

الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل

فاطمة محمد الشريف صالح

أحمد عزمي زكي عبدالعزيز - نجلاء حسن جمعة

مستخلص :

يشهد العالم تغييراً كبيراً في مجمل نواحي الحياة، حيث انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، حيث يتم توظيف الطاقات وتطويعها لتحقيق ما يسمى بالذكاء الاستراتيجي وهو مصطلح يعنى القدرة على فهم المواقف والعمل بواقعية تتلاءم مع المستجدات والظروف التي تمر بها المنظمة، ويتم توظيف هذه العملية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وتنمية استراتيجياتها، حيث تتسم أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالقدرة على الاستشراف وتوافر الرؤية الاستراتيجية للأمر بجانب التفكير بالمنطق. وتساهم تلك العمليات (الذكاء الاستراتيجي) بشكل يمكن استخدامه في معظم المنظمات في تحسين الأداء التنظيمي، حيث يعتبر هو الهدف الرئيسي للمنظمات، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من توافر الإدارات التي تمتلك رؤى وتصورات مستقبلية خاصة في الوقت الحاضر سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمات.

كلمات مفتاحية: الذكاء الاستراتيجي - إعداد القادة - قادة المستقبل

Abstract:

The world is witnessing a great change in all aspects of life, as its effects were clearly reflected on administrative practices and the nature of organizational relations towards achieving the strategic goals of institutions, where energies are employed and adapted to achieve the so-called strategic intelligence, a term that means the ability to understand situations and work realistically

in line with developments and circumstances that are going through by the organization.

This process is employed to achieve the goals of the organization in general and to develop its strategies, where the dimensions of strategic intelligence are characterized by the ability to foresee and the availability of a strategic vision for things in addition to thinking with logic. These processes (strategic intelligence) contribute in a way that can be used in most organizations to improve organizational performance, as it is the main goal of organizations, and to achieve this goal, departments that have special future visions and visions at the present time, whether the internal or external environment, must be available.

Keywords: Strategic Intelligence - Preparation of Leaders - Future Leaders

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل بالتطبيق على قطاع شركات البترول بجمهورية مصر العربية (محل دراسة).

كما إنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

❖ التعرف على مدى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي في دعم قادة المستقبل في قطاع البترول محل دراسة.

- ❖ دراسة وتحليل وتحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية وإعداد قادة المستقبل.
- ❖ دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وقدرته وفاعليته على التأثير بقيادة المستقبل.
- ❖ التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي ومدى تأثيره في تنمية وإعداد قادة المستقبل.
- ❖ استخلاص بعض النتائج والتوصيات والمقترحات التي تساهم في تحديد وتطوير شكل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في تنمية وإعداد قادة المستقبل.

أهمية البحث:

- ❖ يستمد البحث أهميته باعتباره سيناقش مدى الأفكار والاتجاهات العلمية الحديثة في مجال مقارنة الذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل
- ❖ مساعدة القيادات المستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة بوصفه أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون.
- ❖ تكتسب الدراسة أهميتها من مجال التطبيق وهو قطاع شركات البترول والذي يعد أحد أهم القطاعات في جمهورية مصر العربية والتي تلعب دورًا هامًا بالدخل القومي والاقتصاد المصري
- ❖ يفيد هذا البحث القطاعات المختلفة لمعرفة أهمية دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير مهارات قادة المستقبل.

مشكلة البحث:

لوحظ إن كثير من العاملين والذين يعدو قادة المستقبل يتعاملون وفقاً للأنظمة والقوانين واللوائح دون أن يكون لديهم رؤية مستقبلية للمؤسسة التي يعملون على

إدارتها، وليس لديهم القدرة على تكوين تصورات ذهنية واضحة تعمل على تطوير الأداء في المؤسسة وضعف التطلع إلى تكوين شراكة بين المؤسسات الأكثر تميزاً للاستفادة من خبراتها ونادراً ما يلقون ببث روح الحماس لدى المرؤوسين وتحفيزهم وزيادة دافعتهم للعمل وكثيراً لا يجيدون صناعة القرار وأساليب أخاذه مما يؤدي إلى الوقوع في المشكلات، فضلاً عن عدم الرضا الوظيفي وضعف أداء المنظمة وبالتالي ضعف الإنتاج والأرباح مما يعوق تقدم نجاح المؤسسة، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في: " تواجه شركات البترول قصور في الاهتمام بإعداد قادة المستقبل ويمكن استخدام الذكاء الاستراتيجي في مواجهة هذا القصور".

من خلال ما سبق يمكن تقسيم البحث إلى ما يلي:

أولاً: ماهية الذكاء الاستراتيجي

ثانياً: ماهية قادة المستقبل.

ثالثاً: أثر تطبيق ومدى فاعلية دور الذكاء الاستراتيجي على تنمية وإعداد قادة المستقبل

أولاً: ماهية الذكاء الاستراتيجي:

١. مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence، فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين انبهروا إلى الاهتمام بهذا النمط من الذكاء وتباينت وجهات النظر للباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي ويرجع هذا التباين إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده.

فمنهم من عرف الذكاء علي أنه: "القدرة على مواجهة المواقف الجديدة أو تعلم مواجهاتها لاستجابات جديدة" (Al-Ubaidi, et al. 2012).

ومنهم من عرفه على أنه: "القدرة على التعلم والفهم والتفكير بطريقة منطقية حول الأشياء" (Goleman, 2002).

والذكاء الاستراتيجي هو: "المعرفة والمهارات المجتمعة من موارد المنظمة، ويمكن تحسينه وتطويره بالتعلم، والخبرة، وغيرها" (Jung, 2009).

والذكاء الاستراتيجي هو: "نظام يتكون من عدة أبعاد ضرورية لبناء صورة أوضح عن مستقبل المنظمة" (Maccoby, 2011).

وهو: "عدد من العمليات التي تهدف إلى البحث عن المعلومات، ومن ثم تجميعها ومعالجتها، ووضعها في متناول متخذي القرار" (Clar et. Al., 2008)

وبناء على ما جاء من مفاهيم للذكاء الاستراتيجي يتضح إنها تفرعت في ثلاث اتجاهات هي:

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

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

الاتجاه الثالث: يعد الذكاء الاستراتيجي جزءاً من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات.

٢. أهمية الذكاء الاستراتيجي:

وتتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة يستخدمها المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم، ويمكن أن تلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي بما يأتي (Hawks, 2017):

أ- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة.

- ب- تحقيق التميز بتوفير المقدره على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل.
- ج- أن الذكاء الاستراتيجي يعد من مكونات الصناعة، ويلعب دور رئيسي بخصوص الخطط المستقبلية.
- د- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي، وتحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين.
- هـ- ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان. ودعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية.
- و- جزءاً من ثقافة المنظمة ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات.
- ز- حاجة المديرين للمعلومات في إطار عملهم في بيئة يسودها عدم التأكد.
- ح- اعتماد المنظمات على جهود الذكاء ذات التوجه الاستراتيجي في دعم عملية صناعتها للقرارات الاستراتيجية.
- ط- تركيز صناع القرار على التحليل بدلاً من البحث عن المعلومات.

٣. أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

وتتمثل أبعاد الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:

- ❖ استشراف المستقبل: ويستطيع الاستشراف استكشاف التغيرات المستقبلية من خلال توقع وتحليل التطورات والتحديات المستقبلية الممكنة ويدعم أيضاً تشكيل الرؤية المستقبلية لاستراتيجيات وإجراءات الحاضر، والقدرة على إيجاد نظرة عالية متجهة للأمام توظف نتائج الاستشراف بما يعود بالنفع على المؤسسة من خلال اكتشاف الأوضاع غير المواتية وتوجيه سياساتها وصياغة استراتيجياتها (الهنداوي وآخرون، ٢٠١٧).

❖ الرؤية الاستراتيجية: تمثل الرؤية الاستراتيجية ما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، وتوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، ويمكن القول إن مصطلح الرؤية يجب عن كثير من الأسئلة مثل؛ ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه؟ وإلى أين ستصل في مسيرتها؟ وتحدد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، والبساطة والإيجاز (دى سلر، ٢٠٠٣).

❖ التفكير المنظم: هو نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والأبعاد ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويضع برامج وخطط عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، وينطلق من استقراء الماضي وتحليل الحاضر، واستشراف معالم المستقبل. (عبد المتعال والطحان، ٢٠١٥).

❖ التحالفات الاستراتيجية: تُعد التحالفات الاستراتيجية القدرة التي يمتلكها القادة في إقامة شراكة كأداة لتعزيز القدرات بين المؤسسات المتنافسة أو غير المتنافسة بغرض تقليل النزاعات والحد من الصراعات وتحسين الأداء، حيث أن يلتزم كافة الأطراف بالأهداف من خلال تعزيز التعاون وتحسين الاتصالات بين أطراف التحالف في كافة المجالات والأنشطة (Maccoby، 2004).

تعرف الباحثة الذكاء الاستراتيجي في موضوع البحث على أنه: "مجموعة من العمليات التي تجريها الجامعات المصرية الخاصة، والخاصة بالبحث عن المعلومات من البيئة المحيطة وجمعها وتحليلها ومعالجتها، بهدف التنبؤ بالمستقبل وتوقعه وفق تفكير منهجي منظم، بما يزيد من قدرة تلك الجامعات علي المنافسة القطاعية".

٤. أهداف الذكاء الاستراتيجي:

- إن للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة، وهي على النحو الآتي:
- أ- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية نحوها.
 - ب- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجود الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثالية.
 - ج- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات بتقييم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
 - د- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
 - هـ- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.
 - و- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج عن سمعتها وموقعها بالشكل الذي ينعكس إيجابياً.

٥. أدوار الذكاء الاستراتيجي:

- ❖ دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير: يساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته. كما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه فحص بيئة عمل المؤسسة وتحدد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة، كما يوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها.
- ❖ دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي: يساعد هذا الذكاء المؤسسة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق، والتكنولوجيا الجديدة وهذا يساعد في تشكيل

الخيارات الاستراتيجية. والمؤسسات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعال هي المؤسسات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها.

❖ دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية: للذكاء الاستراتيجي دور كبير في اتخاذ القرارات الناجحة في المؤسسات التربوية فهناك علاقة تربط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي تم شرحها سابقاً وهي (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الدافعية - الشراكة) بعملية اتخاذ القرارات الناجحة وما له من أهمية في مساعدة القادة أو متخذي القرار في المؤسسة.

ثانياً: تنمية وإعداد قادة المستقبل:

١. مفهوم إعداد قادة المستقبل:

أختلف الباحثين حول تعريف إعداد قادة المستقبل: فقد عرفها (دانيال، ٢٠١٠) بأنها مجموعة العناصر تعمل على التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص، وعرفها كلا من (Well & Holden) بأنها عملية منظمة لتعديل أو تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات من خلال نقل وتبادل الخبرات لتنمية القدرات الفردية بالشكل الذي يساعد على تحسين الأداء والوفاء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

بينما عرفه (محمد، ٢٠١٥) بأنه عبارة عن برامج مخططة لتحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة من خلال إحداث تغييرات قابلة للقياس في المعارف والمهارات والسلوك الاجتماعي.

مما سبق ومن خلال التعريفات السابقة تري الباحثة إن إعداد قادة المستقبل بأنها عبارة عن عملية إعداد الأفراد لشغل الوظائف التي تتفق مع قدراتهم وتخصصاتهم من خلال تدريبهم وترقيتهم في المناصب القيادية وفق برنامج مخطط لجميع القوى العاملة

من قبل الإدارة العليا بشكل يحقق حاجاتها المستقبلية من الوظائف وحاجات الأفراد للتدرج في السلم الوظيفي للمنظمة.

٢. خصائص عملية إعداد قادة المستقبل:

تتسم عملية إعداد قادة المستقبل بما يلي:

أ- عملية مخططة: إن إعداد قادة المستقبل يتطلب عملية مخططة كونها تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية تستهدف تلبية احتياجات كلاً من المنظمة والعاملين فيها.

ب- عملية مستمرة: فهي عملية ذات طبيعة متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التغيير المطلوب مواكبتها في ظروف العمل وفي البيئة المحيطة بها.

ج- عملية شاملة: فهي تشمل جميع الأفراد المرشحين لتولي المناصب القيادية في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) وشمولها لجميع التخصصات والمجالات داخل المنظمة كما أنها تهتم بالعمل على إحداث تغيير شامل في الفرد سواء من الناحية المعرفية أو المارية أو النفسية.

د- عملية إعداد قيادات المستقبل تجمع بين ثلاثة جوانب الجانب العلمي، يتعلق بزيادة المعارف والمعلومات النظرية، والجانب العملي، يتصل باكتساب المهارات وطرق العمل، والجانب النفسي، يتمثل في تهذيب السلوك في مجال العمل بالإضافة إلى تنمية القدرة على مواجهة المصاعب وتحليل المشكلات والمفاضلة بين الحلول المقترحة لها.

٣. سمات قادة المستقبل:

تتمثل أهم سمات قادة المستقبل في:

أ- أن يكون لديهم الإدراك الكافي لأهمية حاجتهم للتغيير دون خوف.

- ب- التأكيد على إمكانية الوصول إلى المرؤوسين.
- ج- أن يكون لديهم أساس قوي ومحدد الأهداف وصورة للمنظمة مستقبلياً وباستمرار.
- د- القادة الأذكياء يولدون الثقة في الآخرين.
- هـ- لديهم نزاعات إيجابية تجاه الفعل والممارسة والتصرف.
- و- لا يقتصر إبداع القادة في إطار الصورة المحددة للمنظمة ولكن يجب أن يكون للصورة مغز ومعنى.
- ز- أن يكون لدى القائد إيجابية واضحة عن التكنولوجيا المتقدمة ويعتقد في حدوث التغيير التكنولوجي والأهمية.
- ح- القادة يفعلون الكثير إذا كانوا صغاراً في السن ويفعلون القليل إذا كانوا كباراً في السن.
- ط- القادة يصنعون الاتحادات المنظمة لشركاتهم.

وكذلك يمكن تلخيص أهم سمات قادة المستقبل من خلال مجموعة من الصفات الشخصية والقيادية، كالتالي:

أ- الصفات الشخصية:

- (الأمانة - النزاهة - الخلق الحسن - الذكاء والمرونة وسعة الأفق - المظهر الحسن - اللياقة البدنية والسلامة الصحية - احترام النفس والغير - الإيجابية في العمل - المبادرة - القدرة على الابتكار، التعاون والعلاقات الاجتماعية الجيدة).

ب- الصفات القيادية:

- (إلمامه بكافة القوانين واللوائح الخاصة بالعمل - إلمامه بمبادئ العلاقات الإنسانية وكيفية تطبيقها - القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في الحالات الطارئة - الثقة في النفس - الخبرة الفنية بالأعمال التي يشرف عليها- أن يؤمن أن الإدارة تكليف وليس

تشريعاً- أن يؤمن بأنه مسئول عن رؤوسيه و عن المنظمة التي يقودها وجهود المتعاملين بها- وانتهاج أسلوب القيادة الديموقراطية مع المرؤوسين - الالتزام بالعدالة في التعامل مع المرؤوسين - توفير القدوة الحسنة للمرؤوسين في كل تصرفاته).

وترى الباحثة أن قيادات المستقبل هي تلك العقول البشرية عالية التميز التي تعكس مستويات إبداع عالية خاصة بالنسبة للقادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الخبرة والتي تساعدهم في تقديم أفضل الاقتراحات لتطوير أنفسهم ومرؤوسيهم، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

٤- مزايا وصعوبات إعداد قادة المستقبل:

- ❖ **مزايا إعداد قادة المستقبل:** توجد أسباب كثيرة تجعل من إعداد قادة المستقبل نشاطاً أساسياً لأي منظمة وشرطاً من شروط نجاحها وهذه الأسباب ترجع إلى:
- أ- المشاكل الإدارية العديدة التي تواجه الوظائف الإدارية في معظم جوانب الحياة الاقتصادية ونموها، مما أثر على عمل القيادات الإدارية، الأمر الذي يستلزم ضرورة الاهتمام بإعداد وبناء القيادات المستقبلية من ذوي الأفكار المتجددة.
 - ب- خلق قيادات من الصف الثاني يخفف من أعباء القيادات الحالية، ويجنب الارتباك الذي يحدث عند الإحالة إلى سن المعاش، أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب.
 - ج- زيادة الطلب على شاغلي الوظائف القيادية والحاجة المتزايدة إليهم وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر لمواجهة النقص في هذه الوظائف على جميع المستويات.
 - د- ارتفاع معدل الدوران في الوظائف العليا بسبب ترك العمل بحثاً عن فرص أفضل داخلياً أو خارجياً حيث تعتمد شركات وبنوك الاستثمار المختلفة إلى جذب المديرين الأكفاء ذوي الخبرة أو بسبب الإحالة إلى المعاش.
 - هـ- الإعداد العلمي السابق لشاغلي معظم الوظائف الإدارية يستلزم الاهتمام ببرامج الإعداد والتنمية. وهذا بالضرورة يحتاج إلى تخطيط معد سلفاً ببرامج التأهيل وإعداد هؤلاء القادة.

❖ **صعوبات إعداد قادة المستقبل:** تواجه عملية إعداد قيادات المستقبل عدداً من التحديات من أهمها:

- أ- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات معادية للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً.
- ب- التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية.
- ج- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.
- د- مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.
- هـ- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية عن طريق مجموعات وفرق العمل.
- و- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تدريب العاملين لزيادة المعارف والمهارات، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعداد للمستقبل.

ثالثاً: دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل:

يمكن مناقشة وتوضيح أبعاد دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل كالآتي:

١. دور الرؤية الاستراتيجية على دعم التوجه الاستراتيجي:

الرؤية المستقبلية: هي قدرة الإداري على بناء أو تصميم هيكل المنظمة وفق صورة نظام كامل اجتماعي كبير قادر على صياغة الأعمال والاستراتيجيات الحقيقية وذلك من خلال إدراك للرؤية المستقبلية لنوع البيئة التي يرغب بها القائد الذكي استراتيجياً ويسعى إلى تحقيقها ضمن إطار زمني. وبناءً عليه تتضح أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال تركيز المنظمة على أولوياتها للاستجابة لجميع المستجدات البيئية،

والمساهمة في ضمان أن جميع العاملين يتعاونون نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهناك عدة مهام للتوجه الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

- الموافقة على رؤية ورسالة وأهداف المنظمة التي اقترحتها الإدارة العليا.
- دراسة قرارات الإدارة العليا ومقترحاتها وأنشطتها الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة.

٢. دور الرؤية الاستراتيجية على تعزيز التمكين الإداري:

الرؤية الاستراتيجية:

إن الرؤية الاستراتيجية الواضحة عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلا عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ووضع الشركة على المسار الاستراتيجي السليم، والالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف ويكون للمديرين ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة إعداد مفيدة للمعمار الاستراتيجي وهذه المهام هي:

- التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال التجارية التي تقوم بها الشركة حالياً.

- استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى، واختيار ما يجب على القادة الاتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على الشركة أن تتبعه.

- التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بألفاظ بسيطة ومثيرة، تزيد من مدى الالتزام على مستوى المنظمة.

وبناءً عليه فإنه عندما تبنى القيادات الحالية أساليب التمكين يبدأ العاملون بالشعور بأنهم يتمتعون بالقيمة والكفاءة ، وأن الوظائف التي يقومون بها لها معنى وتأثير كبير ، وتتوقع منهم تغيير سلوكهم إلى المساهمة في فاعلية وكفاءة المنظمة، وهناك آلية لتطبيق نهج تمكين العاملين للعمل فيما يلي:

المرونة التنظيمية، الفعالية الذاتية، قيمة العمل، التأثير في اتخاذ القرارات.

٣. دور التحفيز والدافعية على دعم التوجه الاستراتيجي:

التحفيز والدافعية:

تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل كبير، كذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وتوجيه دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه، بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاء الاستراتيجي والشعوري في آن واحد، حيث أشتمل تعريف الذكاء الشعوري على أنه (فهم الذات، وضبط النفس، والتقمص العاطفي) مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لاسيما (الدافعية) لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم.

وترى الباحثة أن الدافعية هي قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي قادر على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية، ويؤثر ذلك علي التوجه الاستراتيجي ومفهوم الذي يُستخدم في مجال الإدارة الاستراتيجية حيث يعكس الاتجاهات الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تنفيذها، للتوصل إلى الأداء المتميز والمستمر للمنظمة، إذ يعتبر هذا التوجه بمثابة دليل استرشادي يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على صياغة أهدافها الاستراتيجية المتوائمة مع توجهاتها الاستراتيجية ، كذلك يمكن النظر إلى التوجه الاستراتيجي باعتباره وسيلة ممنهجة تساعد المنظمة على معرفة وتحديد أهدافها بكل

وضوح ودقة وتحديداً توضيح الممارسات الواجب القيام بها من قبل المنظمة وتحديد المستفيد من هذه الممارسات.

٤. دور التحفيز والدافعية على تعزيز التمكين الإداري:

التحفيز والدافعية:

أهمية تمتع القائد بالذكاء بين الاستراتيجي والشعوري في آن واحد، توظيف الذكاء الشعوري (فهم الذات، وضبط النفس، والتقصص العاطفي) مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لاسيما (الدافعية) لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم وترى الباحثة أن الدافعية هي قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم مما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية، ويقوم تمكين العاملين بدور هام في مساعدة المنظمات على تحديد استراتيجياتها وسياساتها وقوانينها التي تتلاءم مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، بالإضافة إلى دوره في التعرف على تفاصيل أعمال المنظمة وجميع العوامل التي قد تؤثر في توجهاتها المستقبلية، حيث أن التوجه الاستراتيجي يرتبط بالمستقبل ويمكن التوصل إليه من خلال اقتراح أفكار مستقبلية وابتكار عمليات يمكن أن تساهم في تطبيق هذه الأفكار، وتكمن أهمية التوجه الاستراتيجي بما تسعى له المنظمات في التميز بأدائها حيث يقوم هذا التوجه على استخدام التنبؤات العلمية والمنطقية نحو المستقبل، حيث يُعد التوجه الاستراتيجي المحرك الأساسي لتحقيق رؤية المنظمة ومفتاح نجاح تميزها، ويعد متطلب هام للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة والتميز في ظل المستجدات البيئية المتلاحقة، وبناءً عليه تتمثل أهمية التوجه الاستراتيجي فيما يلي:

وضوح الرؤية المستقبلية، تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل.

٥. دور التحفيز والدافعية على تطوير رأس المال البشري:

التحفيز والدافعية:

يعبر عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوية غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل، وتظهر أهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية:

- اعتماده المتوقع في إدارة التغييرات البيئية بأسلوب هادي ومنتظم.
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغييرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.
- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم.
- استيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسية، وتعزيز العملية.

يتمثل رأس المال البشري في القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها أفراد المنظمة، والتي تُعد ثروة حقيقية ومورداً مهماً من مواردها، ويُعد رأس المال البشري مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحدد للتنمية، وعندما تحدث الفجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد من أن ينصب الاهتمام على البشر إعداداً وتدريباً للخبرة ودعمًا للقدررة الإدارية، وحين يتكامل العنصر البشري يصبح من السهل زيادة القدررة التنافسية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام، لذا فإن الدولة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً استراتيجياً هو تطوير كفاءات رأس المال البشري.

النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إن هناك بعض العناصر الأساسية (الرؤية الاستراتيجية، التحفيز والدافعية، الشراكة) اللازمة لتفعيل دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل لدى شركات البترول بجمهورية مصر العربية.
- ٢- بينت الدراسة أن هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية وإعداد قادة المستقبل، كما بينت الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل لدى شركات البترول بجمهورية مصر العربية.
- ٣- استنتجت الدراسة أن إدارة الشركات لا تهتم بتطبيق الرؤية الاستراتيجية بطرق جديدة ومتميزة من خلال التعاون مع العاملين مما يؤثر بصورة سلبية على تطوير خبرات العاملين وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم.
- ٤- بينت الدراسة أنه هناك بعض العوامل التي تتحد من بناء نظام إداري فعال يسهل عمليات التمكين الإداري للعاملين حيث إن إدارة الشركات لا تهتم بإشراك العاملين في بناء الخطط التطويرية للعمل للاستفادة من الخبرات المتوفرة لديها في تطوير نظم وأساليب العمل.
- ٥- بينت الدراسة أن إدارة الشركات لا تعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل وتحديد أسباب العيوب والانحرافات ووضع الحلول المقترحة للمشكلات وعلاج الأخطاء والانحرافات في العمل.
- ٦- بينت الدراسة أن خطط وبرامج التدريب والتطوير المقدمة للعاملين لدى الشركات لا تتسم بالتجديد والاستمرارية حيث يقل الاهتمام بإشراك العاملين في البرامج والدورات التدريبية المتقدمة والحديثة التي تتلاءم مع التغيرات المختلفة والتطورات الإلكترونية والتكنولوجية.
- ٧- بينت الدراسة أن إدارة الشركات لا توجد لديها منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية حيث يضعف الاهتمام بتوفير البرامج

التدريبية التي تهدف إلى تحسين وتطوير القدرات والمهارات الإدارية والمهنية لدى العاملين.

التوصيات:

- ١- ضرورة توفير العناصر الأساسية (الرؤية الاستراتيجية، التحفيز والدافعية، الشراكة) اللازمة لتفعيل دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل لدى شركات البترول بجمهورية مصر العربية.
- ٢- الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية وإعداد قادة المستقبل، وكذلك ضرورة الاستفادة من الأثر الإيجابي للذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل لدى شركات البترول بجمهورية مصر العربية.
- ٣- الاهتمام بمشاركة جميع العاملين في تحديد التوجه الاستراتيجي بحيث ينبغي أن تعمل إدارة الشركات على توفير الإمكانيات والعوامل غير نمطية التي تساهم في دعم تصميم التوجه الاستراتيجي وفق آليات جديدة ومبتكرة.
- ٤- أن تهتم إدارة الشركات بمشاركة جميع العاملين في تطبيق الرؤية الاستراتيجية بطرق جديدة ومتميزة من خلال التعاون بينها وبينهم وذلك من أجل تطوير خبراتهم وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم.
- ٥- الاهتمام من قبل إدارة الشركات على توفير مناخ ملائم يساعد العاملين على زيادة مستوى الكفاءة في العمل وكذلك ضرورة الاهتمام بدعم وتحفيز العاملين وتوفير الظروف المناسبة التي تزيد من دافعيتهم نحو تطوير وزيادة قدراتهم.
- ٦- ينبغي أن تهتم إدارة الشركات بوضع منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لتوفير البرامج التدريبية التي تؤدي إلى تحسين وتطوير القدرات والخبرات والمهارات الإدارية والمهنية المختلفة لدى العاملين.

٧- أن تعمل إدارة الشركات علي إشراك العاملين في اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل وتحديد أسباب العيوب والانحرافات وكذلك وضع الحلول المقترحة للمشكلات وعلاج الأخطاء والانحرافات في العمل..

المراجع:

- ١- إبراهيم، محمد أحمد، "دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتنافسية المستدامة"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها ، ٢٠١٩.
- ٢- خالدية مصطفى عبد الرزاق، مرجع سبق، ذكره، ص ص ٧٦ - ٧٧.
- ٣- دانيال جولمان، تعريب عثمان الجبالي المثلوثي محمد أحمد عبد المتعال، "القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية - إلى علم وتناج"، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠١٠، ص ١٣٣.
- ٤- ديسلر، جاري، "إدارة الموارد البشرية"، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
- ٥- سيد محمد جاد الرب، "كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٨، ص ١٠٠.
- ٦- صالح، احمد علي وآخرون، "الإدارة بالذكاءات، نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، ٢٠١٠.
- ٧- عبد المتعال، الطحان، محمد سيد أحمد، عماد عبد الخالق ، "أساسيات التفكير المنطقي والبحث العلمي"، القاهرة، مكتبة عباد الرحمن للطباعة والنشر، ٢٠١٥.
- ٨- العزاوي وبشرى هاشم محمد، "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح"، ٢٠٠٨.
- ٩- على محمد عبد الوهاب، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٨، ص ٢٦٦.
- ١٠- محمد القحطاني، "إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل"، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠١٢، ص ٢٢.
- ١١- مدحت محمد ابو النصر، "قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة"، الطبعة الرابعة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، ٢٠١٥، ص ١٤٣.

- ١٢- نعمة عباس الخفاجي، عادل هادين البغدادي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ٢٠٠١.
- ١٣- هاشم سعيد الطاعني النعيمي، "دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات المتحدة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢٠.
- ١٤- الهنداوي وآخرون أحمد ذوقان، "استشراف المستقبل وصناعته، ما قبل التخطيط الاستراتيجي استعداد ذكي"، دبي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٧.
- ١٥- وليد عبدالله كمال، "أعداد قادة المستقبل الموهوبين"، المؤتمر العربي الدولي العشرون للتدريب والتنمية، الإبداع المؤسسي "القيادة الفرد المنظمة"، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٦.
- 16- Al-Ubaidi, et al. , "**Strategic Intelligence to Enhance Quality of Auditing An Exploratory Study of the Views of a Sample of Financial Supervisors in the Financial Supervision Bureau**", The Eleventh Annual Scientific Conference on Business Intelligence and Knowledge Economy, Al Zaytoonah University, Amman, 2012.
- 17- Ayman, R., Chemers, M. and Fiedler, F. "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis", **Leadership Quarterly Journal**, Vol. 6, No. 2, 2012, P. 147.
- 18- Carla Sofia Silva, "**Artificial Intelligence Can Predict Human's Learning and Attention**", Universidad Nova of Lisbon, Portugal Submission: June 08, 2018; Published: June 22, 2018.
- 19- Clar, G.; Acheson, H.; Hafner-Zimmermann, S.; Sautter, B.; Buczek, M.; Allan, J., "**Strategic Policy Intelligence Tools. Enabling better RTDI policy**", making in Europe's regions Steinbeis-Edition Stuttgart/Berlin, 2008.
- 20- Dowell, McDowell, "**Strategic intelligence Ahand book for Practitioners**", and Users, Rev. ed, Scarecrow press, USA, 2009.

- 21- Goleman, D. , "Leadership that gets Results", **Harvard Business Review**, 78, (2), 2002.
- 22- Hawks, Majd. , "Measuring the dimensions of strategic intelligence among managers of medium-sized private companies and their effect on competitive capabilities in the Syrian Arab Republic", **Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences**, Volume 33, No. 1, 2017.
- 23- Jung, Y. , "An Approach to Organizational Intelligence Management (A Framework for Analyzing Organizational Intelligence within the Construction Process)", 2009.
- 24- Lanbar Well & Len Holden, "**Human Resource Management**", Pitman Publishing, London, 2005, p. 336.
- 25- Maccoby, M., "**Strategic Intelligence: conceptual system of leadership for change**", Performance Improvement, 2011
- 26- Maccoby, Michael et al., "**To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence, Factor in Talent**". Available from: <http://www.factorintalent.com/>. , 2004.