

## القيادة الاستراتيجية

امباركه محمود السيد سليمان السنهوتي

قسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢ م

## مقدمة

يعتبر مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم التي ازداد الاهتمام بها مؤخراً ، نظراً لما يدعمه هذا المفهوم من التنفيذ الفعال لاستراتيجية الأعمال في المؤسسات ، و لما تواجهه هذه المؤسسات من تغيرات سريعة في بيئة العمل، وكذلك التعقيد والمنافسة الشديدة .

وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبرا على ورق. كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة ، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل ، هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعاً ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذا الفصل .

عرفت القيادة الإستراتيجية بأنها سلسلة من العمليات التي تحدد درجة فعالية المؤسسات في إقامة روابط سليمة بشكل أساسي بين الأفراد والتكنولوجيا وعمليات العمل وفرص العمل بهدف إضافة رأس المال الاقتصادي والاجتماعي والفكري للمساهمين والمجتمع والموظفين<sup>(١)</sup>

كما أوضح كُـل من فريدمان وتريجو أن القيادة الاستراتيجية تعبر عن حالة مختلطة بين الفن من حيث التفكير الإبداعي الحر الذي يتسم بالانطلاق، بالإضافة إلى العقلانية والتحليل، وبين المنهج الذي هو أساسي في عمليات التفكير التي تدخل في الاستراتيجية وتنفيذها .<sup>(٢)</sup>

و تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحسنت فاعلية المنظمة للنجاح في الامد البعيد .<sup>(٣)</sup>

كما تعرف بأنها عملية تتطلب اتخاذ قرارات استنادا الي الثقافات والشخصيات والرغبات التي تتطلب وضع الخطط الملائمة والمقبولة من قبل المنظمة .<sup>(٤)</sup>

وتشير القيادة الاستراتيجية الى قدرة كبار المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية تمكن من قيادة المنظمة نحو النجاح .<sup>٥</sup>

ويعرفها بيسابيا Pisapia بأنها القدرة على صناعة قرارات منطقياً حول الغايات، والأفعال، والتكتيكات في بيئات الغموض أو عدم التأكد .<sup>٦</sup>

و تُعرف القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة القائد على توقع ، تصور ، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة".<sup>٧</sup>

كما يُشار إليها علي أنها القدرة على إدارة عمليات المنشأة بفاعلية والحفاظ على مستوى أداء عالٍ بشكلٍ متواصل .<sup>٨</sup>

وعُرفت أيضاً على أنها القيادة التي تتضمن الإدارة من خلال الآخرين لمساعدة المنظمات على مواجهة التغيير المتسارع الذي تنطوي عليه بيئة الأعمال في ظل أحداث العولمة المتلاحقة.<sup>٩</sup>

### ثانياً : أهمية القيادة الاستراتيجية

تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها القادرة على خلق معنى وهدف للمنظمة، من خلال الرسالة والرؤية القوية التي تتسجم مع الاستراتيجيات والأهداف المرجوة، وكذلك صنع القرارات الاستراتيجية، وتطوير الهياكل التنظيمية، والقدرة على مواجهة التعقيدات والتحديات البيئية وما يتطلبه ذلك من معلومات كثيرة ومتنوعة، وإعادة النظر في الإجراءات الإدارية غير الفعالة<sup>١٠</sup> كما أن القيادة الاستراتيجية في أي مؤسسة هي العنصر القادر على إحداث وإدخال التغيير والتطوير في أداء التابعين .

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة في كونها تساهم في :<sup>١١</sup>

- ١- بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والإزدهار على المدى الطويل ، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة .
- ٢- القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة ، ان القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية ، كما انها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة .
- ٣- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية ، المحلية والعالمية من اجل اتخاذ قرارات رشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية ، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة .
- ٤- المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من اجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في عمل المؤسسة .
- ٥- تدبير وإدارة الموارد المؤسسية ( المالية ، المادية ، والبشرية ) كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحدياً في اوقات تراجع وتقلص الموارد.

كما ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية إلى أنها توجه عملية إنتاج المعرفة التنظيمية ، من خلال تكامل قدرات الأفراد والمجموعات والاستراتيجيات التنظيمية لتوليد الابتكار التكنولوجي والتنظيمي المطلوب لتعزيز أداء المنظمة في المستقبل<sup>١٢٠</sup>

كما أضاف (Joyce) ضرورة الحاجة للقيادة الإستراتيجية لأنها تعتبر عنصراً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية الفعالة ، حيث يركز القادة الإستراتيجيون في منظماتهم على الاتجاه الاستراتيجي، و ينشئون أجندة للتغيير الاستراتيجي، ويحافظون على تقدم المنظمة نحو الرؤية الإستراتيجية، كما يؤمن القادة الإستراتيجيون في الخدمات العامة الحديثة بإعطاء المديرين والموظفين القوة والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات.<sup>١٣</sup>

وعليه يتضح لنا أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة من خلال ماتحملة من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام ، وتعتبر عنصراً هاماً في تغير وتطوير المؤسسات نظراً لأنها الأعم بمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات .

### ثالثاً : خصائص القيادة الاستراتيجية

كما تحتاج القيادة الاستراتيجية إلى قائد استراتيجي يبادر بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية، الدولية، التكنولوجية، الديموغرافية الاقتصادية، ومثل هذا القائد يتسم بمجموعة من الخصائص لعل من أبرزها ما يلي<sup>١٤</sup>.

- القائد الإستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً استراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمؤسسة.
- القائد الاستراتيجي هو الذي يمتلك القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمنظمة، وحسن التعبير عنها، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف.
- القائد الاستراتيجي يرى في نفسه شخصياً له رؤية خاصة وصاحب رسالة.
- يحتاج القائد الاستراتيجي إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي، فهو مسئول عن تطوير الإستراتيجية والتأثير عن الآخرين لإتباعها.

- القائد الإستراتيجي لديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزائه وتركيبها، ويملك خارطة عقلية تجعله قادراً على قراءة القرارات وتفسيرها واتخاذها في جميع المجالات، بما يحقق أهداف المؤسسة وغاياتها.
- القائد الإستراتيجي يحسن إدارة وقته والاستفادة منه، ويواز بين الأمور العاجلة وبين الأمور المهمة التي تتعلق بمصير المؤسسة

#### رابعاً : المهارات الأساسية للقائد الإستراتيجي

إن الذي يميز منظمة عن أخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق ووضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية.

والعلم وإذا أردنا أن نتحدث بشيء من التفصيل عن أهم المهارات والصفات المطلوبة في أي مدير عموماً وفي المدير الإستراتيجي على وجه الخصوص فإننا يمكن أن نبدأ بالمهارات ونوجز أهمها فيما يلي ١٥

- ١- القدرة على التفكير الإبتكاري الخلاق ، والقدرة على مواجهة وحل المشاكل.
- ٢- سلامة المنطق وصفاء الذهن و سرعة البديهة.
- ٣- الذكاء الفطري و القدرة على التحليل المنطقي.
- ٤- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
- ٥- التحرر من قيود الإلف والعادة الخاطئة و البصيرة النافذة.
- ٦- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه، وفي مرؤسيه.
- ٧- التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به.
- ٨- فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.
- ٩- القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية.
- ١٠- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
- ١١- قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تقتر.

و لقد حاول الكثيرون تحديد الخصائص الضرورية للتقدم بنجاح إلى وظائف الإدارة العليا ومن أشهر هؤلاء R .L.KATZ حيث توصل في دراسة له إلى أن الإدارة الفعالة تتركز على ثلاث مهارات رئيسية هي:

- ١- مهارة إنسانية : وهي تلك التي ترتبط بمقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
- ٢- مهارات فكرية: : تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنشأة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

٣- مهارة فنية: وتتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

وعليه يتضح لنا مجمل المهارات التي يجب توافرها في القائد الاستراتيجي وهي القدرة علي التفكير الابداعي والاستراتيجي ، الثقة بالنفس ، سرعة البديهة ، والقدرة علي التأثير في الآخرين ، والتعامل مع الآخرين ، كما أن هذه المهارات تختلف باختلاف المستويات الإدارية فكلما زاد المستوى الإداري زادت مهارات القائد الاستراتيجي .

#### خامساً : أنماط القيادة الاستراتيجية

عند ممارسة الإدارة العليا بمختلف مسمياتها وعناوينها بشكل متناغم للغاية ، فإن ذلك يكشف لنا مثالية الإدارة ، وهذا الأمر لا يمكن أن يكون موجوداً في جميع الأحوال ، ولذلك فإن التباين في مستوى ممارسة الأدوار بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ومساعديه سوف ينجم عنه أنماط قيادية. وينجم التفاعل بين مجلس الإدارة والمستويات الإدارية العليا أربعة أنماط هي<sup>١٦</sup>:

- ١- الإدارة بالمشاركة : يمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة . إذ يمارس مجلس الإدارة العليا مهامه القيادية على أفضل وجه ، وتتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخطتها وسياساتها .
- ٢- الإدارة التشريعية : يظهر هذا النمط عندما يسيطر مجلس الإدارة على جميع الأمور ، ويتخذ القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى الجهاز التنفيذي ومساعديه ، ويستمد مجلس الإدارة قوته من كون أعضائه يتمتعون بنفوذ سياسي واسع .
- ٣- الإدارة التنفيذية : يتصف هذا النمط بخصائص مغايرة للنمط التشريعي ، حيث يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بصلاحيات وسلطات واسعة ، ويتخذ القرارات الاستراتيجية المهمة بنفسه أو بمساعدة مساعديه .
- ٤- الإدارة الفوضوية : يظهر هذا النمط عندما يكون دور مجلس الإدارة هامشياً على الدوام ، دون ممارسة دور فعال في إدارة المنظمة ، فضلاً عن وجود إدارة عليا لا تكثرث للأمور وتتهمك بالأشياء غير الضرورية ونستج مما سبق أن أنماط القيادة الاستراتيجية تتبع من أنماط القيادة العامة فمنها القيادة الديمقراطية ، والقيادة الفوضوية ، والسياسية ، وكلاً من هذه الأنماط لها الخصائص التي تميزها عن النمط الآخر .

## سادساً : أدوار القيادات الاستراتيجية

لاشك أن أدوار القيادة الاستراتيجية تختلف عن الأدوار التي تمارسها القيادة التقليدية وكذلك فإن هناك عدداً من المعايير التي يمكن الإشارة إليها بغية الحصول على تصور عام لطبيعة الاختلاف التي يوضحها الجدول التالي :<sup>١٧</sup>

## الجدول رقم (٣)

## يوضح الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

| م | معايير التمييز    | القيادة التقليدية   | القيادة الاستراتيجية   |
|---|-------------------|---|--|
| ١ | المجال            | تعمل علي تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة عن طريق الموائمه بين الفرص والموارد المتاحة                           | تعمل علي تحقيق الكفاءة والفاعلية ، بالاستناد إلى العلاقة بين الأهداف والفرص ، بصورة مرنة تحقق التكامل والتنسيق بين المنظمة وبيئتها |
| ٢ | التركيز           | تركز علي الموائمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله                         | تركز علي الموائمة الداخلية والخارجية ، وتسعي للتكيف مع ما يحدث داخل وخارج المنظمة  |
| ٣ | التخطيط           | تعتمد علي الخطط التشغيلية لمواجهة الأحداث الآنية ، وذلك بالاعتماد علي ما تمتلكه من مهارات تقليدية           | تعتمد علي التحليل والتخطيط الاستراتيجي ، وذلك بالاعتماد علي منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية |
| ٤ | القرارات          | تستخدم منهج محدد لما يجب القيام به ، وفق ضوابط محددة ومقاسة مسبقا بعيدا عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات | تعتمد الحدس والبدئية في اتخاذ القرارات السريعة وخاصة وقت الأزمات بالاعتماد علي الخبرات والمهارات التي تمتلكها .                    |
| ٥ | الثقافة التنظيمية | تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية تنسم بالجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة                                     | تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية تقوم علي احترام الأفكار الجديدة ، والتي تعمل على تطوير المنظمة وتعزيز قدراتها                          |
| ٦ | المنافسة          | تميل الى اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق المزة الى  | تتبنى الابتكار والابداع لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة تجعل  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | التافسية عند الضرورة  | المنظمة رائدة في مجال أعمالها                  |
| ٧ | مرونة العمل   | تعتمد المرونة في اتباع اجراءات العمل وتعليماته |
|   | تميل إلى الالتزام عن طريق الالتزام باتباع اجراءات العمل وتعليماته |  |

كما أن مسؤولية القيادة الاستراتيجية الفعالة تقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة متمثلة بالمدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا والمدراء العامين، وهؤلاء القادة الاستراتيجيون مسئولون عن صنع القرارات الرئيسية والجوهرية التي لا يمكن تفويضتها، وتقع على عاتقهم أيضاً مسؤولية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها،<sup>١٨</sup>

وتتباط أيضاً مسؤولية إدارة أية منظمة على نحو استراتيجي بثلاث جهات رئيسية، تتمثل في الإدارة العليا والإدارة المساعدة لها، ومن ثم الاستشاريون الذين يمكن الإستعانة بهم من خارج المنظمة، وغالباً ماتكون الإدارة العليا في مجلس الإدارة بشكل عام عن القيام بالقيادة الاستراتيجية.

ومع تعدد أدوار القيادات الإدارية في المنظمة يمكن إجمالها ضمن أربعة محاور استراتيجية هي:<sup>١٩</sup>

١- **تحديد الوضع الحالي للمنظمة**: يتطلب هذا الدور إلمام القائد بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة وطبيعتها، واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية.

٢- **تحديد مستقبل المنظمة**: يشمل دور القائد في تحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي - المنافسة - ندرة الموارد - المعلومات) وتحليل هذه المعاني وإسقاطها على محاور المستقبل.

٣- **صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها**: تستند هذه الخطوه على فهم دقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية وما يحيطها من ظروف متغيرة والتهيؤ المحكم لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية. ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ مدى واسعاً منى الوقت القيادي.

٤- **تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته**: يتضمن دوره في عملية التحقق من سير الأمور المخططه وفقاً لمساراتها المحدده سلفاً، وحسب المعايير الأدائية والتقويمية وقوفاً على فاعلية التنفيذ.

ونسنتج مما سبق أن القيادة الاستراتيجية تقع على المستويات الإدارية العليا بالمؤسسة ويكمن دورها في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة ، وتحديد الوضع الحالي لها ، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تحفظ للمؤسسة بقائها واستمرارها حالياً ومستقبلاً .

### سابعاً : وظائف القيادة الاستراتيجية

تتنوع وتختلف الوظائف التي تقوم بها القيادة الإستراتيجية ومنها :<sup>٢٠</sup>

- إدارة المنظمة ككل وليس التركيز علي إدارة الوحدات الفرعية .
- كما أنها تساعد المنظمة في التغلب علي المشكلات الحادة والتي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في السوق الذي تعمل فيه.
- تقوم القيادة الإستراتيجية أيضا بتعلم كيفية التأثير علي السلوك الإنساني بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة .
- إن القادة الإستراتيجيون الكفاء يفهمون ويعرفون جيداً كيفية وأهمية التأثير في السلوكيات ، وتقديم الأفكار ، والشعور بالمنظمة ككل وكأسرة واحدة في عمل واحد مشترك .
- إن القدرة علي إدارة راس المال البشري ربما تكون الجانب الهام والخطير في مهارات القائد الإستراتيجي.
- إن القادة الإستراتيجيون المؤهلين قادرين أيضا علي تأسيس وبناء المناخ التنظيمي الذي يأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المنافع وهم : الموظفون ، العملاء ، الموردون ، إلخ .
- إن القادة الإستراتيجيون الأكفاء يدركون معني الصراحة وعدم التحيز ، الشجاعة ، الواقعية ، القرارات التي ربما تكون صعبة ، ثم يدركون الاشياء الضرورية في الظروف الداخلية والخارجية التي تواجههم .
- إن القائد الإستراتيجي يطلب التغذية المرتدة من زملائه، والمشرفين والعاملين معه عن قيمة قرارته الصعبة وغالبا فإن هذه التغذية المرتدة تأتي من خلال الاتصالات وجهاً لوجه والاتصالات المفتوحة .

- كما أن القادة الإستراتيجيون عليهم مسئوليات صنع القرارات الأساسية والجوهرية ، وهذه المسئوليات لا يمكن التفاوض بشأنها.

### ثامناً : نماذج القيادة الاستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وتلك الممارسات لا يمكن أن تتبلور بمعزل عن البيئة الداخلية والخارجية وما تفرضه من مواقف ، وقد وردت في الأدب الإداري إسهامات عدة لكثير من الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة الاستراتيجية، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

#### ١. نموذج (Thompson, 1997) ويقوم على ممارسات القائد الاستراتيجي التالية : ٢١

- أ. الرؤية الاستراتيجية: وتمثل المرشد للمدراء عند اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية.
- ب. الواقعية: وتعني أن تكون الأهداف الموضوعية واقعية وقابلة للتحقيق بفاعلية بالاستغلال الكفؤ للموارد المتاحة.
- ج. الهيكل والسياسات: ضرورة وجود هيكل تنظيمي مسطح ومرن يعطي مزيداً من الاستقلالية والمسئولية والدعم لجميع المستويات الإدارية .
- د. شبكة الاتصالات: نظام اتصالات فعال يتيح تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً بشكل رسمي وغير رسمي على حد سواء بما لا يؤدي إلى فقدان السيطرة.
- هـ. الحوكمة والإدارة: وتعني تحديد سلطات ومسئوليات رئيس مجلس الإدارة بدقة.
- و. الثقافة: يجب على القيادة الاستراتيجية أن تتبنى ثقافة مرنة تدعم تقبل الجميع للمسئولية وتحمل المخاطرة.
- ز. إدارة التغيير: وتعني أن تصبح استراتيجية التغيير قيمة مهمة تتبناها القيادة الاستراتيجية، وتدفع بالمؤسسة ككل لتبني تلك القيمة، كي تستطيع المؤسسة أن تواجه التغييرات البيئية المعقدة التي تحيط بها.

#### ٢. نموذج (Hitt, et al,2007) وقد ركزت معظم الدراسات والأدبيات التي تناولت

ممارسات القيادة الاستراتيجية على هذا النموذج، وتتمثل ممارسات هذا النموذج بالتالي: ٢٢

- أ. تحديد التوجه الاستراتيجي: يشير ذلك إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، وكفلسفة موجّهة بالأهداف فإن تلك الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة لتصل إليها مستقبلاً.

- ب. إستثمار الكفاءات الأساسية والمحافظة عليها : من أهم الممارسات الجوهرية التي يمارسها القادة الاستراتيجيون الاستغلال الأمثل للكفاءات الأساسية للشركة مع الحفاظ على رأس المال البشري وتطويره بالإضافة إلى رأس المال الاجتماعي .
- ج. تطوير رأس المال البشري : ويشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة والتي تحتاج إلى التطوير المستمر .
- د. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة: وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيم الأساسية التي تعد مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية.
- هـ. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تتعاضد فاعلية عمليات تنفيذ الاستراتيجية عندما تبنى على الممارسات الأخلاقية، حيث تشجع المنظمات التي تتحلّى بالأخلاق الضرورية أفرادها على التحلي بها، وتمكنهم كذلك من اختيار النمط الأخلاقي الملائم في كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
- و. نظم رقابة تنظيمية متوازنة: تعد الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من الممارسات الهامة للقيادة الاستراتيجية، حيث تساعد في التأكيد على أن المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الاستراتيجية والحصول على عوائد أعلى من المتوسط في الصناعة، كما تساعد الرقابة القائد الاستراتيجي على بناء المصداقية وتأييد ودعم التغيير الاستراتيجي .

### ٣. نموذج (Dess,et al,2007)

ويبنى على ممارسات القيادة الاستراتيجية التالية:<sup>٢٣</sup>

- أ. تحديد الاتجاه: على القائد الاستراتيجي أن يقوم بعمل مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية ويعمل على تطوير المعرفة لدى جميع الأطراف وأصحاب المصلحة من مساهمين وعملاء وموردين حتى يستطيع أن يقف على وضع المنظمة مستقبلاً.
- ب. بناء وتصميم المنظمة: القادة الناجحون هم من يستطيعون بناء هياكل تنظيمية وفرق عمل وأنظمة وعمليات تساهم بفعالية في تطبيق رؤيتهم واستراتيجياتهم.
- ج. توفير ثقافة قائمة على التميز والسلوك الأخلاقي: ينبغي على القادة الاستراتيجيين أن يأخذوا على عاتقهم مسئولية تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في جميع المستويات التنظيمية داخل مؤسساتهم، ويعد ذلك أمراً مركزياً في تبنى الجميع لرؤيتهم واستراتيجياتهم .

تاسعاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

## ١- تحديد التوجه الاستراتيجي :

يشير تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الإستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله ، والرؤية طويلة الأجل توضح رؤية المنظمة خلال ٥- ١٠ سنوات مستقبلاً . وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلاً.<sup>٢٤</sup>

و يتألف الاتجاه الاستراتيجي طويل الأمد المثالي من جزأين: أيديولوجية جوهرية ومستقبل محسوس. تحفز الأيديولوجية الأساسية الموظفين من خلال تراث المنظمة بينما يشجعهم المستقبل المتصور على التوسع إلى ما هو أبعد من توقعاتهم بالإنجاز ويتطلب تغييراً كبيراً وإحراز تقدم. العملية ، بما في ذلك التحفيز والقيادة وتمكين الموظف والتصميم التنظيمي.<sup>٢٥</sup>

كما يجب على فريق الإدارة العليا تطوير رؤية واضحة للمؤسسة، إن تطوير رؤية مثيرة والتعبير عنها والتواصل معها هي مهام حاسمة للقيادة الإستراتيجية للمنظمة ، وجعل الموظفين يشتركون في هذا المستقبل ويلتزمون به. ستسعى الرؤية إلى دفع الموظفين وتوسيع نطاقهم بما يتجاوز توقعاتهم الحالية ، و تعمل الرؤية كوجهة للمنظمة وبالتالي كدليل لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها.<sup>٢٦</sup>

إن بعض مديري الإدارة العليا وليس كلهم قد يصبحون قادة إستراتيجيون كارزميين وبالرغم من أن الكاريزما كثيرا ما تدرك كمعاون ومساعد إلا أنه قد لا تكون مطلوبة لنجاح القيادة الإستراتيجية . السبب الرئيسي لهذا هو أن الأفراد غير الكارزميين قد تتوافر لهم سمات ومهارات وذكاء ، رؤية ، طموح وإصرار . وهذا يعطي فوائد مشابهة للأشخاص الكارزميين ، وفي مواقف مؤكدة فإن المدير التنفيذي الكارزمي قد يصبح ذو أداء أفضل .

إن المديرين التنفيذيين قد يساعدون العاملين من حيث تمكنهم من الرؤية الجديدة والتوجه الاستراتيجي، ويكون من غير المهم لأي منظمة أن تفقد نقاط القوة للمنظمة عندما يكون هناك تغيير إستراتيجي في التوجه الإستراتيجي.<sup>٢٧</sup>

ويتضح مما سبق أن التوجه الاستراتيجي يتحدد في أن تكون للمنظمة رسالة و رؤية واضحة ، وتشجيع العاملين بالمؤسسة علي التطوير والمشاركة في الرؤية الاستراتيجية ظن مما له دوراً في استيعابهم لتوجه المؤسسة إستراتيجياً

## ٢- استثمار الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها :

الكفاءات الأساسية هي الأنشطة والعمليات الأساسية التي يتم من خلالها استخدام الموارد وتحسينها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بطريقة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تكرارها.<sup>٢٨</sup>

كما إنها موارد وقدرات المنظمة التي تعمل كمصدر للميزة التنافسية على منافسيها. يجب أن تضمن الإدارة العليا الحفاظ على الكفاءات الأساسية للمنظمة واستثمارها وتطويرها بمرور الوقت لضمان بقائها ذات صلة. فيما يتعلق بذلك ، تحتاج الإدارة العليا إلى ضمان أن تكون كفاءات المنظمة جزءاً من اللبنة الأساسية للاستراتيجية التنافسية للمنظمة وأن يتم الاستفادة منها بشكل فعال في تنفيذ تلك الاستراتيجية .<sup>٢٩</sup>

كما إن ظروف السوق غير المستقرةً نسبيًا الناتجة عن الابتكارات وتنوع المنافسين ومجموعة التغييرات التكنولوجية الثورية التي تحدث في المشهد التنافسي الجديد قد تسببت في أن تصبح الكفاءات الأساسية بدلاً من الأسواق التي تخدمها الأساس الذي تستند إليه الشركات في وضع استراتيجياتها طويلة الأجل.<sup>٣٠</sup>

ويجب أن يتحقق القادة الإستراتيجيون من أن الكفاءات الأساسية للمنظمة مفهومة عند اختيار الاستراتيجيات ثم التأكيد عليها عند تنفيذ تلك الاستراتيجيات.<sup>٣١</sup>

### ٣- تطوير رأس المال البشري

يشير رأس المال البشري إلى معرفة ومهارات القوى العاملة أو المواطنين في المؤسسة ، ومن منظور رأس المال البشري ، يُنظر إلى الموظفين على أنهم مورد رأسمالي يتطلب استثماراً ضئيلاً.<sup>٣٢</sup>

أن العمل المستمر والمنهجي على إنتاجية المعرفة والعاملين في المعرفة يعزز قدرة المنظمة على الأداء بنجاح. يقدر المواطنون فرصة التعلم المستمر ويشعرون بمزيد من المشاركة مع مجتمعهم عندما يتم تشجيعهم على توسيع قاعدة معارفهم. تؤدي الاستثمارات المستمرة في المؤسسات التنظيمية إلى قوة عاملة مبدعة ومتعلمة جيداً - نوع القوة العاملة القادرة على تكوين مجموعات كبيرة ذات فعالية عالية.<sup>٣٣</sup>

على المستوي الفردي فإن المشاركة الفعالة في برامج تطوير العاملين وقدراتهم تعتبر مرغوبة وذلك لدعم مهاراتهم باستمرار والتي تؤدي بهم الي وظائف افضل اقتصاديا وامانا

ومن خلال برامج التطوير والتدريب التي تقدمها المنظمة للموارد البشرية بها ، فإن احتمال نجاح المديرين في أن يصبحون قادة إستراتيجيون تزيد . بالإضافة الي عوائد أخرى ، كما أن وضع برامج تطوير للقادة الإستراتيجيون يساهم في بناء مهارات وقيم أساسية ونظرة نظامية أو منهجية للمنظمة . حيث أن برامج التطوير تؤهل وتعطي أنطباع عام لتحديد القيم الأصلية والتي تدعم الرؤية الإستراتيجية للمنظمة والتماسك التنظيمي .

إن راس المال البشري هو جزء مهم لزيادة قدرة المنظمة على تطوير والحفاظ على الثقافة التنظيمية .<sup>٣٤</sup>

#### ٤ - تعزيز الثقافة التنظيمية :

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية المشتركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة.

وتوفر الثقافة التنظيمية السياق الذي يتم من خلاله صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات. تهتم الثقافة التنظيمية بالقرارات والإجراءات وأنماط الاتصال وشبكات الاتصال. تعكس الثقافة التي تشكلت على مدار حياة المنظمة ما تعلمته المنظمة عبر الزمن من خلال استجاباتها للتحديات المستمرة للبقاء والنمو .<sup>٣٥</sup>

والثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية ، وهذا يمكن تشكيل المناخ السليم لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة ، إن اعتماد تشكيل الثقافة التنظيمية هو المهمة المركزية .

إن تغيير الثقافة التنظيمية هو أصعب من الحفاظ عليها ولكن القائد الإستراتيجي الفعال يرغب في دعم الحاجة نحو تغيير هذه الثقافة. أن التغييرات التدريجية في ثقافة المنظمة هو نموذج مناسب لتنفيذ إستراتيجياتها بكفاءة ، وفي بعض الأوقات فإن التغييرات الجواهرية أو الأساسية في ثقافة المنظمة تصمم لدعم اختيار الإستراتيجيات التي تختلف من منظمة طبقت هذه الثقافة تاريخياً إلى أخرى .

و من اسباب التغيير تشكيل وتعزيز الثقافة الجديدة وهذا يتطلب اتصالات فعالة وحل المشكلات مع اختيار الأفراد المناسبين " وهم المديرين الذين لديهم قيم يمكن دمجها أو غرسها في المنظمة على كفاءة نظم تقييم الأداء " تنفيذ الأهداف وقياس أداء الأفراد نحو تحقيق هذه الأهداف والتي تتناسب مع القيم الأساسية للمنظمة.

## ٥- التأكيد على الممارسات الأخلاقية :

تزداد كفاءة تنفيذ عمليات الإستراتيجية عندما تتم فى إطار الممارسات الأخلاقية ، والمنظمات الأخلاقية تشجع وتمكن الأفراد على كل المستويات التنظيمية أن يمارسوا القواعد الأخلاقية ، إن الممارسات الأخلاقية يجب أن تشكل إطار عمليات اتخاذ القرارات وتكون كجزء مكمل للثقافة التنظيمية كما تعمل الممارسات الأخلاقية كمصفاة لتنقية الأفعال والممارسات وتقييمها.

وتتحسن فعالية تنفيذ استراتيجيات المنظمة عندما تستند إلى أسس أخلاقية قوية وفي ثقافة تعزز السلوكيات الأخلاقية. فى غياب مثل هذه الثقافة الأخلاقية ، قد يتصرف الموظفون والإدارة بشكل انتهازي ، ويستغلون مناصبهم لإفادة أنفسهم. لإنشاء وضمان روح أخلاقية قوية فى المنظمة ، يجب على الإدارة العليا أن تكون قدوة أخلاقية ممتازة. يجب عليهم أيضاً بناء عملية الامتثال والإنفاذ حول السلوك الأخلاقي.<sup>٣٦</sup>

ومن المرجح أن يقوم القادة الإستراتيجيون وغيرهم فى المؤسسة بدمج القيم الأخلاقية فى قراراتهم عندما يكون لدى المنظمة قواعد أخلاقية واضحة ، ويتم دمج القواعد فى العمل من خلال التدريب الأخلاقي المكثف ، ويتوقع المساهمون سلوكاً أخلاقياً. يعد إنشاء وتطبيق مدونة أخلاقية ذات مغزى إجراءً مهماً يجب اتخاذه لتشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية كأساس لاستخدام عملية الإدارة الاستراتيجية.

يمكن للقادة الاستراتيجيين اتخاذ العديد من الإجراءات لتطوير ودعم ثقافة تنظيمية أخلاقية. تتضمن أمثلة هذه الإجراءات :<sup>٣٧</sup>

١. إنشاء وتوصيل أهداف محددة لوصف المعايير الأخلاقية للمنظمة.
٢. المراجعة والتحديث المستمر لمدونة قواعد السلوك ، بناءً على مدخلات الأشخاص فى جميع أنحاء المنظمة ومن أصحاب المصلحة الآخرين .
٣. نشر مدونة السلوك على جميع أصحاب المصلحة لإبلاغهم بالمعايير والممارسات الأخلاقية للمنظمة .
٤. تطوير وتنفيذ الأساليب والإجراءات لاستخدامها فى تحقيق المعايير الأخلاقية للمكتب .
٥. إنشاء واستخدام أنظمة المكافآت الصريحة التى تتعرف على أعمال الشجاعة.
٦. خلق بيئة عمل يعامل فيها جميع الناس بكرامة .

## ٦- تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة

تعتبر الرقابة أحد مهام وممارسات القيادة الاستراتيجية ، وهي جزء من عملية الرقابة المتوازنة بين الأبعاد المالية وغير المالية في المنظمات، وتهدف القيادة الاستراتيجية من عملية الرقابة أن تتعرف على الموقع التنافسي مقارنة بالمنافسين ،ومعرفة عوامل القوة والضعف لتعديل الأداء وتمثل الرقابة الجهد النظامي لوضع معايير الإنجاز واتخاذ القرارات المناسبة للتأكد من أن الموارد المشتركة أستخدمت بطريقة فعالة .<sup>٣٨</sup>

وتهدف عملية الرقابة إلى تمكين المنظمة من تنفيذ الاستراتيجيات وتصحيح الانحرافات بطريقة وقائية وضمان تحقيق الإنجاز ، وتقسيم المعايير إلى مالية مثل مستوى الربح والعائد على الاستثمار، والتدفق النقدي ، ومعايير غير مالية من دوران لعمل وكفاءة الموارد البشرية ، ووضا العملاء ، ونوعية التدريب والإبداع .<sup>٣٩</sup>

### عاشراً : التحديات والمشكلات التي تواجه القيادة الاستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات والمشكلات التي تُضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وإيجاد الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد، ومن هذه التحديات والعقبات<sup>٤٠</sup>

- ✓ قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للطلاب والعاملين.
- ✓ ضعف الموارد البشرية العاملة ، وقلة دافعتها للعمل وللاتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي.
- ✓ البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الجامعية، وشيوع المركزية في العمل الجماعي، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات.
- ✓ الاستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح، إذ من النادر أن تتبنى المؤسسات استراتيجية واضحة، تبين دون لبس ما سوف تفعله وما ستمتتع عن فعله .
- ✓ غياب الفهم المشترك للاستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع وإتباع أجنداتهم ورؤاهم الشخصية، وتطوير معايير شخصياً للنجاح دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسية الموضوعية للنجاح التنظيمي.

- ✓ الخطط غير المرتبطة نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة مستويات مؤسساتهم لكيف تدعم أدوارهم رسالة المؤسسة واستراتيجيتها.
- ✓ فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية، خصوصا باتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين) وأفقي (نحو الزملاء، والمعنيين خارج المؤسسة) إذ أن ضم الآخرين إلى المسعي الاستراتيجي يمكن أن يكون أشد صعوبة، وكثيرا ما يمثل ذلك أهم عامل في بناء وتحقيق الاستدامة.

#### المراجع

1. JOHN J. SOSIK et all : **The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations** ,Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 1, 2005 pp. 47–61
٢. مايك فريدمان، بنيامين بي تريجو: **فن ومنهج القيادة الاستراتيجية** ، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، ط ٢، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩ م، ص ٦.
3. Rowe .W. G : **Creating Wealth in Organizations** : The role of Strategies Leadership, The Academy of Management Executive , Vol 15 , No 1 , 2001
4. Guillot, W., Michael: Strategic Leadership: Defining the Challenge Air & Space Power, Journal 17 Cwinter,2005 , p 13.
5. Musca, G., et all : A practice view of strategic leadership in highly risky and ambiguous environment: The Darwin expedition in patagonia. EGOS 2009, p 3.
6. ) Pisapia, John : **The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World** , Information Age Publishing, USA , 2009 , p 7 .
7. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E: **Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases**, 12e ,Cengage Learning, , 2017 ,p 384.
٨. نعمة عباس الخفاجي : **الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة**، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ص ١٨٠.

9. Jooste, C. Fourie, B: **The role of strategic leadership in effective strategy implementation** :Perceptions of South African strategic leaders. Southern African Business Review. 13(3),2009 , p 52.
10. Bass, Bernard : **Executive and Strategic Leadership**. International Journal of Business, 12 (1) ,2007.,p36 .
١١. سهام موفق : : **مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة** ، مقال منشور في ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة خضير بسكرة ، ع ١٤ ، ٢٠١٣ ، ص ص ٢٩٨ - ٢٩٩ .
12. Rowe, W : **Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership**. The Academy of Management Executive, 2001, pp 81-94.
13. 1) Paul Joyce: **Public sector strategic management: The changes required**, article in ,Strategic Change, 2004، p 108 .
١٤. عبدالرحمن توفيق: **إدارة المستقبل - القيادة - التفكير**، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٧٦-٧٧.
١٥. محمد المحمدي الماضي : **إدارة استراتيجية** ، ورشة عمل الإستشراف والتخطيط الاستراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المغرب، ٢٠٠٩ ، ص ص ٧-٨ .
١٦. طارق شريف يونس : **الفكر الاستراتيجي للقادة** : دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٩-٣٠ .
١٧. المرجع السابق ، ص ص ٢١-٢٢ .
18. Hitt, Michael. Ireland, R. Hoskisson, Robert : **Strategic Management: Competitiveness And Globalization** , op. cit. pp.376-377
١٩. طارق شريف يونس : **الفكر الاستراتيجي للقادة** : دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٢-٢٣ .
٢٠. سيد محمد جاد الرب : **الإدارة الاستراتيجية** ، القاهرة ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٦ ، ص ص ٣ : ١٠ .
21. Thompson, John. :**Strategic Management: Awareness And Change**. 3 Ed.International Thompson Business Press. UK , 1997، pp pp.70-73
22. Hitt, Michael. Ireland, R. Hoskisson, Robert : **Strategic Management: Competitiveness And Globalization** , op. cit . pp. 384-394
23. Dess, Gregory. Lumpkin, G. Alan, B : **Strategic Management: Text And Cases**. 3 Ed. McGraw-Hill Companies. USA, 2007، pp.398-400.
٢٤. سيد محمد جاد الرب : **الإدارة الاستراتيجية** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧ .
25. T. Barnett, R. G. Long, L. E. Marler : **Vision and exchange in intra-family succession: Effects on procedural justice climate among nonfamily managers**, Entrepreneurship Theory and Practice, 36 ، 2012 ، pp 1207–1225.
- 26.
27. James Redmond :**Strategy and the Importance of Strategic Leadership** , Available on,<https://www.cpaireland.ie>
٢٨. سيد محمد جاد الرب : **الإدارة الاستراتيجية** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٨-٣٠ .
29. R. Whittington, and et all : **Exploring Corporate Strategy**, Financial Times Prentice Hall, 2005.
30. James Redmond: op. cit.
31. R. Duane Ireland and Michael A. Hit : **Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership** , article in, Academy of Management Executive , Vol. 19, No. 4, 2005, p 69 .
32. Michael A. Hitt et all: **Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases**, 12e، op. cit، p 398 .

33. P. M. Wright and et all: **Strategic human capital: Crossing the great divide**, Journal of Management, 40 , 2014, pp 353–370.
34. R. Duane Ireland and Michael A. Hit : **Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership** , op. cit، p 70.
٣٥. سيد محمد جاد الرب : الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .
36. R. Duane Ireland and Michael A. Hit : **Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership** , op. cit، p 71
37. .
38. James Redmond :**Strategy and the Importance of Strategic Leadership** , op. cit .
39. Michael A. Hitt et all: **Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases**, 12e , op. cit ,p 403
٤٠. سعد غالب ياسين : الإدارة الدولية ، عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٥٧ .
٤١. شوقي ناجي : إدارة الأعمال الدولية مدخل تتابعي ، عمان ، الاهلية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٤٦ .
٤٢. هيوز ريتشارد وبيتي كاترين ، ترجمة معين الإمام : **كيف تصبح قائداً استراتيجياً**، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣-٤٤ .