصرين أساسيين^(٢٩) هما:

أ – الأيدلوجيا الجوهرية:

هي الفلسفة المرشدة للهوية الذاتية للمنظمة وخاصيتها الثابتة التي لا تتغير بمرور الزمن رغم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لمنظمة وأن الصفة المميزة لأغلب المنظمات الناجحة هي امتلاكها أيديولوجيا جوهرية تتسم بالثبات والاستمرارية في الوقت الذي تعمل فيه على تحقيق التقدم صوب الأغراض المنشودة لها من خلال التغيير الذي تحدثه^(٣٠).

(27) Seeley, D. S. (1992), visionary leaders for reforming public schools. In annual Meeting of the American Education Research Association, san Francisco, CA.

(28) الأشقر، وفاء محمد، مدى توافق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد الأهلية في الأردن، المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم، جامعة أربد الأهلية، ٢٠١٢، ص ٢٤.

(29) Collins, J. C. & Porras, J. I (1997), Bult to last: Successful habits of visionary companies, New companies, New York Harper- Collins 1 st paperback ed

(30) رشيد، صالح عبد الرضا؛ وجلاب، إحسان دهش، الإدارة الاستراتيجية، المدخل المتكامل، مرجع سابق، ص ٥٦.

المستقبل المتصور:

هي القدرة المنظمة على الاهتمام في المستقبل وملاحظة نتيجة إحداث تغيير كبير في سياقات العمل القائمة فيها المستقبل المتصور يتحقق آمال المنظمة وطموحاتها ولكنه قابل للتحقيق من خلال التقدم الذي تحرزه المنظمة^(٣١).

رابعاً: الدافعية:

الدافعية تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به على نحو مرض^(٣٢)، وتعرف الدافعية بأنها قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم مما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية^(٣٣).

وتضيف **(العزاوي)** أن يتجلى أهمية هذا البعد نظراً لكونه من المثيرات التي تقع خارج كيان الأفراد، وتدفعهم للعمل والالتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه السلوك، ويغرس فيهم الشعور بالمسئولية والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم وهذا ما يلعبه الذكاء الاستراتيجي من خلال بعد الدافعية في ترسيخ السمات القيادية أولاً والارتقاء بأداء العمالي والمنظمة ثانياً^(٣٤).

^(٣١) رشيد، صالح عبد الرضا؛ وجلاب، إحسان دهب، الإدارة الاستراتيجية، المدخل المتكامل، مرجع سابق، ص ٥٧.

^(٣٢) Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. Harvard Business Review, 82(1), 92.

^(٣٣) عمران، نضال عبد الهادي، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة أسياسيل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد ٣، المجلد ٢٣، ٢٠١٥، ص ٧١.

^(٣٤) العزاوي، العزاوي، فراس رحيم يونس، تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، مرجع سابق، ص ٥٤

ويرى (عطا) بأن الدافعية تتمثل في قدرة الإداريين والقادة الأذكياء على تحفيز الأفراد العاملين في منظمة الأعمال وذلك لتحقيق هدف معين ولتنفيذ الرؤى والتصورات، كما وتكمن الدافعية الاستراتيجية في قدرة المنظمات على تطوير القدرات للتعرف على الشكوك والاتجاهات المستقبلية وفهمها بالشكل الكافي والاستجابة لها، مما يسمح إلى تقييم الآثار المتوقعة والاستيلاء على المنافسة التجارية^(٣٥).

المبحث الثاني

الأداء الاستراتيجي

تسعى كثير من الشركات إلى أن تتميز في أدائها بكفاءة وفاعلية وبما يحقق لها أهدافها الاستراتيجية خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها في الأسواق، وهذا يتطلب من المنظمة أن تضع إطارا استراتيجيا فيه رؤيتها وأهدافها الطويلة والقصيرة الأجل وقيامها بتحليل الفرص والتهديدات التي تواجهها في محيطها الخارجي بالإضافة إلى استخراج نقاط الضعف والقوة من محيطها الداخلي وبالتالي تبني الاستراتيجية اللائمة والعمل على وضعها حيز التنفيذ على جميع المستويات بشكل متكامل للوصول إلى الأداء الاستراتيجي الذي يحقق لها التميز أمام المنافسين، لذلك نجد أن الأداء من المنظور الاستراتيجي يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والمعرفة والفاعلية في نفس الوقت، وهو ما يعكس قدرتها على تفعيل استراتيجياتها ومواجهة القوى.

^(٣٥) عطا، خالدية مصطفى، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٤٣، ٢٠١٥.

المطلب الأول

مفهوم الأداء الاستراتيجي

فقد عرف بأنه مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني من مداخل دراسة الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء^(٣٦).

وعرفه (Peter) بأنه هو ما تتمتع المنظمة به من جوانب القوة، وما تتصف به من جوانب الضعف مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، حيث يمكن من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أن تضع المنظمة الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة من جوانب القوة، والتغلب على نقاط الضعف لكسب أفضل الفرص المتاحة لها، وتجنب التهديدات، من أجل تحقيق التفوق أدائها^(٣٧).

وتناوله كل من (سلطان والطويل) بأنه قدرة المنظمة في تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدرتين للمشتريين مقارنة مع المنافسين أو عندما يكون الإقبال على شراء منتجات المنظمة بشكل أفضل من البدائل المنافسة^(٣٨)، في حين رأى (عبيد) بأنه قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات^(٣٩).

^(٣٦) القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٠، ص ٦٧.
^(٣٧) Peter, Paul, (2001) Marketing Management, Knowledgeand skills, 4 th ed, Irwin, inc N.Y.

^(٣٨) سلطان، حكمت رشيد؛ والطويل، وأكرم، أثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٤، العدد ٦٧، ٢٠٠٢، ص ٥٥.

^(٣٩) عبيد، عبد السلام إبراهيم، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٣، ص ٤٤.

وعرفه (Cokins) ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة^(٤٠)، وبينه (حسين) بأنه هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة، لذا فان وجود أفراد مبدعين في المنظمة يجعل من تلك المنظمة مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى^(٤١).

ومما سبق يستنتج الباحث مفهوم الأداء الاستراتيجي بأنه جوهر الإدارة الاستراتيجية ويرتبط بالأهداف بعيدة المدى كما أنه يعبر عن المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات المحيط.

المطلب الثاني

أهمية وأهداف الأداء الاستراتيجي

يعتبر الأداء الاستراتيجي جوهر وقلب الإدارة الاستراتيجية، وتبرز أهميته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي^(٤٢):

أولاً: الناحية النظرية:

يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

(40) Cokins, ary, (2003), Strategic performance Management

(٤١) حسيني، فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها عملياته المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٦٥.

(٤٢) حسيني، فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها عملياته المعاصرة، مرجع سابق، ص ٦٩.

ثانياً: الناحية التجريبية:

تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء في اختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

ثالثاً: الناحية الإدارية:

تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمات بالأداء فالنتائج والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج تكون اعتماداً على نتائج الأداء.

وأشار بعض الباحثين إلى العديد من الأهداف التي يسعى الأداء الاستراتيجي إلى تحقيقها منها:

- ١- تقليل كلف الموارد من خلال الاستخدام الأمثل لها، وتحقيق الأهداف التنموية والحفاظ على رأس المال من الضياع والتآكل من خلال زيادة الأرباح والمحافظة عليها.
- ٢- معرفة مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على تالفها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها، فضلاً عن معرفة مستوى إنجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف المدرجة في خططها الإنتاجية.
- ٣- تقديم أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمال المنظمة.
- ٤- الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل ونوعية جيدة، وكذلك تحديد مسؤولية كل جزء من أجزاء

المنظمة، وتحديد إنجازاته سلبيًا وإيجابيًا مما يولد المنافسة بين الأقسام ويرفع من مستوى أدائها

تكوين قاعدة معلومات كبيرة للمنظمة تستخدم في رسم السياسات والأطر العلمية المتوازنة والدافعية، فضال عن إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا مما يمكنها من إجراء مراجعة تقييمية شاملة^(٤٣).

المطلب الثالث

أبعاد الأداء الاستراتيجي

أولاً: سرعة الاستجابة:

وتعرف بأنها عملية مستمرة يستطيع الفرد من خلالها أن يتخذ أساليب أكثر ملائمة لمعالجة المواقف المختلفة، وهذه العملية تتطلب مرونة وحكمة في نفس الوقت حتى يستطيع الموظف كسر الحاجة النفسي الذي يحول بينه وبين معالجة المواقف الصعبة التي تواجهه توجّه خلال ممارسة مهامه الوظيفية بفاعلية^(٤٤).

ثانياً: الإبداعات المستمرة:

يعتبر الإبداع المستمر من الموضوعات الحديثة التي تسعى المؤسسات على اختلافها لتطبيقه بصفة عامة، و المؤسسات الصناعية بصفة خاصة، فهو أسلوب من أكثر الأساليب الإدارية التي تسعى المؤسسات لتبنيه، بحيث ساهم بشكل كبير

^(٤٣) مزهودة، عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠٠١، ص ٥٥.

^(٤٤) أبو ليفة، سناء مصطفى محمد، الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية في القطاع المصرفي التجاري، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢٠٢١، ص ٦٣.

في النجاح التنافسي لليابان على الرغم من أن التحسينات في إطار المؤسسات الصغيرة والتدرجية إلا أنها حققت نتائج مثيرة بمرور الوقت، فهو مفهوم شامل لا يقتصر على الإدارة اليابانية، فهو يقوم على مبادئ سليمة يطبقها المديرون في كل مؤسسة بغض النظر عن جنسيتها وثقافتها من خلال اتباع خطوات صحيحة وتطبيق العمليات بشكل صحيح وهذا ما جعل تبنيه في نطاق واسع في التفكير الإداري لأنه يهدف إلى تعزيز الإبداع و التميز من خلال قيادة فعالة تؤدي إلى رفع القابلية للعمال بالشكل الذي يدفعهم نحو الاستمرار ومشاركة جميع العاملين بمختلف المستويات في التحسين وتدريبهم وتحفيزهم لكافة أنشطة المؤسسة الصناعية نحو الأفضل، في ظل بيئة تتسم بالسرعة والتعقيد، لتحقيق متطلبات العصر الحالي^(٤٥).

ثالثاً: التعلم الاستراتيجي:

فالتعليم الاستراتيجي يوفر رؤى حول كيفية اكتساب المنظمة للمعارف وتفسيرها وتوزيعها وتنشيطها لتوليد ميزة تنافسية مستدامة، فتنفيذ عمليات التعلم الاستراتيجي سيوفر للمؤسسة سلسلة من الآليات والتي تؤدي إلى العديد من المزايا مثل خلق أداء متفوق والحفاظ على الموقع التنافسي، فالتعلم الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الديناميكية للمنظمة والقدرة على زيادة مبادرات الإبداع الاستراتيجي، فالتعليم الاستراتيجي يعزز قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات في بيئة عملها^(٤٦).

^(٤٥) بلال، خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١١، ص ٥٤.
^(٤٦) Tallon, Paul p. (2008) inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility information technology and Management, 9 (1), p21.

وتمثل القدرة على التعلم الاستراتيجي كفاءة الشركة في استنباط المعرفة من الإجراءات الاستراتيجية السابقة وبالتالي الاستفادة من تلك المعرفة لتعديل استراتيجية الشركة، وبشكل عام القدرة على التعلم الاستراتيجي باعتباره اكتساب المعرفة التي تسبق التغييرات التي تطرأ على العناصر الرئيسية للنظام التنظيمي، وقد حظى مفهوم القدرة على التعلم الاستراتيجي باهتمام متزايد من أدبيات الإدارة الاستراتيجية^(٤٧).

المبحث الثالث

دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي

إن الاعتقاد بأن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي وهام على أداء المنظمة بارز بشكل كبير في الأدبيات الحالية، فالذكاء الاستراتيجي يمكن المنظمة من تعلم ابتكار أفكار جديدة وتحسين المهارات الحالية، وبالتالي تعلم كيفية معالجة زيادة الأداء، والمنظمة التي تمتلك قدرة عالية من المعرفة والتعليم تركز على معالجة واستخدام المعلومات الصحيحة بدلا من جمع وتخزين معلومات عامة، وكذلك معالجة واستخدام المعلومات التي تم تبادلها مع جميع الشركاء الآخرين من أجل زيادة قدرتها^(٤٨).

ويعتبر الذكاء الاستراتيجي الوسيلة الرئيسية للمنظمات لزيادة أدائها في السوق في بيئة تنافسية مستدامة، وبكلمات أخرى، عندما تكتسب المنظمة القدرة على

^(٤٧) الرواضية، وليد عيد، أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الرسمية من خلال التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، ٢٠٢٠، ص ٤٥.

⁽⁴⁸⁾ Sinkula, J. M., Baker, W. E. and Noordewier, T. (1997) A Framework for Market-based organizational Learning: Linking Values, Knowledge and behavior, Journal of the Academy of Marketing science, 25, p. 305

التعلم فإنها تستطيع التنبؤ بالتغيرات في بيئتها وسوقها مسبقاً من خلال نهج استباقي واتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة هذه التغيرات، الأمر الذي يجعل هذه المنظمات في وضع يمكنها من إثارة التساؤلات حول أنظمتها وفلسفتها فإن المنظمات التي يمكنها مواكبة التغيرات البيئية، لديها القدرة على رفع أداؤها إلى أعلى المستويات عن طريق استخدام المصادر التي تمت معالجتها بفعالية وكفاءة، وفي هذا السياق، فإنه من الواضح تمام أن المنظمات ستتمكن من إدارة السوق الذي تعمل فيه وأن تكون بأعلى مستوى من الفعالية التي تمكنها من التأثير على أداء السوق في اتجاه إيجابي، لذلك يمكن للمنظمة ألتّي تأخذ المعلومات الضرورية والمعرفة التي تقوم بمعالجتها واستخدامها أن تصل إلى أهدافها بسرعة أكبر من منافسيها، وبالتالي تحقق نتائج في المنافسة المستدامة عن طريق زيادة أداؤها في السوق^(٤٩).

الخاتمة

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الاستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات الأتأكد وندرة المعلومات او محدوديتها، ولا يكفي لشاغل الموقع أن يكون ذكياً، إنما لا بد من توفر القدرات المتفردة لديه في مجال استخدام القدرات العقلية وفق منظور استراتيجي يحقق للمنظمة التي يعمل بها فرصاً مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بذات المستوى.

النتائج:

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

(49) Ellinger, A. E., Ellinger, A. D., & Keller, S. B. (2002). Logistics Managers Learning environments and Firm performance. Journal of Business logistics, 23 (1), p 19.

١- اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على التميز في مجالات الإدارة، وأثر الذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال العمليات الاستراتيجية، وأثر الذكاء الاستراتيجي على التميز في المجال التنظيمي والإداري، وعلى الرغم من أن هذا النوع من الذكاء قد تم التطرق إليه في عدة دراسات إلا أنه لم يدرس مجتمعا مع الأداء الاستراتيجي.

٢- أن تحقيق الأداء الاستراتيجي لن يتأتى إذا لم تتوفر معلومات بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت الملائم، فالتغيرات البيئية وديناميكية هذه الأخيرة وتعتها وتداخل متغيراتها سبب كاف لزيادة اهتمام المنظمات بالذكاء الاستراتيجي.

٣- أن الذكاء الاستراتيجي أصبح من متطلبات الإدارة المعاصرة، فهو الكفيل بتوفير المعلومات عن العملاء والمنافسين والتكنولوجيا السائدة في البيئة التي تنشط بها المنظمة والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية باعتبارها كلها من محددات نجاح أو فشل المنظمة.

٤- كما أن نجاح المنظمات وفشلها يتوقف على مدى امتلاك مديريها لمهارات الذكاء الاستراتيجية لاكتشاف فرص جديدة في إنجاز الأعمال عن طريق تطوير استراتيجيات وبرامج فريدة للوصول إلى الأداء المتميز.

التوصيات:

١- إيلاء مفهوم الذكاء الاستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر لأنه من المواضيع المهمة في المجال الإداري والتي تساعد على تحسين الأداء ونجاح الأعمال الإدارية.

٢- تعزيز الذكاء الاستراتيجي في الجهاز كأداة لجمع وتحليل المعلومات الذي بدورها سيسهم ويساعد في بناء قدرات وقابليات الموظفين وتمكنهم من تطوير خططهم وأفكارهم المستقبلية عند تقديم الخدمة في الجهاز.

- ٣- ضرورة دراسة المنظمات لأي عقبات تحول دون الانتفاع من الذكاء الاستراتيجي لما له من دور أساسي في تحسين الأداء.
- ٤- العمل على زيادة دعم إدارة الجهاز لجميع العاملين على المشاركة في صنع القرارات واعتبارها جزءا من الحوافز التي تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية:

- ١- أبو الغنم، خالد محمد (٢٠١٥): أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والرسالات الإدارية والاقتصادية.
- ٢- أبو عياد، ندي (٢٠١٦): الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات، دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ٣- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد (٢٠٠١): الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية في القطاع المصرفي التجاري، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- ٤- الأشقر، وفاء محمد (٢٠١٢): مدى توافق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد الأهلية في الأردن، المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم، جامعة أربد الأهلية.
- ٥- بلال، خلف السكارنة (٢٠١١): الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- ٦- ترغيني، صبرينة (٢٠١٨): دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة التسيير.
- ٧- حسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠) الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها عملياته المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ٨- دانوك، أحمد عبد الله (٢٠١٦): تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٦، العدد ١.
- ٩- رشيد، صالح عبد الرضا؛ وجلاب، إحسان دهش (٢٠١٥): الإدارة الاستراتيجية، المدخل المتكامل، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ١٠- الرواضية، وليد عيد (٢٠٢٠): أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الرسمية من خلال التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا.
- ١١- السعيد، السيد أشرف (٢٠١٦): محددات استخدام مقاييس الأداء الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة المصرية، مجلة البحوث التجارية؛ المجلد ٧ العدد.
- ١٢- سلطان، حكمت رشيد؛ والطويل، وأكرم (٢٠٠٢): أثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٤، العدد ٦٧.

- ١٣- الشمري، طارق طعمة عطية (٢٠١٩): دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، بحث ميداني في شركة زين للاتصالات في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٢٤.
- ١٤- صقور، مجد (٢٠١٧): أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة والمتوسطة وأثارها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٣، العدد ١.
- ١٥- العامري، سارة على سعيد؛ وصبر، رنا ناصر؛ والعامري، سري على سعيد (٢٠١٣): دور جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الجامعة، العدد ٦٣.
- ١٦- عبيد، عبد السلام إبراهيم (٢٠٠٣): فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٧- العزاوي، فراس رحيم يونس (٢٠١٦): تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، المجلد ٢٢، العدد ٩٠.
- ١٨- عطا، خالدية مصطفى (٢٠١٥): الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٤٣.
- ١٩- عمران، نضال عبد الهادي (٢٠١٥): أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة أسياسيل، مجلة جامعة بابل

للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد ٣، المجلد ٢٣.

- ٢٠- قدروي، فائق مشعل، الألوسي، وفاء محمد فخري (٢٠١٨): دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ١.
- ٢١- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠): نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر.
- ٢٢- مزهودة، عبد المليك (٢٠٠١): الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- ٢٣- مسلم، تامر حمدان (٢٠١٥): أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ٢٤- النعيمي، صلاح (٢٠٠٨): عبد القادر، المدير والقائد والمفكر الاستراتيجي، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ogbo, Ann I. Kifordu Anyibuofu Anthony, and Wiffred I, Ukpere, the effect of workforce divearlity on organizational performance of selected firms in Nigeria Mediterranean Journal of Social Sciences Vol, 5, NO. 10, 2014.
- 2- Ellinger, A. E., Ellinger, A. D., & Keller, S. B. (2002). Logistics Managers Learning environments and Firm performance. Journal of Business logistics, 23 (1), p

- 19.
- 3- Sinkula, J. M., Baker, W. E. and Noordewier, T. (1997) A Framework for Market-based organizational Learning: Linking Values, Knowledge and behavior, Journal of the Academy of Marketing science, 25, p. 305
 - 4- Tallon, Paul p. (2008) inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility information technology and Management, 9 (1), p21.
 - 5- Peter, Paul, (2001) Marketing Management, Knowledge and skills, 4 th ed, Irwin, inc N.Y.
 - 6- Alhamadi, M. S. (2020). Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar. Global Journal of Management and Business Research.
 - 7- Collins, J. C. & Porras, J. I (1997), Built to last: Successful habits of visionary companies, New companies, New York Harper- Collins 1 st paperback ed
 - 8- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. Harvard Business Review, 82(1), 92.
 - 9- Degenaro, L., Iyengar, A., Lipkind, I., & Rouvellou, I. (2000, April). A middleware system which intelligently caches query results. In IFIP/ACM International Conference on Distributed Systems Platforms and Open Distributed Processing (pp. 24-44). Springer, Berlin, Heidelberg
 - 10- Thorleuchter, D., Van den Poel, D., & Prinzie, A. (2012). Analyzing existing customers' websites to

improve the customer acquisition process as well as the profitability prediction in B-to-B marketing. Expert systems with applications, 39(3), 2597-2605.

- 11- Pellissier, R., & Kruger, J. P. (2011). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. *European Business Review*
- 12- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2733-2750.
- 13- Collins, J. C. & Porras, J. I (1997), *Built to last: Successful habits of visionary companies*, New companies, New York Harper- Collins 1 st paperback ed.
- 14- Seeley, D. S. (1992), *visionary leaders for reforming public schools*. In annual Meeting of the American Education Research Association, san Francisco, CA.
- 15- Cokins, ary, (2003), *Strategic performance Management*.