

دور المعرفة في تحسين الذكاء الاستراتيجي

الباحث/ عبد العزيز ناصر خنيفر القعيط الرشدي

باحث دكتوراه- كلية التجارة- جامعة مدينة السادات

المخلص:

هدف البحث إلى الوقوف على دور المعرفة في تعزيز وتحسين الذكاء الاستراتيجي من حيث (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية والحدس) وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية، وقد استخدم الباحث منه الوصفي لتحليل متغيرات البحث والتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن المعرفة من أهم الاستراتيجيات الإدارية التي تسهم في التطوير والتغيير، كما أن الذكاء الاستراتيجي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وبالتالي فللمعرفة دور فعال في تحسين الذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته، وختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالقدرات الإبداعية وإعطائها بعدا استراتيجيا للتحفيز على توليد الأفكار الإبداعية وتقليل القيود التقليدية من أجل تعزيز القدرات الإبداعية.

الكلمات المفتاحية:

المعرفة- الذكاء الاستراتيجي- الاستشراف- التفكير- الرؤية الاستراتيجية.

The role of knowledge in improving strategic intelligence

Abdulaziz N KH Q ALrashidi

Abstract:

The research aimed to identify the role of knowledge in promoting and improving strategic intelligence in terms of (foreseeing, organized thinking, strategic vision, partnership, motivation and intuition) and its relationship to creative ability. The researcher used the descriptive method to analyze the research variables and reach a set of conclusions, the most important of which are: One of the most important administrative strategies that contribute to development and change, and that strategic intelligence depends on the optimal utilization of human resources, and therefore knowledge has an effective role in improving strategic intelligence in all its components. And reduce traditional constraints in order to enhance creativity.

Keywords:

knowledge- strategic intelligence- foresight- thinking- strategic vision.

المقدمة

أحدثت ثورة المعلومات تطورا هائلا في العلوم الإدارية ونتيجة لذلك حرصت المنظمات على تقديم أفضل الخدمات والحفاظ على أدائها المتميز، من خلال ابتكار أساليب إبداعية للنهوض بالعمل، وفي ظل ذلك برزت مفاهيم إدارة جديدة دفعت تلك المنظمات إلى تبيينها وتطبيقها، وذلك لأن المنظمات تعيش في عصرنا

الحالي في بيئة أعمال ديناميكية تتصف بالتعقيد والغموض والتغير المستمر في بيئة الأعمال.

وتعتبر المعرفة من المفاهيم الواسعة، التي ليس لها عمر محدد أو زمن واضح لنشأتها، فهي تتكون من الأنشطة المهمة بحصول المنظمة على المعرفة من الخبرات التي تمتلكها ومن الخبرات الأخرى، وهذه الأنشطة يتم تنفيذها من خلال ربط التكنولوجيا بالهيكل والاستراتيجيات التنظيمية، والتي يتم من خلالها تنمية وإنتاج معرفة جديدة تساهم في تطوير الأداء داخل المنظمات، والهدف من الحصول على المعرفة هو التعلم والمساهمة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات بشكل سليم (عبد الله ونذير، ٢٠١٥، ص ١٢).

وقد برز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو أهدافها، وتمكين قادته من توقع التغيرات المستقبلية، واستشراف مستقبل المنظمة، وصياغة الخطط والاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من مجابهة التحديات، والتكيف مع المتغيرات، وتعزز من قدرتها على البقاء والنمو، حيث تعتبر القدرة على التكيف والبقاء والنمو من المؤشرات التي يتح طلباً لها مستوى الفعالية التنظيمية، ويحتاج قادة المنظمة ومدراءها إلى امتلاك القوة التي تساعد على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات من خلال العاملين في المنظمة بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة، وتحسين الأداء الاستراتيجي (مسلم، ٢٠١٥، ص ٤).

وفي الوقت الحالي فإن المنظمات بدأت تدرك أهمية دور الذكاء الاستراتيجي في النهوض بالعمل المؤسسي؛ مما حتم عليها تدريب قياداتها على تنمية عناصره دارته و بفاعلية، من خلال تحقيق التوأمة في حاجاتها بين المعرفة وهذا النمط من الذكاء.

مشكلة الدراسة:

إننا في عالم سريع التغيير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة أكثر ذكاءً وإبداعية لا غنى عنه في عالم سريع التغيير ونحتاجه لصنع الأحداث فثمة أمور على الدوام ينبغي القيام بها ومشكلات تتطلب الحل، وثمة فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي التخطيط لها. فالكثير من الناس يتساءلون عن سر بقاء الشركات العملاقة واختفاء بعض الشركات من دائرة المنافسة. لذلك تعمل المنظمات على تخمين أدائها من الذكاء الاستراتيجي والإبداع بقيادتها في العمليات الإنتاجية وتدعيم نشاطات البحث والتطوير وتوفير الإمكانيات اللازمة كي تبقى المنظمات قوية وشديدة المنافسة أمام المنظمات الأخرى.

وتأكيدا للدور الحيوي الذي تقوم به المعرفة في تطوير عمل المنظمات من خلال عملياتها المتمثلة في توليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، فمن المتوقع أن يكون لها أثر في تعزيز وتطوير عناصر الذكاء الاستراتيجي، والذي من خلاله يتم تحديد الأدوار المختلفة التي تتعلق بالمنظمات المختلفة فوجود المعرفة بشكل فعال سيؤدي إلى تعزيز التنسيق بين مختلف مقدمي الخدمات (Haradhan, 2017, p28)

ومن هنا برزت للباحث مشكلة الدراسة وعليه يمكن للباحث صياغة المشكلة بالتساؤل الجوهرية الآتي: ما هو دور المعرفة في تحسين الذكاء الاستراتيجي؟

أهداف البحث:

- بعد أن حددت مشكلة البحث، يجدر بنا تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- البحث عن مفهوم المعرفة وتأثيره على الذكاء الاستراتيجي في المنظمات لنشر الوعي والإدراك في المنظمات بشكل عام.
 - 2- تحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي في المنظمات وتأثيره على نجاح وإبداع

وتحديد دوره في عمليات التغيير التنظيمي بما يحقق الرؤية الاستراتيجية.

٣- تقصي توافر المعرفة والذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتنمية القدرات الإبداعية لدى المنظمات

٤- تقديم التوصيات التي من شأنها تفعيل المعرفة لتعزيز الذكاء الاستراتيجي في المنظمات.

أهمية البحث:

تكم أهمية البحث فيما يلي:

١- تكمن أهمية الدراسة العلمية في كونها تلقي الضوء على موضوع يتسم بالحدثة والأهمية، حيث يعتبر مفهومي المعرفة والذكاء الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة.

٢- توضيح أثر الذكاء الاستراتيجي من تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على سمعتها وموقعها بما يحقق لها الميزة التنافسية لها.

٣- يأمل الباحث أن تثري هذه الدراسة المكتبة الفلسطينية والعربية، ومرجعا للباحثين والمهتمين بهذا المجال من الدراسات.

٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المنظمات في التعرف على دور المعرفة في تحسين الذكاء الاستراتيجي.

الدراسات السابقة:

تناولت دراسة الزبيدي (٢٠١٦) اختبار مستوى تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات فكرية نظرية أخرى تطبيقية شخّصت الواقع المعمول به في بيئة التطبيق، إذ تبين أن مستوى الرفع داخل الوزارة بحدود المتوسط لمعارفها المختلفة، وتأثير مؤهلات التيقظ

القيادي عند القادة في تحقيق رافعتها المعرفية، وتركزت التوصية الأساس في تقديم مجموعة من المقترحات العلمية على وفق الإمكانيات المتاحة والممكنة التي تصب نحو زيادة تحقق الرفع مستقبلاً وتشخيص العقبات التي تقف أمام تحققها.

كما هدفت دراسة الزهراني (٢٠٢١): إلى التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم، وكذلك الكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاء بتقدير "متوسط" وكان بعد تخزين المعرفة الأعلى من حيث التطبيق في حين جاء بعد توليد المعرفة أقل عمليات إدارة المعرفة تطبيقاً، وتوصي الدراسة بدعم عمليات إدارة المعرفة في الجامعة وتأسيس نظام إداري يعتمد على المعرفة في التخطيط واتخاذ القرارات، تطوير نظام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.

كما أوضحت دراسة القاضي (٢٠٢٢) أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة تطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات الذكاء الاستراتيجي من قبل البنوك التجارية الأردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق إدارة المعرفة.

الإطار النظري

المبحث الأول

المعرفة

تمثل المعرفة أهمية واضحة في التأثير على أداء وفاعلية أنشطة المنظمات خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، فالمعرفة تعمل على تجميع وتحديد المعارف

بكفاءة، وإدارة قاعة المعلومات وتطبيقها بفاعلية في المنظمة بما يضمن لهذا تحقيق التميز والتفوق على المنافسين حيث أن رأس مال المنظمة أضحي اليوم هو المورد المعرفي الذي تلتقطه من بيئتها الداخلية والخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها عن طريق عملية الإبداع التكنولوجي إحدى وظائف وعمليات الإدارة المعرفية (الزبيدي، ٢٠١٦، ص ١٧٠).

المطلب الأول

مفهوم المعرفة

عرفت بأنها مجموعة من التصميم التنظيمي والمبادئ التشغيلية والعمليات والهياكل التنظيمية والتطبيقات والتقنيات التي تساعد العاملين في مجال المعرفة على الاستفادة بشكل كبير من إبداعهم وقدرتهم على إنجاز الأعمال (Haradhan, 2017, p28)، كما عرفت بأنها "مجموعة من الخبرات والمهارات والمعلومات والآراء وأساليب العمل التي يكتسبها الفرد عن طريق التعلم أو الممارسة، ثم يسعى إلى تعميمها حتى تساعده في تطوير مستوى حياته، ويستخدمها لتفسير العالم المحيط به وإدارته (المصري، ٢٠١٥، ص ٦٥)

وهي عمليات يتم من خلالها جمع كافة المعلومات التي تساعد صناع القرار في اتخاذهم لتلك القرارات وتمكنهم من التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة عن طريق تغيير السياسات والبرامج والخطط بواسطة التنبؤ بالمستقبل وتغيير أنشطتهم وخدماتهم بما يناسب رغبات ورضا المستفيدين (عطا الله، ٢٠١٨، ص ٥٦)، فيما تناولها (Sentosa, 2016) بأنها مفهوم معقد يتخطى جمع البيانات وتحويلها إلى المعرفة فالمنظمات تنظر لإدارة المعرفة كعملية استراتيجية أساسية تعد أكبر مصدر للميزة التنافسية بالنسبة لها واحدة من عوامل النجاح الرئيسية.

في حين عرفت أيضا باسم عملية تنظيمية تحكمها قواعد لخلق وكشف وتحديد وتنظيم وتوزيع ونقل المعرفة في المنظمات لتحسين الأداء التنظيمي، وتستخدم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وهي المصدر الرئيسي لإنجاز الأهداف التنظيمية وتستخدم لإدخال الابتكار والإبداع في المنظمات (Allameh et al, 2012,) (p34).

في ضوء المفاهيم السابقة يرى الباحث أن تعريف المعرفة يتمحور حول مجموعة من الأصول المعرفية والتي تتكون بالدرجة الأساسية من العقول المبدعة، والخبرات، والقدرات والمهارات، وقاعدة البيانات المتوفرة بالإضافة إلى كفاءات أفراد المنظمة، التي تؤدي في حالة توظيفها بالشكل الصحيح إلى زيادة الجودة وتحسين الأداء، وذلك من خلال ترجمة هذه الأصول إلى عمليات خاصة بإدارة المعرفة وهي توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة للاستفادة منها في تسهيل عملية اتخاذ القرار.

ومما سبق يتضح أنه يلزم لتطبيق المعرفة وجود بنية تحتية في المنظمة لكافة عمليات المعرفة بحيث تكون بيئة محفزة على الإدارة الفعالة للمعرفة. وقد بين (المصري، ٢٠١٥، ص ٧١) بأن هذه البيئة يلزمها عناصر أساسية وهي:

١- بنية تحتية متكاملة: تتمثل هذه البنية في توفير كافة الأدوات والموارد اللازمة بتكنولوجيا وأنظمة المعلومات والخطط الاستراتيجية ذات العلاقة، وتوفير كافة الوسائل الحديثة في بيئة العمل، التي تشجع العاملين على مشاركة المعلومات والمعارف

٢- موارد بشرية وقيادية: وهي من أهم مقومات إدارة المعرفة، وهم الذين يمتلكون المعرفة اللازمة بالاستخدام الأفضل للأنشطة، وتسخيرها لخدمة العمل.

٣- هيكل تنظيمي (وظيفي-إداري) مرن: إن الهيكل التنظيمي الأنسب للمعرفة هو الذي يتصف بالمرونة، وسرعة التكيف مع البيئة، والقدرة على الاستجابة

للمتغيرات.

٤- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والأحاسيس السائدة داخل المنظمة بين العاملين وطريقة التعامل مع بعضهم البعض، حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون الثقافة السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرارية في التعلم، ومبدأ العمل وفق فريق عمل واحد.

المطلب الثاني

أهمية وأهداف المعرفة

يمثل مفهوم المعرفة أحد المفاهيم الإدارية الهامة التي بدأت المنظمات تهتم بها بصورة كبيرة، والتي بدورها تقوم على تعظيم القيمة المضافة للعاملين في المنظمة وأوضح (المولي، ٢٠١٤، ص ١٣٢) بأن أهمية المعرفة تبرز في:

١- تمكن الإدارة ومتخذي القرار من استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وتعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة خاصة المشتت والمبعثر منها.

٢- تدعم العمليات الإدارية وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية ورضا العاملين وولائهم.

٣- زيادة رأس المال البشري وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية.

٤- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها وتوفير قدر كبير من المرونة والتكيف وتحسين خدمة العملاء عن طريق تقليل زمن تقديم الخدمات.

يستنتج الباحث أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في استثمار المنظمة لمعلوماتها في تشكيل واتخاذ قرارات بشكل سريع تعمل على تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم، بالإضافة إلى الحفاظ على الموارد المادية واستغلالها أمثل استغلال والاستجابة للتغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة المحيطة.

كما تتوفر للمعرفة عدد كبير من الأهداف العامة التي تسعى المنظمات المختلفة لتحقيقها؛ وصولاً إلى التميز والجودة في الأداء **وتتلخص تلك الأهداف وفق ذلك: (Sinkula et al., 1997, 309)**

- ١- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة
- ٢- تحسين عملية صنع واتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب؛ مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- ٣- تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر؛ مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهتها.

ويرى الباحث من خلال اطلاعه على الأهداف السابقة أنه يمكن أن يكون من ضمن أهداف إدارة المعرفة تطبيق الإطار المقترح لدور إدارة المعرفة في تطوير الأساليب الإدارية، والسعي إلى إيجاد مدراء فاعلين قادرين على توليد وتطبيق المعرفة، والأخذ بالذكاء الاستراتيجي في الإدارة.

المطلب الثالث

عمليات المعرفة

تعمل عمليات المعرفة بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها حيث تعتمد كل منها على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، فإن العمليات الرئيسية للمعرفة هي:

- ١- **توليد المعرفة:** تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، ابتكار، اكتشاف، اكتساب اسر، واستحواذ المعرفة، اكتشاف فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة (عبد الله ونذير، ٢٠١٥، ص ٥٦).

٢- **خزن المعرفة:** وتهدف إلى الاحتفاظ بالمعرفة وهي مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدل دوران عالي في العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصديغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية (عبد الله ونذير، ٢٠١٥، ص ٥٦).

٣- **توزيع المعرفة:** وهي تدفق المعرفة في المقام الأول الذي يعتمد على ثقافة المنظمة، وبمجرد إنشاء المعرفة والتقاطها، يجب مشاركتها في جميع أنحاء المنظمة، فهي العملية التي تعد كالقلب النابض لعمليات إدارة المعرفة، التي تضمن وصول المعرفة إلى الشخص الباحث والطالب لها في الوقت المناسب، والمكان المناسب حيث يستوجب وصولها إلى أكبر عدد من الطالبين لها (عليان، ٢٠٠٨، ص ٦٥).

٤- **تطبيق المعرفة:** يعني بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها. إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (ميا وعلي، ٢٠١٩، ص ٤٣).

المبحث الثاني

الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي مفهوم يرتبط بالإدراك العقلي ويمكن الفرد من التعامل مع المواقف والتخطيط المسبق لها لذا فإن اعتناقه من قبل المنظمات

ساعدها على الكشف عن الفرص الجديدة والتخلص من ضغوط المنافسة فقد أصبح تشبع الوضع الراهن بالتكنولوجيا والأدوات الذكية من الضرورات التي لا غنى عنها في عالم الأعمال.

المطلب الأول

مفهوم الذكاء الاستراتيجي

عرفه (Kuhlmann) بأنه ابتكار خرائط طريق توجه صناع القرار نحو إيجاد قرارات أكثر واقعية تلبي حاجاتهم الضرورية للمعلومات في الوقت المناسب والكمية والدقة وبالجودة المطلوبة لنصاعة قراراتهم الصائبة (Kuhlmann et al, 1999, p20).

وعرف أيضا بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره (الاستشراف، التفكير، المنظم، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين) (Maccoby, 2004, p92)، فيما عرف كل من (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩، ص ٢٣١) الذكاء الاستراتيجي بأنه يمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع عناصره أو أبعاده المتمثلة بالإدراك والتفكير والتعليم الاستراتيجي وهو نوع من أنواع الموارد غير الملموسة ويعد واحدا من مصادر القوة الاستراتيجية في المنظمة.

وبينه (عمران، ٢٠١٥، ص ١٢٧٨) بأنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات الذين يتمتعون بنظرة ثاقبة ورؤى مستقبلية وتفكير عالي المستوى من القدرة على رفع الإبداع عن طريق التركيز على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها وتحليلها والاستفادة منها في صياغة الاستراتيجيات بمستوى عالي من أجل اتخاذ القرارات التي تخص العمل بدقة وحذر.

ومن خلال المفاهيم التي تم تقديمها وضع الباحث مفهوما للذكاء الاستراتيجي يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية فهو نظام استقرار استراتيجي يمكن قادة

المنظمات من تصميم وصياغة الخطط المستقبلية وفقا للمعلومات والتحليلات المتوافرة لمواجهة المواقف والتحديات الجديدة واتخاذ القرارات الصائبة التي تعزز من قدرة المنظمة في بيئة عملها بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات المستفيدين وبما يحقق أهدافها.

ومن هنا يمكن القول إن الذكاء الاستراتيجي أداة استراتيجية مهمة وفعالة تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق جملة من الوظائف والأهداف وهي كالتالي: (عمران، ٢٠١٥، ص ١٢٧٩)

١- توفير التنبؤات المبكرة والتحذيرات الأنوية للتهديدات المحيطة بالمنظمة والعمل على اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة إزاءها.

٢- تمكين المنظمة من الفهم والاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية وتخطيط النتائج التي من شأنها تعزيز سمعتها وموقعها بين المنافسين.

٣- تشكيل القناعات لدى القادة صناع القرار الذين ينضوي عنهم صياغة السياسات والاستراتيجيات والوصول إلى قرارات بطريقة إبداعية لتعظيم نجاح المنظمة.

٤- النهوض بمهمة جمع وتحليل وتقييم المعلومات عن البيئة الخارجية المحيطة وأصحاب المصلحة وجعل المنظمات تنشئ التحالفات في مجال البحث والتطوير لضمان الوصول إلى الريادة والتميز عن نظراتها.

٥- تقديم الأفكار والأنشطة الذكية الهادفة بغية تحويلها لابتكارات واختراعات لتحسين جودتها واستمرار مخرجاتها.

٦- تطوير آراء تخمينية بص الأحداث المستقبلية للمنظمة واعتماد تلك الأحداث كأساس في المشكلات وتوفير استراتيجيات استباقية لتقليل معدلات عدم التأكد للتهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبلا.

المطلب الثاني

أهمية وأهداف الذكاء الاستراتيجي

ويمكن إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الآتي:

١- التمكين من خلال تحليل الأهداف الشاملة في المنظمة لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي) (الطائي، ٢٠٠٩، ص ٢٣١).

٢- أن الذكاء الاستراتيجي نشاط يزود المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها للتعرف على بيئة أعمالها لتضع الاستراتيجيات والخطط المناسبة التي ستخلق قيمة للزبائن ونمو وأرباحا لها في المستقبل (Xu, 2007, p20).

٣- يوفر الذكاء الاستراتيجي مزايا حقيقية للقادة وترسيخ سماتهم الأساسية وأصبح ضرورة لا غنى عنها في المنظمات وتبرز أهميته في صياغة وتحديد الاستراتيجيات عالية الجودة ذات الصلة وفي الوقت المناسب وكذلك في صقل ومراقبة الأداء الداخلي وباعتباره منهجا في تعزيز القدرة على مواجهة المنافسين.

٤- الحاجة إلى دمج وتنسيق الجهود لكل من (ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة) لدعم صانعي القرار في المعلومات عن الأعمال وبيئة المنظمة التي تخص (الأسواق والزبائن والمنافسين) وتحليلها وتجميعها في عملية واحدة لسهولة التحكم بها وفق نظام يلبي التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وصناعة القرار (Pellissier, 2011, p56).

كما إن للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة حددها بما يلي: (صقر، ٢٠١٧،

ص ١٩٨)

١- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية بأزائها.

- ٢- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
 - ٣- تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى.
 - ٤- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
 - ٥- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
 - ٦- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
 - ٧- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.
- ومن هنا يمكن القول إن الذكاء الاستراتيجي أداة استراتيجية مهمة وفعالة تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق جملة من الوظائف والأهداف.

المطلب الثالث

أبعاد الذكاء الاستراتيجي

أجمع الكتاب والمختصون في الأدبيات الإدارية أن نجاح المنظمات يعتمد على ذكائها في التفرد بموقعها أمام منافسيها وأن الذكاء الاستراتيجي هو ما تحتاجه اليوم لاقتناص فرصها بكونها منظومة ذكية ترتقي بقدرات المنظمة وقادتها لترسم الملامح المستقبلية وقد ح العديد من الخبراء والباحثين في هذا المجال أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي:

أولاً: الاستشراف:

ويعبر عن الاستشراف بأنه إدراك وتشخيص القوى التي تصوغ المستقبل والتي من شأنها إحداث تغيير في المنظمة ويتعلق في المقام الأول بالتخطيط المستقبلي والكشف عن التهديدات التي تواجهها المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات البديلة (Alhamadi, 2020, p32)، كما يعد الاستشراف عنصراً أساسياً في تكوين صورة تحليلية عن المستقبل بمتغيراته الكمية والكيفية لتمكين القادة وزيادة قدراتهم الإبداعية في اتخاذ قرارات مدروسة لتحقيق الأهداف التي تتطلع إليها المنظمة (قدوري والألوسي، ٢٠١٨، ص ٢١٢).

وقد أشار كل من (Aminiattalab & Ansari) إلى أن أهمية الاستشراف تظهر كأحد أدوات الذكاء الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- ١- التشجيع على الابتكار وتهيئة المدخلات الأساسية لكل عملية وصياغة الاستراتيجيات الملائمة مع الظروف الطارئة.
- ٢- اكتشاف الفرص الاستثمارية المستقبلية.
- ٣- تعزيز حلقات الحوار بين الأقسام والوحدات لتوليد رؤية مستقبلية.

ثانياً: الرؤية المستقبلية:

أضاف (Hitt et al, 2011, p34) أن الرؤية تمثل صورة لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وبعبارة أخرى أنها ما تريد المنظمة أن تصل إليه في نهاية المطاف، وقد وصفت الرؤيا بأنها حالة مستقبلية مفضلة وممكنة للمنظمة تجعل المنظمة فريدة ومتميزة، كما تعرف الرؤية المستقبلية على أنها صورة المنظمة في المستقبل وتشكل أفضل ما تسعى المنظمة للوصول إليه، وتكون بشكل أفضل من الواقع الحالي للمنظمة، وفي أكثر من جانب لهذه الصورة، تكون لهذه العملية أبعاد أكبر من النظر وراء الأحداث مثل الفهم واستيعاب وإدراك

الأمر، وهي كذلك تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير النظمي من أجل عمل نموذج أو حالة نموذجية تسعى المنظمة الوصول إليها، وهي تعني بنفس الوقت بتوجيه المنظمة لهذا الاتجاه (الشيخ، ٢٠١٨، ص ٢٧٢).

وبناء على ما سبق، الرؤية المستقبلية تتضمن ربط الخيال بالواقع مما يساعد على الاستشراف والتفكير بشكل منظم، والذي يمكن المنظمة من تشكيل نموذج تسعى للوصول إليه مما يعمق منهج الذكاء الاستراتيجي في المنظمة والذي يقود المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية (محمد، ٢٠٠٩، ص ٥٦).

وهناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في الرؤية المستقبلية

وهي: (محمد، ٢٠٠٩، ص ٥٧)

- التركيز على المستقبل بالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب فهي لا تعكس حاضر المنظمة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً أيضاً.
- الوضوح في الرؤية لابد وأن تكون الرؤية واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصره جدا بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفا معقدا لفلسفة المنظمة وخططها الاستراتيجية.
- تقديم رؤية ناجحة يمكن أن يساهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعة والأوضاع العامة سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل.
- اعتماد القادة رؤاهم في تحديد مواقع المنافسين واتخاذ قرارات صائبة كرد فعل أوزانها.
- أن تعكس الرؤية التوجه الاستراتيجي للمنظمة لابد للرؤية من توفير الامتداد

- الازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- أن تتسم بالطموح والتحدي من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال دون أن يكون هناك جهدا استثنائيا من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء.
- التناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمنظمة متناغمة مع قيامها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل فيها في الرؤية الإبداعية على سبيل المثال لا يمكن أن تتناغم مع الثقافة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة.
- تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهما مبكرا للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانات المنظمة استعداد للمرحلة القادمة.
- تعد الرؤيا بمثابة الالتزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة وتصور مستقبلي للطريق الوصول على حلم المنظمة وطموحها.

ثالثا: التفكير التنظيمي:

هو القدرة على دمج العناصر المتنوعة مع بعضها لغرض تحليلها بدقة وفهم الكيفية التي تتفاعل من خلالها لتشكل نظاما أو ملامح واضحة عن الأشياء التي يتعامل معها (دانوك، ٢٠١٦، ص ٢٧)، ويرتبط نموذج تفكير النظم مع مجالات عديدة منها (بحوث العمليات، وتحليل الأنظمة، هندسة النظام)، وأن النجاح الذي حققه التفكير المنظم في هذا المجال أدّى إلى نقله إلى النظم الاجتماعية (عبيد، ٢٠١٥، ٤٢).

كما يعد التفكير المنظم نظام قائم على ترتيب المعلومات التي تم جمعها وتوفيرها وهيكلتها وفقا لأهميتها بما يحقق صورة شاملة وفهم عميق للمنظمة عن

كل جزء فيها وتحديد دور الأجزاء الأخرى لخلق الإطار الاستراتيجي الذي تعمل فيه ومعالجة التعقيدات واكتساب المعرفة بطريقة سهلة (ياسين، ٢٠٢٠، ص ٨٠).

فيما يرى (العزاوي، ٢٠١٦، ص ٣٧) أن نمط التفكير المنظم يعد مدخلا بارزا للتفكير الاستراتيجي الذي يعزز دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات بصفته:

١- منهاج يواكب التكيف مع الحياة.

٢- يلاءم المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتسارعة.

رابعا: الدافعية:

عرفت الدافعية أو التحفيز على أنه فعل يدفع الأفراد إلى تبني وجهة النظر الملائمة لإنجاز الأعمال المكلف بها بشكل مرضي، بالإضافة إلى تحفيز رغبات وعواطف الفرد للقيام بعمل مح، وأشار أيضا إلى أن الدافعية تكون على هيئة سلوك معين يعبر عن امتداده للسعي وبذل مجهود يمكنه من تحقيق مجموعة من الأهداف في آن ووقت واحد، وإشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية (عمران، ٢٠١٥، ص ١٢٧٩).

وكذلك تشير الدافعية إلى تحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل جهود تمكنه من تحقيق أهداف عدة في آن واحد وأدائه لعمله ثم يجب عما يشعر به من نقص في حاجاته من الفوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاء الاستراتيجي والشعوري في آن واحد وتوظيف الذكاء الشعوري وفهم الذات وضبط النفس والتقمص العاطفي وهم من عناصر الذكاء الاستراتيجي ولا سيما الدافعية لإيجاد قيادة متفرقة تشعر بنوايا العاملة وأهدافهم وتبني أفضل التطورات عنهم والارتقاء بفعالية هذا العنصر (ياسين، ٢٠٢٠، ص ٨٣).

وتوصلت الدراسة إلى أن الدافعية أحد الأسس المهمة لنجاح المنظمات فهي المكون الأساسي لدى أي منظمة كونها تهتم بالموارد البشرية وبدونهم لا تستطيع المنظم تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن الدافعية أساس مهم لتوجيه جهة الأفراد العاملين في هذه المنظمات وجعل دوافعهم والأهداف الشخصية تتوافق مع الأهداف العامة بما يضمن تحقيق التميز في الأسواق، فيجب على القادة أن يتمتعوا بالدافعية المستمرة لإيجاد حالة تحفيزية اللازمة لتحريك الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية إلى المواءمة بين الأفراد والجماعات لتحويل جهود العاملين إلى قدرات ملموسة وإيجاد الانتماء والتعاون والتماسك والثقة والرضا والرغبة في العمل.

المبحث الثالث

دور المعرفة في تحسين الذكاء الاستراتيجي

تتوقف وظائف تحقيق الرفع المعرفي على البعد التنظيمي للمنظمة، حيث إن القدرة التنظيمية تنعكس بشكل إيجابي أو سلبي على الرفع المعرفي، فكلما كان الهيكل التنظيمي للمنظمة متكاملًا كان الرفع المعرفي متكاملًا والعكس صحيح، وتتمثل هذه الوظائف في توليد المعرفة ومد ما تشتمل عليه من ابتكار واكتشاف واكتساب وتطوير للمعرفة ومن أعمال هذه المرحلة توليد المعرفة وتشمل عدة مسميات (تجميع، ابتكار، اكتشاف، الحصول، والتطوير) وهي أهدم وظائف المعرفة ومفاتيح النجاح للمنظمة في الأمد الطويل والمنافسة من خلال ابتكار أفكار جديدة وتطوير عمليات جديدة ثم دور خزن المعرفة التي تعرف بوظائف (الاحتفاظ، الترميز، إمكانية الوصول، الرسمية) التي تم توليدها من خلال أنظمة تقوم بجمع المعرفة (المولي، ٢٠١٤، ص ١٣٣).

تشير الأدبيات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي إلى أن الذكاء الاستراتيجي كقدرة تكيفية طويل الأجل تسمح للمنظمات بالابتعاد عن المسار الاستراتيجي التقليدي وتجديد قدراتها الأساسية ويتكون الذكاء من توليد المعرفة الاستراتيجية ونشرها وتفسيرها وتنفيذها، حيث يرتبط ذلك مباشرة السؤال الرئيسي المتعلق بكيفية تغيير المنظمات لاستراتيجياتها للحفاظ على تطوير ميزة تنافسية، وبالتالي تلعب مكونات الذكاء الاستراتيجي دورا هاما عندما يصبح من الواجب تحقيق مبادرات التغيير الناشئة عن المعرفة والتعديل الاستراتيجي (Covin, 2011, p855).

لذلك تعد مكونات الذكاء الاستراتيجي مهمة بشكل خاص في البيئات الاستكشافية والتي يتعين على المنظمات فيها تحديد أين تكمن ميزتها التنافسية لأنها توجه عملية تحديد المعرفة والاختلاف والاختيار والاحتفاظ بالمبادرات الريادية.

الخاتمة

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

نفس الوقت، وهو ما يعكس قدرتها على تفعيل استراتيجياتها ومواجهة القوى التنافسية وبذلك فالأداء الاستراتيجي يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد أمثليه العمليات الداخلية وأرضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة كما أنه يعالج مدى دنو المنظمة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل وبالتالي مدى نجاح استراتيجياتها تطوراً وممارسة.

النتائج:

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ١- أسهم الحدس والرؤية الاستراتيجية للمنظمات على تبني مجالات المعرفة لما له من تعزيز لقدرة المنظمة على التنافس في سوق العمل.
- ٢- وجد أن الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده ومكوناته يساهم بشكل فعال في تحقيق كافة الجوانب المتعلقة بعملية تطوير المنظمات.
- ٣- أظهرت الدراسة أن لأبعاد المعرفة تأثيراً مباشراً في تعزيز الذكاء الاستراتيجي.
- ٤- ظهر هناك متطلبات لتفعيل المعرفة وتفعيل الذكاء الاستراتيجي للحصول على نتائجهم الفعالة.
- ٥- يبين للباحث أن المنظمة التي لديها قدرات ومهارات خاصة تساهم في خلق التفكير الإبداعي وتمكنهم من اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

التوصيات:

- ١- يوصي الباحث باستخدام أنماط معاصرة من قبل الإدارة التي توفر مرونة عالية للخبراء، وتقليل من قيود الإدارة التقليدية عليهم لتمكنهم من توليد الأفكار الإبداعية وإتاحة الوقت الكافي للمطالعة والنقاش.
- ٢- يوصي الباحث بضرورة تبني استراتيجية تمكين العاملين للرأس المال الفكري لما له من دور كبير في تعزيز القدرات الإبداعية.

- ٣- ضرورة اعتماد مبدأ التفكير المنظم واستثمار مبدأ الشراكة لمواجهة التغيرات البيئية المختلفة التي تواجه المنظمات.
- ٤- يوصي الباحث إدارة المنظمات بضرورة تبني المبادرات الإبداعية لدى عاملها.
- ٥- يوصي الباحث بضرورة الانفتاح على الخبرات الجديدة والطاقات الفعالة للمساهمة في التخطيط الاستراتيجي.
- ٦- يوصي الباحث بضرورة تمكين العاملين وتشجيعهم على الإبداع من خلال فسح المجال لهم بتطوير قابلياتهم وتوسيع إدراكهم ومعرفتهم لدعم قدراتهم الابتكارية وليكونوا قادرين على اتخاذ القرار لحل المشكلات التي يمكن ان تواجهها الشركة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- دانوك، أحمد عبد الله (٢٠١٦): تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٦، العدد ١.
- ٢- الزبيدي، لمياء سلمان (٢٠١٦): تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية، دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ١٠٧.
- ٣- الزهراني، إبراهيم بن جنش سعيد (٢٠٢١): عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات

- الأكاديمية بجامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية، العدد ٢٧.
- ٤- الشيخ، عثمان علي، محمد التاج (٢٠١٨): أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٩، العدد ١٩.
- ٥- صقور، مجد (٢٠١٧): أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة والمتوسطة وأثارها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٣٣، العدد ١.
- ٦- الطائي، محمد حسين (٢٠٠٩): والخفاجي، نعمة عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- ٧- عبد الله، علي؛ ونذير، بوسهرة (٢٠١٥): دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة الملتقي الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- ٨- عبيد، مهني عواد (٢٠١٥): أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، بحث تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- ٩- العزاوي، فراس رحيم يونس (٢٠١٦): تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، المجلد ٢٢، العدد ٩٠.

- ١٠- عطا الله، عبد الحكيم محمود سعيد (٢٠١٨): دور إدارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات المقاولات الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير.
- ١١- عليان، ربحي (٢٠٠٨): إدارة المعرفة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ١٢- عمران، نضال عبد الهادي (٢٠١٥): أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة أسيايل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد ٣، المجلد ٢٣.
- ١٣- القاضي، حسام صايل (٢٠٢٢): أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، مجلد ٧، العدد ١، الأردن.
- ١٤- قدروي، فائق مشعل، الألوسي، وفاء محمد فخري (٢٠١٨): دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ١.
- ١٥- محمد، علاء عبد الرحمن (٢٠٠٩): الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ١٦- مسلم، تامر حمدان (٢٠١٥): أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٥.

١٧- المصري، سلمان (٢٠١٥): دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

١٨- المولي، سماح مؤيد محمود (٢٠١٤): تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرفعة المعرفية من خلال التفوق الذكي، دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

١٩- ميا، شمه؛ وعلي، عامر (٢٠١٩): دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العملية، المجلد ٤١، العدد ٢، سوريا.

٢٠- ياسين، مثنى سعد (٢٠٢٠): إدارة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Alhamadi, M. S. (2020). Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar. Global Journal of Management and Business Research.
- 2- Allameh, sayed Mohsen, Shahin, Arash And Tabanifar (2012): Analysis of Relationship between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge

- Management. International Journal of Academic Research in (Business and Social Sciences). Vol2, No. 10.
- 3- covin Jg and lumpkin Gt (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. Entrepreneurship Theory and practice 35 (5).
 - 4- Haradhan, Mohajan, (2017) The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations, Journal of Scientific Achievements February, vol 2, No2.
 - 5- Hitt, M. A., Ireland, D., and Hoskission, R. E. (2011). Strategic management competitiveness and globalization: concepts, 9th . South Western a part of Cengage learning.
 - 6- Kuhlmann, S., Boekholt, P., Georghiou, L., Guy, K., Héraud, J. A., Laredo, P., ... & Smits, R. (1999). Improving distributed intelligence in complex innovation systems
 - 7- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. Harvard Business Review, 82(1).
 - 8- Pellissier, R., & Kruger, J. P. (2011). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. European Business Review.
 - 9- Sentosa, Ibrahim (2016): The impact of Knowledge Management on Customer Relationship Management. University of Kuala Lumpur.

- 10- Sinkula, J. M., Baker, W. E. and Noordewier, T. (1997)
A Framework for Market-based organizational Learning: Linking Values, Knowledge and behavior, Journal of the Academy of Marketing science, 25.
- 11- Xu, M. (Ed.). (2007). Managing strategic intelligence: techniques and technologies: techniques and technologies. IGI Global.