
دور الذكاء الإستراتيجي في تفعيل القيادة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال

– عرض تجارب رائدة –

لمية سوالمية
جامعة سوق أهراس

منصف بن خديجة
جامعة سوق أهراس

The role of strategic intelligence in activating strategic leadership in business organizations

- Presentation of pilot experiences -

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية القيادة الإستراتيجية وخصائصها وممارساتها، والعمل على إبراز أهمية الذكاء الإستراتيجي وعناصره، ومن ثم الدور الذي يلعبه هذا الذكاء في تفعيل القيادة الإستراتيجية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: وجود ارتباط وتأثير للذكاء الإستراتيجي في القيادة الإستراتيجية، حيث كلما توافرت أبعاد الذكاء بمستوى عال كلما زادت فعالية القيادة الإستراتيجية ونجاحتها. كما أوصت الدراسة بضرورة إستفادة المنظمات العربية والجزائرية من التجارب الناجحة في هذا المجال.

Abstract : The aim of this study is to identify the nature, characteristics and practices of the strategic leadership, work to highlight the importance of strategic intelligence and its components. And the role of the strategic intelligence in activating the strategic leadership.

It reached a number of results, including: Presence and impact of strategic intelligence in strategic leadership, where the higher the dimensions of intelligence, the greater the effectiveness of strategic leadership. The study also recommended the necessity for the Arab and Algerian organizations to benefit from successful experiences in this field.

مقدمة:

باتت اليوم القيادة الإستراتيجية تكتسي أهمية بالغة أكثر من أي وقت مضى، فهي تدعم التنفيذ الفعال لإستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبدون قيادة فعالة تبقى الإستراتيجيات التنظيمية حبرا على ورق. كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق إستراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متظافرة، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل، ولكي يستطيع القادة من تطبيق إستراتيجياتهم لابد من الاستعانة بالعديد من الأدوات والوسائل التي تمكنهم من السير في الاتجاه الصحيح (رؤية المنظمة)، كما يجب أن تتوفر بعض الخصائص الفريدة في هؤلاء القادة، لعل أهمها الذكاء الإستراتيجي الذي يسمح للإدارة العليا للمنظمة بحسن استغلال معلوماتها ومعارفها بشكل فعال في جوانب محددة.

إشكالية الدراسة:

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى حاجة القيادة الإستراتيجية للذكاء الإستراتيجي للقيام بالمهام والأدوار المنوطة بها؟ وإختصارا فإن طرح الأسئلة التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث:

- ما المقصود بالقيادة الإستراتيجية، وما هي خصائصها وممارساتها؟
- كيف يؤثر الذكاء في تفعيل القيادة الإستراتيجية؟
- إلى أي مدى نجح بعض القادة الأذكياء إستراتيجيا في منظمات الأعمال.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعا يسعى للربط بين متغيرين مهمين اكتسبا أهمية كبيرة في مجال منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة: القيادة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي، بخاصة وأن للقيادة الإستراتيجية أهمية خاصة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، كما تسمح كل من القيادة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي باستشراف ورؤية المستقبل؛ الأمر الذي يسمح بتحقيق ميزة تنافسية والحصول على مردود يفوق التوقعات بالنسبة للمنظمات.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مناقشة الأسس النظرية لمفهومي القيادة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي؛
- توضيح الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في تفعيل القيادة الإستراتيجية بالمنظمات؛
- سرد قصص نجاح بعض القادة الأذكياء إستراتيجيا.

المنهج المتبع

لمعالجة مشكلة البحث وتحليل مختلف أبعادها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بفضل مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، وذلك من خلال المراجع والكتب والدوريات المكتبية، والمواقع الملائمة على شبكة الانترنت.

أولا: القيادة الإستراتيجية وخصائصها

01- ماهية القيادة الاستراتيجية وأهميتها

ترجع جذور القيادة إلى كتابات الصينيين واليونانيين والرومانيين والمصريين، حيث أشار المصريون القدامى لأهم مبادئ القيادة قبل 5000 سنة ماضية. وتشير القيادة حسب (Mat, 2008) إلى القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد⁽¹⁾

وتعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى (Upperrelations) التي طورت من طرف (Hambrick & Masson, 1984)، وتشير نظرية المستوى (الصف) الأعلى إلى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث إن معارف خبرة، قيم، وتفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الاستراتيجية⁽²⁾.
لقد أشارت كل من (Quinn & Beatty 2002) إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير والتصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية⁽³⁾.
وهناك من يرى بأن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للشركة أو القطاع من الشركة، مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية⁽⁴⁾.

أما (Worden, 2003) فقد عرفها بأنها مفهوم يتعلق بإيديولوجيات المنظمة؛ الهوية؛ المهمة والرؤية بالنظر إلى البيئة الكلية، والتي يتم من خلالها إبراز الكفاءات الأساسية⁽⁵⁾.

في حين (Wanasika, 2009) إعتبر أن القيادة الاستراتيجية تشير إلى القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ الطوعي للقرارات اليومية لتحسين الاستقرار طويل المدى للمنظمة، والحفاظة في الوقت ذاته على الوضع المالي قصير المدى⁽⁶⁾.
يظهر جليا بأن التعاريف السابقة وغيرها ركزت على بعدين أساسيين هما قدرة المدراء في الإدارة العليا على دفع المنظمة نحو النجاح وقدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن ثم فالقيادة الاستراتيجية هي عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق المرغوب والفهم الواضح للرؤية، وذلك عن طريق التأثير في الآخرين.

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج غير عادية في مؤسسات لم يكن من المتصور تحقيقها، وتعد القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق مؤسسات على أخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق الرحب، ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، فالقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب⁽⁷⁾.

كما تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة⁽⁸⁾.
عموما تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في كونها⁽⁹⁾:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها؛
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛

- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- تسهيل للمؤسسة مهمة تحقيق الأهداف المرسومة.

02- خصائص القيادة الإستراتيجية

إن طبيعة دور القائد الإستراتيجي فكري بصورة رئيسة، ويتطلب تحديده للمشكلة في منشأته وتحديد البدائل أو للحلول للوصول إلى قرار يتابع تنفيذه بنفسه، لهذا ينبغي أن تتوفر في القائد الإستراتيجي عدة مواهب وقدرات، من أهمها⁽¹⁰⁾: الذكاء اللماح؛ القدرة على التفكير؛ القدرة على استيعاب شمولية المعرفة؛ الابتكار والإبداع؛ ملكة التصور والتخيل؛ دقة الملاحظة؛ قدرة تنظيم الواقع وتنسيق أجزائه ومحاولة توحيد وتركيبه؛ العقلية الناقدة؛ القدرة التحليلية التشخيصية؛ مهارة وقدرات التوقع (Anticipation).

تتميز القيادة الإستراتيجية بجملة من الخصائص الإستراتيجية نوجزها فيما يلي:⁽¹¹⁾

بعد النظر ورباطة الجأش؛ الالتزام؛ الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل؛ القدرة على التفويض؛ الاستخدام الذكي للقوة. إرتأينا أن يتم شرح هذه الخصائص بالتفصيل في المحور الثالث وربطها بعناصر الذكاء الإستراتيجي لبعض القادة الإستراتيجيين الذين تم دراستهم.

03- ممارسات القيادة الإستراتيجية

تغطي هذه الفقرة الإسهامات الفكرية لباحثين عدة لممارسات القيادة الإستراتيجية وردت تحت مسميات مختلفة نذكر منها: ممارسات - Exercises - أو مكونات - Components - أو أفعال - Actions - القيادة الإستراتيجية أو أدوار - Roles - القائد الإستراتيجي . وفيما يأتي الإسهامات الفكرية التي تناولها البحث في هذا المجال⁽¹²⁾:

• الإسهام الأول: أنموذج (Norman & Handscombe, 1989). طرَحَ هذا الأنموذج من قبل Norman & Handscombe عام 1989 في مؤلفيهما الموسوم بعنوان: ((القيادة الاستراتيجية))، ويقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الإستراتيجي هي (31 . Willcoxson . 2003) : تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الإستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن.

• الإسهام الثاني: أنموذج (Thompson: 1997). ظهر هذا الأنموذج عام 1997 من خلال إسهام Thompson في مؤلفه الموسوم ((الإدارة الإستراتيجية : الإدراك والتغيير)) ، ويقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الإستراتيجيين، وهي (76-70 . Thompson . 1997) : الرؤية الإستراتيجية، الاستشراق العملي - Pragmatisme - للأمر والمشكلات، التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير.

• الإسهام الثالث: أنموذج لباحثين (Hagen and Hasse. 1998). تبلورت فكرة هذا الأنموذج في مقالة نشرت في مجلة (Management Advanced journal) تحت عنوان: ((Critical Strategic Leadership)) components: An Emprical invertising، تؤكد هذه المقالة أن للقادة الإستراتيجيين خمسة أدوار تتمثل بالآتي: تطوير المقدرة الجوهرية ، تطوير رأس المال البشري ، الاستخدام الفاعل للتقانة الجديدة ، التصرف الإستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.

- الإسهام الرابع :- أنموذج (Hitt et al. 2001) : طرح هذا الأنموذج من قبل الكاتب (Hitt) وزملاءه وتحديداً في المؤلف الموسوم بعنوان ((الإدارة الاستراتيجية : التنافسية والعمولة)) تلخص أهمية هذا الأنموذج في تحديده ست ممارسات للقيادة الاستراتيجية الفاعلة، وهي:
 - تحديد التصور الإستراتيجي للمنظمة، أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للقصد الإستراتيجي -Strategic Intent .
 - اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، أي المقدرة المميزة - Core Competency - والتي تشير بشكل أساس إلى موارد المنظمة وقابلياتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة.
 - تطوير رأس المال البشري - Human Capital - بإعتباره مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال يحتاج إلى استثمار وتطوير.
 - المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف) تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي، الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة.
 - التأكيد على الممارسات الإخلاقية، ممثلة في المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المربية بشأن استخدام النشاطات التسويقية.
 - إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية يسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما الرقابة المالية - Financial Control - ، والرقابة الإستراتيجية - Strategic Control - ، والقائد الإستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الإستراتيجي الخاص بالمنظمة.

ثانياً: الذكاء الاستراتيجي - الماهية، العناصر والخصائص

01- ماهية الذكاء الإستراتيجي

- إذا كان الذكاء هو مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، ويعبر عنه أيضاً على أنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم.⁽¹³⁾
- فإن التعاريف اختلفت وتعددت حول مفهوم الذكاء الإستراتيجي، فنجد مثلاً ((Quarmby 2003)) يعرفه بأنه الذكاء الذي يحتاجه كبار المسؤولين التنفيذيين وصانعو السياسات في المنظمات من أجل وضع الإستراتيجية والسياسات على المدى الطويل.⁽¹⁴⁾
- في حين يعتبره (Maccoby.2004) بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات (الاستشراف، وتفكير النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس).
- أما (النعيمي 2008) فيرى بأن الذكاء الاستراتيجي يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الاستراتيجي، والتي تتيح له امكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة اللاتأكد ووفرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن السبل والإمكانات التي توفر استحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الآخرين (المنظمات المنافسة).⁽¹⁵⁾

في حين أن Leibowitz يرى بأن مفهوم الذكاء الإستراتيجي يبرز بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء، وهي الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي فضلا عن إدارة المعرفة بوصفها إحدى أهم ركائز المنظمة في القرن الواحد والعشرين، إذ توفر هذه الصيغة قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة لصنع القرارات المنظمة وخصوصا الإستراتيجية منها. كما ينصب تركيز هذا المفهوم على إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية⁽¹⁶⁾. وعليه فإن تجميع هذه الفئات من الذكاء وإدارة المعرفة يحقق للمنظمة ما يسمى بالذكاء الإستراتيجي.

لقد اختلف الباحثون في عدد مراحل الذكاء الإستراتيجي، فحسب (Mc Dowell) حدد أربعة عشرة مرحلة، لكن أغلبهم حددوا ست مراحل متتابعة وهي كما يلي:⁽¹⁷⁾

- **مرحلة الاستشعار:** وتعلق ببناء القدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة.
 - **مرحلة الجمع:** تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة.
 - **مرحلة التنظيم:** تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
 - **مرحلة المعالجة:** تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
 - **مرحلة الاتصال:** تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.
 - **مرحلة الاستخدام:** اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.
- وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين. وفي إطار هذا المدخل يتضح أن عملية الذكاء الإستراتيجي متكررة ومتعاقبة المراحل، وإن كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء، مع حاجة العملية إلى ومراجعة وتعديل في إطار مؤشرات تستقي من مستخدمين (صناع القرار).

02- عناصر الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي كنظام مكون من عدة عناصر تشجع القائد على فهم وتشكيل المستقبل، وتتحدد أبرز هذه العناصر في مايلي:

- **الاستشراف (Foresight):** ويعرف بأنه درجة تحليل الظروف الحالية وتحريكها عبر الزمن، ودرجة تحليل حالة المستقبل المرغوب فيما يتعلق بالظروف التي تحت السيطرة والقدرة على تحليل الأنشطة المستقبلية للوصول إلى المستقبل المرغوب.⁽¹⁸⁾
- ويعتبر مجموعة من المقاصد والتي تكون واسعة وشاملة وباتجاه التفكير لتصف اكتشاف المستقبل والحالة المرغوبة بشكل متناغم ومنسق لإعطاء منهج حول مستقبل المنظمة⁽¹⁹⁾.

وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية :

- توقع التغيرات البيئية وإدارة تلك التغيرات بأسلوب منظم وهادئ؛
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة للتغيرات البيئية التي تم استشعارها؛
- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- استيعاب القادة للعمليات التنظيمية الرئيسية، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبرتهم العلمية.
- **التفكير بمنطق النظم (Systems thinking):** ويعني القدرة على توليف ودمج مجموعة من المتغيرات ذات الصلة ببعضها البعض ثم تحليلها بشكل واضح، والتركيز على أسلوب تفاعلها من أجل نجاحها في تحقيق أهداف النظام.

• **الشراكة (Partnership):** تعكس قدرة القائد الذكي إستراتيجيا على إقامة تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى على مستوى الصناعة الواحدة.⁽²⁰⁾

ويتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال مايلي:⁽²¹⁾

- كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصر التي تمهد الطريق لتحسين كفاءة الشركاء و اشتراكهم في أداء المهمات وتحويل تنافسهم إلى تعاون ؛
- كونها أحد آليات التكيف مع تحديات البيئة المضطربة، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء؛
- توفيرها إطار عمل تعاوني للتشارك في المواد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة ؛
- إتباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، فضلا عن الإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء ومن ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

• **التحفيز (Incentive):** يشير إلى قدرة القائد الذكي على تشجيع العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها، وتوجيههم نحو هدف معين لتعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.⁽²²⁾

وحتى يتم استخدام هذا العنصر بشكل فعال ينبغي ضرورة تقديم الحوافز للعاملين، ويصف (Maccoby et al.2004) هذه الحوافز بأنها تمثل بالراءات الأربعة (4'RS) ويعني بها:

Rewards المكافآت، Reasons الأسباب، Responsibilities المسؤوليات، Relationships العلاقات. والقائد الذكي هو الذي يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها.

ويشير (Maccoby.2001) إلى ستيف جوبز (Steve jobs) صاحب شركة (Appel) كأحد القادة الأذكياء إستراتيجيا، والذي استطاع أن يحفز العاملين عنده من خلال منح المبرمجين الشباب فرصة أن يكونوا جزءا من الفريق الذي يقدم أشياء عظيمة في البرمجة.

• **الرؤية المستقبلية Future Visioning:** عرّف ماكوي (Maccoby.2004) عن الرؤية المستقبلية بـ "القدرة على

توظيف بعد النظر وتفكير النظم من أجل تصميم نموذج مثالي للمنظمة"، فهو بذلك يشير إلى القدرة على بناء المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة إستراتيجية أعمال حقيقية.

ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين فيما يلي:⁽²³⁾

- كونها مع كل من إدارة التغيير والثقافة والهيكل محاور أساسية تحدد نطاق عمل القادة، إضافة إلى أنها أحد محاور القيادة الإستراتيجية، وهي مع التفكير الإستراتيجي من سمات القائد الإستراتيجي؛

- مجابهة التحديات في إدارة كل من: المعرفة، ورأس المال الفكري من قبل القادة ذوي خيال فائق، والتكيف مع التحديات الحاسمة في البيئة المحيطة،

- أن الرؤى الجديدة تعد مفتاحا للنجاح في عمليات التغيير الإستراتيجي؛

- توفير تصور عن زبائن المنظمة لأنهم غايتها، فضلا عن رصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة، لمعرفة مدى رضاهم عن المنتجات، وتشكيل رؤى جديدة عنهم.

03- أدوار وخصائص القادة الأذكياء إستراتيجيا

من الأدوار التي ينهض بها القادة الذكياء إستراتيجيا والتي تقود المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتضمن لها التفوق والنجاح التنافسي الذي تطمح إليه، نذكر ما يلي: (24)

- إنجاح عمليات التغيير: ويكون ذلك من خلال إدارة المستقبل وتوقع التغيرات التي قد تحدث من خلال الاستشراف والحدس والرؤية كعناصر مهمة مكونة له.
- إمتلاك سلاح تنافسي: حسب (Castillo et al.2006) يساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغيرات التي تحدث في السوق والتكنولوجيا الجديدة وهذا ما يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية. كما يساعد في التشخيص المبكر للفرص والتحديات، من خلال مراقبته لمؤشرات انبثاق الفرص والتحديات في مجالات من بينها: مجال التسويق، التسعير (التسعير المرن)، الإستراتيجية (التحالفات الإستراتيجية، خطوط التوجه نحو الزبون والدخول في تجارب مباشرة معه ...)، الموردون (الشراكة مثلا)..... الخ
- المساعدة في اتخاذ القرارات: يعد من الأدوار المهمة على الإطلاق حيث يوفر الذكاء الاستراتيجي قاعدة بيانات مهمة من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة، بحيث يدعم هذا الذكاء بشكل كبير القرارات الإستباقية proactive التي تستبق فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتنهياً لمواجهتها. كما يدعم اتخاذ القرارات من قبل مديري العمليات لا سيما في القرارات الطويلة الأمد مثل: الاندماج مع منظمات أخرى، وتقييم المنافسين وتبني تكنولوجيا جديدة). يدعم كذلك عملية اتخاذ القرار وإرشاد القادة إلى المخاطر المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وتحديد الفرص المتاحة لكي تنهياً لاقتناصها، وغيرها من القرارات الحاسمة التي تقرر مستقبل المنظمة.
- يرى Maccoby أن سر نجاح القادة الإستراتيجيون اليوم هو الذكاء الاستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة، وقد حدد Maccoby et al(2004) سمات وخصائص القادة الأذكياء استراتيجيا كما يلي:

- يفكرون استراتيجيا، ولديهم القدرة على وضع الخطط والاستراتيجيات؛
- لديهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
- يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى؛
- لديهم القدرة على تحفيز الموظفين وتلبية احتياجات الزبائن؛
- لديهم القدرة على التصور.

ثالثا: قصص نجاح القادة الأذكياء إستراتيجيا

يتضح من العرض السابق أن القيادة الإستراتيجية مرتبطة بأربعة أبعاد رئيسية هي: بعد النظر الذي يحتاج إلى رباطة الجأش، والالتزام، والإحاطة الكاملة بشؤون العمل، والقدرة على التفويض. في حين أن الذكاء الإستراتيجي تم التركيز عليه من زاوية العناصر المكونة له من: استشراف ورؤية مستقبلية، التفكير بمنطق النظم، التحفيز، الشراكة، بالإضافة إلى وظيفة الاستشعار كمهمة ومرحلة مهمة ورئيسية له، ويتجلى دور الذكاء الإستراتيجي في تفعيل القيادة الإستراتيجية من خلال عرض التجارب الآتية:

01- بعد النظر والفصاحة Vision and Eloquence:

يعكس هذا العنصر القدرة على رؤية الإتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة، وهنا لابد أن يكون لدى القادة الفصاحة بما يكفي لتوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، بأسلوب يؤدي إلى تشجيع الآخرين وبث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزء من الثقافة السائدة في المنظمة. (25)

وبالتالي تتجلى مدى حاجة القيادة الإستراتيجية هنا للرؤية والاستشراف كعناصر للذكاء الإستراتيجي، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإنه لكي يكون بعد النظر والرؤية واضحين ويتماشيان في الإتجاه السليم لابد من الإحاطة بكل ما يحيط ببيئة العمل وجمع المعلومات

اللازمة لتحديد اتجاه المنظمة، وهذا لا يتحقق إلا مع وظيفة الاستشعار والترصد أو ما يطلق عليه باليقظة باعتبارها مرحلة أولى من مراحل الذكاء الاستراتيجي؛ كما أنه عند جمع البيانات والمعلومات لابد من ترتيبها وتصنيفها وجدولتها حسب مجالاتها وطبيعتها من أجل معالجتها ومن ثم تخزينها ونشرها، وهذا لا يمكن ما لم يكن للقائد طريقة تفكير نظامية، أو التفكير بمنطق النظم. وحتى يتمكن القائد من جمع البيانات والمعلومات اللازمة، لابد له من الاستعانة بأطراف داخلية وأخرى خارجية، فعند الاعتماد على الأطراف الداخلية هنا لابد له من تحفيز مختلف المرؤوسين، وعند الاستعانة بأطراف خارجية فمن الأفضل للقائد هنا إقامة شراكة مع أطراف خارجية للحصول على معلومات وكذا تحسين الأداء والعمل من جهة ثانية.

يعتبر كل من "جون كيندي"، "مارتن لوثر كينج"، و"مارغريت تاتشر" أمثلة للقادة ذوي الرؤية الثاقبة. فكل منهم كان يتمتع بوضوح وجلاء رؤيته تجاه المجتمع الذي يديره، كما كانوا على قدر من البلاغة بدرجة تكفي للاتصال بالناس في المجتمع معتمدين على لغة محفزة. ونجد من بين القادة الأقياء في مجال الأعمال كل من جيل باراد، وجاك ولش من جنرال إلكتريك، ولي ياكوكا مدير سابق لدى كيريلز، وهرب كيلر من خطوط طيران ساوث وست، وغيرهم.⁽²⁶⁾

في حين يعد اندي كروف (Andy Grove) القيادي في شركة (Intel) الذي أتاح له ذكائه الاستراتيجي المتميز الدخول في شراكة مع شركة (Microsoft) ومصنعي الحواسيب الشخصية كشركتي (Compac) و(Dell)، وإقامته لشراكة داخل شركته مع Craig Borret) المدير التنفيذي لشركة (Intel) حينها، وهذا ما أتاح له الهيمنة على سوق المعالج الدقيق⁽²⁷⁾، هذا الأمر أتاح له جمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة التي مكنته من الإرتقاء في الأداء على مستواه الفردي من جهة، وكذلك على المستوى المؤسسي من جهة ثانية.

02- الالتزام Commitment :

القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن على التزامه تجاه رؤيته الخاصة، مدعماً ذلك بالمثال والقدوة.

حالة السيد "كين إيفرسون" الرئيس التنفيذي لشركة نيو كور "New cor"، وهي أحد أبرز الشركات لصناعة الصلب ومن أبرز الشركات المحققة لأدنى هيكل تكلفة في مجال الصلب. ولقد استمرت الشركة عشرين عاماً في جني الأرباح، بينما كانت معظم الشركات فريسة للخسارة، والتي بدأت من إيفرسون نفسه، حيث كان: يستعين بسكرتير واحد؛ يستخدم سيارة قديمة يقودها بنفسه؛ يسافر بالدرجة الاقتصادية في الطائرات؛ كما كان أقل الرؤساء التنفيذيين أجراً.

وقد كان هذا النمط من الالتزام بمثابة إشارات قوية للموظفين في الشركة، أي أن إيفرسون جاد حيال القيام بأي شيء لتخفيض التكاليف. وقد أكسبه ذلك احترام العاملين بالشركة، الأمر الذي ترتب عليه تحفيز العاملين بالشركة وزيادة حماسهم واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد والاجتهاد⁽²⁸⁾.

03- الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل Being well informed :

يرتبط هذا العنصر ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الاستشعار التي يقوم بها الذكاء الاستراتيجي للقيام بجمع المعلومات، فالقادة المميزون لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشؤون العمل في شركاتهم، ويلجأ الكثير من القادة والرؤساء إلى إنشاء قنوات خلفية لاكتشاف ما يجري في المنظمة، وذلك حتى لا يضطروا إلى الاعتماد على المعلومات الواردة من القنوات الرسمية.

حالة هرب كليير "Herpe Clair" من شركة الطيران ساوث وست، كان قادراً على الإحاطة بشؤون شركته، وذلك عن طريق القيام بزيارات مفاجئة لمنشآت صيانة الطائرات، وذلك نتيجة لإدراكه بأن استخدام الطرق غير الرسمية وغير التقليدية في جمع المعلومات

يعد مسلوكا حكيما، لأن القنوات الرسمية قد تكون عرضة للتأثر بالمصالح الشخصية لأولئك الذين يهيمنون عليها ويتحكمون فيها، ومن ثم لا يقدمون الوضع الحقيقي للعمل في المنظمة، ولهذا يفضل كلير وإيفرسون، اللذان يتفاعلان عن قرب مع الموظفين على كل مستويات المنظمة، إنشاء شبكات غير رسمية تساعد في الإحاطة بشؤون العمل.⁽²⁹⁾

04- القدرة على التفويض **Willingness to delegate** :

يعتبر القادة المميزون مفوضون ماهرون، فهم يعلمون أنهم إن لم يلجأوا للتفويض فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات، كما أنهم يعلمون أن تفويض التابعين في اتخاذ القرارات يعد أداة تحفيزية جيدة - حيث يعد التحفيز من عناصر المهمة للذكاء الاستراتيجي - ، كم أن عملية التفويض تكتسب معنى وبعد جديدين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين قد أصدروها، وفي نفس الوقت يعرف القادة المميزون بأنهم في حاجة إلى إحكام السيطرة على بعض القرارات التي تعتبر حاسمة وحرحة من وجهة نظرهم.

القائد بيل غيتس **Bill Gates** لشركة مايكروسوفت **Microsoft** البارز في مجال صناعة البرمجيات التي تعتمد على الجهود الذهنية والفكرية بعيداً عما يبذله الإنسان من جهود عضلية، الذي أكد على ضرورة منح مديري المستوى الأدنى حيزاً كبيراً من الاستقلالية في مجال صنع القرار، كما شجعهم على خوض غمار المخاطرة وتحمل نتائجها، بمعنى أن يكونوا أكثر شهاً وميلاً إلى الشركاء المبادئين، وأقل ميلاً وقرباً من البيروقراطيين. ويرى بأنه على القادة أن يعملوا على ترسيخ ودعم أعراف وقواعد سلوكية تقضي بأنه لكي يصبح الموظفون مبتكرين ومبادرين ينبغي أن يشعروا بحرية التصرف والاستقلالية، حتى ولو بدا أن هناك فرصة للفشل، وهذا لن يكون إلا مع التفويض ومنح جزء من الاستقلالية.⁽³⁰⁾

خاتمة:

يتضح من خلال ما سبق أن القيادة الإستراتيجية تعتبر بمثابة لوحة القيادة للمنظمات، وحتى تعمل هذه اللوحة بشكل جيد لا بد من توفر عنصر الذكاء الإستراتيجي الذي يسمح ويساعد بشكل كبير - خاصة من حيث الاستشراف و الرؤية المستقبلية، وكذا المشاركة والتحفيز - من ممارسة القيادة السليمة التي تحتاجها أي منظمة في تجسيد رسالتها وتحقيق رؤيتها، مهما كان نشاطها ومهما كان القطاع الذي تنتمي إليه.

على ضوء الدراسة يمكن بلورة جملة من الإستنتاجات أهمها:

- في بيئة أعمال حالية تتميز بالتغير وعدم اليقين؛ يشوبها الغموض واللاتأكد، أصبح نجاح المنظمات وتفوقها يتوقف على إمتلاكها قيادات إستراتيجية تمتاز ببعد النظر ورباطة الجأش؛ الالتزام؛ الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل؛ القدرة على التفويض؛ الاستخدام الذكي للقوة.
- تمثل القيادة الإستراتيجية أصل من الأصول والموارد غير الملموسة، وأهم مكونات رأس المال البشري في منظمات الأعمال المعاصرة.
- يعتبر الذكاء الإستراتيجي سلاح إستراتيجي كونه ذكاء تنافسي وذكاء خلق القيمة، بفضل الإستشعار والإستشراف؛ التفكير بمنطق النظم؛ التحفيز والشراكة وإمتلاك رؤية مستقبلية.
- وجود إرتباط وتأثير للذكاء الإستراتيجي في القيادة الإستراتيجية، حيث كلما توافرت أبعاد الذكاء بمستوى عال كلما زادت فعالية القيادة الإستراتيجية ونجاحها.

للإستفادة من النجاحات التي حققها القادة الأذكياء إستراتيجيا ينبغي على المنظمات؛ وخصوصا العربية والجزائرية:

- العمل على تهيئة المناخ وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية لبروز القيادات الإستراتيجية في منظمات الأعمال.
- إستخدام مختلف الطرق والآليات التي تسمح بزيادة ذكاء القادة من خلال توفير نظم المعلومات والتكوين وجلسات العصف الذهني.

- الإستفادة قدر المستطاع من ذكاء القيادات الإستراتيجية في عمليات الابتكار والتميز وإنجاح تنفيذ الإستراتيجيات.

قائمة المراجع والهوامش:

- (1) - أقطي جوهرة (2014): أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 22.
- (2) - المرجع نفسه: ص 19.
- (3) - إينار عبد الهادي الفيحان وإحسان دهنش جلاب (2006): ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، ص 05.
- (4) - شارلز هل وجاريت جونز (1998): الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب و مراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 41.
- (5) - Sameera Zaman and Waqar Ali (2011): Impact of strategic leadership on organizational commitment in telecommunication sector of Pakistan. Journal of Business Strategies. Karachi. June 30, 5.1.P02 .
- (6) - أقطي جوهرة (2014): المرجع السابق، ص 19.
- (7) - محمد موسى الزغبي (2012): دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. ص 38.
- (8) - صالح بن السعد المريع (2012): القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 24-25.
- (9) - بن بريكة عبد الوهاب وآخرون (2012): دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 12.
- (10) - عز الدين عمرو موسى (2009): ص 04.
- (11) - تشارلز هل وجاريت جونز (1998): المرجع السابق، ص ص 42، 43.
- (12) - احسان دهنش جلاب وإينار عبد الهادي الفيحان: المرجع السابق، ص ص 05-08.
- (13) - عباس فيصل (2002): الذكاء والقياس النفسي في الطريقة القيادية، الطبعة الأولى، دار المنهل، لبنان. ص 05.
- (14) - أجد صالح الفايز (2014): الأثر التبايني للتعلم والذكاء الإستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، ص 30.
- (15) - المرجع نفسه، ص 29.
- (16) - عامر عبد الرزاق الناصر (2015): إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البازودي للنشر والتوزيع. عمان، ص 183.
- (17) - فيلاي أسماء (2014): الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية: الواقع والمجهودات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة تلمسان. الجزائر، ص 38.
- (18) - رند وميض (2014): أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة- دراسة خاصة في المستشفيات الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، ص 9.
- (19) - أجد صالح الفايز: المرجع السابق، ص 15.
- (20) - صالح عبد القادر النعمي (2008): المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي- فن مهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 173-174.
- (21) - سعد محمود الكواز وآخرون (23-26 أبريل 2012): إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص 181.
- (22) - رند وميض: المرجع السابق، ص 10.
- (23) - سعد محمود الكواز وآخرون: المرجع السابق، ص 12.
- (24) - سعاد حرب قاسم (2011): أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة.

ص 34-36.

(25) - تشارلز هل وجاريت جونز: المرجع السابق، ص 42.

(26) - المرجع نفسه، ص 42.

(27) - سعد محمود الكوازي وآخرون، المرجع السابق، ص 181.

(28) - تشارلز هل وجاريت جونز: المرجع السابق، ص 42، 43.

(29) - المرجع نفسه، ص 43.

(30) - - أسهمان العنيزان (2017): بيل غيتس ومايكروسوفت - الطموح والإنجاز -، ص 12، راجع الموقع: www.tahasoft.com.