

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- ❖ المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي.
- ❖ المحور الثاني: التميّز التنافسي المستديم.
- ❖ المحور الثالث: الدراسات السابقة

## المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الذكاء

ثانياً: أنواع الذكاء

ثالثاً: مفهوم الاستراتيجية

رابعاً: الذكاء الاستراتيجي: لمحة تاريخية

خامساً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

سادساً: طرق تفسير الذكاء الاستراتيجي

سابعاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي

ثامناً: المجالات التطبيقية للذكاء الاستراتيجي

تاسعاً: خصائص القادة الأنكياء استراتيجياً

عاشراً: عناصر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي

الحادي عشر: نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

## تمهيد:

ظهر مصطلح الذكاء الاستراتيجي في الفكر الإداري الحديث كأداة ضرورية لدراسة متطلبات البيئة المحيطة بالشركات والمنظمات، حيث ساهم في تحويل نشاط المنظمات من نشاط علاجي إلى نشاط استباقي قبل وقوع المشكلة، من خلال توفير المعلومة الاستراتيجية التي ترصد الإشارات المتعلقة بالتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الخارجية، واستخدام هذه المعلومات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات التي تؤثر في بيئة عمل المنظمة بما يتوافق مع مكانتها ومصحتها.

## أولاً: مفهوم الذكاء:

كرم الله تعالى الإنسان عن باقي الكائنات، وميّزه عن باقي مخلوقاته من خلال العقل الذي يساعده في الاختيار والتفكير وعمارة الأرض (مصباح، 2010م: 10).

والذكاء في اللغة مصدره (ذكى) ويعني: "ذكا الفتى أي كان متوقّداً البصيرة وسريع الفهم، وذكى عقله أي اشتدّت فطنته، وذكاء الإنسان أي قدرته على الفهم والاستنتاج والتحليل والتمييز بقوة فطرته وذكاء خاطره" (السويدان، 2008م: 19).

وعلى الرغم من أن مفهوم الذكاء شغل حيزاً كبيراً في دراسات علماء النفس والاجتماع والباحثين منذ القدم، إلا أنه لا يوجد اتفاق تام على مفهومه لكونه شيء غير محسوس ولا يقاس بشكل مباشر (محمد، 2009م: 12).

فقد عرّفه (شترن) على أنه "القدرة على التكيف العقلي مع الحياة وظروفها الجديدة"، أما (وكسلر) عرّفه بأنه "القدرة الكلية لدى الفرد على التصرف الهادف، والتفكير المنطقي، والتعامل المجدي" (حسين، 2011م: 34).

وقد عرّف (ستودارد) الذكاء بأنه "القدرة على القيام بأوجه من النشاط تتميز بالصعوبة والتعقيد، والتجربة، والاقتصاد، والتوجّه نحو الهدف، وظهور الابتكارات" (غباري وأبو شعيرة، 2010م: 31).

ويرى (سبيرمان) بأن مفهوم الذكاء يعني "قدرة فطرية عامّة، وعامل عام يؤثر في جميع أنواع النشاط العقلي مهما اختلف موضوع هذا النشاط وشكله، شمل القدرة على العلاقات" (غباري وأبو شعيرة، 2010م: 33).

وترى الباحثة من التعريفات السابقة بأن الذكاء هو قدرة فطرية تساعد على الفهم والإدراك واكتساب الخبرة والمعرفة بكل العناصر المتعلقة بالمشاكل المحيطة بالفرد.

وفي مجال العمل الإداري، فإن الذكاء هو الوسيلة التي تمكّن الإدارات العليا والقيادات من تحقيق النجاح وأهداف المنظمة بصورة أفضل، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الشخصية في التطور الوظيفي والحصول على مراكز أعلى في العمل أو تحسين المكانة الاجتماعية ضمن محيط العمل (النعيمي، 2008م: 171).

وقد أكدت العديد من الدراسات عن العلاقة القوية بين نجاح المنظمات وسمات قادتها، بما فيها سمة الذكاء، وعلى سبيل المثال دراسة أجرتها منظمة روبرت هالف (Robert Half) الأمريكية حول العوامل التي تؤثر في اختيار القادة الإداريين، حيث كانت أعلى نسبة لعامل الذكاء (صالح، 2010م: 111).

#### ثانياً: أنواع الذكاء:

إنّ الذكاء هو عملية تسعى لدعم القرارات وتطوير مهارات القادة في مختلف المجالات، وقد تعددت أنواع الذكاء والتي كانت محلّ اهتمام كبير من الباحثين. والجدول رقم (1) يوضّح أنواع الذكاء من وجهة نظر العديد من الباحثين (العبيدي والسالم، 2012م: 753).

#### جدول رقم (1): أنواع الذكاء

الذكاء التنافسي	الذكاء الروحي	الذكاء الذاتي
الذكاء الانفعالي	الذكاء التربوي	الذكاء الرياضي
الذكاء العام	الذكاء الاجتماعي	الذكاء الحسي
الذكاء الفردي	الذكاء البيولوجي	الذكاء التجريدي
الذكاء الاستراتيجي	الذكاء التسويقي	الذكاء الطبيعي
ذكاء الأعمال	الذكاء الأكاديمي	الذكاء الحدسي
الذكاء الأخلاقي	الذكاء العاطفي	الذكاء الإيقاعي
الذكاء اللغوي		

المصدر: (العبيدي والسالم، 2012م: 753)

### ثالثاً: مفهوم الاستراتيجية:

ظهر مفهوم الاستراتيجية في دراسة أدوات النجاح في المعارك والحروب والسيطرة عليها، وأصل هذه الكلمة إغريقي ويعني (قيادة الجيش)، وانتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى المجال الإداري بعد ازدياد اهتمام أصحاب القرارات في بالمنظمات بمفهوم الاستراتيجية (الغالبى وإدريس، 2009م: 30).

وقد عرّفت الخفاجي (2010م: 35) الاستراتيجية بأنها "خطة شاملة ومنكاملة ترتبط بمميزات المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة، وهي ضرورية لتنسيق أنشطة أعضاء المنظمة بهدف تحقيق الغايات والأهداف الخاصة بالمنظمة، وتعني توجه النطاق الكلي بعيد المدى للمنظمة".

ومن التعريفات التي أوردها محمد (2014م: 43-45) للاستراتيجية:

- يعرف مركز الدراسات الاستراتيجية في جنيف مفهوم الاستراتيجية بأنه: توظيف عناصر القوة بصورة فعّالة وكفاءة عالية من أجل بناء حاضر ومستقبل المنظمات ضمن الأهداف المنشودة.
- وتعرف الاستراتيجية بأنها فن ومهارة وضع الخطط بشكل مدروس وتفاعل منسق عن طريق استخدام الموارد والقوة المتاحة من أجل تحقيق الأهداف الكبرى لأي منظمة.
- وتعني أيضاً: استغلال مواقع القوة والتغلب على مواقع الضعف واستغلال الفرص والتغلب على التحديات والمشكلات من أجل الوصول إلى الهدف وتحقيق النجاح مهما كانت الظروف المحيطة بالمنظمة.

## رابعاً: الذكاء الاستراتيجي: لمحة تاريخية:

يعدّ أصل الذكاء الاستراتيجي راجعاً إلى العصور القديمة، فقد كان المفكر الاستراتيجي (Sun Tzu) أول من أشار في كتبه إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في القرن الرابع قبل الميلاد (McDowell, 2009: 3)، وذلك بقوله: "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فلن تخاف من نتائج مئة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف عدوك فسوف تعاني من هزيمة مقابل كلّ انتصار، أمّا إذا لم تعرف نفسك ولم تعرف عدوك فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كلّ المعارك" (الدوري وصالح، 2009م: 76)، وهذا دلالة على أهمية الذكاء الاستراتيجي للقائد في جمع معلوماته عن العدو أو المنافس.

وكانت وكالة الاستخبارات الأمريكية (CIA) أول من استخدم هذا النوع من الذكاء في توقيع اتفاقيات الحدّ من التسلّح في العالم، فقد وظّفت الوكالة الذكاء الاستراتيجي في عملية جمع المعلومات وتحليلها وتقديمها جاهزة للسياسيين وصنّاع القرار لمساعدتهم في تقديم القرارات الحاسمة (-1: Goodman, 2004: 8). وألّف الكاتب شيرمان كنت (Sherman Kent) - العضو السابق في وكالة الاستخبارات الأمريكية - العديد من الكتب التي تناولت دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق السلام والتجسس وشنّ الحروب العسكرية (Khanter, 2009: 29).

وتوسّع أفق استخدام الذكاء الاستراتيجي خارج نطاق الشؤون العسكرية ليشمل مجتمع الأعمال والمنظمات التجارية، حيث تم إنشاء ما يسمّى "مجتمع الذكاء الاستراتيجي" في بداية القرن الحادي والعشرين داخل العديد من المنظمات في أوروبا وأمريكا بهدف توفير المعلومات للإدارات العليا، وتدريب الكوادر الإدارية على هذا النوع من الذكاء في مختلف مجالات الأعمال (الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والعلمية) (الطائي والخفاجي، 2009م: 35).

وظهرت في العديد من الدول شركات خاصة تقدّم خدمات الذكاء الاستراتيجي من حيث إجراء التحليلات الاقتصادية وتطبيقها في أعمال المؤسسات والمنظمات، والتنبؤ بنمو الإنتاج في السوق، وتوفير المعلومات المطلوبة لأصحاب القرار، وكانت شركة أرمادا (Armada) من أوائل الشركات في تقديم خدمات الذكاء الاستراتيجي في مختلف المجالات (البيع بالتجزئة، والرعاية الصحية، والنقل، والخدمات المالية، وتطوير المرافق العامّة) (صالح، 2010م: 136).

وبناءً على تجربة القادة الناجحين في إدارة الأعمال، فقد تم ربط الذكاء الاستراتيجي بخمسة عناصر أساسية وهي (الاستشراف، الشراكة، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية)؛ حيث سجّل بعض القادة الإداريين نجاحاً في بعض هذه العناصر، أما الآخرون مثل (بيل جيتس، وأندي جروف، وجاك ولش) فقد سجّلوا مستويات عليا في تحقيق هذه العناصر جميعها (3: McDowell, 2009).

واستحدثت العديد من الشركات والمنظمات وظيفة "مدير الذكاء الاستراتيجي"، وتواصل هذه المنظمات اليوم بناء ذكاءها الاستراتيجي وتطويره من خلال التعاقد مع المختصين في التحليلات الأساسية والتي تشكّل أساساً في اتخاذ قرارات الإدارة العليا في العديد من القضايا الهامة مثل الإندماج مع مؤسسات أخرى واستحداث خطوط إنتاج جديدة (3: Xu, 2007).

#### خامساً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يدرك الباحثون والأكاديميون أهمية الذكاء الاستراتيجي في المنظمات، واختلفت وجهات النظر في تعريف الذكاء الاستراتيجي، وذلك بسبب الاختلاف في دراسة أبعاده وعناصره. ويوضّح الجدول رقم (2) عدداً من التعريفات لمفهوم الذكاء الاستراتيجي.

#### جدول رقم (2): تعريفات لمفهوم الذكاء الاستراتيجي

م	الكاتب	التعريف
1	(McGonagle and Vella, 1999)	"هو نظام يوفر المعلومات التي تفيد المنظمة حول بيئة العمل المحيطة بهدف رصد التوقّعات، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي توفر قيمة مضافة للعملاء وزيادة في الأرباح".
2	(Johnson, 2000)	"وظيفة مختصة بدراسة المنافسين وتحليل أهدافهم واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، والفرضيات التي يطبقونها على أنفسهم، وفهم قدراتهم الإنتاجية".
3	(Tham & Kim, 2002)	"المعلومات التي تحتاجها المنظمة للتعرف على البيئة المحيطة مثل (الزبائن، الخدمات، الأسعار، المصادر، الأسواق) لوضع تصوّر للوضع الحالي واستباق التغييرات التي ستحصل، وتحسين الربحية وإرضاء الزبائن".
4	(Maccoby et al., 2008)	"هو الذكاء الذي يتمتّع به القادة وصناع القرار بأبعاده (الاستشراف، الدافعية، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة)".

5	(Waters, 2004)	"هو عملية منهجية مستمرة لإنتاج الذكاء ذو القيمة الاستراتيجية بهدف اتخاذ القرارات طويلة المدى التي تحسن خدمة العملاء".
6	(Liebowitz, 2006)	"منهجية توفير المعلومات والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة".
7	(Xu, 2007)	"هو وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة حول مستقبل المنظمة".
8	(النعمي، 2008م: 172)	"الذكاء الاستراتيجي هو أحد مكونات صناعة القرارات التي تقود إلى التميز من خلال القدرة على حل مشكلات العمل المعقدة".
9	(العزوي، 2008م: 16)	"هو القدرة التي يتمتع بها القادة الإداريون والتي تتسم بـ (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، الشراكة، الدافعية، الحدس، الإبداع، تفكير النظم)".
10	(الطائي والخفاجي، 2009م: 231)	"هو أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته مثل الإدراك والتفكير والتعليم الاستراتيجي، وهو أحد الموارد غير الملموسة ومصدر للقوة الاستراتيجية".
11	(صالح، 2010م: 143)	"هو الذكاء الذي يمتاز به قادة المنظمات الذين يمتلكون (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، الشراكة، الدافعية، الحدس، الإبداع، تفكير النظم)، بالإضافة إلى نظام استقصاء المعلومات وتحليلها من أجل صناعة القرارات الحاسمة".
12	(Maccoby, 2011)	"هو نظام متكامل من الصفات القيادية والتي تستخدم في مواجهة التحديات التي تواجه القادة وعلاقتهم بشعوبهم".
13	(محمد وآخرون، 2012م: 514)	"هو عملية مستمرة مع البيئة التنافسية بهدف الحصول على معلومات تفيده في تحقيق أهداف المنظمة".
14	(جثير وآخرون، 2013م: 373)	"هو ذلك الذكاء الذي يعتمد بشكل أساسي على الحدس كأحد عناصره، ويتسم بـ (العمق، والشمولية، والمزاوجة بين الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية) لأنه أوسع في مكوناته".
15	(أمين، 2014م: 186)	"هي قدرة قادة المنظمة على جمع المعلومات الخاصة بالمنظمات المنافسة لها في سوق العمل، وتحديد البيانات الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معها، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة المعتمدة لذلك".
16	(الناصر، 2015م: 183)	"هو صيغة تجميعية لعدة أنواع من الذكاءات بهدف إيجاد أفضل السبل للتعامل مع التحديات المستقبلية التي قد تواجه المنظمة،

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الأدبيات المشار إليها

ويظهر من التعريفات السابقة المذكورة في الجدول رقم (2) بأن هناك أربعة توجّهات في تعريف الذكاء الاستراتيجي وهي:

1- **التوجّه الأول:** يفسّر الذكاء الاستراتيجي على أنه وظيفة تساهم في حلّ المشكلات التي تواجه المنظمة، ومساعدتها بأفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهدافها، وهذا المفهوم يتفق مع ما ورد في (Johnson, 2000).

2- **التوجّه الثاني:** وهذا التوجّه يعتبر الذكاء الاستراتيجي جزءاً من السمات التي يمتاز بها قادة المنظمات، وهذا التوجّه يتفق مع ما ورد في كل من (العزاوي، 2008م)، (صالح، 2010م)، (أمين، 2014م).

3- **التوجّه الثالث:** ويعتبر هذا التوجّه أن الذكاء الاستراتيجي هو أداة أو منهجية لجمع المعلومات وتحليلها ووضعها بين يدي صنّاع القرارات من أجل اتّخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة، وهذا يتفق مع التعريفات التالية: (Johnson, 2000)، (Waters, 2004)، (Liebowitz, 2006)، (Xu, 2007)، (النعمي، 2008م)، (الطائي والخفاجي، 2009م)، (محمد وآخرون، 2012م)، (جثير وآخرون، 2013م)، (McGonagle and Vella, 1999).

ويبدو أن الاختلافات السابقة في تفسير مفهوم الذكاء الاستراتيجي تتركز حول النواة الأساسية في بناء مفهوم الذكاء الاستراتيجي وهي المعلومات، فالقائد الإداري الذي تتوفر فيه عناصر الذكاء الاستراتيجي يستطيع الحصول على المعلومات الاستراتيجية وتحليلها واستخدامها في صناعة القرارات الفعّالة.

4- **التوجّه الرابع:** تفسير الذكاء الاستراتيجي على أنه إطار عامّ متكامل يجمع الأنواع الأخرى من الذكاء والإدارة المعرفية لتوفير المعلومات والمعرفة اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية (الناصر، 2015م: 185).

وبناءً على ما سبق من السرد المتنوع لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، يمكن صياغة مفهوم للذكاء الاستراتيجي وما يتضمّنه من أبعاد (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية، الدافعية، الشراكة، الإبداع، الحدس)

بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية: هو القاعدة الأساسية التي تفيد القيادات العليا في صنع القرارات في المنظمات، وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها حتى تستخدم في صناعة القرارات الاستراتيجية الهامة التي تلعب دوراً في حلّ المشكلات الراهنة، وتوقع المشكلات المستقبلية قبل وقوعها وتجنّب الوقوع فيها، وتحقيق أهداف المنظمة والتميز.

وبعد التعرّف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي، يجب التمييز بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى التي قد تكون مشابهة له وهي: الذكاء التنافسي، والتفكير الاستراتيجي، والذكاء التكتيكي.

### - الذكاء التنافسي:

وهو منهجية منظمة للحصول على المعلومات عن المنافسين وبيئة التشغيل الخارجية وتحليلها بهدف التميز عنهم واستهدافهم بشكل استباقي، ويساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات (نجم، 2011م: 149).

ويمكن تلخيص أوجه الشبه بين الذكائين الاستراتيجي والتنافسي بالنقاط التالية:

- يساهم كلاهما في تمكين المنظمات من التميز على منافسيهم، وأخذ المعلومات الكافية عن خططهم واستراتيجيتهم في سوق العمل.
- كلاهما يساهم في عملية اتخاذ القرارات، ولكن الذكاء الاستراتيجي أكثر شمولية؛ فهو يشمل مجالات كثيرة في عمل المنظمة، ويساهم بقرارات استراتيجية عديدة مثل الموارد البشرية والنواحي المالية، أما الذكاء التنافسي يتعلّق فقط بالجانب التنافسي للمنظمة.
- يوفّر كلا النظامين المعلومات اللازمة للإدارة العليا بعد تحليلها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة (صالح 2010م: 333).

وقد أشار كل من (Trim & Lee, 2007) في دراستهما بأن المسؤول عن الذكاء التنافسي في المنظمة بإمكانه المشاركة بشكل فعّال في نظام الذكاء الاستراتيجي ووضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.

أما بالنسبة إلى الفرق بين مفهومي الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي، فقد وضّح التحالف الاستخباراتي الدولي (Global Intelligence Alliance) بأن الذكاء التنافسي يركّز على الأحداث والحقائق التي حصلت في الماضي، أما الذكاء الاستراتيجي يركّز على دعم اتخاذ القرارات الحاسمة والحقائق ذات أفق زمني يشمل الماضي والحاضر والمستقبل. ويركّز الذكاء التنافسي على دراسة المنافسين الحاليين

للمنظمة، أما الذكاء الاستراتيجي فهو يشمل دراسة حالة المنافسين الحاليين والمحتملين بوضع توقعات أكثر دقة في المستقبل، وتحديد الأهداف طويلة الأجل (صالح، 2010م: 334).

#### - التفكير الاستراتيجي:

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي في الأوساط التي تبنت استخدامات الإدارة الاستراتيجية كمنهجية للتخطيط الاستراتيجي لتسخيره في تحقيق أهداف المنظمات. ويرتكز مفهوم الذكاء الاستراتيجي على التخطيط المستقبلي بناءً على معطيات الماضي والحاضر (الدوري وصالح، 2009م: 29).

ويُعرّف مفهوم التفكير الاستراتيجي على أنه مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تطوير العمليات الاستراتيجية وصياغتها في المنظمة، بحيث يتم من خلالها تقدير أعمال المنظمة خلال الفترة المستقبلية التي تتراوح بين (10-20) سنة للوصول إلى التصور الاستراتيجي المثالي للمنظمة (الخفاجي، 2008م: 217).

وبناءً على ما سبق، يتوافق مفهوم التفكير الاستراتيجي مع الذكاء الاستراتيجي بالنقطتين التاليتين:

- أهمية دورهما في تنبؤ المستقبل والتغييرات المصاحبة له في البيئة المحيطة.
- لهما دور في دعم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المهمة.

إنّ المفكر الاستراتيجي في المنظمة يحتاج في عمله إلى توظيف أقصى قدراته العقلية، والتي تشمل كل من ذكائه الشعوري المستند على الشعور والعاطفة في فهم احتياجات السوق والعملاء، وذكائه الاستراتيجي بأبعاده في استشراف المستقبل وتكوين رؤية استراتيجية ذات أمد بعيد وتحفيز القدرات المتوفرة لتوحيد توجهاتهم ودعم الشراكة مع المنظمات أو الأفراد من داخل أو خارج المنظمة بهدف تحقيق التميز والتفوق (النعمي، 2008م: 174).

وبمعنى آخر، يمكن القول بأنّ الذكاء الاستراتيجي جزء أساسي من عمليات التفكير الاستراتيجي، وهو سمة يجب أن يمتاز بها المفكر الاستراتيجي.

#### - الذكاء التكتيكي:

يستخدم الذكاء التكتيكي كآلية لوضع أساس للعمل الفوري، ويسمى بالذكاء العملي لأنه لا يعتمد على الحدس والتنبؤ المستقبلي (صالح، 2010م: 146).

ويمكن تلخيص الفرق الذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي بالنقاط التالية:

- لا يعتمد الذكاء التكتيكي على الحدس والتنبؤ، بعكس الذكاء الاستراتيجي الذي يعتمد بشكل كبير على الحدس (Johnson, 2000).
- يُستخدم الذكاء التكتيكي لعلاج وتشخيص المشكلات الفورية التي تواجهها القيادة العليا في الوقت الراهن وبكل سهولة، بينما يُستخدم الذكاء الاستراتيجي لتحليل المشكلات المتوقعة في المستقبل واقتراح خطط بديلة في حالة الطوارئ (Kousa, 2011: 459).
- يساهم الذكاء الاستراتيجي في عملية الاستشراف والرؤية المستقبلية والتخطيط بعيد المدى للمنظمات، بينما يركّز الذكاء التكتيكي على الأعمال في الوقت الراهن (Maccoby, 2008: 13).
- يستهدف الذكاء التكتيكي أفراد معينين، ويهتم بالمستويات التشغيلية، أما الذكاء الاستراتيجي يقوم بتحليل المشاكل ودراستها حتى تستطيع المنظمة تطوير الخطط المناسبة لها، ويهتم بتحقيق تخطيط فعال على المدى البعيد (McDowell, 2009: 22).
- يحتاج الذكاء التكتيكي إلى مصدر أو مصدرين للحصول على المعلومات المطلوبة التي تساهم في اتخاذ إجراء أو قرار واحد، أما الذكاء الاستراتيجي فيحتاج إلى عدّة مصادر متنوّعة للحصول على المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرارات أو وضع سياسات عديدة في المنظمة (Sharfman, 2004: 3).
- إن الذكاء التكتيكي يحتاجه المدراء في المستويات التشغيلية الإدارية الدنيا والتي لا زالت حديثة العهد، بينما يحتاج المدراء في المستويات الإدارية العليا إلى الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر (صالح، 2010م، ص148).

سادساً: طرق تفسير الذكاء الاستراتيجي:

تعمل الطريقة التقليدية للذكاء الاستراتيجي بموجب نظام للسيطرة يعمل به القسم الوظيفي على كيفية استخدام المعلومات، وهناك مختصون بمجال الأبحاث من أجل إعداد المعلومات وتحليلها بناءً على طلب الإدارة العليا، بحيث تستخدم هذه المعلومات لدعم اتخاذ القرارات، والتي بالعادة تصنّف بأنها معلومات سرية أو محظورة (Xu, 2007: 4).

وأشارت الأدبيات إلى طريقتان أو مدخلان شائعان للذكاء الاستراتيجي وهما الطريقة الوظيفية، وطريقة المعالجة (أو مدخل العملية):

### 1- الطريقة الوظيفية للذكاء الاستراتيجي:

تتبع أغلب المنظمات تقسيمات إدارية مختلفة وذلك وفقاً لهيكل المنظمة الإدارية، بحيث يقوم كل قسم بجمع البيانات الداخلية بشكل معزول عن الأقسام الأخرى، وهذه البيانات تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية المحلية، ومثال ذلك قسم المبيعات الذي يقوم بجمع المعلومات اللازمة عن المعاملات الخارجية والعقود مع العملاء (Pellissier & Kruger, 2011: 610). ونادراً ما يتم تبادل المعلومات بشكل واسع بين أقسام الإدارات المختلفة داخل هذه المنظمات، حيث أن عملية اتخاذ القرار بهذه الطريقة تتركز بشكل حصري في يد الإدارات التنفيذية العليا في المنظمة، وتعمل باقي الأقسام على جمع المعلومات اللازمة بشكل معزول عن الأقسام الأخرى (الياسري والشمري، 2015م: 255).

وهناك معوقات تواجه تبادل المعلومات حسب الطريقة الوظيفية للذكاء الاستراتيجي وبناء الرؤية الاستراتيجية المستقبلية مثل (Xu, 2007: 5):

أ- يقتصر جمع المعلومات وتحليلها على أقسام معينة في المنظمة بمعزل عن الأقسام الأخرى، ولا يوجد تحليل واسع للمعلومات على مستوى جميع الأقسام.

ب- عدم وجود آلية واضحة بشكل فعال لتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، لذا قد يعتقد بعض مدراء الأقسام في المنظمات التي تتبع التوجيه الوظيفي بأن الذكاء الاستراتيجي يقتصر على مجالات محدودة مثل تقييم الوضع التنافسي أو تقييم التقنيات الاستراتيجية الجديدة.

### 2- طريقة المعالجة (مدخل العملية) للذكاء الاستراتيجي:

تختلف هذه الطريقة اختلافاً كبيراً عن الطريقة الوظيفية في الذكاء الاستراتيجي، وتستند على الفرضيات والمبادئ التالية (Xu, 2007: 5):

أ- يشارك مدراء الأقسام في المنظمة في جمع المعلومات واتخاذ القرارات، ولا تقع هذه المهمة حصراً على الإدارات العليا في المنظمة، لذا يلبي الذكاء الاستراتيجي حاجاتهم من توفير

المعلومات في أقسامهم والأقسام الأخرى، ويتم تبادل هذه المعلومات بين جميع أقسام المنظمة.

ب- تساهم هذه الطريقة اللامركزية على توفير معلومات متنوعة من قبل الموظفين حول مستقبل العمل، وهذه نقطة مهمة بسبب التغييرات المتسارعة والمتراكمة في السوق، بحيث لا تستطيع الإدارة العليا وحدها التعامل مع مختلف المتغيرات في بيئة العمل وتحويلها إلى أفكار استراتيجية جديدة ومستقبلية.

ج- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تنويع مصادر الذكاء الاستراتيجي، بحيث يمكن الوصول إليها في أي وقت وأي مكان من قبل المدراء العاملين على حل المشكلات في المنظمة.

د- يكمن التحدي في تطبيق طريقة المعالجة في عدم اقتصار الذكاء الاستراتيجي على الإدارة العليا، وتوزيعه على جميع مستويات المنظمة أفقياً وعمودياً، فيكون الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة وأسلوباً للتشارك في المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وقد حدّد (Xu, 2007: 5) ستة مراحل متتالية لعملية الذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي:

1. الاستشعار: وتعني قدرة القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية للمنظمة.
2. الجمع: أي جمع البيانات ذات العلاقة.
3. التنظيم: وتشمل تنظيم البيانات التي تمّ جمعها وتنسيقها وتنسيقها وربطها ببعضها لكي يتم وضعها على شكل معلومات.
4. المعالجة: أي تحليل البيانات وتفسيرها، وتحويلها إلى معلومات بالأدوات المناسبة.
5. الاتصال: تسهيل عملية وصول المعلومات للمستفيدين.
6. الاستخدام: أي اعتماد المعلومات المتوفرة في صناعة القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية.

ولا يتم تحقيق المراحل الستة السابقة بشكل فردي، بل تتحقق بالتعاون بين المدراء والموظفين في المنظمة.

**سابعاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي:**

يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً هاماً في جميع مراحل استراتيجيات المنظمة، وتكمن أهمية هذا الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمات، وتقدير التهديدات المحتملة بشكل يساعد الإدارة العليا في وضع

برامج المنظمة وسياستها المستقبلية (1: 2011, Lehane)، مما يساهم في توفير الفرص لتعزيز مكانة المنظمة ونجاحها في سوق العمل، كما يلعب دوراً في إعداد القيادات الإدارية ومساعدتهم في قيادة المنظمة (32: 2011, Maccoby & Scudder).

ويساهم الذكاء الاستراتيجي في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين، بحيث يساعدهم على اتخاذ القرارات الهامة حول استراتيجية عمل المنظمة في المستقبل، وتوقع التغيرات التي قد تحصل في بيئة العمل، ووضع خطط استراتيجية تتناسب مع رضا العملاء، وتحقيق النمو والربح للمنظمة في سوق العمل (1: 2007, Xu).

وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي باعتباره جزءاً من ثقافة المنظمة، وتعزيز فكرة العمل الجماعي واللامركزي في جمع المعلومات، وتسخير هذه المعلومات لكافة أقسام المنظمة، مما يجعل كل من القيادة العليا والعاملين في المنظمة قادرين على المساهمة في طرح تصوراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات (2: 2002, Tham & Kim).

ويساهم الذكاء الاستراتيجي في تطوير مهارة المنظمات والعاملين فيها على التعلم والعمل الجماعي، فهو أداة مهمة في بناء المنظمات وتطوير الابتكار والتفوق التنافسي، كما يساعد في دعم القوة التنظيمية بحيث يجعل الإدارة العليا تتحول من العمل غير المنهجي إلى العمل الهيكلي والتنظيمي (Gonzales & Zaima, 2008: 4).

ويمكن تلخيص أهمية الذكاء الاستراتيجي في منظمات الأعمال بالنقاط التالية (الطائي والخفاجي، 2009م: 231):

1. التعرف على الأهداف المستقبلية للمنافسين، وتحليل استراتيجيتهم الحالية، وجمع المعلومات عن قدراتهم واستجاباتهم لمتغيرات سوق العمل.
2. استحداث مركز للعمل الاستراتيجي في المنظمات، خصوصاً المنظمات القيادية.
3. ربط المنظومات الذكية بالقدرات البشرية لمواكبة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات.
4. بناء علاقات استراتيجية ناجحة مع الزبائن والعملاء.
5. اغتنام الفرص الاستراتيجية المتاحة، وتجنب الأخطار والمعوقات التي ترافقها في بيئة العمل.

6. تعزيز التفكير الاستراتيجي وما يرتبط به من أحداث استراتيجية، وتكوين المعرفة الاستراتيجية بكافة أشكالها التي تعمل على تنظيم القيمة المعرفية للمنظمة.

### ثامناً: المجالات التطبيقية للذكاء الاستراتيجي:

يمتاز الذكاء الاستراتيجي بإمكانية توظيف النتائج المرجوة منه في إدارة المنظمات، ومن الأمثلة على مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي (الطائي والخفاجي، 2009م: 235):

1- عمل الباحث (Wassermann, 2001) على تطوير فكرة المنظمات الذكية بهدف الدخول في المنافسة العالمية عن طريق تمكين المنظمات الكبرى على تطبيق فكرة إدارة التوريد في السوق المنافس العالمي، بحيث تستطيع إدارة الشبكات الإلكترونية توقيع العقود والصفقات مع العملاء الدوليين، مما يعمل على تحسين الربحية ورفع استقطاب الموارد البشرية والعملاء والمستثمرين الذين يمثلون دعماً كبيراً لقدرات هذه المنظمات. ويكمن دور الذكاء الاستراتيجي في استخدام البرمجيات الحديثة لتفعيل سلاسل التوريد بشكل منظم.

2- استفاد الباحثان (Laudon & Laudon, 2005) من فكرة استثمار الذكاء الاستراتيجي في الكشف عن المشكلات الاستراتيجية وتحليلها، واستخدامها كأساس لوضع الخيارات الاستراتيجية من أجل تنفيذها وتحقيق النتائج الاستراتيجية المرجوة منها.

3- اقترح الباحث (Tejada, 2000) على إدارة المنظمات الإلكترونية للاستفادة من الذكاء الاستراتيجي في مراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار الإنفاق على البحث والتطوير، والتسويق، وموارد المنظمة، والاستفادة من شبكة الإنترنت لتعزيز سرعة جاهزيتها، ومن ثم التحرك بشكل فعال إلى مستويات جديدة في المنظمة بهدف مواكبة التغيرات في سوق العمل، وتلبية توقعات الزبائن. وتستخدم منظمات الأعمال الإلكترونية الذكاء الاستراتيجي في مراقبة جوانب وأسباب الفشل، ورصد طبيعة القوى المحركة للنشاطات المختلفة.

ويستخدم الذكاء الاستراتيجي بشكل أساسي في خطط البرامج القانونية الحديثة؛ حيث يتم تطبيقه على كافة المستويات الإدارية سواءً في توزيع الموارد وفهم الأسس المعقدة للنظام القانوني العام، أو توفير دعم تحليلي على مستوى المنظمات أو الحكومات للمساعدة تطبيق سياسة العدالة. وازداد تطبيق خدمات الذكاء في المجالات المدنية المتنوعة خلال السنوات القليلة السابقة، والتي تشمل مجالات تنفيذ القانون، والتخطيط

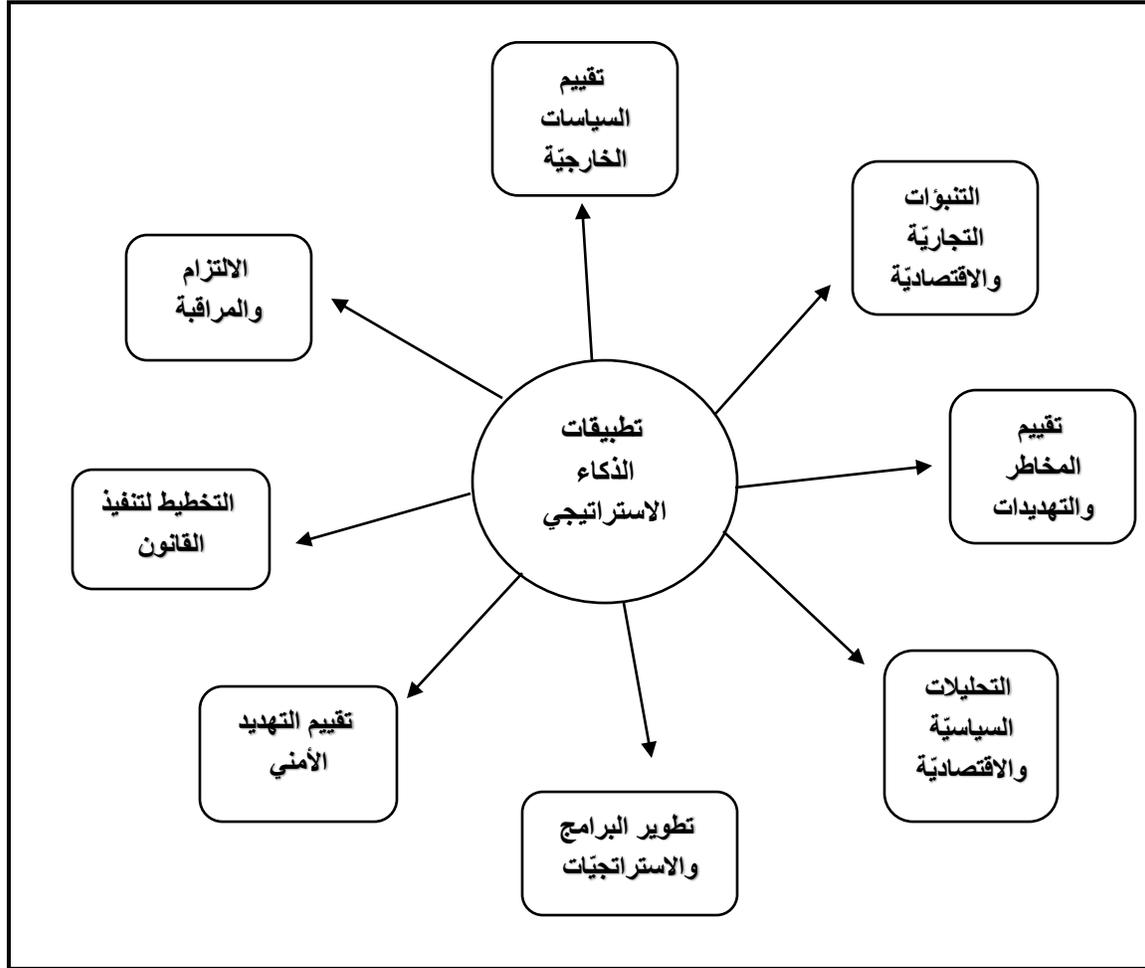
لسياسة الحكم، وعلم الجرائم، والمراكز الأكاديمية، والصناعات المختلفة، وذلك بهدف فهم وتفسير تصرفات الآخرين (Coyne, 2014: 7).

وأشار (Liebowitz, 2010: 55) في مقابلات قام بها مع مجموعة من مستخدمي شبكة الإنترنت إلى دور الذكاء الاستراتيجي في توقع عمليات التجسس على المواقع الإلكترونية المختلفة، والحفاظ على أمن شبكة المعلومات، وكشف الهجمات المحتملة في الوقت المناسب.

ومن أكثر استخدامات الذكاء الاستراتيجي شيوعاً هي تطوير الخطط الاستراتيجية، وخطط استثمار رأس المال، وخطط البحث والتطوير على المدى البعيد (Kruger, 2010: 101). ويُستخدم الذكاء الاستراتيجي بشكل مباشر في صنع القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال الكبيرة، وترتبط في صناعة التحالفات الاستراتيجية، وخطط الاستخبارات الأمنية الدولية (Kousa, 2010: 1).

ويشير الشكل (1) إلى عدّة تطبيقات للذكاء الاستراتيجي (McDowell, 2008: 24-28).

## الشكل رقم (1): تطبيقات الذكاء الاستراتيجي



Source: McDowell, D. (2008). Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users (Vol. 5). Scarecrow Press.

### تاسعاً: خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

يعدّ الذكاء الاستراتيجي أحدّ أهم أسباب نجاح القادة؛ فالقادة اليوم بحاجة إلى هذا استغلال هذا الذكاء لإدارة وقيادة المنظّمات المعقّدة، وقد أشار كل من Maccoby & Scudder (2010: 35) إلى أهم السمات التي يتمتّع بها قادة الذكاء الاستراتيجي وهي:

1. يتمتّع هذا القائد بقدرته على التفكير الاستراتيجي ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة في المنظّمة.

2. القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات بما يتناسب مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالعمل.
3. خلق شراكات فعّالة مع قادة آخرين أو منظمات أخرى.
4. تحفيز الموظفين العاملين في المنظمة، وتلبية حاجات الزبائن.
5. القدرة على التصرّح المستقبلي.

وأضاف صالح (2010م: 152) إلى أن هؤلاء القادة يمتازون بما يلي:

- يمتاز هؤلاء القادة بالحكمة والاستقامة، ويفعلون ما يقولون، ويمتازون بوضوح التفكير، وتحفيز الموظفين على التميّز في الأداء والإتقان، بالإضافة إلى إدارة المشكلات المنظميّة بثقة وسيطرة عالية، وتوظيف العقل الاستراتيجي في كافة الشؤون الإداريّة.
- لا يستخدم هؤلاء القادة الطرق التقليديّة في الاستجابة للمتغيرات والتحدّيات في البيئة المحيطة بالمنظمة، بل يحرصون على التفكير الإبداعي والتميّز في استخدام الموارد الفكرية والمادية في المنظمة.
- الثقة العالية بالنفس، والتمتع بمهارات التركيز طويل الأمد، وإلهام العاملين في المنظمة على التميّز والإبداع.
- يساعد الذكاء الاستراتيجي على تنمية مخيلة وبصيرة واسعة لدى القائد، وتعزيز المهارات الفكرية والتحليلية لديه.

وقد أشار العزاوي (2008م: 34) إلى أن الصفات السابقة قد تجعل القائد يمتاز بالعجرفة الفكرية وثقل الظلّ، وفقدان محبته من المحيطين به، لذا من الضروري على هؤلاء القادة أن يتحلوا بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الاستراتيجي من خلال التقرب من الموظفين وبناء علاقات إيجابية معهم، مما سينمي لديهم الرغبة في العمل، والرضا الوظيفي، ويعزز لديهم الذكاء الاستراتيجي للنمو بالمنظمة نحو النجاح والتميّز.

#### عاشراً: عناصر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي:

يتكوّن الذكاء الاستراتيجي من عناصر متكاملة تساهم في فهم مستقبل سوق الأعمال وتشكيله، وهذه العناصر هي: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية (التحفيز)، الشراكة، الحدس، الإبداع (Maccoby, 2008)، وفي حال تواجدت هذه العناصر بشكل متكامل فإنّها تساعد القائد على التنبؤ بمستقبل العمل والبيئة المحيطة به بدقة عالية، وتحقيق نتائج ناجحة للمنظمة.

وسوف يتم توضيح أبعاد الذكاء الاستراتيجي السبعة كما يلي:

## 1- الاستشراف:

ويعرّف الاستشراف على أنّه القدرة على التفكير بالاستناد على قوى غير مدركة أو محسوسة، وتساهم في آلية صنع المستقبل (النعيمة، 2008م: 173)، وفي مجال إدارة الأعمال يعرف على أنه القدرة على إسقاط الوضع الراهن على المستقبل، وتوقع المشاكل المحتملة وتجنبها والسيطرة عليها في حال وقوعها (صالح، 2010م: 178).

كما يشير مفهوم الاستشراف إلى إدراك القائد لأهمية الأحداث الحالية في المنظمة، وتوقع الأحداث القادمة على أساس الخبرة والبحث والقدرة على الإحساس في الإتجاهات الاستراتيجية، وإن افتقار القائد إلى عنصر الاستشراف يقود العديد من المنظمات إلى الفشل (Maccoby, 2008: 14).

وتظهر أهمية عنصر الاستشراف في توظيف الذكاء الاستراتيجي لخدمة قادة المنظمات كما يلي:

أ- مساعدة القادة على التنبؤ بالفرص والمعوقات المحيطة ببيئة العمل، والتي قد تؤثر على نجاح المنظمة (McDowell, 2008: 45).

ب- تنظيم منهجية تفكير القادة، ومنحهم الرؤية المتعلقة بأمور سوق العمل والتنافس، مما يساهم في صياغة قراراتهم المناسبة، وتبادل الآراء مع مختلف الإداريين في المنظمة بناءً على خبرتهم، وربط الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل قدر المستطاع (قاسم، 2011م: 42).

ج- توفير المعلومات الاستراتيجية التي تتعلق بمستقبل العمل، ووضعها بين يدي الإدارات العليا لاتخاذ القرارات المناسبة، مما يزيد من وعي الإدارة على استغلال الفرص الممكنة والحدّ من المخاطر، والتعرّف على التهديدات التي قد تواجه المنظمة (Clar et al., 2008: 31).

د- القدرة على دراسة الماضي وفهم الحاضر من أجل التعرف على المستقبل، اعتماداً على مدى خبرتهم في مجال العمل وصناعة القرارات (العبدلي، 2011م: 53).

## 2- تفكير النظم:

يعرّف مفهوم تفكير النظم على أنه القدرة على دمج وربط العناصر المختلفة بهدف تحليلها وفهم الطريقة التي تتفاعل بها مع بعضها، لتشكل صورة جديدة وواضحة عن العناصر الجديدة المتداخلة (النعيمي، 2008م: 173)، كما يشير مفهوم تفكير النظم إلى القدرة على تركيب عناصر العمل المتنوعة بشكل متكامل، وفهم كيفية تفاعلها مع بعضها للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة كل عنصر من حيث علاقته بالعناصر الأخرى، وتقييم دوره في تحقيق أهداف المنظمة (Maccoby, 2008: 61).

وقد أشار العبيدي والسالم (2012م: 756) إلى أن هذا العنصر قد تم اكتشافه قبل أكثر من (50) عاماً، حيث أدرك العلماء وقتها أهمية تفكير النظم في الذكاء الاستراتيجي لكونه أسلوباً حديثاً يساعد المنظمات على التكيف مع البيئة المحيطة في ظلّ التغيرات المتسارعة، كما أن له دوراً هاماً في العملية التحليلية في الذكاء الاستراتيجي، ويرسّخ أهم سمات القادة الناجحين، ومن أهم ميّزات هذا العنصر:

أ- يعتبر وسيلة اتّصال حديثة بين الإدارات في المنظمة، ونظام حديث للتفكير النقدي بين هذه الإدارات.

ب- يعدّ إطاراً للتفكير الاستراتيجي، وأسلوباً عملياً لمواجهة المعوقات والتحديات.

ج- يوفر فرصة لأفراد العمل في المشاركة في تحليل أسباب المشكلات في المنظمة والحدّ من آثارها السلبية.

د- ابتكار طرق حديثة لوضع الاستراتيجيات التي تساعد في حلّ المشكلات، والقدرة على مواكبة التغييرات الاستراتيجية في المنظمة والبيئة التي تحيط بها.

هـ- يساهم في التعلّم واكتساب المعلومات الهامة من أجل بناء تكامل استراتيجي للأفكار الجديدة في بيئة عمل فعّالة (الكواز وآخرون، 2012م: 181).

### 3- الرؤية المستقبلية:

ويمكن تسميتها بالرؤية الاستراتيجية، وتعني الصورة المستقبلية التي يجب على المنظمة أن تكون عليها (العبيدي والسالم، 2012م: 756)، وهي التنبؤ بالأحداث أو الظروف المستقبلية، ولا تقف على عملية النظر إلى ما وراء الأحداث، بل تشمل الفهم والإدراك لهذه الأحداث أيضاً (الغالبي وإدريس، 2009م: 208).

وتعتبر الرؤية المستقبلية أحد أشكال القيادة الناجحة، ومن المهام الحساسة التي يمارسها القائد في المنظمة، فهي ليست مجرد تصورات أو تهيؤات خيالية، بل هي أداة تحتاج إلى إمكانيات وخبرة لدراسة الواقع والمستقبل الخاص بالمنظمة، انطلاقاً من طموح المنظمة ومستقبل خططها، كما أنها تحدّد مركز المنظمة التنافسي في السوق (النعيمة، 2008م: 48).

ويأتي دور الرؤية كعنصر أساسي في الذكاء الاستراتيجي للقادة الإداريين كما يلي:

- تحديد توجّهات المستقبل التي تحتاج فهماً مسبقاً للتغيرات المتوقعة، وتطوير بيئة العمل وإمكانيات المنظمة استعداداً للمرحلة القادمة (النعيمة، 2008م: 143).
- رسم خارطة الطريق للموظفين للسير عليها، وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم بناءً على ذلك (Maccoby, 2008: 4).
- إن وضع الرؤية الناجحة للمنظمة يساهم في تحقيق طموحات المستقبل ومواجهة العديد من الاحتمالات بهدف تعزيز وضع المنظمة ورفع مستواها التنافسي (النعيمة، 2008م: 144).
- اعتماد القادة على رؤية مناسبة للمنظمة يساهم في تحديد موقعهم التنافسي، واتخاذ الإجراءات الإيجابية بناءً عليها (صالح، 2010م: 184).
- خلق جوّ من التفاعل الإيجابي بين الأفراد العاملين في المنظمة، بحيث أن فهمهم لرؤية المنظمة يحفز لديهم الإبداع والإنجاز والمرونة، فالرؤية تعتبر تبسيطاً مختصراً لآلاف القرارات والتوجّهات الاستراتيجية، مما يعمل على تحفيز الموظفين لاتخاذ الإجراءات الصحيحة بناءً على رؤية المنظمة، وإبعاد المنظمة عن الفشل الذي يرافق المنظمات التي لا تمتلك رؤية أصيلة لعملها (الغالبى وإدريس، 2008م: 211).
- تعدّ الرؤية بمثابة التزام يحول دون انحراف المنظمة عن توجّهها، وتصوراً مستقبلياً للطريق المؤدي إلى أهداف المنظمة وطموحها في النجاح (عبيد، 2009م: 51).

وحتى تحقق الرؤية الأهداف المرجوة منها كعنصر في الذكاء الاستراتيجي، يجب أن تكون ذات صورة شاملة للمستقبل المثالي، ويشمل كل أجزاء المنظمة مثل (القيم، والقيادة، والعاملين، والأنظمة، والهيكل التنظيمي... إلخ) (Maccoby, 2008: 62)، كما يجب أن تكون الرؤية واقعية، وتخطب مشاعر العاملين، وينبغي على كل مدير يمتلك الكفاءة أن يكون قادراً على وضع رؤيته بشكل مفهوم (الخفاجي، 2008م:

(146)، كما ينبغي على القائد أن يتمسك بالرؤية التي وضعها على اعتبار أنه يرى المستقبل بمنظور أشمل من غيره، وأن رؤيته ستحقق الأهداف المرجوة منها، ويجب عليه تقبل النقد والدفاع عن رؤيته (آل مكتوم، 2006م: 11).

#### 4- الدافعية (التحفيز):

يشير مفهوم الدافعية إلى القدرة على تحفيز الموظفين من خلال توفير أسباب المساعدة لهم، ودفعهم إلى تبني آلية العمل المناسبة المكفون بها بإتقان (أمين، 2014م: 187).

وتعبّر الدافعية عن رغبة الموظف في تقديم الجهود المطلوب منه من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يستطيع الموظف إشباع حاجاته عن طريق هذا الجهد المبذول؛ فالدافعية هي محصلة تفاعل ثلاثة مكونات رئيسية وهي: المجهود، وحاجات الفرد، وأهداف المنظمة، وتمتاز الدافعية بالتطور والتغيير المستمر، وهي تختلف حسب طبيعة عمل الفرد، وحسب مستوى الإدارة (عامر، 2011م: 255).

وباعتباره أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي، فإن القائد الذكي يجب أن يملك المقدرة على تحفيز الأفراد ودفعهم للإيمان بأهداف المنظمة والتصورات الاستراتيجية التي يجب أن تكون في موضع التنفيذ، وهذا يتطلب من القائد التعرف على الدوافع المحركة للأفراد التي تؤثر فيهم بشكل إيجابي نحو أهداف المنظمة، حيث يجب على القائد الذكي فهم مشاعر الأفراد وتوظيف الذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الاستراتيجي (الكواز وآخرون، 2012م: 182).

#### 5- الشراكة:

يظهر عنصر الشراكة بقدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، حيث تقوم القيادة الذكية استراتيجياً بتشكيل تحالفات وشراكات للوصول إلى أهداف مشتركة (النعيمي، 2008م: 173)، ويعني التحالف الاستراتيجي إيجاد اتفاق تلزم منطمتين أو مجموعة من المنظمات على المساهمة في الموارد بهدف تطوير مشروع مشترك (الطائي والخفاجي، 2009م: 258).

ومن الأمثلة المشهورة على الشراكة، اشتراك بيل جيتس (Bill Gates) مع ستيف بالمر (Steve Ballmer) والعمل مع بول ألين (Paul Allen) لإنشاء شركة مايكروسوفت العالمية، بالإضافة إلى شراكة أندري جروف (Andy Grove) القيادي في شركة إنتل مع شركة مايكروسوفت، حيث أن تكوين الشراكات مع

منظمات أخرى يجب أن يضيف قيمة للمنظمة ورؤيتها، وليس فقط من أجل توسيع حجم المنظمة، فقد شكّلت شركة مايكروسوف (1500) تحالفاً استراتيجياً، واعتمدت في ذلك على انتقاء الشركات المبدعة والتي قد تطوّر من عملها (Maccoby & Scudder, 2011: 36).

ويبرز دور الشراكة في تطوير قدرات القادة الإداريين من خلال:

- توفير المجال للتعاون والمشاركة في الموارد النادرة والمتميّزة.
- القدرة على التكيف مع تحديات بيئة العمل، وفرصة لتبادل التجارب والخبرات.
- تعدّد من أبرز الاتجاهات التنظيمية الحديثة، وتحويل التنافس إلى تعاون.
- إشباع حاجات الزبائن، وحل المشكلات بإبداع ومهارة (الكواز وآخرون، 2012م: 181).

ويمكن باختصار توضيح الهدف من الشراكة بأنه أداة لمنع النزاعات بين المنظمات، وتحسين الأداء، بحيث تكون العلاقة بين جميع الأطراف قائمة على مبدأ المشاركة والتعاون والاتصالات المستمرة مع اختلاف المصالح (العبيدي والسالم، 2012م: 757).

#### 6- الحدس:

جاء تعريف الحدس في المعجم الوسيط على أنه هو الظنّ والتخمين، وهو أحد سمات الارتباط الشعوري، والقدرة على ربط الأفكار وصياغتها لاستنباط أفكار جديدة (العبيدي والسالم، 2012م، 757).

ويظهر الحدس على شكل إدراك عقلي سريع عند اتّخاذ القرارات بناءً على الخبرات المتراكمة، ودون العودة إلى التفكير المحسوس، ويعدّ الحدس من أبرز القيادة الذكية استراتيجياً التي يجب عليها توقّع المشكلات قبل وقوعها، بالإضافة إلى جمع المعلومات الكافية عن المخاطر المحيطة بالعمل واقتناص الفرص المناسبة في الوقت المناسب (محمد وآخرون، 2012م: 518).

#### 7- الإبداع:

يعرّف الإبداع على أنه قدرة الفرد على تغيير عناصر الخبرة في صورة جديدة (قاسم، 2011م: 51)، وهو قدرة المنظمة على استحداث ما هو جديد، ويقدم منتج أو خدمة أفضل مقارنة بما يقدمه المنافسون، ويعدّ الإبداع أساساً رئيسياً للريادة، بحيث تحرص المنظمات الرائدة على إيجاد طرق إبداعية جديدة لرفع قدرتها التنافسية (محمد وآخرون، 2012م: 517).

ويقوم الإبداع بدور تفعيل عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات، وتحفيز العقول المبدعة على مواجهة المشكلات بطريقة مبتكرة؛ فقد أشار شمس الدين (2014م: 28) إلى دور ثقافة الإبداع بالنسبة للقادة الاستراتيجيين في تشجيع الموظفين في المنظمة على الإبداع والابتكار في دراسة الفرص والتحديات الجديدة واستغلالها، وضرورة قيام القائد بتعميم قيم العمل القائمة على الابتكار على جميع العاملين في المنظمة.

ويقع على عاتق القادة دور كبير في نشر مفهوم الإبداع وتشجيع العاملين على فهم الأشياء والأحداث بطريقة مختلفة، وعلاج المشكلات بطرق جديدة، وتقديم الأفكار الإبداعية دون الخوف من توجيه الانتقاد لهم، بالإضافة إلى تعزيز التفكير الإبداعي لديهم عن طريق المكافآت والحوافز (جاد الرب، 2012م: 227-228).

ويبرز دور الإبداع كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فيما يلي (قنديل، 2010م: 159-160):

- يستطيع القادة المبدعون بناء منظمات مثقفة تعتمد على العلم والمعرفة في تحقيق التميز التنافسي، والنمو والنجاح في سوق الأعمال.
- يساهم القادة المبدعون في رسم رؤية المنظمة وبناء رسالتها الاستراتيجية، ووضع الأهداف العامة والدقيقة للمنظمة.
- يميز الإبداع بين القائد والمدير، فلا يستطيع أن يكون المدير قائداً إلا إذا كان مبدعاً.
- تقع مهمة القائد المبدع في الحفاظ على تماسك الجماعة، فالإبداع هو عملية جماعية تحتاج تعاون الجماعة.
- يمتاز القائد عن المدير في قدرته الإبداعية على اختيار السلوك المناسب من أجل تحفيز العاملين على الإبداع، وخلق الجو الابتكاري في المنظمة بهدف تشجيعهم على التجديد والمبادرة.
- الإبداع يستهدف المستقبل ولا يبقى في المناخ الماضي، لذا يمتاز القائد المبدع عن المدير بنظرته المستقبلية للمتغيرات القادمة.
- القيادة المبدعة هي القدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والابتكارية إلى أرض الواقع، سواء كانت تلك الأفكار من داخل المنظمة أو من خارجها.

**الحادي عشر: نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي:**

على الرغم من صعوبة قياس الذكاء الاستراتيجي، وقلة الدراسات التي صممت نماذج خاصة بقياسه، إلى أن الدراسات السابقة والأدبيات أشارت إلى بعض من هذه النماذج وهي:

1- نموذج (Tregor & Zimerman) المشار إليه في عثمان (1997: 124): ويتكوّن هذا النموذج من مجموعة من الأسئلة التي تستهدف القائد وأعضاء الإدارة، ويتم الإجابة عن الأسئلة "بنعم" أو "لا"، وكلما كانت الإجابات "بنعم" كثيرة فإن هذا يعكس استراتيجية سليمة للمنظمة، وكلما زاد الذكاء الاستراتيجي فإن هذا يشير إلى نجاح المنظمة، والعكس صحيح.

2- نموذج ديل كاستيلو وآخرون (Del Castillo et al., 2012): وقد تناول هذا النموذج أربعة عناصر للذكاء الاستراتيجي وهي:

أ- الاستشراف.

ب- الذكاء الاقتصادي: وهو مجموعة من الأدوات والأساليب التي تساهم في صناعة القرارات الاستراتيجية بهدف تطوير منظمات الأعمال الاقتصادية، بالإضافة إلى ما يتعلّق بمتغيرات السوق، والقضايا التي تؤثر على عمل هذه المنظمات (Del Castillo et al., 2012: 7).

ج- إدارة المعرفة.

د- المقارنة المرجعية: وتعني مقارنة أداء واستراتيجية المنظمات وقطاعات العمل المختلفة بالمنظمات الأفضل منها بهدف تحسين الأداء والخطط الاستراتيجية (العبدلي، 2012م: 76).

3- نموذج ماكوبي (Maccoby, 2008): ويشمل هذا النموذج قياس خمسة عناصر للذكاء الاستراتيجي وهي: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة. ويمكن استعمال هذا النموذج لبناء استبانة لقياس الذكاء الاستراتيجي في المنظمات العامة، أو المنظمات غير الربحية (سواء كانت خدماتية أو إنتاجية).

4- قامت العزاري (2008م) في دراستها باستخدام نموذج ماكوبي (Maccoby, 2008) وإضافة عنصر (الحدس والإبداع)، في إشارة منها إلى أن هذان العنصران من سمات القائد الذكي استراتيجياً الذي يقود منظمته إلى النجاح.

وبناءً على النماذج المذكورة، فسوف تقوم الباحثة باستخدام نموذج العزاوي (2008م) ذي العناصر السبعة، وذلك لمناسبته مع الدراسة الحاليّة وطبيعة المنظّمة المبحوثة وهي شركة الاتّصالات السعودية (STC).

## المحور الثاني: التميّز التنافسي المستديم

أولاً: مفهوم التميّز التنافسيّ

ثانياً: مفهوم التميّز التنافسي المستديم

ثالثاً: أبعاد التميّز التنافسي المستديم

رابعاً: خصائص التميّز التنافسي المستديم

خامساً: متطلبات بناء التميّز التنافسي المستديم

سادساً: العوامل المسببة لتضاؤل التميّز التنافسي

سابعاً: دوافع استدامة التميّز التنافسي

ثامناً: طرق استدامة التميّز التنافسي

## تمهيد:

يعدّ اكتساب الميزة التنافسيّة الشاغل الأكبر للقادة في منظمات الأعمال، وأصبحت اليوم أمراً ضرورياً وإجبارياً على المنظمات بسبب التطوّرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط التي تفرضها المنافسة الشديدة، مما جعل المنظمات تولي اهتماماً بالغاً بالتميّز التنافسي في سبيل تحقيق النجاح، والتفوّق على المنافسين، ونيل رضا العملاء والزبائن.

ولا يكفي أن تحقّق الشركة الميزة التنافسيّة؛ فهي ميزة لا يمكن أن يطول مداها، لذا استدعى الأمر من المنظمات ضرورة تنمية هذه الميزة وتطويرها عن طريق اتّباع جملة من المداخل بهدف احتلال موقع تنافسي متميّز في السوق، بحيث تتفوّق على منافسيها بشكل مستدام.

## أولاً: مفهوم التميّز التنافسي:

تعدّدت الدراسات والأدبيات التي أشارت إلى تعريف مفهوم التميّز التنافسي، إلا أنها لم تتفق على تعريف معيّن بسبب اختلاف منطلقات تفكير الباحثين، وصعوبة تحديد تعريف واضح لهذا المفهوم الإداري الهام.

وتعرّف الميزة التنافسيّة على أنها "قدرة الشركة على تحمّل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول والاحتفاظ بالحصة السوقية وترقيتها" (بوشناف، 2002م: 16).

كما تعرّف الميزة التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات ذات النوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، مما يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى" (آل مزروع، 2010م: 19).

وقام (Doyle) بتعريف الميزة التنافسيّة على أنها "القيمة الكبيرة التي تقدّمها الشركة للزبون، والتي تدفعه على تكرار عملية الشراء، مما يزيد من حصة الشركة السوقية" (سملالي، 2005م: 423).

كما يمكن تعريفها على أنها "قدرة الشركة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كشركة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم" (Grezes, 2015: 18).

كما يعرفها (Hannagan, 2001: 29) على أنها "قدرة الشركة على تحقيق عائد على الاستثمار يفوق متوسط الصناعة خلال فترة زمنية كافية لتغيير ترتيب الشركة بين المنافسين".

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف التميّز التنافسي بأنه قدرة المنظمة على تقديم منتج (سلعة أو خدماتية) يرضي الزبائن ويجذبهم، مما يعطيها تفوقاً تنافسياً على المنافسين في سوق العمل.

### ثانياً: مفهوم التميّز التنافسي المستديم:

يعتبر التميّز التنافسي المستديم نموذجاً متطوراً للتميّز التنافسي، وهي تحتوي على العديد من العناصر التي تضمن استمرارية الحفاظ على هذا التميّز أطول فترة ممكنة في سوق الأعمال.

وكانت المنظمات في الماضي لا تواجه المنافسة الشديدة في سوق العمل نظراً للاستقرار النسبي الذي كان يميّز بيئة العمل في ذلك الوقت، وكان هذا يساهم في استمرارية الميزة التنافسية لفترات طويلة ولا تتغير بسهولة. أما في الوقت الحالي، ومع تسارع التنافسية ودخول منافسين جدد على الساحة بطرق وأساليب جديدة، أدّى ذلك إلى ظهور مرحلة المنافسة الفائقة (طایل، 2005م: 6).

وفي ظلّ هذا التسارع في التنافس، أصبح العمل على تطوير ميزة تنافسية مستدامة أمراً ملحاً، والتي يجب على المؤسسة تطويرها وتجديدها باستمرار، فالميزات التنافسية القديمة تضعف وتختفي في السوق، أما الميزات التنافسية المستدامة يجب أن تتطور كي تتمكن المؤسسة من البقاء في السوق.

وظهر مفهوم التميّز التنافسي المستديم سنة (1985م) عندما ناقش العالم بورتر (Porter) الأشكال المتعددة للاستراتيجيات التنافسية، مشيراً إلى أن الشركات يمكن أن تملك التميّز أو الكلفة الأدنى كي تحقق ميزة تنافسية مستدامة (Acquaah et al., 2008: 95).

وفي عام (1991م) قدّم الباحث بارني (Barney, 1991: 101) تعريفاً واضحاً لمفهوم التميّز التنافسي المستديم وهو "أن الشركة يقال أنها تملك ميزة تنافسية مستدامة عندما تنفذ استراتيجية إنشاء القيمة بشكل غير متزامن مع منافسيها الحاليين والمستقبليين، وعندما لا تكون الشركات الأخرى قادرة على استنساخ منافع هذه الاستراتيجية".

والاستدامة تتطلب منهجية جديدة في التفكير، كما تحتاج إلى ذكاء استراتيجي مستديم خارج الحدود المتعارف عليها ويختلف عن التفكير التقليدي (Stead & Stead, 2008: 68)، ويرى بورتر (Porter) بأن الميزة التنافسية تتحقق عندما تستطيع المنظمة تحقيق ربح اقتصادي عالٍ لفترة زمنية طويلة، أي أنّ عوائدها تتجاوز تكاليفها بما فيها كلفة رأس المال (Beal, 2001: 5).

وهكذا تم وصف التميّز التنافسي المستديم على أنه مجموعة من العوائد أو الفوائد التي تعود على المنظمة خلال أطول فترة ممكنة، والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى، حتى أن بعض الباحثين ربطوا بين مفهوم التميّز التنافسي المستدام وبين تحقيق أعلى الإيرادات في الاستثمار والصناعة، والاستمرار في المحافظة على هذا التقدّم (Akinyemi, 2008: 22).

ويعرّف كوين (Coyne) التميّز التنافسي المستديم على أنه "مجموعة الأعمال التي تقوم بها الشركة لأجل تحقيق غاياتها الاستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخلياً وخارجياً" (Cushman, D. P., & King, 2001: 28).

### ثالثاً: أبعاد التميّز التنافسي المستديم:

تعدّدت الدراسات التي بحثت في أبعاد التميّز التنافسي المستديم، ولم يجمع الباحثون على وضع عناصر محدّدة لها، فقد رأى (Shrivasta, 1995) بأن أهم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة هو ما يرتبط بالجانب البيئي؛ أي الميزة التي تستمد قوتها وقيمتها السوقية من البيئة عن طريق معالجة المشكلات البيئية، حيث أن موارد الطاقة المستنفذة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لا تقدّم إلا ميزة منتهية.

وبناءً عليه تعدّ البيئة من أهم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يجب على المنظمات وضعه ضمن رؤيتها واستراتيجيات عملها؛ فالمنظمات التي تهتم بالبيئة في سلوكيات إنتاجها وعملها تكون قادرة على تحقيق التميّز التنافسي المستديم، أما المنظمات التي تهدّد البيئة وتهمل المطالب البيئية فهي معرضة للخطر في انحدار نجاحها وتمييزها (Rusinko, 2007: 446).

ويمكن تلخيص أبعاد التميّز التنافسي المستديم كما يلي (McElroy, 2006: 5):

1- الالتزام بالقوانين البيئية: وهي فرصة لمجتمعات الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بطريقة جديدة عن طريق ثقافة ربح الطرفين، أي ربح المنظمة من خلال السمعة البيئية الجيدة وريح البيئة بشكل عام.

2- استراتيجية التميّز البيئي: والتي تستهدف الشريحة الخضراء من الزبائن، حيث أن هناك العديد من الزبائن مناصري البيئة على استعداد لدفع سعر أعلى من أجل شراء سلع وخدمات صديقة للبيئة.

3- الابتكار البيئي: أي العمل على إضافة استراتيجيات جديدة في المنظمة تساهم في حلّ المشكلات البيئية أو تقديم ابتكارات صديقة للبيئة.

في حين وضع (Perrini & Vurro, 2010: 28) أبعاداً أخرى للتمييز التنافسي المستديم وهي:

1- الموارد المعنوية: ويساهم هذا البعد في تحقيق التميز التنافسي المستديم لكونه يتكوّن من موارد غير ملموسة صعبة التكوين، وهذا التعقيد يعزّز الحصول على ميزة تنافسية يصعب فهمها وتقليدها من قبل المنافسين.

2- الكفاءات: حيث يجب على المنظمات انتقاء الكفاءات المتميزة التي ستساهم في إعداد مستقبل المنظمة، كما يجب وضع استراتيجية لخدمة وتطوير هذه الكفاءات حتى تتمكن من تحقيق أفضل النتائج المرجوة، مما يمنح المنظمة تميزاً تنافسياً يفوق منافسيها.

بينما وضعت دراسة جابر (1990م: 22) أبعاداً أخرى للتمييز التنافسي المستديم وهي:

1- الإبداع: وهو أحد عناصر التفكير الاستراتيجي، ويساهم في تحسين استغلال الإمكانيات والموارد التي ترفع من إنتاجية المنظمة وتسيطر على عناصر التكاليف، مما يؤدي إلى رفع الميزة التنافسية للمنظمة بشكل مستديم ومستمر في ظلّ التعقيدات والتغيرات المتسارعة في سوق العمل.

2- اليقظة الاستراتيجية: وذلك عن طريق بناء قاعدة للمعلومات المتعلقة بعوامل السوق والزبائن والمنافسين، والمساهمة في صنع القرارات المستقبلية من أجل تنمية وتطوير المنظمة، وضمان استدامة ميزتها التنافسية.

3- المرونة: وتعني الاستجابة لرغبات العملاء وحاجاتهم، والتعرّف على آرائهم في الخدمات أو المنتجات التي تقدّمها المنظمة، وتعديل جودتها أو تجديدها بناءً على رغباتهم دون تأخير، فالمنظمة المرنة قادرة على تغيير قواعد عملها بسهولة وسرعة من أجل تحقيق التميز التنافسي المستديم.

4- التحالفات الاستراتيجية (الشراكة): وهي أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي أيضاً، وتلجأ المنظمات لخيار التحالفات من أجل ضمان داعم إضافي في مسار عملها، فحدّة التنافس اليوم جعلت من الصعب على المنظمات الاعتماد على قدراتها الذاتية لوحدها. كما يساهم التحالف الاستراتيجي في

إحلال التعاون محل المنافسة بين المنظّمات، مما يرفع أرباح ومكاسب المنظّمات الملموسة وغير الملموسة، ويعزّز استدامة مكانتها التنافسيّة.

#### رابعاً: خصائص التميّز التنافسي المستديم:

يمتلك التميّز التنافسي المستديم مجموعة من الخصائص التي تفعل هذا التميّز، وأهمها ( Andreovski & Ferrier, 2008: 4):

- تتحقّق مظاهر الميزة التنافسيّة المستديمة (كالسبق والتفوّق على المنافسين) على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
- تتجدّد الميزة التنافسيّة المستديمة وفقاً للبيئة المحيطة بالمنظمة من جهة، وقدرات المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- تتسم بالمرونة؛ أي أنه يمكن استبدال أو تغيير منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة بشيء أفضل.
- تدمج الأهداف البيئية الخضراء ضمن سياستها ورؤيتها.
- تحقّق جميع متطلّبات وأهداف المنظمة وقادتها الإداريّة.
- يصعب تقليدها ومحاكاتها، وتبقى قائمة لمدّة طويلة ولا تختفي بسرعة في حال تم تطويرها باستمرار.
- يصعب فهمها وتحليلها، وتُبنى على أنماط معقّدة بتنسيق بين عدد من الموارد والإدارات المختلفة حتى يصعب فهمها مقارنة بالميّزات التنافسيّة الأخرى.

#### خامساً: متطلّبات بناء التميّز التنافسي المستديم:

إن بناء التميّز التنافسي المستديم في منظّمات الأعمال يتطلّب العديد من الشروط الواجب توافرها، وهي (النسور، 2009م: 20-21):

1- **أسس التنافس:** حيث يعتمد بناء التميّز التنافسي المستديم على مجموعة من الموارد والقدرات التنافسيّة، وتتركّز في عنصرين أساسيين وهما (المقارنة المرجعيّة والذكاء الاقتصادي):

أ- المقارنة المرجعية: وتعني الاقتداء بالشركات الرائدة والتميّزة، مما يساهم في تطوير أداء المنظمة، وبالتالي تعزيز مستواها التنافسي واستدامته، وتساهم المقارنة المرجعية في ما يلي:

- تحديد موقع المنظمات المنافسة، والتعرّف على توجّهات سوق العمل.
- السرعة في الإنجاز، وذلك بالاقتراد مباشرة بالشركات المتميّزة.
- تشجيع الابتكار والمهارات في المنظمة، وظهور كفاءات جديدة ناجحة.
- الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن والعملاء.

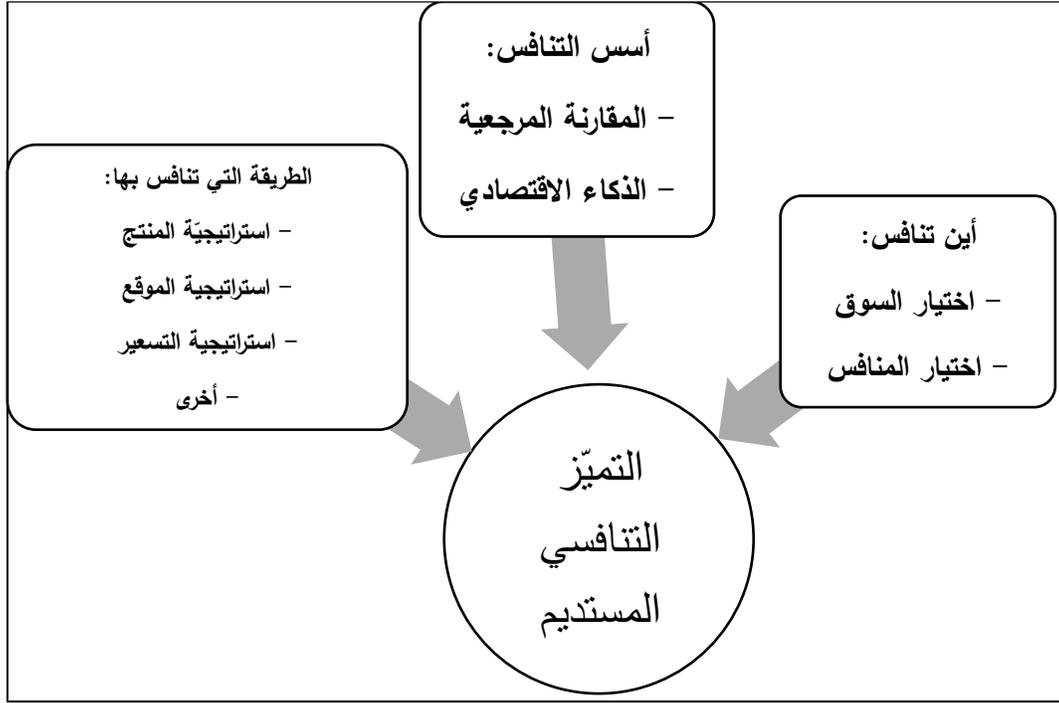
ب- الذكاء الاقتصادي: ويعني أيضاً اليقظة الاستراتيجية، ويعني الحصول على المعلومات الاستراتيجية المهمة بغرض تعزيز الميزة التنافسية من خلال فهم وتحليل ظروف المنافسة، ويساهم الذكاء الاقتصادي بالتنبؤ بحالة السوق، ومواجهة استراتيجية المنافسين، والحفاظ على موقع المنظمة التنافسي تجاه المنافسين المحتملين في المستقبل.

**2- ميدان التنافس:** يجب على المنظمة تحديد السوق والمنتجات المستهدفة من التنافسية، وذلك من خلال توظيف موارد المنظمة ومنتجاتها في المكان المناسب.

**3- طرق التنافس:** إن بناء الميزة التنافسية والحفاظ على استدامتها يتطلب تحديد استراتيجية تنافسية تتبناها المنظمة مثل استراتيجية المنتج، واستراتيجية الموقع، واستراتيجية التسعير، ...إلخ.

وبوضّح الشكل رقم (2) متطلبات بناء التميّز التنافسيّ المستديم (Beal, 2010: 54).

الشكل رقم (2): متطلبات بناء التميّز التنافسي المستديم



Source: Beal, R. M. (2010). Competitive advantage: Sustainable or temporary in today's dynamic environment. School of Business and Industry. Florida A&M University, Tallahassee, Florida.

سادساً: العوامل المسببة لتضاؤل التميّز التنافسي:

إن طول عمر التميّز التنافسي يعتمد على السرعة التي يسير بها هذا التميّز، وتختلف هذه السرعة من منظمة إلى أخرى، ويعود السبب إلى مجموعة من العوامل وهي:

1- الاستمرارية:

ان عدم اعتماد المنظمة على الموارد والكفاءات التي تمتلكها (بسبب التطور التكنولوجي وحجم النفقات المخصصة لصيانة الموارد وغيره) يؤدي إلى تآكل هذه الموارد والكفاءات، وتراجع المركز التنافسي للمنظمة. وتتآكل الموارد بسبب كثرة استعمالها، أما الكفاءات تتآكل بسبب عدم استعمالها؛ حيث أن قمع مهارات الأفراد وإبداعاتهم يسبب اندثار هذه الطاقات (سايجي، 2009م: 40).

2- إمكانية المحاكاة والتقليد:

إن المنظمات التي تمتلك تميزاً تنافسياً عالياً تحقق أرباحاً مرتفعة، وهذا قد يفسره المنافسون بأن هذه المنظمة تمتلك كفاءات متميزة، وقد يحاول المنافسون التعرف على سرّ هذه الكفاءات ومحاولة محاكاتها، وحتى تستطيع المؤسسات المنافسة تقليد تلك المتميزة تنافسياً، يجب عليها التغلب على مشكلتين (الزعيبي، 2005م: 149):

أ- الحصول على المعلومات: تحتاج المنظمات المقلدة إلى جمع المعلومات الخاصة عن المنظمة المتميزة تنافسياً، ويمكن الحصول على هذه المعلومات عن طريق الذكاء في التحليل أو التجسس.

ب- تقليد نسخ الاستراتيجية: أي قيام المنظمات المقلدة بنسخ الكفاءات المتميزة، إما بتقليد الإمكانيات والموارد الملموسة الخاصة بالشركة المتميزة تنافسياً (مثل المباني والمعدات.. إلخ)، أو اتباع نفس الاستراتيجيات الخاصة بالشركة المراد تقليدها. ويعتبر تقليد الاستراتيجيات والإمكانيات أمراً معقداً لأنها ظواهر غير ملموسة تساهم في صنع القرارات.

### 3- ديناميكية البيئة الصناعية:

وتعني التغييرات المتسارعة وتنامي معدّل الابتكار، وقصر مدّة حياة المنتج في السوق؛ فكلما دخل منتج جديد إلى السوق يظهر منتج آخر يحمل مواصفات أعلى من المنتج الأول، وهذا يؤدي إلى إضعاف المنتج الأول وخروجه من السوق التنافسي (McElroy, 2006: 28).

### سابعاً: دوافع استدامة التميز التنافسي:

تهدف منظمات الأعمال إلى تطوير التميز التنافسي والعمل على استدامته، فهذه الميزة من أهم مقومات بقاء المنظمة واستمرارها في سوق العمل، وفي ظلّ التحديات المتسارعة يمكن تلخيص أهم الأسباب والدوافع التي تجعل المنظمات تعمل على استدامة تميزها التنافسي كما يلي (الخضري، 2004م: 50):

### 1- التغييرات التكنولوجية:

تستطيع التكنولوجيا الحديثة تقديم الكثير من المجالات الجديدة مثل تصميم المنتج عن طريق الحاسوب، أو التسويق عبر الإنترنت، وهذا يدفع المنظمات إلى استخدام هذه التكنولوجيات في المرحلة النهائية من مراحل التميز التنافسي من أجل تقليل التكلفة أو دعم المنتج بميزة تنافسية جديدة، وهذا يضيف قيمة أعلى لتطلّعات ورغبات العملاء.

## 2- ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها:

عندما يحتاج العميل إلى تلبية حاجات جديدة لديه أو تغيير أولوياته الشرائية، فإن على المنظمات تعديل تميزها التنافسي أو دفعه إلى الاستدامة، ونظراً إلى العلاقة التبادلية التي تربط بين المنتج والمستهلك، فقد ظهرت أهمية البحث عن ميّزات تنافسية مستدامة كي تبقى المنظمات ضمن نطاق المنافسة في سوق الأعمال.

## 3- تغيير تكاليف المدخلات:

يؤدي ارتفاع قيمة تكاليف مدخلات الإنتاج إلى ارتفاع تكلفة المنتج النهائي، وهذا يؤثر على الميزة التنافسية للمنظمات، لذا تظهر حاجة المنظمات إلى البحث عن ميّزة تنافسية أخرى تغطّي ارتفاع تكلفة المنتج.

## ثامناً: طرق استدامة التميز التنافسي:

في ظلّ ارتفاع وتيرة التنافسية بين منظمات الأعمال في تقديم أفضل المنتجات، تظهر حاجة المنظمة الباحثة عن التفوق إلى إيجاد الطرق المناسبة لاجتياز الضغوطات ورفع مستوى تميزها التنافسي، كي تكون قادرة على المنافسة في أي وقت، وتحت أي ظرف، ومواجهة أي منافس، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الآليات التالية (Gandotra, 2010: 52):

1- وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لمواجهة المنافسين في ظلّ التسارع التنافسي في السوق، إما بإقامة التحالفات الاستراتيجية معهم، أو تغيير مجال المنافسة والتركيز على مجال محدد في قطاع الأعمال.

2- ابتكار وإضافة سوق جديدة لم تكن موجودة في السابق، مما يعطي المنظمة الأسبقية في العمل فيها والتمتع بميزة تنافسية منفردة، والبقاء أطول فترة ممكنة قبل ظهور منافسين في هذا السوق.

3- التركيز على إنجاز وتنمية التميز التنافسي في أسرع وقت ممكن، باعتبار أن عامل الوقت ضروري لحجز مركز تنافسي مستديم لمدة أطول.

4- الاعتماد على الكفاءات والقدرات المتميزة في تطوير وتجديد الموارد والإمكانات، وتطبيق الخطط الاستراتيجية التي يصعب على المنافسين تقليدها، والعمل على استدامة الميّزات التنافسية بشكل فعال.

وأضاف كل من (Nadarajah & Abdul Kadir, 2014: 526) طرق أخرى تمكن المنظمة من تحقيق التميز التنافسي المستديم أهمها:

**1- تطوير أركان بناء التميز التنافسي:** حيث يتطلب العمل على بناء التميز التنافسي المستديم من المنظمة التركيز على أركان بناء التميز التنافسي الأربعة (الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبائن)، بالإضافة إلى تطوير الكفاءات وتحفيزها للمساهمة في الأداء والتميز ورفع الربحية.

**2- متابعة التحسين والتطوير:** أصبحت الشركات المنافسة قادرة على تقليد الميزة التنافسية بسرعة، وكي تستطيع المنظمات المتميزة تنافسياً حماية موقعها المتميز أطول فترة ممكنة، يجب عليها العمل على التحسين المستمر لأركانها وهي (الكفاءات، والجودة، والإبداع، وسرعة الاستجابة للزبائن)، وإيجاد طرق جديدة لتحسين آلية عملها، وخلق قدرات متميزة في المنظمة.

**3- تتبع سير العمل والقياس المقارن:** ويتم ذلك باستخدام المقارنة بأفضل المنظمات الرائدة، وتطوير الكفاءات المتميزة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة توصلها إلى الريادة في السوق.

**4- التغلب على القصور الذاتي:** إن تطبيق التغيير بأبعاده داخل المنظمة بوجود قيادة ذكية وفعالة يساعد على التغلب على المعوقات الداخلية للتغيير في المنظمة، وهذه أحد الطرق الأساسية لبناء التميز التنافسي المستديم.

## المحور الثالث: الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات التي تناولت هذا الموضوع ببعديه، لاحظ الباحث قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع (الذكاء الاستراتيجي والتميز التنافسي المستديم)، وقد استعان الباحث بالدراسات السابقة التالية:

1. دراسة عثمان (2017م) بعنوان "اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، الدمام، المملكة العربية السعودية".

وهدفت الدراسة إلى البحث في أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التحفيز، الشراكة، التفكير التنظيمي) على فاعلية اتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر في الدمام. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (55) موظفاً في الإدارة العليا والتنفيذية في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، وخضعت (50) استبانة صالحة للتحليل والدراسة. وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وفاعلية اتخاذ القرارات.

2. دراسة زايد وخذيري (2016م) بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم - دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات (Ooredoo) فرع الجزائر".

وقد سلطت هذه الدراسة الضوء على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، والمقارنة المرجعية) في تحقيق الأداء المتميز والقيمة المدركة لدى عملاء الشركة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا على التقارير السنوية الرسمية التي تنشرها المؤسسة وتجميع المعلومات وتحليلها، وإسقاط الدراسة النظرية على منظمة (أوريدو) للوصول إلى النتائج المرجوة.

وأشارت أهم النتائج إلى دور كل من (الاستشراف والذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة والمقارنة المرجعية) في تحقيق التميز التنافسي المستديم في شركة (أوريدو) بشكل واضح من خلال تطوير أداء الشركة وإرضاء العملاء في تقديم الخدمات المتميزة لهم.

3. دراسة أبو الغنم (2016م) بعنوان "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة : دراسة ميدانية".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية في مدينة جدة. وطور الباحث استبانة لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (240) موظفاً في شركات التأمين في مدينة جدة، وخضع للدراسة والتحليل (185) استبانة. وأشارت النتائج إلى وجود أثر دالّ إحصائياً للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) على فاعلية صنع القرار بأبعاده (تحديد المشكلات، تطوير البدائل، اختيار البديل المناسب، التنفيذ والمتابعة) في شركات التأمين السعودية في مدينة جدة.

4. دراسة حجازين (2015م) بعنوان "الذكاء الاستراتيجي وأثره على فعالية القيادة في منظمة الأعمال: الدور الوسيط للإبداع - دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في الأردن".

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على فعالية القيادة من خلال الإبداع في شركات التأمين العاملة في الأردن. واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من (25) شركة تأمين يعمل فيها (467) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (212) موظفاً في الإدارة العليا والوسطى.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: تتمتع الشركات المبحوثة بمستوى عالٍ الذكاء الاستراتيجي، ومستوى مرتفع من فعالية القيادة والإبداع، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على فعالية القيادة بقوة عالية في شركات التأمين الأردنية، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على فعالية القيادة بوجود الإبداع كمتغير وسيط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابة عينة الدراسة على فعالية القيادة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة في شركات التأمين الأردنية.

5. دراسة القطامين (2013م) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز رأس المال الهيكلي في شركات الاتصالات الخلوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز رأس المال الهيكلي في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني، بالإضافة إلى التعرف على مدى تطبيق مفهوم الذكاء بنوعيه (السماتي والعملياتي) في هذه الشركات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الخلوية الثلاث في الأردن، وقام الباحث بتطبيق الاستبانة على عيّنة الدراسة المكوّنة من (320) مديراً تنفيذياً ومديري الإدارات ومديري الأقسام، وتم توزيع (175) استبانة واسترداد (135) استبانة صالحة للتحليل. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة تتمتع بذكاء استراتيجي مرتفع من وجهة نظر العاملين فيها، كما تبين وجود مستوى مرتفع من رأس المال الهيكلي في تلك الشركات. وبيّنت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء الاستراتيجي (كعملية وسمة) في تعزيز رأس المال الهيكلي لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

6. دراسة أبو محفوظ (2011م) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن".

وقد هدفت الدراسة إلى قياس دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة والرؤية والتحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، بالإضافة إلى دور الذكاء الاستراتيجي على المديرين في تحقيق الميزة التنافسية بعدها (جودة الخدمة) في تلك المؤسسات.

واستخدمت الباحثة الاستبانة التي شملت (49) فقرة والتي تمّ تطبيقها على عيّنة مكوّنة من (74) فرداً من موظفي المستويات العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن. وتوصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمّها وجود دور ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة والرؤية والتحفيز) على تحقيق الميزة التنافسية بعدها (جودة الخدمة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

7. دراسة العامري (2011م) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة مكوّنة من (36) فقرة لجمع البيانات الأولية، وتم تطبيقها على عيّنة البحث المكوّنة من (73) موظفاً في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، التفكير التنظيمي، الحدس) على كل من النجاح الاستراتيجي والذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

8. دراسة قاسم (2011م) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".

حيث هدفت الدراسة إلى تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في الأونروا لتقديم الخدمات المميزة للاجئي قطاع غزة، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية) على كل من تطبيق الذكاء الاستراتيجي وأثره على اتخاذ القرارات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكوّنة من (94) مديراً عاملاً في مكتب غزة الإقليمي التابع لمنظمة الأونروا.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الشراكة، الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم) وعملية اتخاذ القرارات في عينة الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

9. دراسة كروجر (Kruger, 2010):

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في قطاع صناعة التأمين في جنوب أفريقيا في ظلّ التنافس الحادّ في سوق العمل، وإلى أيّ مدى يمكن أن يؤثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات في مجال صناعة التأمين. وقد اتّبع الباحث المنهج الوصفي في دراسته، مستخدماً الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة البحث المكوّنة من (82) شركة تأمين في البيئة الصناعية في جنوب أفريقيا.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ أغلب مؤسسات التأمين لم تحتضن بشكل كامل نموذجاً للذكاء الاستراتيجي ما عدا المنظّمات الكبيرة، وأنّ الذكاء الاستراتيجي يعدّ عنصراً هاماً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويزوّد الإدارات العليا بالمعلومات الهامة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية لهذه المنظّمات.

10. دراسة أبادي وآخرون (Abadie et al., 2010):

وهدفّت الدراسة إلى كشف أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإبداع من خلال زيادة نسبة المبيعات في الأسواق الطبيّة الأوروبيّة والتنافس بين شركات الأدوية الكبرى. وتكوّنت عينة الدراسة من (50) شركة أدوية عالمية، واعتمد الباحثون على الاستبانة والمقابلات الشخصية لتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت النتائج

بأن الذكاء الاستراتيجي يوفر للإدارة العليا في الشركات المبحوثة القدرة على التميّز التنافسي وقيادة سوق الأدوية في الاتحاد الأوروبي.

#### 11. دراسة واجنر وبيل (Wagner & Belle, 2007):

وهدفت الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام تقنية (البحث عن المعلومات باستخدام الإنترنت) في الذكاء الاستراتيجي وجمع المعلومات عن البيئة خارج المنظّمة في مؤسّسات جنوب إفريقيا. واتّبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلات مع عيّنة الدراسة المكوّنة من (36) فرداً من خبراء وأعضاء الذكاء التنافسي والاستراتيجي في المنظّمات الصغيرة في جنوب أفريقيا. وأشارت أهم النتائج إلى أهميّة تقنية (البحث عن المعلومات باستخدام الإنترنت) في الذكاء الاستراتيجي في اتّخاذ القرارات واسترجاع المعلومات الاستراتيجية عن العملاء، وجمع المعلومات عن بيئة العمل الخارجيّة والسوق المنافس.