

بررسی مفهوم، مولفه ها و ابعاد هوش استراتژیک و نقش آن در عملکرد مراکز آموزشی

امین رمشکانیان^۱، یدالله حمیدیان^۲

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی و آموزگار مدارس شهرستان مهران (نویسنده مسئول)

^۲ کارشناس علوم تربیتی و آموزگار مدارس شهرستان مهران

چکیده

امروزه افزایش تعداد مراکز آموزشی، شرایط پیچیده محیطی و نیازهای متنوع دانش‌آموزان، مدارس را به بازارهای تجارت آموزش در سطح فرامحلی تبدیل کرده است که اگر مدیران مدارس در زمینه اداره مدارس، جذب و نگهداری دانش‌آموزان یک رهبر موفق نباشند، نمی‌توانند در این عرصه میدان‌داری کنند. رهبری موفق در مراکز آموزشی تا حد زیادی نیاز به هوش استراتژیک و مؤلفه‌های آن خواهد داشت. رهبران مراکز آموزشی موفق با مشارکت دادن کارکنان و دانش‌آموزان، به جریان‌انگیزه‌سازی در سازمان کمک می‌کنند و آنها به عنوان پیروان مشارکت‌کننده در امور به اداره امور می‌پردازند و کارایی سطح بالای مؤسسه را تضمین می‌کنند. از اینرو در تحقیق حاضر، به لحاظ اهمیت نقش مبحث هوش استراتژیک، به مفاهیم مختلف آن و همچنین به مولفه‌ها ابعاد آن پرداخته است، و در ادامه اهمیت هوش استراتژیک در سازمان‌های امروزی و نظام آموزشی را مورد بررسی قرار می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: هوش استراتژیک، عملکرد، مراکز آموزشی، مدیران مدارس

هوش استراتژیک

مفهوم هوش ابتدا در سال ۱۹۶۷ توسط پروفسور آمریکایی به نام ویولنسکی پیشنهاد شد و اظهار داشت که هوش به جمع‌آوری داده‌ها و پردازش اطلاعات می‌پردازد تا سازمان صحیح را تعیین کند و نتیجه گرفت که هوش نقش بزرگی در کارایی و اثربخشی سازمان دارد (ازما و همکاران، ۲۰۱۲). یکی^۱ از انواع هوش، هوش استراتژیک است که نشان‌دهنده ارزیابی تغییرات در استراتژی رقابتی در یک زمان مشخص است (عبداللهی، ۱۳۹۱). در باب مفهوم هوش استراتژیک تعاریف مختلفی ارائه شده است. هوش استراتژیک به عنوان جمع‌آوری، پردازش، تجزیه و تحلیل و انتشار اطلاعات که روابط استراتژیک بالایی دارد، تعریف شده است (کوئوسا، ۲۰۱۱). هوش استراتژیک^۲ ایجاد یک تصویر کلی از محیط عملیاتی است که شامل رقبا، مشتریان و بازارهاست. فرآیند هوش مؤثر به طور مستمر با دانش سازمانی مشارکت می‌کند و منجر به یادگیری سازمانی تجمعی می‌شود (میر، ۱۹۹۱). به نظر مرچند و^۳ هیکس (۲۰۰۷) هوش استراتژیک باید به سازمان، اطلاعاتی که در مورد محیط کسب‌وکار خود نیاز دارد بدهد که بتواند تغییر را پیش‌بینی کند و استراتژی‌های مناسبی را طراحی کنند که ایجاد ارزش خواهد کرد و موجب رشد آینده و ایجاد سودآوری سازمان در بازارهای جدید در داخل و یا در صنایع دیگر شود (مرچند و هیکس، ۲۰۰۷).

هوش استراتژیک گسترده‌ترین هوش سازمانی است که پایه و اساس اطلاعات است که به عنوان نماد اطلاعات، تمام اطلاعات خود و سرمایه‌های فکری را برای فرآیند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری به کار می‌گیرد. هوش استراتژیک در طول فرآیند مدیریت راهبردی می‌تواند فرصت‌ها و چالش‌های روبرو را شناسایی کند و با اطلاعات بهتر اجازه می‌دهد تصمیمات اثربخش‌تری گرفته شود که سازمان برای کسب سهم بیشتر بازار و موفقیت در برابر رقبا به آن تصمیمات نیاز دارد. فرآیند هوش راهبردی به شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات راهبردی از خارج و داخل سازمان، ارتباط آن به ذینفعان کلیدی و آینده‌نگری سازمان در خلق مزیت رقابتی به سازمان کمک می‌کند. تفاوت آن با دیگر هوش‌ها این است که هدف اصلی آن برنامه‌ریزی و مدیریت منابع در سطح بالاست، به همین دلیل قادر به مقابله با تهدیدهاست (ناتالیا، ۲۰۱۳). در جایی هوش استراتژیک به معنی در دسترس بودن اطلاعات صحیح برای افراد دارای صلاحیت و

^۱ Azma^۲ Kuosa^۳ meyer

شایسته در زمان مناسب است تا بر اساس آن بتوانند تصمیمات صحیح برای آینده سازمان‌شان اتخاذ کنند (مکوبی و اسکودر، ۲۰۱۱). همچنین به معنی جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و انتشار اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیری استراتژیک نیز تعریف شده است (فلیشر و بنسیوسن، ۲۰۰۷).^۴

گیلچارد (۲۰۱۱) هوش راهبردی رهبران را به عنوان شایستگی‌های رفتاری آنان مانند توانایی آنها در حل مشکلات راهبردی، تفکر انتقادی، توانایی‌های استقرایی و قیاسی و توانایی فردی به منظور ایجاد و ارزیابی تصمیمات تعریف کرد. او معتقد است که هوش استراتژیک رهبران سازمانی، موجب به وجود آمدن هوشمندی رقابتی می‌شود. تام و کیم (۲۰۰۲) اظهار داشتند که هوش استراتژیک را می‌توان به عنوان آنچه یک سازمان باید از محیط کسب و کار خود بداند تا بتواند درک صحیحی نسبت به فرآیندهای تغییرات آینده را پیش‌بینی و مدیریت نموده و جهت ایجاد ارزش برای مشتری و رشد سودآوری را در بازارهای فعلی و بازارهای جدید استراتژی‌های مناسب اتخاذ نماید، تعریف نمود. استرانگ (۲۰۱۴) بیان می‌دارد که هوش استراتژیک متمرکز بر اهداف بلندمدت می‌باشد و متضمن استفاده از روش‌ها و ابزارهای عادی و پیشرفته تجسم، پیش‌آگاهی و اطلاع قبلی است. ویتون (۲۰۱۱) نیز هوش استراتژیک را برترین شکل هنر تخیلی می‌داند.

به طور کلی هوش استراتژیک، توانایی، دانش و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها، اطلاعات، پردازش و تجزیه و تحلیل آنها با اهمیت استراتژیک برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری استراتژیک که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا وضعیت فعلی خود را مدیریت کنند، تغییرات آینده را پیش‌بینی و سپس استراتژی‌هایی را طراحی کند که به ارائه ارزش به مشتری کمک کند و در نتیجه کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش دهد.

سازمان‌ها و دولت‌ها نیاز به هوش استراتژیک برای حمایت از تصمیم‌گیری خود دارند. مؤسسات تجاری و دولتی نیاز به پیشبرد دانش و به کارگیری هوش استراتژیک دارند تا با برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی کمپین‌های ارتباطی خود

^۴ Fleisher & Bensoussan

^۵ Guichard

^۶ Tham & Kim

^۷ Strang

^۸ Wheaton

برنامه‌ریزی کنند و همچنین فرصت‌هایی را برای کسب‌وکار و سودآوری ایجاد کنند (آرکاس و همکاران، ۲۰۱۵).^۹ امروزه محیط کسب‌وکار آشفته می‌باشد که به دلیل پیشرفت تکنولوژی دارای مشخصه‌های تغییرات ثابت و رقابت شدید می‌باشد. بنابراین، سازمان‌ها باید جهت‌گیری کارآفرینی را اتخاذ کنند و جهت دستیابی به برتری نسبت به رقبا هوش استراتژیک را بکار گیرند (ابوزید، ۲۰۱۷). هوش استراتژیک روشی برای افزایش هوش بشر در سیستم‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است و از سوی دیگر روشی در جهت رفع مشکلات جوامع امروز (صالحی‌نژاد، ۱۳۹۰). تایم و کیم (۲۰۰۲) بر این باورند که ارزش هوش استراتژیک در قابلیت‌های مدیران و کارکنان در یادگیری در مورد تغییرات بالقوه در کسب‌وکار خود و یا محیط صنعت است که نیازمند تجدیدنظر در مورد فرآیندهای کسب‌وکار و شیوه‌های انجام آن است. افراد پس از آن، برای به اشتراک گذاشتن برداشت‌ها، اطلاعات جدید و بینش و بصیرت خود در هر زمان و در هر کجا که سازمان نیاز دارد، عمل می‌کنند. چالش عمده هوش استراتژیک افزایش ضریب هوشی همه مدیران و کارکنان سازمانی است نه این که وظیفه جمع‌آوری و انتشار اطلاعات مربوط به آینده مسئولیت تنها یک واحد خاص یا مدیران ارشد بخصوصی باشد (صالحی‌نژاد، ۱۳۹۰). مکوبی (۲۰۰۷) تعریف متفاوتی از هوش استراتژیک ارائه می‌دهد. به اعتقاد او رهبران موفق، رهبرانی هستند که دارای ۵ مهارت و توانایی مرتبط به هم شامل توانایی آینده‌نگری، تفکر سیستمی، تدوین چشم‌انداز مشارکت و ایجاد انگیزه هستند که در مجموع هوش استراتژیک آنان را تشکیل می‌دهد (صالحی‌نژاد، ۱۳۹۰).

مؤلفه‌های هوش استراتژیک

بر اساس مطالعات صورت گرفته، مؤلفه‌های هوش استراتژیک را می‌توان شامل بینش (آینده‌نگری)، تفکر سیستمی، چشم‌انداز و انگیزش دانست که در ذیل به طور مختصر بدان اشاره می‌گردد:

۱- بینش (آینده‌نگری): بینش یعنی نگاه به آینده با گسترش مرزهای دانش و آگاهی از شرایط نوظهور و تصمیم‌گیری برای بهره‌گیری از پیشرفت‌های آینده و انجام اقدامات لازم برای مواجهه با تغییرات. بینش توانایی درک نیروهایی است که در آینده شکل می‌گیرند و به نوآوری و پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدات جدید که ممکن است کسب و کار را

^۹ Arcos

^۱ Abuzaid

مجدداً تعریف کند، اشاره دارد. بینش رویکردی است که گذشته و حال را ارزیابی می‌کند تا پیش‌بینی کند که آینده چه خواهد بود (مکوبی و مارگولیس و اندریک ، ۲۰۱۰).^۱

۲- تفکر سیستمی: در تفکر سیستمی، صرفاً به اجزاء و جزئیات یک سیستم نگاه نمی‌شود، بلکه چگونگی تعامل بین اجزاء و نیز برهم کنش اجزاء و محیط بررسی می‌شود. تفکر سیستمی، فرآیند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش است. این نوع تفکر درصدد فهم کل (سیستم) و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل و روابط بین کل با محیط آن (فراسیستم) (ریس ، ۲۰۲۰).^۲ تفکر سیستمی توانایی سازمان‌ها در تشخیص دید مشترک کارکنان در کل سازمان افزایش می‌دهد و باعث کشف ایده‌های جدید می‌شود.

۳- چشم‌انداز: بینشی که منعکس‌کننده توانایی رهبر برای دیدن آینده سازمان به وضوح و به طور کامل است که شامل تمایل به تغییر وضعیت فعلی، تمایل به اتخاذ اهداف کاملاً متفاوت از اهداف موجود، توانایی تعیین فرصت‌ها در محیط، ایجاد یک مسیر رشد درازمدت برای سازمان خود و توانایی برقراری ارتباط با همه افراد در سازمان است (مکوبی و اسکودر، ۲۰۱۱). تدوین چشم‌انداز، یک کتاب راهنمای کامل برای کارکنان در جهت پیروی، مشارکت و ایجاد تصمیمات بهتر برای رسیدن به اهداف سازمانی‌شان است (مکوبی، مارگولیس و اندریک، ۲۰۱۰).

۴- انگیزه: انگیزه نیز یکی از نگرانی‌های اصلی مدیران است و عدم این توانایی موجب اضطراب و ناکارآمدی می‌شود و در واقع کارکنان با انگیزه، عملکرد شغلی بهتری برای رسیدن به اهداف سازمانی و افزایش میزان بهره‌وری کار خواهند داشت. انگیزه این است که مردم به اهداف مشترک بپیوندند و این دیدگاه را اجرا کنند. انگیزه شامل توانایی رهبر برای ایجاد اهداف مختلف و برنامه‌های جدید و قرار دادن اهداف و برنامه‌های استراتژیک در چشم‌انداز، توانایی تشویق کارمندان به مشارکت فعال در اجرای برنامه‌ها، توانایی الهام گرفتن و انگیزاندن کارکنان برای دستیابی به کارایی بالا (مکوبی و اسکودر ، ۲۰۱۱).

سیستم هوش استراتژیک، با تعامل هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش سینرژی ایجاد می‌کند، به نحوی که اطلاعات و دانش با ایجاد ارزش افزوده در تصمیمات استراتژیک سازمان به کار گرفته می‌شود (مارین، ۲۰۲۰). این

^۱Maccoby, Margolies & Ondreick

^۲Reese

ویژگی‌های هوش استراتژیک به هم وابسته‌اند و زمانی که آنها هماهنگ می‌شوند، یکدیگر را تقویت می‌کنند. چهار عنصر هوش استراتژیک به وسیله فلسفه رهبری و هوش شخصیتی به عنوان یک نظام منسجم در کنار هم قرار می‌گیرند. هر یک از چهار عنصر هوش استراتژیک به فلسفه رهبری و هوش شخصیت بستگی دارد (مک‌کوبی، ۲۰۱۱).

ابعاد هوش استراتژیک

مونتگومری و واینبرگ (۱۹۹۸) سیستم هوش استراتژیک را با تمرکز بر انتخاب، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز برای برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف می‌کنند. هدف سیستم هوش استراتژیک افزایش چرخه هوش در هنگام استفاده، طی فاز برنامه‌ریزی استراتژیک در فرآیند مدیریت استراتژیک است که اگر به طور جمعی انجام گیرد، می‌تواند به نوآوری و مزیت منجر شود (مونتگومری و واینبرگ ، ۱۹۹۸). با توجه به شکل^۳ زیرسیستم هوش استراتژیک متشکل از تجمع انواع مختلف هوش است که با تعامل هوش کسب‌وکار، هوش رقابتی و مدیریت دانش سینرژی ایجاد می‌کند، به نحوی که اطلاعات و دانش با ایجاد ارزش افزوده در تصمیمات استراتژیک سازمان به کار گرفته می‌شود. این سیستم با ارائه اطلاعات و دانش با ارزش افزوده در تصمیم‌گیری استراتژیک شرایطی را برای مقابله با چالش‌های آینده و فرصت‌هایی برای افزایش موفقیت سازمان فراهم می‌نماید با تلفیق هوش کسب‌وکار، هوش رقابتی و مدیریت دانش، هوش استراتژیک در سازمان فعال می‌شود و از این طریق فرآیند تصمیم‌گیری آگاهانه و بهتر برای دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز سازمان انجام می‌گیرد (لایبوییتس ، ۲۰۰۰).

^۳montgomery

^۴lobwits



شکل (۱) سیستم‌های هوش استراتژیک

هوش کسب‌وکار بررسی می‌کند چگونه سازمان می‌تواند با اطلاعات داخلی برخورد مؤثری داشته باشد و عملکرد شرکت‌ها را بهبود ببخشد و موجب هم‌ترازی اجرا با استراتژی می‌شود (هگ و همکاران، ۲۰۰۷). هوش کسب‌وکار را در گستره وسیع‌تری تعریف می‌کنند که عبارت است از دانش در مورد مشتریان، رقبا، شرکای کسب‌وکار، محیط رقابتی و عملیات داخلی است که موجب می‌شود تصمیمات استراتژیک کسب‌وکار اثربخش‌تر اتخاذ شوند (هگ و همکاران، ۲۰۰۷).

لایبوییتس (ترجمه تاریخ و حاتمی لنگرانی، ۱۳۸۹) بیان می‌دارد: هوش تجاری (هوش کسب‌وکار) نمی‌تواند بدون مدیریت دانش وجود داشته باشد زیرا مدیریت دانش شامل فراگیری از تجربه‌های موفق و شکست گذشته است. در کنار تکنیک‌های انتشار دانش، مدیریت دانش می‌تواند موجب ترفیع فرآیند هوش تجاری با تأکید بر تکنولوژی‌های اشتراک و استخراج دانش شود. همچنین هوش تجاری می‌تواند از فرآیندهای ممیزی دانش مورد استفاده در مدیریت دانش، بیاموزد. ممیزی دانش مشابه کارخانه تولیدی است که از یک انبار برای نگهداری اموال فیزیکی خود استفاده می‌کند. به علاوه، ممیزی دانش انباری از اموال هوشمند سازمان را در

اختیار دارد که شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه اجتماعی است. با تعریف منابع دانش، جریان‌ها در سازمان به عنوان بخشی از ممیزی دانش، نقاط اهرمی هستند که می‌توانند در جهت کمک به بهبود فرآیندهای هوش تجاری در شرکت باشند (لایبوییتس ترجمه تاریخ و حاتمی لنگرانی، ۱۳۸۹). هوش رقابتی با استفاده از اطلاعات داخلی و خارجی و دانش به منظور توسعه یک برنامه سیستماتیک و اخلاقی برای مدیریت، تجزیه و تحلیل و به

^۱-2Haag

کارگیری این اطلاعات و دانش فنی برای بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی را فراهم می‌کند و هوش استراتژیک به سازمان در انتخاب بهترین تصمیمات استراتژیک کمک می‌کند (لایبوییتس، ۲۰۰۶).

۱- هوش تجاری

برای غلبه بر این مشکلات، فناوری فرآیند داده‌ها که هوش تجاری نامیده می‌شود، به شرکت‌ها این کمک را می‌کند که وظایف تحلیل، تهیه راهبرد و پیش‌بینی آنها را روش‌مند و خودکار نماید تا تصمیمات بهتری اتخاذ شود (لاوتن، ۲۰۰۶). سازمان‌هایی که از هوش تجاری استفاده نمی‌کنند دارای مشکلاتی هستند که اغلب از عواملی چون حجم بودن داده‌ها، پیچیدگی در تحلیل‌ها و ناتوانی در ردگیری نتایج فرآیندها و پیامدهای تصمیمات گرفته شده، نشأت می‌گیرند. هوش تجاری با کمک به حل مشکلات فوق، به دلیل ساختاری که در سازمان به وجود می‌آورد، فرصت‌های جدیدی نیز برای رشد سازمان ایجاد می‌کند و نه تنها عامل حذف مشکلات است، بلکه با صرفه‌جویی در زمان و هزینه، شرایط کاری را دگرگون می‌سازد (ساهی، ۲۰۰۸).

اگر شرکت‌ها در لایه‌های زیرساختی و تراکنشی خود از فناوری استخراج و انتقال و تبدیل داده‌ها استفاده کنند و بستری از هوش تجاری را در فناوری داده‌کاوی فراهم آورده باشند و همچنین ابزار هوش تجاری را مبتنی بر فناوری اطلاعات و مشتری‌گرایی به کار گیرند، هوشمندی در این کسب‌وکار خواهد بود (هاشمی و فلاح‌آزاد، ۱۳۸۴). هوش تجاری، نیز به یک فلسفه و ابزار مدیریتی اشاره دارد که به سازمان‌ها جهت مدیریت و پالایش اطلاعات کسب‌وکار در راستای اخذ تصمیمات اثربخش کمک می‌نماید (قوشال و همکاران، ۱۹۸۶).

اصطلاح هوش تجاری می‌تواند جهت اشاره به این موارد به کار گرفته شود:

اطلاعات و دانش مرتبط به سازمان که محیط کسب‌وکار، خود سازمان و وضعیت بازار، مشتریان، رقبا و ملاحظات اقتصادی را تشریح می‌کنند. یک فرآیند سیستمی و سازمان‌یافته که توسط آن سازمان‌ها اطلاعات را در جهت تصمیم‌گیری در فعالیت‌های کسب‌وکار از منابع درونی و بیرونی کسب، تحلیل و توزیع می‌نمایند. هدف هوش تجاری، کمک به کنترل منابع و جریان اطلاعات کسب‌وکار می‌باشد که در درون و پیرامون سازمان وجود دارند. هوش تجاری

^۱Lawton

^۲Sahay

^۳Ghoshal

در قرن اطلاعات با شناسایی و پردازش داده‌ها و اطلاعات انبوه و متفاوت به دانش و هوشمندی ناب مورد نیاز مدیریت کمک بزرگی به سازمان‌ها می‌نماید. هوش تجاری، اطلاعات کسب‌وکار را به موقع و به صورت مناسب جهت استفاده ارائه می‌نماید و توانایی استدلال و فهم معانی پنهان در اطلاعات کسب‌وکار را تأمین می‌نماید. کاربرد اصلی هوش تجاری، کمک به تصمیم‌گیری در سازمان می‌باشد، لذا استفاده از داده‌های ساخت‌یافته و غیر ساخت‌یافته سیستم‌های سازمانی مبنای هوش تجاری در سازمان می‌باشد. در ادبیات موضوع هوش تجاری به این نکته اشاره شده است که مزایای بیشتری می‌توان از استفاده هوش تجاری در سیستم‌های سازمانی کسب نمود. این در حالی است که سازمان‌های کمی دارای معیارها و شاخص‌های اندازه‌گیری هوش تجاری در سازمان خود و سیستم‌های سازمانی خود می‌باشند. این نکته نیز قابل توجه است که هوش تجاری گاه تحت عنوان هوش رقابتی نیز شناخته می‌شود و علت آن این موضوع است که بسیاری از سازمان‌ها استفاده از هوش تجاری را در جهت کسب مزیت رقابتی سازمانی انتخاب می‌کنند (نیکومرام و محمودی، ۱۳۹۱).

هوش تجاری به مانند چتری است که معماری، ابزار، پایگاه داده‌ها، ابزارهای تحلیلی، کاربردها و متدولوژی‌ها را دربرمی‌گیرد و به مدیران و تحلیل‌گران کسب و کار توانایی انجام تجزیه و تحلیل‌های مناسب بر روی داده‌های تجاری گذشته و حال را می‌دهد (توربان و همکاران، ۲۰۰۷). سیستم‌های هوش تجاری اطلاعات عملی و دانش را در زمان مناسب، در موقعیت مناسب و در شکل مناسب، برای مدیران فراهم می‌کند. با این حال، ارائه هوش تجاری عملی به مدیریت، نیازمند زیرساخت با ماهیت هم فنی و هم غیر فنی برای استقرار سیستم هوش تجاری دارد (هگ و همکاران، ۲۰۰۷).

همان طور که یک رویکرد سیستمی دقیق و به‌روز مانند هوش تجاری می‌تواند بر کارایی و عملکرد سازمان تأثیرات زیادی بگذارد، از جمله این عوامل می‌توان به مشتریان، رقبا، شرکای تجاری، حیط اقتصادی و کارنان داخلی اشاره کرد. با توجه به این نکته که هیچ کسب‌وکاری بدون مشتری معنا ندارد، پایش رفتار مشتریان و مخصوصاً شناسایی آنان از حیث دائمی یا موقتی بودن می‌تواند در پیش‌بینی میزان دقیق عرضه و تنظیم میزان تقاضا بسیار کارآمد واقع شود. بنابراین، تکنیک‌های سیستم‌های حمایت تصمیم‌گیری هوشمند و مدیریت ارتباط با مشتری که در متن

^۱Turban

^۲Haag

معماری هوش تجاری نهفته است، می‌توانند روند حرکت سازمان را با عقاید و علایق مشتریان همگام کنند. نداشتن اطلاعات کافی در رابطه با مشتریان مانند این که: مشتریان واقعی چه کسانی هستند؟ این مشتریان چه کالاهایی و در چه زمانی می‌خرند؟ چگونه می‌توان الگوهای خرید مشتری را استخراج کرد؟ چگونه می‌توان میزان وفاداری مشتری را بالا برد؟ معضلات فراوانی را در اجرای چنین رویکردهای نوینی به بار خواهد آورد (گلستانی، ۱۳۸۶).

با توجه به این منطق که اگر به هر تحلیل‌گری در قالب سیستم یا سازمان، اطلاعات ناقص یا اشتباه وارد شود، خروجی آن هرگز قابل ارزیابی مطلوب نخواهد بود و اگر بهترین سازوکارها در اختیار افراد نامناسب قرار گیرد، مطمئناً ضمن کاهش عمر مفید کاری آنها، کارایی قابل توجهی هم نخواهند داشت، پس با توجه به آثار هوش تجاری بر سازمان باید بر تأثیرات عوامل متعدد داخلی و خارجی سازمان بر هوش تجاری مطالعه کرد تا سازمان با وجود صرف هزینه و زمان هنگفت برای ایجاد تغییرات کلی، در خروجی دچار خسارات جبران‌ناپذیری نشود؛ چرا که تصمیمات اساسی و استراتژیک در سازمان‌ها با بهبود قسمتی از آن بسیار متفاوت است. این تصمیمات استراتژیک روند تفکر و حرکت سازمان را به کل تغییر می‌دهند و در صورت شکست، رجوع به نقطه اول و اصلاح اشتباهات یا تغییر جدید امکان‌پذیر نیست، زیرا تغییر فرهنگ سازمانی و نگرش افراد مستلزم برداشتن گام‌های طولانی‌مدت و برنامه‌ریزی شده است. بنابراین، کم تخمین زدن تأثیرات عوامل به نظر کوچک می‌تواند پایان یک راه امیدوارکننده و روشن را تیره و تار کند. ممکن است سازمان‌ها در مواردی مشابه باشند، ولی هرگز دقیقاً عملکرد یکسانی نداشته باشند و حتی اگر عملکردشان نیز بسیار به هم مشابه باشد، محیط فعالیت متفاوت یا خاص باشد و با توجه به سایر موارد باید این گونه معماری‌های بنیادین را طبق زیرساخت‌ها و ویژگی‌های سازمان، طراحی، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی کرد (گلستانی، ۱۳۸۶).

۲- هوش رقابتی

این هوش شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از بازار و ارائه توصیه‌هایی برای تصمیم‌گیران است که به طریقی قانونی و اخلاقی انجام گیرد (میلر، ۲۰۰۰). هوش رقابتی باید یک ساختار مداوم و متقابل از مردم، تجهیزات

^۱ Miller

و روش‌های جمع‌آوری، مرتب نمودن و تجزیه و تحلیل و انتشار اطلاعات مناسب، دقیق و به موقع به منظور استفاده تصمیم‌گیرندگان بازاریابی و بهبود برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل بازاریابی آنها تعریف شود (تان و احمد، ۱۹۹۹).

هوش رقابتی به معنی فرآیند نظام‌مندی می‌باشد که سازمان‌ها از آن برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد رقبای بازار و محیط اقتصادی و اجتماعی-سیاسی استفاده می‌کنند. این ابزار برای همه سازمان‌ها و بویژه مؤسسات دانش‌بنیان که بیش از سایرین به دنبال نوآوری می‌باشند، مورد نیاز است تا از این طریق بتوانند محیط درون و بیرون سازمان را پایش کرده و تصمیمات مناسب و به موقع در جهت دستیابی به نوآوری گرفته شود (مصلح، ۱۳۹۴). شرکت‌ها امروزه در بازار جهانی و محیطی پرتلاطم فعالیت می‌کنند و باید در برابر فشار هم از طرف تولیدکننده یا عرضه‌کننده و هم از طرف خدمات، محصولات و فناوری‌های جدید مقاومت کنند. به همین دلیل است که مدیریت سازمان به اطلاعات رقبا و بازار نیاز دارد و باید آنها را مدیریت و به طور بهینه بکار گیرد (هیر، ۲۰۱۳).

یکی از ویژگی‌های بارز و مسلم عصر حاضر، تغییرات فزاینده در دانش بشری و عرصه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، صنعتی، سیاسی و فناوری است. در چنین شرایطی، یکی از الزامات اساسی رقابت، شناخت ماهیت تغییرات و پیش‌بینی روندهای آتی بازار، رقابت، فناوری، نوآوری، ترجیحات و الگوهای رفتاری مشتریان و ... است که این قبیل موضوعات در کانون توجه هوش رقابتی قرار دادرد (مصلح، ۱۳۹۴). امروزه داشتن توان رقابتی بر اساس بقای شرکت‌هاست. از طرف دیگر، برخورداری و حفظ توان رقابتی، پیش از هر چیز نیازمند اطلاعات است. در واقع، اطلاعات، به عنوان یکی از اقلام مهم دارایی‌های استراتژیک و ابزار بازاریابی به شمار می‌رود. بنابراین در این شرایط، هوش رقابتی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌ای پیرامون همه امور خود از قبیل بازاریابی، تحقیق و توسعه و سرمایه‌گذاری و راهبردهای کسب‌وکار اتخاذ کنند. هوش رقابتی فرآیند مداومی است که اطلاعات قابل استفاده‌ای در اختیار تصمیم‌گیرندگان می‌گذارد. هدف اصلی هوش رقابتی دستیابی به داده‌ها و اطلاعاتی در مورد محیط، رقبا و بازار است. از این رو، هوش رقابتی مؤثر نه تنها نیازمند اطلاعات پیرامون رقباست بلکه همچنین نیازمند اطلاعاتی درباره سایر تمایلات محیطی از قبیل تمایلات صنعت، تمایلات قانونی و نظارتی، تمایلات بین‌المللی، تحولات فناوری، تحولات سیاسی و شرایط اقتصادی است.

^{۲۶}Tan & Ahmed^{۲۷}Hair

اگرچه تمرکز هوش رقابتی بر تصمیم‌گیری است ولی قلمرو آن گسترده است و دربرگیرنده پژوهش پیرامون موضوعاتی از قبیل قابلیت‌های رقبا، تحلیل اتحاد و یا سرمایه‌گذاری مشترک با رقبا، برنامه‌های آتی رقبا، راهبردهای بازار یا خطوط تولید خاص، دلایل دگرگونی در شرکت‌ها یا راهبرد واحد کسب‌وکار و .. است. در حال حاضر، نه تنها شرکت‌های بزرگ بلکه بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک نیز از مزایای حاصل از هوش رقابتی بهره می‌گیرند. بسیاری از این شرکت‌ها می‌توانند از هوش رقابتی برای دستیابی به سهمی از بازار و به دست آوردن سهم رقبای ناشناخته استفاده کنند (پاک‌مرام، ۱۳۸۸). بنابراین، ردیابی و درک رقبا و واکنش به آنها به عنوان یک جنبه ویژه از فعالیت بازاریابی مطرح و لازم است که شرکت‌ها یک برنامه اثربخش به نام هوشمندی رقابتی را به اجرا درآورند (دیوید، ۱۳۸۹).

۲

۴

هوشمندی رقابتی به عنوان ابزار مدیریت استراتژیک و یکی از سریع‌ترین زمینه‌های رشد کسب و کار دنیا به شمار می‌رود. همچنین هوشمندی رقابتی از جمله تکنیک‌های مهم در ایجاد مزیت رقابتی است (دیویس، ۲۰۰۴).

۵

مدیریت دانش

مدیریت دانش زمینه علمی نسبتاً جدید است. رسماً در اواخر دهه ۱۹۸۰ تأسیس شد. در سال ۱۹۸۰ توسعه سیستم‌های مدیریت دانش به وجود آمدند که با استفاده کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی و سیستم‌های هوشمند باعث شدند تا مفاهیم تازه‌ای به عنوان دانش اکتسابی مهندسی دانش، سیستم‌های بر پایه دانش و هستی‌شناسی بر پایه کامپیوتر به جهان عرضه شود (کلونیازی و همکاران، ۲۰۱۶). مدیریت دانش مفهومی است که بر اساس آن اطلاعات به دانش قابل کاربرد تبدیل و با تلاش اندک قابل استفاده برای افرادی می‌شود که می‌توانند آن را به کار برند (قلیچلی و مشبکی، ۱۳۸۸). مدیریت دانش در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است، به‌گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند، قرار گیرند تا آنها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و مؤثرتر انجام دهند. مدیریت دانش موجب می‌شود سازمان با به کارگیری دانش خود به نوآوری، حفظ دانش مهم، ایجاد رفاقت و احساس تعلق و بهبود بهره‌وری کار کمک کند.

^۱ david

^۲ davis

مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرآیندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است (لایبوییتس، ۲۰۰۶). مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند. بنابراین، مهم‌ترین چالش برای رشته مدیریت در قرن بیست و یکم نوآوری مبتنی بر دانش است (شجاعت و همکاران، ۲۰۱۷).

مدیریت دانش، فرآیندی است که به افراد و سازمان‌ها یاری می‌رساند، اطلاعات مهم را بیابند، گزینش منتشر و سازماندهی کنند و برای فعالیت‌هایی چون حل مسأله، یادگیری مادام‌العمر و برنامه‌ریزی راهبردی در پاسخ به تغییر و انطباق با محیط متغیر امروزی ضروری است. در واقع، مدیریت دانش بر چگونگی سازماندهی و استفاده از دانش در جهت بهبود عملکرد فرد و سازمان تمرکز دارد (اولیاء، ۱۳۹۲). از مدیریت دانش به عنوان فعالیتی برای فراهم آوردن محیط اجتماعی و فنی برای تولید و تسهیم دانش یاد شده است و فرآیندی غیرخطی و پویا و چرخه‌ای است که طی آن کارمندان یک سازمان آموزشی پیوسته با اطلاعات سروکار دارند، دانش جدیدی کسب می‌کنند و برای اصلاح تصمیمات از آن استفاده می‌کنند. هدف از مدیریت دانش معرفی راهکارهایی است که اعضای یک سازمان آموزشی را در نیل به اهدافشان یاری می‌رساند. در واقع، هدف کلی از مدیریت دانش استفاده بیش از یک فرد از یک دانش بخصوص است، مثلاً تمام کارکنان یک سازمان آموزشی. به بیان دیگر، رسالت اصلی مدیریت دانش، سهیم شدن تمام افراد یک سازمان یا مجموعه در دانش است (اولیاء، ۱۳۹۲).

برای موفقیت در جامعه اطلاعاتی جهانی، سازمان‌ها نیازمند شناسایی، ایجاد، ارزش‌گذاری و تکامل سرمایه‌های دانش خود هستند. با استدلال بسیاری از نویسندگان، دانش به عنوان تنها منبع اقتصادی معنی‌دار در این جامعه اقتصادی جدید، جایگزین سرمایه و نیروی کار شده است، واضح است که مدیریت دانش ابزار اصلی رقابتی برای بسیاری از سازمان‌ها شده است. مدیریت دانش شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل دانش موجود و مورد نیاز برنامه‌ریزی بعدی و کنترل اقدامات توسعه سرمایه‌های دانش برای تحقق اهداف سازمانی می‌باشد. سرمایه‌های دانش به عنوان دانش مربوط به بازار، محصولات، فناوری‌ها و ... که یک سازمان مالک آنهاست یا باید مالک آنها باشد تا فرآیندهای کسب و کار آن سودآور باشد، تعریف می‌شود. مدیریت دانش نه تنها مربوط به مدیریت این سرمایه‌های دانش می‌گردد بلکه به مدیریت فرآیندهایی که طبق سرمایه‌های دانش عمل می‌کنند نیز مربوط می‌شود (سی‌وی، ۲۰۰۰).

اهمیت هوش استراتژیک در سازمان‌های امروزی

جهان پیرامون ما دربرگیرنده اطلاعات فراوان و بی‌پایانی است. این اطلاعات اساساً در ذهن ما وجود ندارند و در اغلب موارد این اطلاعات با ادراک متعارف ما تناسب ندارند و یا با هر تجربه و یا زمینه‌های فعالیت ما تطابق ندارند. بنابراین، می‌توان گفت که ما همواره در معرض تغییرات قرار می‌گیریم تغییر و تحول داده‌های خام به داده‌های استراتژیک که به صورت ویژه، کوتاه و مختصر بوده اما از سرعت بالایی برخوردار بروز هستند و معتبر و تأثیر عمیقی بر روی تحولات تجاری و اجتماعی دارند. از این رو، بکارگیری هوش استراتژیک در سازمان اهمیت دارد (کوسا، ۲۰۱۱).

هوش استراتژیک، در کسب‌وکار نیز همان معنی را دارد که در ابزار هوشمند متعارف است، اما نقش اصلی آن تأکید در چگونگی بهتر بودن موقعیت سازمان در کنترل آینده، چالش‌ها و فرصت‌هایی است که موفقیت سازمان را افزایش می‌دهد. هوش استراتژیک روشی برای افزایش هوش بشر در سیستم‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است و از سوی دیگر، روشی در جهت رفع مشکلات جوامع امروز است. هوش استراتژیک باید به سازمان، اطلاعاتی که در مورد محیط کسب‌وکار خود نیاز دارد بدهد که بتواند تغییرات را پیش‌بینی کند و استراتژی‌های مناسبی را طراحی کنند که ایجاد ارزش خواهد کرد و موجب رشد آینده و ایجاد سودآوری سازمان در بازارهای جدید در داخل و یا در صنایع دیگر شود (مرچند و هیکس، ۲۰۰۷).

استفاده از هوش در سازمان اهمیت دارد و به طور عمده نتایج زیر را در بردارد:

افزایش اثربخشی استراتژی، برنامه‌ریزی عملیاتی و تاکتیکی

بهبود در روابط مشتریان

تبادل دانش بین تیم‌های تحقیق و بخش‌های مختلف شرکت

تجزیه تحلیل و بهبود فرآیندهای شرکت و کارایی عملیاتی سازمان بخصوص به وسیله مفاهیمی نظیر:

۱- فراهم کردن دانش و تجربه در توسعه و بهبود محصولات جدید به بازار

۲- فراهم کردن دانش مرتبط با فرآیندهای تجاری خاص (الزاک و زیмба، ۲۰۰۴؛ به نقل از اکبری^۷ و همکاران،

۱۳۸۹).

^۷Elzak & zimba

اهمیت هوش استراتژیک در نظام آموزشی

افزایش تعداد مراکز آموزشی، شرایط پیچیده محیطی و نیازهای متنوع دانش‌آموزان، مدارس را به بازارهای تجارت آموزش در سطح فرامحلی تبدیل کرده است که اگر مدیران مدارس در زمینه اداره مدارس، جذب و نگهداری دانش‌آموزان یک رهبر موفق نباشند، نمی‌توانند در این عرصه میدان‌داری کنند. رهبری موفق در مراکز آموزشی تا حد زیادی نیاز به هوش استراتژیک و مؤلفه‌های آن خواهد داشت. چهار عنصر هوش استراتژیک (بینش، تفکر سیستمی، چشم‌انداز و انگیزه) به وسیله فلسفه رهبری و هوش شخصیتی وی به عنوان یک نظام منسجم در کنار هم قرار می‌گیرند و باعث مزیت رقابتی در سطح بالایی می‌شوند.

مدیران مراکز آموزشی با استفاده از بینش لازم حال و گذشته را ارزیابی می‌کنند، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را پیش‌بینی می‌کنند و با پیش‌بینی تحولات پویای آینده به برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف و نوآوری در عرصه تجارت آموزش خواهند پرداخت. در واقع، یک رهبر مرکز آموزشی که از هوشمندی استراتژیک برخوردار است، آینده سازمان را به وضوح و به طور کامل می‌بیند و اهدافی متفاوت از اهداف موجود پی‌ریزی خواهد کرد.

رهبران مراکز آموزشی موفق با مشارکت دادن کارکنان و دانش‌آموزان، به جریان انگیزه‌سازی در سازمان کمک می‌کنند و آنها به عنوان پیروان مشارکت‌کننده در امور به اداره امور می‌پردازند و کارایی سطح بالای مؤسسه را تضمین می‌کنند. به طور کلی، مدیران مراکز آموزشی با استفاده از هوش استراتژیک، اثربخشی ساختارهای اطلاعاتی موجود را در راستای اهداف خویش افزایش می‌دهند و در این شرایط اطلاعات از حالت عملیاتی و محدود شده به استفاده در لایه‌های اجرایی سازمان برای استفاده کارکنان توسعه داده می‌شود.

در جهان امروزی استفاده از رویکردهای سنتی برای دستیابی به یک مزیت رقابتی کافی نیست و شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای روی توانایی‌های انسانی خود برای حفظ و دستیابی به رقابت تمرکز می‌کنند. بسیاری معتقدند که مدیریت هوش استراتژیک یک ابزار رقابتی حیاتی برای سازمان‌ها در سراسر جهان است (محبوب، ۲۰۱۸). به عنوان یک نتیجه می‌توان گفت شناسایی و استفاده از هوش استراتژیک می‌تواند قدرت رقابت‌پذیری در یک سازمان را افزایش دهد. از آنجا که مراکز آموزشی در عصر کنونی به محیط پیچیده‌ای تبدیل شده است که مدیریت آن نیاز به توان بالای رهبری و مدیریت دارد، استفاده از قابلیت‌های هوش استراتژیک می‌تواند باعث ایجاد یک مزیت رقابتی برای مؤسسه شود و باعث برندسازی در سطح آکادمیک شود. از آنجا که مدیران مراکز آموزشی در سازمان‌هایی فعالیت

می‌کنند که متأثر از محیط داخلی و خارجی خود می‌باشد و در مقابل پاسخگویی به ذینفعان خود نیازمند به روز شدن و یادگیری هستند، می‌توانند از هوش استراتژیک به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده کنند و آنها را قادر می‌سازد تا با توجه به حافظه سازمانی خود پاسخگوی نیازها و مشکلات ذینفعان باشند.

منابع

- آزادی، یداله، عیدی‌پور، کامران، بخت، معصومه، قائمی، بهاره (۱۴۰۰). رابطه هوش استراتژیک مدیران با عملکرد شغلی و موفقیت سازمانی کارکنان از دیدگاه کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی. دوره دهم. شماره دوم. صص ۴۱-۶۰.
- احمدی، امیر (۱۳۹۶). تحلیل وضعیت هوش استراتژیک مدیران و ارتباط آن با عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی. دانشگاه ایوان‌کی.
- پورکیانی، مسعود، صالحی‌نژاد، سیمین (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک اثر بخش با هوش استراتژیک. اولین همایش ملی حسابداری و مدیریت.
- خاک‌پور، عباس، یمینی، محمد، پرداختچی، محمدحسن (۱۳۸۷). رابطه بین ویژگی‌های الگوی پنج عاملی شخصیت با دو بعد عملکرد شغلی زمینه‌ای و وظیفه‌ای مدیران مدارس راهنمایی. فصلنامه روانشناسی کاربردی. دوره دوم. شماره سوم. صص ۵۶۴-۵۷۹.
- ذوالفقاری، مهسا، کربلاآقایی، معصومه، حسین‌زاده، معصومه (۱۳۹۷). تأثیر هوش استراتژیک مدیران بر چابکی سازمانی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران. مدیریت اطلاعات. سال چهارم. شماره سوم. صص ۷۱-۹۳.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۸). هوش شش‌گانه: ابزار رهبری هوشمند. تدبیر. شماره ۲۱۰. صص ۲۲-۲۶.
- سلیمی، سمانه، ارباب، زهرا (۱۳۹۹). بررسی رابطه هوش استراتژیک و توانمندسازی روانشناختی با عملکرد شغلی. دوفصلنامه پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت. سال ششم. شماره اول. صص ۹-۴۳.

شمالی، محمداسماعیل، اسمعیل نیا شیروانی، کامبیز (۱۴۰۰). بررسی رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با رشد مهارت حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی شهر بندرترکمن. ششمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی، اقتصاد و حسابداری.

عبداله‌ی، امیرحسین (۱۳۹۱). بررسی تأثیر هوش استراتژیک بر بهره‌وری منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی (مطالعه موردی دفتر مرکزی تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور واحد تهران.

عزیزی، ناظم، ندیمی شاهوردی، هادی (۱۳۹۶). رابطه هوش معنوی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان. اولین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم تربیتی، روانشناسی و آسیب‌های اجتماعی. تهران.

قلندری، محمدرضا (۱۴۰۱). مطالعه و بررسی هوش استراتژیک مدیران با تأثیر نقش مؤلفه توسعه سازمانی در سازمان‌ها. سومین کنفرانس بین‌المللی ایده‌های نوین در مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری.

مورکانی، غلامرضا، مشایخی، منصوره، سلیمانی، سعید (۱۳۹۶). تبیین نقش هوش سازمانی در ارتقای عملکرد سازمانی: مطالعه موردی مدیران دبیرستان‌های شهر تهران. فصلنامه روانشناسی تربیتی. شماره ۳۱. صص ۸۶-۷۵.

وظیفه‌دوست، حسین، قاسمی، فاطمه (۱۳۸۸). هوشمندی رقابتی، رویکردهای و کاربردها. مجله تدبیر. شماره ۱۹۷.

Guichard, J. L. (2011). An application of ancient Chinese philosophical beliefs of leadership as defined within Sun Tzu's The Art of War: Creating and instrument to measure to the strategic intelligence of a leader. Master Thesis, Regent University.

Marchand, D., & Hykes, A. (2007). Leveraging what your company really knows: A process view of strategic intelligence. IN Xu, M. ed. Managing Strategic Intelligence—Techniques and Technologies, University of Portsmouth, UK: IdeaGroup Inc. (pp. 1-13).

Niknami, Mustafa., Taghipour, Zahir., Delaware, Ali and Mohammad, Ghaffari Majlaj. (2009). Designing and Evaluating the Causal Model of Innovation and Creativity in Educational Management in Tehran, New Approach in Educational Management, 2 (5), pp. 28-1 [Persian].

Patchen M. (1965). Some questionnaire measures of employee motivation and morale. Michigan: Michigan Survey Research Center; 1965: 72-80.

Pellissier, R. & Kruger, J. P. (2020). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. *European Business Review*, 23 (6): 609-631.

Zhu, C., 2015. Organisational culture and technologyenhanced innovation in higher education. *Technol. Pedagogy Educ.* 24 (1), 65–79. <http://dx.doi.org/10.1080/1475939X.2013.822414>