



## الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية

د. نجم عبود نجم      أ. د. محمد عبدالعال النعيمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية      كلية الأعمال  
جامعة الزيتونة الأردنية      جامعة الشرق الأوسط  
للدراستات العليا

المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر  
ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة

جامعة الزيتونة الأردنية, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
23 - 26 نيسان (إبريل 2012)  
عمان - الأردن



الاستراتيجية هي نتاج العقل الاستراتيجي وهي قبل كل شيء من أعمال الذكاء القيادي القائم على الحدس ورؤية البيئة والقدرات بطريقة مختلفة عما يمكن أن يراه الآخرون حتى أولئك الذين ينظرون إليها على أساس المعلومات الاستراتيجية. ففي الاستراتيجية يتم التمييز على نطاق واسع بين الاستراتيجية (Strategy) والتخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning). إن الاستراتيجية هي أقرب إلى " الرؤية " بعيدة الأمد لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو نظرة إختزالية وتخفيض للتفكير الاستراتيجي ليصبح مجرد عملية إعداد الخطة وفق إجراءات قياسية موصوفة في الكتب وأدلة الأعمال وبرامج التدريب في مجال الاستراتيجية. لأن الاستراتيجية نتاج أنشطة إنسانية في بيئة تنافسية متغيرة وليس تصميمات إنسانية في بيئة مستقرة (H. Mintzberg et al.,2003,p5). فإن النظر إلى الاستراتيجية كنمط من الأنشطة القائمة على المعلومات الاستراتيجية لإعداد الخطة الاستراتيجية يمثل رؤية تقليدية للاستراتيجية التي تعتمد على الاستقرار وتصلح للبيئة المستقرة ولكنها غير ملائمة للبيئة المتغيرة (Clarke,2001,31). وفي مقابل ذلك فإن الاستراتيجية هي النشاط الأكثر وعيا بالجدارات الجوهرية (Core Competences) داخل الشركة وبالمنافسة والسوق خارج الشركة. لهذا فإن الشركات التي تكتسب رؤية استراتيجية حول مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من الشركات الناجحة ( Garrey and Williamson,2002,pp8-9). وهذا عمل الذكاء القيادي والرؤية القائمة على هذا النمط من الذكاء. وسنحاول في هذه الورقة أن نعالج هذا الموضوع من خلال الفقرات التالية:

- الاستراتيجية وسياق العمل غير المحدد
- القيادة الاستراتيجية: المفهوم وخصائص
- الذكاء القيادي والدور الاستراتيجي
- الذكاء القيادي ورأس المال القيادي
- الإستنتاجات

## 2- الاستراتيجية والسياق غير المحدد:

إن الاستراتيجية (Strategy) مفهوم قديم حيث يؤرخ استخدامه في سنة (400) قبل الميلاد. وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية (Strategos)، وقد استخدمت لأول مرة في المجال العسكري لتعني مجمل العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف العليا (النصر أو هزيمة العدو في الحرب) تمييزاً عن التكتيك (كسب المعركة أو الاشتباك). والمستوى الأول من مسؤولية القيادة العليا والثاني من مسؤولية القيادة الميدانية (الدنيا). وعليه فإن الاستراتيجية هي الفن العام (The Art of the General) تمييزاً عن الخاص والجزئية والتفصيلي في الإدارة التشغيلية، ولأن العام والشامل أكثر ثباتاً واستقراراً فإن الاستراتيجية هي فن العام في المدى الطويل لتظل الإدارة التشغيلية هي إدارة الجزئي التفصيلي والأدنى الأكثر تغيراً في المدى القصير. لهذا فإن الاستراتيجية هي العمل الكلي الذي يتسم بعدم التنظيم والتوصيف المسبق مما يجعل القائد الاستراتيجي يتمتع بحرية التصرف العالية، كما أن السياق الاستراتيجي يتسم بالفوضى وعدم التأكد العالي وتكون التحديات فيه كبيرة وغير واضحة مما يتطلب من القائد الاستراتيجي ذكاء قيادياً وجهداً خلافاً في سياق غير محدد يتسم بالجدة والخصائص المتميزة. وخلاف ذلك العمل على المستوى التنظيمي الأدنى سواء المرتبط بإدارة أدنى أو بوظيفية معينة حيث تكون الأدوار محددة ولاصورة واضحة مما تحد من قدرة القائد على التصرف إزاءها وتترك عادة للقواعد والروتينيات التنظيمية للتحكم بها (أنظر الشكل 1).

أن الاستراتيجية (Strategy) هي تصور بعيد الأمد لما تسعى الشركة أن تكون عليه في المستقبل. و(H.Mintzberg) عن أربع دلالات للاستراتيجية هي (Mintzberg,1994):

- أ- الاستراتيجية هي الخطة (Plan). وتعني وسائل الانتقال من هنا (الحالة الراهنة) إلى هناك (الحالة المستهدفة).
- ب- الاستراتيجية هي نمط (Pattern): من الأنشطة عبر الوقت، حيث الشركة تسوق منتجات مكلفة جداً تستخدم استراتيجية الغاية العالية.
- ج- الاستراتيجية هي المركز التنافسي (Position): حيث أنها تعكس القرارات لتقديم منتجات معينة في أسواق معينة.
- د- الاستراتيجية هي المنظور (Prospective)، أي أنها رؤية للإنجاز.

وبلاحظ أن منتزيرج في هذه الدلالات الأربع لم يشر إلى الاستراتيجية بوصفها " عقل الاستراتيجي " كما فعل كينيشي أوهماي (K.Ohmae) في كتابه الذي حمل نفس الاسم. ففي هذه الأنماط تمت الإشارة إلى المنظورات والدلالات دون الإشارة إلى البعد البشري بوصفه القائد الاستراتيجي. ومع ذلك فإن من ينشئ ويبلور هذه الدلالات هو بالتأكيد القائد الاستراتيجي.

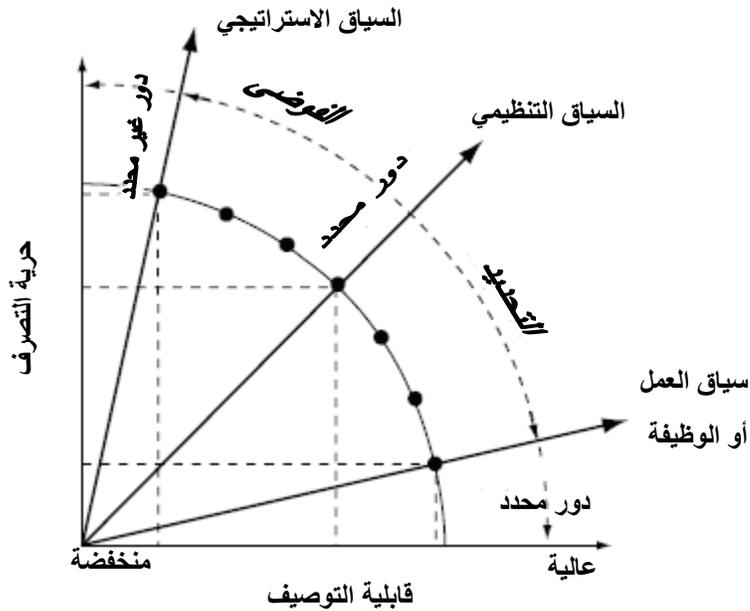
أن الاستراتيجية كعمل ذهني خلاق وتجربة متقدمة هي نتاج الذكاء القيادي وهي " المنظور " الذي يشير إلى تقديم رؤية من عمل القيادة لمساعدة الشركة على البقاء ومن ثم يمكنها من النمو في السياق غير المحدد من حيث الجوانب الثلاثة الأساسية المؤثرة في عملية الاستراتيجية (Strategizing). وهذه الجوانب هي:

1- البيئة الخارجية العامة التي تشمل كل العوامل الخارجية العامة (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية وفق تحليل (PEST).

2- البيئة الخارجية الخاصة التي تشمل كل أصحاب المصلحة (Stakeholders) الخارجيين وفي المقدمة منهم الزبائن، المجهزين، والمنافسين.

3- البيئة الداخلية وتشمل القدرات الجوهرية والأصول الأساسية الملموسة وغير الملموسة ومنها القيادة، رأس المال البشري، والقدرة على الابتكار (إنشاء المنتجات والخدمات والأسواق).

الشكل (1): الاستراتيجية سياق غير محدد



Cuted in: C.L.Copper(2005): Leadership and Management in the 21<sup>st</sup> Century, Oxford University Press, Oxford,p77.

### 3- القيادة الاستراتيجية: المفهوم وخصائص

إن هذه الخبرة الإدارية في مجال القيادة كما نعرفها يمكن أن تصنف القيادة على مستويين أساسيين هما:

1- قيادة جزئية (Microleadership): وهي القيادة التشغيلية التي تشير إلى قيادة التفاصيل والجزئيات والإجراءات وبالتالي هي قيادة كفاءة (Efficiency Leadership).

2- القيادة الكلية: وهي القيادة الاستراتيجية قيادة الصورة الكبرى والكليات وبالتالي فهي قيادة فاعلية ( Effectiveness Leadership). والأولى قيادة تشغيلية والثانية قيادة استراتيجية. والفرق بين الأثنين إضافة لما ذكرناه هو أن الأولى في أحسن

الأحوال تمثل قيادة مهنية (Professional) وقيادة تكنوقراطية (Technocratic)، في حين أن الثانية هي قيادة إدارية، قيادة الشركة كلها بكل إختصاصاتها المهنية والتكنوقراطية المتنوعة نحو هدف كبير هو البقاء في البداية والنمو فيما بعد. وهذا ما يجعل القيادة الاستراتيجية هي القيادة التاريخية وقيادة الرؤية بعيدة الأمد للشركة التي تضفي على الشركة سماتها الخاصة والتي تظل مؤثرة حتى بعد إختفاء رموز هذه القيادة.

ويمكن أن نعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد، كما تعرف بأنها القدرة على تحقيق التنافسية الاستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة. إن هذا التعريف تم الاعتماد في صياغته على ما أكده بورتر من ضرورة تحقيق الشركة لأداء استراتيجي أعلى من متوسط الصناعة التي تعمل فيها (Porter,1985,p). ويمكن تحديد القيادة الاستراتيجية في ضوء ما تقوم به من مهام. وفي هذا السياق فإن المهام الاستراتيجية التي تضطلع بها القيادة الاستراتيجية هي: تحديد الاتجاه الاستراتيجي، إدارة محفظة موارد الشركة بفاعلية، استغلال القدرات الجوهرية للشركة والمحافظة عليها، استدامة الثقافة التنظيمية الفعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، و إنشاء الرقابة التنظيمية المتوازنة (Alkhafaji,2003,pp385-394). وتأكيدا على هذا الدور للقيادة الاستراتيجية فإن دافيد هاسي حدد عشر أحداث أو مواقف يتم فيها تغيير استراتيجية الشركة وإن أغلب هذه المواقف التي تستدعي تغيير استراتيجية ترتبط بشكل أو بآخر بالقيادة وتغييرها (Hussey,1998,pp9-10). والواقع أن تغيير القيادة يمكن أن يحمل معه رؤية جديدة تؤدي إلى تغيير استراتيجي كبير في الشركة.

أن القيادة الاستراتيجية تظل تمثل الرؤية الجديدة التي يمكن أن تتغير الشركة من حالة الاتحاد والتدهور إلى حالة الصمود والنمو، كما يمكن أن تكون مصدرا للإبتكار الإداري في مواجهة ظروف المنافسة والسوق بمفاهيم وطرق جديدة بما يجعلها المصدر الأكثر حيوية وإبتكارية للميزة التنافسية، وأخيرا يمكن أن تكون تعبيرا قويا عن رأس المال القيادي الذي يمثل المورد الأكثر ندرة في الشركات في عالم الأعمال اليوم الذي يتمس بأنه مع يتزايد عدد المديرين ويقبل عدد القادة الاستراتيجيين الخالقين.

إن القائد الاستراتيجي هو القائد الذي يمتلك عقلا استراتيجيا بالمعنى الذي تحدث عنه كينشي أوهماي (K. Ohmae) في كتابه " عقل الاستراتيجي: فن الأعمال اليابانية " حيث القائد الاستراتيجي هو الذي يتميز بالتفكير الاستراتيجي. فقد ميز أوهماي بين ثلاثة أنواع من التفكير (Ohmae,1982,pp13-15):

**الأول:** الذي يعيد تنظيم وترتيب مكونات الصورة بطريقة تحليلية – نظامية من أجل تحسين الأداء.

**الثاني:** يسعى لتحقيق الكفاءة والأمنلية الجزئية، إنه يفكر بالشجرة وليس الغابة.

**الثالث:** التفكير الاستراتيجي: إنه القائد التحولي وقائد التغيير، إنه رؤية الأشياء والأنماط والطرق بطريقة مختلفة باستخدام القوة الدماغية والرؤية القيادية.

والواقع أن النمط الثالث هو أقرب إلى الدلالة الرابعة للاستراتيجية حيث الاستراتيجية هي تقديم " المنظور Prospective " عند هنري مينزنبيرغ الذي سبقت الإشارة إليه. وفي كلا الحاليتين هو سمة القائد الاستراتيجي الذي يستطيع بالحدس الاستراتيجي والذكاء القيادي أن يلعب الدور المنشئ للرؤية والموجه للشركة ومواردها وخبراتها نحو تحقيق هذه الرؤية في بيئة الأعمال المتغيرة.

والسؤال الذي من الضروري طرحه هو: ما هي خصائص القائد الاستراتيجي؟. والجدول (2) يقدم نماذج لهذه الخصائص كما قدمها المختصون.

الجدول (2): خصائص القائد الاستراتيجي		
الملاحظات	الخصائص	المؤلف
- قَدَمَ كيوسينبوم تحديدا لهذه الخصائص فيما سماه نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية في محاولة لتقديم مزيج خصائص لهذه القيادة.	- الرؤية - الحقيقة - الواقعية - الأخلاقيات - الشجاعة	كيوسينبوم Keostenbaum,2002
- تم تحديد هذه الخصائص في إطار القيادة التحويلية في المؤسسات الماليزية والتي أكدت أهميتها في هذه المؤسسات.	- تحسين فاعلية الأداء الكلي - القدرة على تغيير السوق والصناعة - القدرة على توسيع السوق والتوسع الجغرافي - القدرة على خفض التكاليف وتحسين الجودة السرعة	راجا قاسم R.S.R.Kasim, 2003
- إن القيادة الاستراتيجية هي التي تجيب عن الخيارات الأساسية التي توجه الشركة في المدى البعيد.	- الغرض / الرؤية - التفكير / التخطيط الاستراتيجي - الإدارة العملياتية - الملاءمة التنظيمية للموقف - الطاقة. الروح المعنوية، الثقة. الروح - التحالفات والشركاء وأصحاب المصالح - المثال والقدوة	جون أدير J. Adair,
- هذه خصائص التفكير الاستراتيجي الذي يجب أن يتمتع به القائد الاستراتيجي. وفي البيئة التنافسية وسريعة التغير، فإن التفكير القائم على الافتراضات يصبح ذا أهمية كبيرة.	- الرؤية الكلية وتفكير النظم - التركيز على القصد أو الغرض - الانتهاز الذكي للفرص - التفكير في الوقت الحقيقي - التفكير القائم على الافتراضات (Hypotheses-Driven)	كولين وايت White, Colin (2004)
- إن هذا التحديد يركز على المهام الاستراتيجية التي يجب أن تضطلع بها القيادة الاستراتيجية.	- تحديد التوجه الاستراتيجي - توظيف الجدارات الجوهرية - إدامة ثقافة الشركة الفعالة - أحد أفراد الإدارة العليا	<a href="http://www.furstsearch.com">www.furstsearch.com</a>

والواقع أن الخصائص التي يتسم بها القائد الاستراتيجي هي التي تميز القيادة عن الإدارة. لأن المدير يتسم بالأدوار المحددة بقدر عالي ويعمل في سياق محدد بدرجة كبيرة من المهام والواجبات، في حين القائد يواجه ظروفًا تتسم بالفوضى وعدم الوضوح في السوق والعلاقات التنافسية الواسعة والمتنوعة وغير المعروفة من حيث النوايا والقدرات والخطط. لهذا فإن ثمة خصائص متميزة يتسم بها القائد الاستراتيجي. ومن المحاولات التي قدمت لوصف خصائص القائد الاستراتيجي هو ما قَدَمَهُ بيتر كيوسينبوم (P. Koestenbaum) في نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية. وفي هذا النموذج الذي يطلق من مفهوم العظمة (Greatness) التي تجسدها القيادة الاستراتيجية في أربع خصائص ومكونات هي:

أولاً الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائما الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمني الأبعد والأكثر جدة.

ثانياً الحقيقة - الواقعية (Reality): أن يكون القائد واقعيًا ويستجيب للوقائع وتجنب الأوهام الذي تبنى على الأمانى وليس الوقائع.

ثالثاً الأخلاقيات (Ethics): أن يكون القائد أخلاقياً ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهوا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

رابعاً الشجاعة: أن يكون القائد شجاعاً يبادر ويتحمل المسؤولية ويدعم في رؤوسه روح المبادرة في العمل.

إن جميع هذه الخصائص والمكونات تتطلب القيام بإجراءات مساندة على أربع مستويات: المستوى المهني، الاجتماعي، النفسي، وأخيراً الفلسفي (المتمثل بالإدارة الحرة والطاقة والمسؤولية.. الخ) (Keostenbaum,2002,pp20-22).

وكما نرى فإن القيادة الاستراتيجية في ظروف البيئة التنافسية سريعة التغير وحيث المنافسون يأتون من كي البيئات بقدرات وأساليب جديدة ومتنوعة لا يمكن التنبؤ بها في أكثر الأحيان، فإن الذكاء القيادي أو ذكاء القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership Intelligence) هو الخصلة الأكثر أهمية والتي تقوم عليها الخصائص الأخرى للقيادة الاستراتيجية والتي يمكن تحديدها فيما يأتي:

**أولاً تطوير الرؤية الاستراتيجية للشركة:** إن الشركات تولد لتبقى في المدى البعيد وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية استراتيجية توفر قاعدة العمل المتسق في قيادة الظروف وليس الاستجابة لها. ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعنى أن تأتي بقدر من الجودة والتميز.

#### ثانياً القدرة على تحقيق التوافق:

وتشير هذه الخصيصة إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق بين جميع سياسات وخطط الشركة مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الإتجاه في عمل الشركة. إن التغيرات والتأرجح في عوامل السوق يمكن أن تنتقل بسهولة لتصبح تذبذبات وتأرجح في السياسات والخطط ومن ثم تذبذب وتأرجح في الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية، وتحت وطأة نفس الظروف تتحول الشركة من شركة مقادة بالرؤية الاستراتيجية للقائد إلى شركة إستجابات وتعقب الظروف في السوق.

**ثالثاً القدرة على الابتكار الإداري:** أن الابتكار الإداري (Managerial Innovation) هو الإتيان بالجديد الإداري، أي أنه يشير إلى التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز الشركة على منافسيها. أن القائد الاستراتيجي يدرك جيداً أن الابتكار الإداري الذي يأتي به القائد هو صنو الابتكار التكنولوجي الذي يأتي به الباحثون والفنيون، وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الإنتاجية وتحسيناً عظيماً في عوامل تميز الشركة على المنافسين.

**رابعاً التركيز الاستراتيجي على الأفراد:** وهذه الخصيصة ترتبط بعدم الإنجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تفقد الشركة القدرة الإبتكارية الحقيقية التي تتمثل بالعالمين المؤهلين الفعالين. إن التكنولوجيا العالية (High-Tech) تمثل الميل السائد بمعالجة المشكلات بالاعتماد على التكنولوجيا بما في ذلك استخدام الذكاء الإصطناعي بدلاً من الذكاء البشري، وقواعد ومستودعات البيانات بدلاً من أفراد المعرفة، وهذا ما دعا البعض إلى الحديث عما يسمى بالمسة العالية التي تشير إلى المسة الإنسانية في مواجهة المسة التكنولوجية المادية للإنسانية. وإن المعيار الأساسي في هذا التركيز يمكن أن يتمثل في قدرة القيادة الاستراتيجية على تطوير القادة الاستراتيجيين في مجالات عمل الشركة الأساسية.

#### خامساً القدرة على تحقيق الموازنة بين بناء القدرة الذاتية للشركة وإقامة التحالفات والشراكات والعلاقات الافتراضية:

إن بيئة الأعمال تتميز بالقدرة المتزايدة للشركات على تحقيق الميزة التنافسية ليس فقط بقدراتها الذاتية وإنما أيضاً بقدرات الشركات الأخرى بما في ذلك الشركات المنافسة من خلال إقامة التحالفات والشركات وبالتعاون مع أطراف سلسلة التجهيز مادياً وافتراضياً.

#### سادساً القيادة الأخلاقية:

إن شركة إنرون (Enron) قدمت الدرس الكبير في أن الشركات العظيمة يمكن أن تنهار بسهولة عندما تكون القيادة لا أخلاقية. إن أخلاقيات القيادة أصبحت موضع اهتمام متزايدة وهذا ما حدا بالبعض الحديث عن نمط جديد من القيادة في الأعمال هي القيادة الأخلاقية بوصفها القيادة التي تكسب من خلال العاملين والزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه (Bellingham, 2003, pp35, 47). كما أن البعض تحدث عن القيادة الموجهة للقيم بوصفها مدخل القيادة الرابع إلى جانب مدخل السمات، السلوكي، الموقفية وأخيراً القيمي (Fairholm and Fairholm, 2009, pp7-11).

إن القائد الاستراتيجي ليس عنواناً وظيفياً وليس لقباً فخرياً يلحق على القائد من أية جهة، وإنما هو دالة قوية لإنجازات القائد الاستراتيجية. ونعرض فيما يأتي نماذج لإنجازات القائد الاستراتيجي:

**أولاً:** تحويل الشركة الكئيبة (Dismal Firm) الطاردة لأفضل الأفراد العاملين فيها إلى شركة قابلة للحياة وجاذبة للعاملين الكفؤين والجديدين.

**ثانياً:** تحويل الشركة المتعثرة المهدة بالزوال والخروج من السوق إلى شركة ناجحة قابلة للبقاء والنمو.

**ثالثاً:** قيادة السوق بعامل أو أكثر من عوامل النجاح كالمنتجات أو التكنولوجيا أو نماذج الأعمال الجديدة.

**رابعاً:** التطبيق الفعال للمعايرة التنافسية بما يؤدي إلى تقليص الفجوة بين الشركة وأفضل المنافسين.

**خامساً:** المبادرة بالتغيرات الناجحة من أجل جعل الآخرين يسعون للحاق به أو الاستجابة الفعالة للتغيرات ومواكبة التطورات في السوق.

سادساً: بناء سلسلة تجهيز موجهة لإنشاء القيمة في كل مرحلة من مراحل هذه السلسلة أو في تحالفاتها المتلائمة.  
سابعاً: بناء علاقات بعيدة المدى على أساس الثقة مع أصحاب المصلحة وفي المقدمة منهم الزبائن والمجهزين.

#### 4- الذكاء القيادي ومعامل الذكاء:

إن الذكاء (Intelligence) باللغة الإنسانية هو القدرة على حل المشكلات التي نواجهها بطريقة أسرع أو أكفأ أو أكثر جدة. وبلغت السوق فإنه المورد الأكثر ندرة على مستوى الأفراد والجماعات والأمم. والذكاء ربما هو القدرة الوحيدة التي يتفق الكثير من العلماء (من علم الأحياء والنفوس) على أنه يرتبط بالوراثة وفيما بعد بالبيئة المحيطة الحاضنة والمحفزة. ولقد تحدث البعض عن إمكانية تدهور الذكاء على مستوى الفرد في الظروف المحيطة وتدهور الذكاء في البلدان الفقيرة والمتخلفة.

ولقد أشار سيمور ايتزكوف (S.Itzkoff) في كتابه الذي حمل عنواناً معبراً هو " تدهور الذكاء في أمريكا " الى سلسلة المشكلات في الولايات المتحدة (تباطؤ النمو، مشكلات العمل والبطالة، والأمراض الاجتماعية المتفاقمة.. الخ) ليخلص بناء على ذلك إلى أن هذا الضعف المتنامي يتجذر في التدهور الكلي لرأس المال الذكائي (Intelligence Capital) في الأمة (Itzkoff,1994,p3). ولا بد من القول أن الاهتمامات الأولى بالذكاء كانت لأغراض عنصرية سواء في الولايات المتحدة بعد التحاق السود بالجيش الأمريكي في بداية القرن العشرين وطرح تساؤلات عنصرية حولهم إن كانوا بالذكاء المطلوب ليمت إلتحاقهم بالجيش الأمريكي. كما طرح في ألمانيا النازية التي كان مهووسة بآثار تفوق الجنس الألماني الآري. وكانت لفترة طويلة الجهود في هذا المجال تنصب على تطوير إختبارات الذكاء وعلى معامل الذكاء (Intelligence Quotient) المعروف اختصاراً (IQ).

ولمعامل الذكاء قصة مثيرة، فبعد أن أدخل كان هناك إعجاب كبير في قدرته على قياس مهارة أو قدرة الأفراد اللغوية والحسابية وكذلك للجماعات البشرية بالاعتماد على قياس معامل ذكاء أفرادها. لهذا فقد ازدادت إختبارات الذكاء بطريقة غير اعتيادية. وأصبح الكثير من المؤسسات التي تسعى للحصول على أفراد ذوي مهارات وقدرات عالية ومتميزة، لديها العدة الواسعة من هذه الإختبارات. ولكن هذه القصة سرعان ما أصبحت تواجه المأزق تلو المأزق. وهذا يعود إلى:

أولاً: إن معامل الذكاء الذي يتم التوصل إليه من إختبارات الذكاء ليس مؤشراً معولاً عليه إلا في مجال ضيق جداً هو المجال الذي اختبر فيه. وهذا يعني أن التفوق بالمعامل ما بين (120-140) لا يعني بالضرورة التفوق على الذكاء المتوسط بحدود (100) لأن الإختبار محدود ولا يتناول الكل من القدرات وإنما واحدة منها.

ثانياً: إن الذكاء الإنساني هو بالحقيقة ذكاءات متعددة وليس ذكاء واحد. ففي عام (1983) صدم أحد علماء النفس العصبي في جامعة هارفرد وهو هارود جاردنير (H.Gardner) أوساط التعليم والمختصين في هذا المجال بالإعلان عن أن هناك أنواعاً متعددة من الذكاء، فإلى جانب قدرات الذكاء اللغوي والمنطقي الرياضي التي كانت إختبارات الذكاء القياسية تركز على قياسها، أضاف جاردنير خمسة أنواع أخرى من الذكاء هي: الذكاء المكاني (Spatial)، الحسي - الحركي (Bodily-Kinesthetic)، الموسيقي (Musical)، وما بين الأفراد (Interpersonal)، وما يتعلق بداخل الفرد (أو الذاتي) (Intrapersonal). وفي عام (1999) أضيف الذكاء الطبيعي (Natural) الذي يعرف بأنه المهارة أو القدرة على معرفة وتصنيف الحياة النباتية والحيوانية (Flora and Fauna) في المنطقة (www.greenhands.com). وهذا يعني أن الذكاء هو أوسع وأعمق من أن نقيسه إختبارات الذكاء التي عادة ما تركز على جوانب قليلة ومحدودة منه. والواقع أن الذكاء أصبح هو القدرة الأكثر أهمية في الشركات لهذا يجري البحث بإستمرار عن الذكاء في كل المجالات. وفي دراسة (نجم والرفاعي، 2008) تم حصر (19) نوعاً من الذكاء الذي يجري الحديث عنه في مجال الأعمال بما في ذلك الذكاء الاستراتيجي والذكاء الروحي بعد تزايد الإهتمام بالروحية في الأعمال.

ثالثاً: إن إختبارات الذكاء تقيس جوانب من الذكاء في لحظة سكنوية في حين أن الأفراد يواجهون المواقف التي تتطلب الذكاء الذي يكون في حركة دوّية وسريعة. وإن بعض هذه المواقف كما في المواقف التنافسية في الأعمال فإن المنافس هو الخصم الذي يسعى للتفوق بمشروعات ومبادرات (خلافًا للظروف الطبيعية التي تكون بمثابة الخصم السلبي) تستهدف الشركة بالتحديد. إن الذكاء التنافسي هو ذكاء متحرك سريع الحركة ويواجه تحديات جديدة غير مسبوقه وهذا ما يتجاوز أي إختبار من إختبارات الذكاء.

لهذا نحن نحتاج إلى الذكاء القيادي وهو بالتأكيد ذكاء يتجاوز كل إختبارات الذكاء القياسية إلى الذكاء الكلي الذي يغطي الشركة كلها، وهو أيضاً ذكاء الحياة المعقدة بالحيوية والتحديات غير المألوفة وبالمنافسة التي تستهدف شركتنا بالتحديد في كل إجراءاتها الذكية وغير المألوفة والإبتكارية.

إن الذكاء القيادي (Leadership Intelligence) هو القدرة المركبة التي تميز الإدارة المتكيفة بفاعلية والتحولية والموقفية في بيئة سريعة التغير، وهو القدرة المرنة التي تميز الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف الشركة في الظروف الهادئة أو ظروف التحدي. ويمكن تحديد بعض الخصائص للذكاء القيادي وكالاتي:

أولاً أنه ذكاء متعدد ومركب: لأن الأعمال هي مزيج من كل الأفراد والأموال والبيئات، والأفراد مزيج من سمات وقدرات وعواطف، إلى جانب البيئات والموارد والمنافسين.. الخ. من أجل ذلك كله فإن القيادة تتسم بالتنوع في ذكائها القيادي الذي هو ذكاء مادي - حسابي، وذكاء إنساني - عاطفي، وذكاء اجتماعي - جماعي.. الخ.

ثانياً إنه ذكاء متجاوز: لأن الذكاء قدرة متميزة فإنه يتخطى تجلياته وحالاته السابقة فكأنه في كل مرة يواجه فيها مشكلة أو تحدي في بيئة الأعمال الزاخرة بالجديد من الظروف والمنافسين وتحدياتهم، عليه أن يقدم الحلول الملائمة الجديدة باستمرار. ففي بيئة الأعمال اليوم حيث المؤكد الوحيد هو التغير، فإن القادة لا ينزلون لسوقهم التنافسي مرتين، وإنما في كل مرة بمفهوم أو طريقة أو تحد جديد.

ثالثاً إنه ذكاء تنافسي: إن الذكاء القيادي هو ذكاء تنافسي مبادر أولاً ولا يقف عند الاستجابة ومعالجة المشكلات والتحديات التي يفرضها المنافسون. لهذا هو ذكاء يبادر في إيجاد التحديات للمنافسين بمفاهيم وطرق غير مألوفة.

رابعاً: أنه ذكاء إنشاء القيمة للشركة بما يحقق لها مفهوم رأس المال القيادي (Leadership Capital) بما يجعل القيادة أصلاً لالموسا من الأصول اللاملموسة التي تزايدت أهميتها في إقتصاد المعرفة وأصبحت تساهم بالقسم الأكبر من قيمة الشركة في السوق. لهذا كله نقول إن القيادة الذكية والفعالة لا تحصل على إنجازاتها من قوة الشركة المالية ولا من سمعتها السابقة ولا من أخطاء منافسيها، وإنما هي أولاً وقبل كل شيء مولدة الفرص الجديدة وصانعة قواعد اللعبة الجديدة ومنتشرة الميزة التنافسية بما تمتلك من قدرة ذكائية على مواجهة تحديات المنافسين وبما توجد للمنافسين من تحديات تمكنها من حصد المزايا في ظل انشغال منافسيها بتلك التحديات.

#### 5- رأس المال القيادي:

أن القيادة الاستراتيجية هي رؤية أولاً وليس برنامجاً، هي تفكير استراتيجي وليس تخطيطاً استراتيجياً أو تكتيكياً مهما كان أمده وأفق، وهي حدس قيادي وليس معلومات استراتيجية، وهي ذكاء أعمال وليس ذكاء وظيفة، وهي أخيراً حس البقاء والنمو بالعلاقة مع المنافسين وليس حس الأنظمة والقواعد للتعامل مع المرؤوسين، لهذا فإن القيادة تمثل بحق رأس مال حقيقي في الشركة ومورد من مواردها الأساسية المرجحة للتفوق في السوق. وهذا يفسر أن البعض اعتبر القيادة من الأصول اللاملموسة للشركة والاستثمار في القيادة كقوة استراتيجية من قوى الشركة وميزة تنافسية فيها (Hubbard,2005,pp18-9).

في إقتصاد المعرفة والأصول اللاملموسة اليوم يجري الحديث عن القيادة كأحد مكونات رأس المال البشري (Human Capital) الذي يمثل مع رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال الزبوني المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري (Malharta,2003,p3). وهذا ما يجعلنا نتحدث في سياق اهتمامنا بالقيادة عن رأس المال القيادي (Leadership Capital) أي معاملة القيادة وكأنها ذات قيمة سوقية ضمن ما يسمى رسملة القيادة. ويمكن أن نشير في هذا المجال لتوضيح هذه المقارنة إلى أن رأس المال القيادي في شركة جنرال إلكتريك (GE) يتمثل في ثلاثة أبعاد هي: سرد القصص (Storytelling)، التأكيد على المستقبل (Futuring)، وأداء الذروة غير المسبوق (Carter et al.,2005,p167). وفي ضوء ذلك يمكن تحديد خصائص القيادة الرديئة بأنها القيادة التي ليست لديها قصة محفزة وإنما قصص عديدة محبطة ومثيرة للتندر، والماضي هو الصورة المنكررة في الحاضر وما بعده، والأداء الاعتيادي.. الاعتيادي... الاعتيادي هو كل شيء.

إن المبررات الأساسية لطرح مفهوم رأس المال القيادي يمكن إجمالها في الآتي:

أولاً القيادة والقيمة السوقية: إن القيمة السوقية للشركة تتأثر بالقيادة التي تقود الشركة، حيث أن القيادات الناجحة عندما تنتقل إلى شركة أخرى تعمل على زيادة قيمة أسهم الشركة في السوق بطريقة تشير إلى ضمان أكبر للنجاح. ويمكن التذليل على ذلك في ضخامة الرواتب التي يحصل عليها القادة - الأبطال (Leader Gurus) في الشركات اعترافاً بدورهم في صناعة نجاح الشركة في السوق. وفي نفس الوقت فإن فشل هذه القيادة (كما حدث في شركة إنرون) يعني نهاية الشركة مهما كانت عظيمة وكبيرة (عام 1997 قيمة الشركة في السوق 50 بليون، وإن قيمة سهم الشركة في بداية عام 2001 ما يقرب من 90 دولار وبعد ستة أشهر كانت قيمته في السوق صفراً) وكانت القيادة في هذه

الشركة أحد الأسباب الأساسية بعد أن أوجدت ما يسمى بالقيادة بالأكاذيب (L. By Lies) (Thomas, 2006, pp6-7).

ثانياً رأس المال البشري: إن القيادة هي أحد مكونات رأس المال البشري. وفي الشركات الحديثة فإن أصول المعرفة لا تتمثل في الأصول الفنية وإنما هي أيضا معرفة وخبرات. وإن الأكثر أهمية في هذه الخبرات هي خبرات القيادة الاستراتيجية المعرفية الممثلة باستراتيجي المعرفة وهم الفئة الأكثر ندرة في أفراد المعرفة. والقادة هم الذين يقومون بالأشياء الصحيحة ويحدثون الفرق من أجل جعل الشركة مختلفة (Dess and Picken,1999,p181).

ثالثا النتائج المتوقعة لرأس المال القيادي: إن القيادة الفعالة تمثل جوهر رأس المال القيادي. وهذا يعني أن هذه القيادة تكون ذات نتائج متميزة ليس تفوقا بلغة الإندازات على المنافسين والتفوق عليهم وإنما أيضا بلغة الميزانية وكشوف الدخل والربح. إن رأس المال القيادي الذي يكون أصلا من أصول الشركة، يقدم وعودا بالنتائج الإيجابية المتوقعة وهذه النتائج يوضحها الجدول (3-5).

الجدول (3-5): النتائج المتوقعة عن رأس المال القيادي	
المجال	المنافع المتوقعة
1. الرؤية الاستراتيجية	- إن القيادة الفعالة هي التي تقدم رؤية واضحة تساعد على تركيز موارد الشركة وتحقق تفوقها على المنافسين.
2. القدرة على التأثير	- إن جوهر القيادة هو القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم للعمل من أجل أهداف الشركة.
3. القدوة الأخلاقية	- إن القيادة الأخلاقية تمثل ضمانة ضد النتائج التي أصبحت العامل السلبي الأكثر إيذاء لسمعة الشركات وعلاقتها بالعاملين فيها. وأصحاب المصلحة في خارج الشركة.
4. العلاقات الخارجية	- إن نجاح القيادة يجعلها محل ثقة المؤسسات المالية والحكومة والمجتمع المحلي، وهذه كلها تعمل من أجل دعم سياسات وخطط الشركة بأقل قدر من التوترات والمشكلات الخارجية.
5. نتائج الأعمال	- إن القيادة تدرك جيدا أن النجاح الحقيقي الأخير هو البقاء في السوق أولا ثم النمو والتوسع ثانيا. وهذا يتطلب أن يظهر ذلك في حسابات الشركة وميزانيتها في نهاية السنة.
6. تطوير القيادات من أجل المستقبل	- إن القيادة الفعالة تدرك جيدا أن النجاح لا يمكن أن يقتصر على فترة بقاء القائد في الشركة، وإنما أيضا على قدرته على تحقيق استمرارية نجاح وإيجاد ضمانات لذلك من خلال إعداد وتهينة وتطوير القادة الجدد، قادة المستقبل.

رابعاً العائد على القيادة: إن القيادة الفعالة هي أحد الموارد الأساسية في الشركة، وإن هذا المورد له عائد مثله مثل رأس المال المالي والمادي. ولقد أشار إلى العائد على الإدارة (ROM) (Simons and A.Davila,1998,p70). وفي هذا السياق تظهر القيادة بوصفها المورد الأكثر تأثيرا في الرؤية والقدرة والميزة التنافسية. بما يجعل القيادة من مجالات الاستثمار المهمة في الشركات التي أصبحت لديها مسارات مهنية وبرامج تدريبية بعيدة الأمد لتطوير القيادات في الشركة.

#### الإستنتاجات:

- 1- القيادة الاستراتيجية عندما تعمل في بيئة الاعمال التنافسية وسريعة التغير فإنها هي تعمل في سياق غير محدد مما يتطلب منها ذكاء قياديا عاليا تقدم من خلالها القيادة الحلول الفعالة في الإنتهاز الذكي للفرص ومواجهة التهديدات.
- 2- أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة الكلية للشركة وقيادة الفاعلية (Effectiveness Leadership) لهذا فهي ليست قيادة جزئية أو قيادة كفاءة تشغيلية أو قيادة فنية - مهنية، وإنما هي قيادة الرؤية الكلية وقيادة عمليات الأعمال.
- 3- أن الذكاء القيادي هو مجموعة الخصائص المتميزة للقيادة الاستراتيجية تتمثل بالآتي:
  - تطوير الرؤية الاستراتيجية للشركة.

- القدرة على تحقيق التوافق لجميع سياسات وخطط ومبادرات الشركة ضمان وحدة الاتجاه.
  - القدرة على الابتكار الإداري.
  - التركيز الاستراتيجي على الأفراد بوصفهم رأس مال بشري وقيادي
  - القدرة على بناء وتطوير الجدارات الجوهرية.
  - القدرة على تحقيق الموازنة بين بناء القدرة الذاتية للشركة وإقامة التحالفات والشراكات والعلاقات الافتراضية.
  - القيادة الأخلاقية في بيئة أعمال تتسم بتزايد الفضائح الأخلاقية المؤدية لإنهيار الشركات.
- 4- أن الذكاء القيادي (Leadership Intelligence) وهو القدرة المركبة التي تميز الإدارة المتكيفة بفاعلية والتحولية والموقفية في بيئة سريعة التغير، أصبح ذا أهمية متزايدة من أجل بقاء الشركة ونموها. وإن من خصائص الذكاء القيادي: أنه ذكاء متعدد ومركب، أنه ذكاء متجاوز، أنه ذكاء تنافسي، وأنه ذكاء إنشاء القيمة بما يحقق مفهوم رأس المال القيادي.
- 5- أن رأس المال القيادي هو الأصل الجديد ضمن أصول الشركة اللاملموسة والتي في ظل اقتصاد المعرفة واقتصاد الشبكات، هي التي تحدد القسم الأكبر من قيمة الشركة في السوق.

### المراجع:

1. رسل، برتراند(1990): حكمة الغرب، ترجمة فؤاد زكريا، الجزء الثاني، عالم المعرفة، العدد 72، الكويت.
2. نجم، نجم عبود والرفاعي، غالب عوض(2010): الذكاء البيئي، ورقة مقدمة للمؤتمر العاشر لجامعة الزيتونة الأردنية نيسان - 2010، عمان.
3. Bellingham, R.(Ed)(2003): Ethical Leadership, HRD Press, Amherst.
4. Clarke, Steve (2001): Information Systems Strategic Management, Rutledge, London.
5. Copper, C.L. (2005): Leadership and Management in the 21<sup>st</sup> Century, Oxford University Press, Oxford,p77.
6. Dess, G. G.; Picken, J.C.(1999): Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance By Leveraging Their Human Capital,Amacom Books,New York.
7. Fairholm, M.R. and Fairholm, G.W.(2009): Understanding Leadership Perspective, Springer, New York.
8. Gardner, H. (1983): Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence, Basic Books, New York.
9. Garrey, Bob and Williamson, B. (2002): Beyond Knowledge Management, Prentice Hall, Harlow.
10. Gates, B. and Hemingaw, C. (1999): Business and the Speed of Thought, Penguin Books,London.
11. Hamel, G. (1996): Strategy as Revolution, in: A.A. Thompson,Jr. et al.; Readings in Strategic Management, Irwin/ McGraw-Hill, Madison.
12. Hasanali, F. et al.,(2004): Competitive Intelligence, APQC, Houston.
13. Henshaw, J.M. (2006): Dose Measurement Measure Up?, The Johns Hopkins University Press, Baltimor.
14. Hoeson, C. (2008): Successful Business Intelligence, McGraw-Hill, New Tork.
15. Hughes, Richard L. and Colarelli, B.K.(2005): Becoming a Strategic Leader, Jossey-Bass, San Francisco.
16. Hunter,M.G.(2010): Strategic Information System: Concepts, Methodologies, and Applications, Information Science Reference, Hershey.
17. Hussey, D. (1998):Strategic Management, Butterworth Heinemann,Oxford,p51.
18. Itzkoff, S.W. (1994): The Decline of Intelligence in America, Praeger, London.
19. J. Menkes(2005): Executive Intelligence, Perfecbound.
20. Kasim, Raja S. R.(2003): The relationship of Strategic Leadership Characteristics, Gender Issues and the Transformational Leadership among Institutions of Higher Learning in Malaysia, Available at: <http://www.aabri.com>.
21. Koestenbaum, P. (2002): Leadership: Inner Side of Greatness, Jossey- Bass, San Francisco,p18.
22. Kotler, P. and Armstrong, G. (1996): Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey.
23. Lennick, D. and Kiel, F. (2005): Moral Intelligence, Pearson Education, Inc., New Jersey.
24. Mentzberg, H. et al. (2003): The Strategy Process, Pearson Education, Harlow.

Liutauid, B. and Hammond, M. (2000): e-Business Intelligence, McGraw-Hill, New York.	.25
Miles, R.E. and Snow, C.C.(1978): Organizational Strategy and Process, McGraw-Hill, New York.	.26
Miller, G. et al.(2006): Business Intelligence Competency Centers, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey.	.27
Mintzberg, H. (1994): The Rise an Fall of Strategic Planning, Basic Books.	.28
Ohmae, K. (1982): The Mind of the Strategist, McGraw-Hill, Inc., New York.	.29
Simons, R. and Davila, A. (1998): How High Is Your Retune On Management, HBR, Vol(76), No.(1), Jan-Feb 1998,pp70-80.	.30
Sternberg, R.S. (1985): Beyond IQ, Cambridge University Press, Cambridge.	.31
Underwood, J. (2004): What's Your Corporate IQ?, Dearborn, Chicago.	.32
White, Colin (2004): Strategic Management, Palgrave Macmillan, New York.	.33