



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



Three Decades of Individual Capabilities of Strategic Leaders: "A Theoretical-Analytical Review"

1st. assistant lecturer.Karam Tawfeeq Mohammed¹ , 2nd. Dr. Maan W. Al-Maadhedee ²
1st. University of Mosul, Collage of Administration & Economics
2nd. University of Mosul, Collage of Administration & Economics

Article Informations

Received: 04. 12. 2024
Accepted: 17. 12. 2024
Published online: 15.09. 2025

Corresponding author :

Name: assistant lecturer.Karam
Tawfeeq Mohammed/ PhD
Student.
University of Mosul/ Collage of
Administration & Economics
Email:karam.tawfeeq@uomosul.e
du.iq

Key Words:

Individual capabilities of the
strategic leader, Content
Analysis.

ABSTRACT

The research aims to review the types of individual capabilities of the strategic leader by reviewing the views of researchers announced in books and research, in addition to university theses and dissertations, as well as scientific conferences, all presented over three decades starting from 1990 until 2022, which produced twenty-nine individual capabilities of the strategic leader, then analyzing the content that they came with from a theoretical perspective to determine the official identity of these capabilities that the strategic leader must possess during the twenty-first century. The theoretical review resulted in identifying the research problem represented by the absence of agreement among most researchers according to their proposed views on the nature of the types of individual capabilities that the strategic leader must possess. Accordingly, the research problem was raised in light of the following question: Are the individual capabilities of the strategic leader that researchers have addressed during the last three decades an expression of these capabilities? To address the research problem, the research adopted the following hypothesis: "The individual capabilities of the strategic leader vary according to the opinions of researchers over the past three decades." From here, the researchers resorted to adopting the content analysis method to describe the content of those opinions presented over time. The research concluded with a set of data, foremost of which was the variation and absence of agreement among researchers regarding the individual capabilities of the strategic leader, in addition to indicating some other data that could answer the research problem.



ثلاثة عقود من القدرات الفردية للقادة الإستراتيجيين: "مراجعة نظرية تحليلية"

م.م. كرم توفيق محمد عبدالله أ.د. معن وعدا الله المعاضيدي

المستخلص:

يهدف البحث إلى مراجعة أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي عبر إستعراض وجهات نظر الباحثين المعلننة ضمن الكتب والبحوث إلى جانب الرسائل والأطاريح الجامعية فضلاً عن المؤتمرات العلمية والمقدمة جميعها عبر ثلاثة عقود بدءاً من العام 1990 ولغاية العام 2022 والتي أفرزت تسعة وعشرون قدرة فردية للقائد الإستراتيجي، ثم تحليل المضمون الذي جاءت به من الناحية النظرية لتحديد الهوية الرسمية لهذه القدرات الواجب أن يتحلى بها القائد الإستراتيجي أبان القرن الحادي والعشرين، وقد أسفرت المراجعة النظرية إلى تحديد مشكلة البحث المتمثلة بغياب الإتفاق لدى معظم الباحثين وفق وجهات نظرهم المطروحة حول ماهية أنواع القدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي، وبموجب ذلك طُرحت مشكلة البحث في ضوء التساؤل الآتي: هل تُعد القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي تناولها الباحثون خلال العقود الثلاثة الأخيرة مُعبراً عن هذه القدرات؟ ولمعالجة مُشكلة البحث ذهب البحث نحو تبني الفرضية الآتية: "تتباين القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي على وفق آراء الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة"، من هنا لجأ الباحثان إلى اعتماد أسلوب تحليل المضمون لوصف محتوى تلك الآراء المعروضة عبر الزمن، وقد خُصص البحث إلى مجموعة من المُعطيات جاء في مُقدمتها تباين وغياب الإتفاق بين الباحثين حول القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي، إلى جانب تأشير بعض المُعطيات الأخرى التي يُمكن أن تُجيب على مشكلة البحث.

الكلمات المفتاحية: القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي، تحليل المضمون.

المقدمة: أضحت القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي مؤشراً مهماً في المشهد التنافسي الجديد المُتصور أبان القرن الحادي والعشرين وفقاً لتقييمات الأدبيات الإستراتيجية التي رام فيها الباحثين بناء حساب نظري لإدراك ماهية جوهر القيادة الإستراتيجية الفاعلة القائم على أساس القدرات الفردية التي يتعذر رؤيتها أو لمسها لكنها ومع ذلك يُمكن أن تؤدي إلى إحداث فرقاً كبيراً في عملية القيادة الإستراتيجية برمتها وبما يجعلها بمثابة الوصي الذي يعهد بجلب النجاح والحفاظ على إستدامته في المُستقبل، ودليل ذلك ما جاء به (Davies & Davies, 2004, 1) واللدان يريان بأن جودة القيادة الإستراتيجية تستلزم في أصلها توفر عنصر إستراتيجي في ذخيرة القائد آلا وهو القدرات أو كما أسموها بالخصائص الفردية والتي حالما وجدت فإنها ستؤدي إلى نجاح أعمالهم، أما (Laljani, 2009, 21-22) فقد أقبَل هو الآخر على تأكيد ذلك النقاش وتبريره عبر

القول بأن حضور هذه القدرات في شخص القائد الإستراتيجي سيُمكنه من فهم التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة به ومن ثمّ تفسيرها والعمل في إطارها، وهذا يعني أنّ ذات القائد يحتاج ليكونّ ذو توجه إستراتيجي إلى ذخيرة من القدرات الفردية تُمكنه ومُنظّمته من تحديد أماكنهم الفعلية في عالم بات مليئاً بالتقلّبات وعدم التأكّد والتعقيد والغموض أي عالم (VUCA) الأمر الذي يؤشر مدى أهمية تلك القدرات.

هذا ولحظّ الباحثان عند مُراجعة الأدب النظري أنّ تحديد أنواع هذه القدرات كانّ قد بدأ عند العام 1990 وإنتهى عند العام 2022 الأمر الذي يؤشر فيه جانبان الأول منهما مدى أهمية القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي إذ أنّها كانت مدعاة للبحث من قبل الباحثين طوال تلك الفترة والثاني وجود الزيادة العددية في تحديد أنواعها دون أنّ هُنالك إتفاق عام حول مكوّنها، وهذا هو الدافع الأساس الذي ينشد البحث الحالي إيضاحه عبر إستعراض أنواع قُدرات القائد الإستراتيجي الفردية المُقدمة على مدار ثلاثة وثلاثون عاماً ثمّ مُراجعتها من الناحية النظرية وتحليلها للوصول إلى تحديد الأنواع الأكثر توافقاً في الرأي حول مضمونها.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: أدت بحوث القيادة الإستراتيجية التي ظهرت منذ فترة طويلة إلى دفع الكثير من الباحثين للتفكير والتساؤل حول ماهية قُدرات القادة الواجب إمتلاكها لإكساب أعمالهم الصبغة الإستراتيجية التي تؤهلهم لبلوغ النجاح المُستدام في عملياتهم على نحوٍ عام، الأمر الذي يعني أنّ تلك القُدرات باتت بمثابة باعاً مُهماً في نطاق البحث العلمي إلى جانب التأكيد على أنّها أضحت تحتل مكانة عالية في قائمة أُمنيات الأفراد القادة الذين باتوا يرومون إمتلاكها بوصفها الأداة الوحيدة التي يُمكن أن تؤهلهم إلى إستثمار ساحة الأعمال المحيطة بهم التي يصعب التكهّن بمُعطياتها المُتتَابِعة على نحوٍ عاجل، وعطفاً على تلك الجهود إستندَ البحث الحالي في بلوغ مسعاه على ركيزتين أساسيتين الأولى مُنهما تمثلت بالحصر الكمي لآراء الباحثين لِماهية أنواع القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي للفترة المؤشّرة آنفاً التي وردت بواقع خمسة عشر رأياً، بينما تمثلت الركيزة الثانية بالحصر النوعي المُتضمن تلخيصاً لآراء الباحثين حول أنواع القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي للوصول إلى الأنواع الأكثر توافقاً التي يُمكن إستخدامها للإستدلال على مدى ما يملُكهُ القادة الإستراتيجيين من قُدرات فردية، وبالإعتماد على ذلك صيغت مشكلة البحث وفق التساؤل الآتي: هل تُعد القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي تناولها الباحثون خلال العقود الثلاثة الأخيرة مُعبراً عن هذه القُدرات؟

ثانياً: أهداف البحث: يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

1. تشخيص أنواع القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي عبر القيام بإستعراض آراء الباحثين حول ذات الأنواع خلال الفترة التي تبناها البحث ومن ثمّ إخضاعها للمُراجعة النظرية التحليلية.
2. الكشف عن مدى التطابق والإختلاف بين آراء الباحثين حول ماهية أنواع القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي للوصول إلى تحديد الأنواع القائمة على أساس التوافق المنطقي في الآراء وبما يُسهّم في إيقاف حالة التجديد التي آلمت بهذه الأنواع من دون تبريرها.

ثالثاً: أهمية البحث: تظهر أهمية البحث إنطلاقاً من أهمية القيادة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين التي باتت تحتاج في جوهرها إلى وجود قادة يدمجون قدراتهم الفردية مع المستوى العالي من الإستراتيجية وبما يُسهم في فهم الشكل المُحتمل الذي قد يبداً عليه المُستقبل والتعامل مع نهاياته الغامضة وفق تحسينات مدروسة وواعية تستند في جوهرها على أن التغيير هو أمراً ثابتاً بالنسبة للقائد الإستراتيجي فهو جزءاً من تحريك المنظمة صوب المُستقبل علاوةً على أن حُسن التعامل معه يُعدّ مؤشراً لإنجاح وجوده عبر نجاحه في التكيف مع مُتضمنات ذلك التغيير وإستيعاب رياحه التي قد تكون عاتية في بعض الأحيان وإدارة إتجاهاتها بحكمة والعمل على سبقها بإتقان إن أمكن وبما يؤكد صبغة النجاح ويستحوذ على مضمونها على نحو مُستدام.

وقد أسفرت مُراجعة ما خُصص إليه الباحثين من تحديد لأنواع القدرات الفردية للقادة الإستراتيجيين إلى تأشير تسعة وعشرون نوع وفق الفترة الزمنية التي ألم بها البحث، إذ لوحظ أن تلك الأنواع لهذه القدرات جاءت وفق مُنطلقين الأول منهما هو التحديد لمضمونها والثاني هو التجديد لذلك المضمون، وهُنا يُمكن أن نُؤشر أن المُنطلق الأول قد ذهب بإتجاه تأشير وتمييز القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي عن القدرات التنظيمية، أما الثاني فإنه قد إنصرف نحو التجديد في مضمونها إلا أنه وفي بعض الأحيان لم ينطلق من القدرات المؤشرة سلفاً، بل ذهب مُباشرة نحو التجديد حتى وإن كان ذلك التجديد يصب في مصلحة مُنظمتهم ويُحسن التعامل مع بيئته إلا أنه لم يؤشر سببه القاضي بإحلاله في ذلك الموطن وهل كان مُنطلقه دراسةً أُجريت أم جاء على نحوٍ إختياري، وبالإستناد إلى ما سبق بات من المُمكن إيضاح أهمية البحث على النحو الآتي:

1. التعريف بالجانب الخفي والحرَج من شخصية القائد الإستراتيجي الناجح آلاً وهو القدرات الفردية التي لم يتم التعامل معها في البيئة العربية على وجه التحديد إلا من قبل ثلاثة باحثين فقط مقابل إثنا عشر باحث من الأجانب بحسب إطلاع الباحثان.

2. بيان وفهم الجوانب التي يتشكل منها المعنى النظري للقدرات الفردية للقائد الإستراتيجي للوصول إلى التحديد المنطقي لأنواعها.

رابعاً: فرضيات البحث:

إستند البحث في صياغته على فرضيتين يُمكن التعبير عنهما بالنحو الآتي:

الفرضية الأولى: وضوح القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي على وفق آراء الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة.

الفرضية الثانية: تتباين القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي على وفق آراء الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة.

خامساً: عينة البحث: عمد الباحثان إلى إستعراض وجهات نظر الباحثين حول ماهية القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي الواردة بواقع خمسة عشر رأي ضمن الكتب والبحوث إلى جانب الرسائل والأطاريح الجامعية

فضلاً عن المؤتمرات العلمية والمقدمة جميعها عبر ثلاثة عقود بدءاً من العام 1990 ولغاية العام 2022 والتي أفرزت تسعة وعشرون فُدرية فردية للقائد الإستراتيجي.

سادساً: منهج البحث: تبنى الباحثان أسلوب المراجعة النظرية التحليلية لتحليل ومقارنة ما جاء في غور أسبار أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي عبر اللجوء إلى استخدام تقنية تحليل المضمون لإعطاء وصف كمي يستند على التحليل النوعي الذي يتسم بالموضوعية المتضمنة تفسيرات المحتوى الكامن وماهية أوجه التغيرات التي آلت بمكون هذه الأنواع والمُبيّنة في الجداول (3) و(4) و(5).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي: إن الشروع بالتعامل مع هذا المصطلح يحتاج في حقيقته إلى القيام بتجزئته للوصول إلى مفهومه على نحو عام وهذا يعني ضرورة التعامل في بادئ الأمر مع الميدان الواسع آلا وهو القيادة الإستراتيجية للوصول إلى التركيز الضيق آلا وهو القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي.

ظهر مفهوم القيادة الإستراتيجية أبان العقود القليلة الماضية ثم تطور كميدان مُتميز من النظرية والبحث الذي يربط بين الإدارة الإستراتيجية التي تُركز على نحو كبير على الإختيارات (القرارات) الإستراتيجية والقيادة في العلوم الإجتماعية التي تُركز على العلاقة بين القائد والمرؤوس في الفرق أو المستويات الأدنى (Wang et al., 2012, 572)، ويُراد بها على نحو عام وفقاً لما جاء به (Ireland & Hitt, 1999, 43) مُحدداً شخصياً وقُدرة موجودة في الفرد الذي يشغل المركز الأعلى في المنظمة، أما (Hambrick, 2007) (334) فإنه قد عرفها على أنها تعني نشاط مُشترك يقوم على أساس القدرات الفردية والإدراك الجماعي والخبرات لدى أعضاء الفريق والتي تؤثر على الأداء التنظيمي، وإعتبر (Kriger & Zhovtobryukh, 2016, 17-18) بأن القيادة الإستراتيجية تعني في جوهرها تحقيق المواءمة بين عملية صنع الإستراتيجية وتنفيذها عبر القدرات التي يتمتع بها القادة والتي تُساعدهم على التكيف بشكل أفضل مع البيئة التنافسية المتغيرة، أخيراً عرض (Delisi, 2021, 26) القيادة الإستراتيجية على أنها قُدرة الفرد على قيادة المنظمة بنجاح إلى الحالة المُستقبلية المرغوبة، والأن بعد الإنتهاء من عرض الميدان الواسع آلا وهو القيادة الإستراتيجية نلاحظ بأن أغلب الباحثين قد أتوا على ذكرها بأنها قُدرة القائد وهذا ما يدعونا إلى الإنتقال إلى التركيز الضيق الذي يُراد به القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي والتي حُدّد مفهومها من قبل العديد من الباحثين ومنهم (Boal & Hooijberg, 2000, 520) واللدان عرفاها على أنها خصائص القائد الإستراتيجي التي تُساعده على إستيعاب ما تُنتجه أو تفرضه البيئة والتكيف معها وذلك عبر ما يمتلكه من حكمة تعينه على تحقيق ذلك، أما (Kriger & Zhovtobryukh, 2016, 197) فإنهُما قد عرفاها على أنها السمات التي تُساعد القائد الإستراتيجي على تحقيق التوازن الناجح بين العديد من القوى المُتنافسة وذلك عبر تحقيق التوازن بين التفكير العقلاني وغير العقلاني وتعديل السلوك والإسلوب القيادي وبما يتناسب مع

الموقف البيئي، وبحسب (Walters & Helman, 2020, 42) فإنها تعني خصائص محددة ومُستمدة من شخصية القائد الإستراتيجي وبما يجعلها حصرية وربما فريدة لدى المنظمة الواحدة، أخيراً نرى أن (Chummun & Nleya , 2021, 98) قد حددا مفهوم هذا المُصطلح عبر وصفه بالخصائص التي يحتاج إليها القادة الإستراتيجيين في القرن الحادي والعشرين كونها الوسيلة التي تُمكنهم من الإلتزام بنجاح في دفع عجلة الأداء لمُنظماتهم، والأُن عُقب الإنتهاء من عرض وجهات نظر الباحثين حول مفهوم القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي ركزت على كونها خصائص القائد الإستراتيجي أو عناصر القيادة الإستراتيجية الفاعلة وجوهرها يستنتج الباحثان من خلالها أن القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي هي حجر الزاوية وقاعدة الهرم الذي تركز عليه القيادة ضمن المنظور الإستراتيجي بأكمله.

ثانياً: الهيكل المفاهيمي للقُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي: إن القادة الإستراتيجيين وفق ما أشار إليه (Norzailan et al., 2016, 66) أضخوا بحاجة ماسة إلى حياة ما يؤهلهم للتفكير خارج الصندوق فهم يحتاجون إلى عقلية تركز على تملكهم لقُدرات مُحددة على المستوى الفردي تُساعدهم على فهم وتطوير العملية الإستراتيجية مع إستغلال ذلك الفهم والتطور الحاصل في التعامل مع البيئة الديناميكية التي يتغير فيها عالم الأعمال على نحوٍ مُتسارع أكثر من أي وقتٍ مضى، ولمُعالجة هذا النوع من البيئات فإن المُنظمات أضحت بحاجة إلى قادة يتمتعون بالقُدرات الكافية لأجل القيام بذلك (Sirengo & Kariuki, 2018, 1141)، هذا وإنّ البحث عن تلك القُدرات قد دفع الباحثين ومنهم (Laljani, 2009, 30-69) الذي أشار إلى أنّ الهيكل المفاهيمي لمكوناتها يتكون من خمسة جوانب مُترابطة تُشكل مجموعها لبنات ما يُمكن تحديده على أنه قُدرات فردية للقائد الإستراتيجي، وفيما يأتي توضيحاً لماهية هذا الجوانب الخمسة، وعلى النحو الآتي:

1. التفكير والتصرف على نحو إستراتيجي

تمّ الإعتماد في طرح هذا الجانب على وجهة النظر القائلة بأن قُدرة القائد الإستراتيجي تركز على إمتلاكه للتفكير الإستراتيجي والتصرف بشكلٍ إستراتيجياً، وهذا يدفعنا إلى ضرورة فهم ما يعنيه التفكير الإستراتيجي وكيف أنّ إمتلاك القادة له يدعوهم للتصرف إستراتيجياً. ويُراد بالتفكير الإستراتيجي نشاط يؤديه القادة الذين يمتلكون عقلية إستراتيجية تسمح لهم بفهم التعقيدات والمُفارقات وبما يجعل من هؤلاء القادة مورداً فريداً للمنظمة (Pisapia et al., 2005, 42)، أما (Jelenc & Swiercz, 2011, 9) يرون بأن التفكير الإستراتيجي يعني قيام الأفراد بتشكيل مفاهيمهم الخاصة عن قصد وليس بشكلٍ عفوي بناءً على إمتلاكهم لإدافع وضرورة مُعينة، ومن الجدير بالذكر أن هذان الباحثان قدما التفكير الإستراتيجي تحت تسمية الحوار العقلي المُفتعل وحددوا مُتضمناته بقُدرة القادة على القيام بالآتي:

أ. إستغلال الفرص البيئية وتحقيق التكامل في العمل.

ب. مواجهة القضايا المُربكة الجديدة وتفسيرها وتحليل الموقف وتحديد الأنشطة المطلوبة.

ت. التطوير المُستمر للنماذج العقلية وبما يتماشى مع المواقف الجديدة.
 أما (Wolters, 2013, 15-16) فقد عرف التفكير الإستراتيجي على أنه توظيف لحكمة القائد الإستراتيجي المكتسبة عبر الخبرة والتعلم في مجال التخطيط وبما يُساعده على إمتلاك القُدرة للقيام بالآتي:
 أ. إختيار الطرائق والوسائل اللازمة لدعم تحقيق الأهداف الشخصية والمُنظمية.
 ب. كشف أو تمييز المنطق الذي يجعل المُشكلات تبدو وكأنها مُستعصية عبر تطوير منطق مُضاد لها.
 وفي ضوء الطروحات السابقة من حيث إرتباط التفكير الإستراتيجي بشخصية الفرد القائد نجد أنّ (Kalali et al., 2015, 804) ومُملأوه قد حددوا العناصر الفردية للتفكير الإستراتيجي إنطلاقاً من التساؤل الآتي: ما الفرق بين القائد الذي يُفكر على نحو إستراتيجي والقائد الذي يُفكر على نحو نقدي؟، والإجابة تكمن في الجدول الآتي:

الجدول (1)

العناصر الفردية للتفكير الإستراتيجي

ت	العنصر	التعريف
1	وجود رؤية	أن يكون في ذهن القائد صورة مثالية للمستقبل.
2	القُدرة على التحليل	أن يتسم القائد بالقُدرة على تقسيم المواضيع إلى تفاصيل ودراستها بدقة.
3	وجود أنظمة التفكير	إمتلاك القائد نظرة شمولية للمواضيع وكذلك رؤية لشبكة العلاقات بين المكونات.
4	الإستجاب / التساؤل	تجاوز الإفتراضات المُسلم بها عبر قيام القائد بإثارة التساؤلات.
5	الإبداع	قيام القائد بإقامة الروابط بين الأشياء التي تبدو غير ذات علاقة.
6	القُدرة على خلق الميزة	تحقيق القائد نتائج أفضل من الغير.
7	القُدرة على تحقيق التأزر	أن يجمع القائد بين المكونات من أجل أن تكون النتيجة أكبر.

Source: Kalali, Nader Seyed & Momeni, Mansoor & Heydari, Elham, 2015, Key Elements of Thinking Strategically, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. (02), No. (08), P.(804).

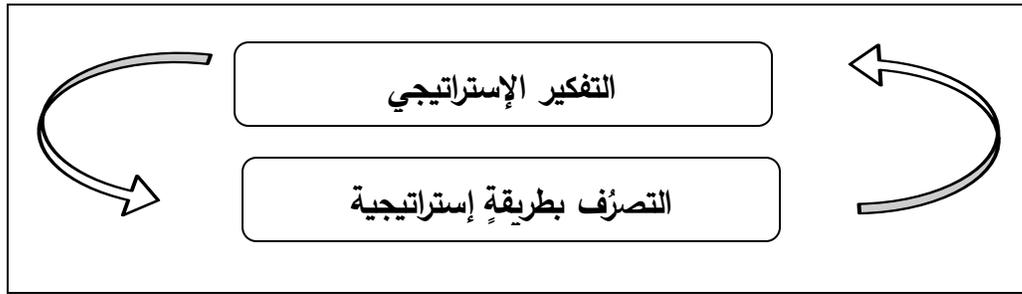
وفي وقتٍ لاحق أضاف (Kalali & Heydari, 2016, 575) إلى العناصر أعلاه القُدرة على حل المُشكلات الإستراتيجية التي تجمع بين المنهج العقلاني وعمليات التفكير الإبداعي، إذ أنهم يعتقدون أن الأفراد يفهمون الموضوعات وينتجون المعنى عبر بناء التمثيلات العقلانية ومن ثم فهم يرون بأن صنّاع القرار يجب أن يكونوا من الذين يتمتعون بقُدرات التفكير الإستراتيجي العالية وبما يجعلهم يُظهرون تنوعاً أعلى في أنظمة التمثيل الخاصة بهم.

ثم أكمل (Olaniyi & Lucas, 2016, 23) هذه العناصر بإضافة القُدرة على التوصل إلى خطة تتسم بالفاعلية تتماشى مع الأهداف التنظيمية داخل المنظمة.

وإتفق (Salamzadeh et al., 2018, 23) مع ما جاء به (Kalali et al., 2015, 804) من حيث وجود عنصر الرؤية لكنهم قدموه تحت مُسمى وجود التصور العام والتفضيل ومنطق الإستدلال في عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، ويستدركون طرحهم عبّر القول بأن التفكير الإستراتيجي يُعدُّ عنصراً مُهماً وأساسياً في تطوير كُل من الإدارة الإستراتيجية والإستراتيجية على حدٍ سواء؛ فهو يجعل القائد قادراً على الجمع بين عدة عناصر بما في ذلك التحليل والإستشكاف والفهم وتحديد الموقف ثم تطوير خطط العمل التي من شأنها تحقيق أكبر تأثير إيجابي مُمكن نحو هدف مُحدد مُستقبلاً.

وأضاف (Dhir et al., 2018, 271) عنصراً آخرًا يتمثل بالقدرة على معالجة الأفكار عبّر التأمل ثنائي الإتجاه (وجهة نظر القائد/ وجهة نظر الآخرين) تجاه مُشكلة ما بالإعتماد على خبرات وتجارب ومعارف القائد وبما يُسهم في تحقيق الإنخراط الواعي في النشاط الفكري عندما تُتاح الفرص.

أما عن طبيعة العلاقة بين التفكير والتصرف الإستراتيجي، فيُمكن إيضاحها وفق الشكل الآتي:



الشكل (1)

التفكير الاستراتيجي والعمل بطريقة إستراتيجية

Source: Weick, Karl, E., 2001, Making Sense of the Organization, , First Edition, Hoboken, New Jersey, USA., P. (353).

ويرى الباحث مُقدم الشكل أعلاه أنّ التفكير مُضافاً له العمل على نحو إستراتيجي أي تشكيل عملية التخطيط يُعدُّ بمثابة خطأ للشروع نحو تفعيل الإستراتيجية، وهذا يعني أن التفكير الإستراتيجي يسبق التخطيط الإستراتيجي.

أخيراً يُمكن تلخيص ما سبق حسب ما جاء به (Alhosseiny, 2023, 7) الذي أشار إلى أن التفكير الإستراتيجي في جوهره ليس إلا عملية تدور حول كيفية تفكير القادة في المُستقبل وإعادة النظر فيه وتقييمه وإدراكه وإدارته لأنفسهم وللآخرين، ويرى الباحثان أن التفكير الإستراتيجي ما هو إلا قدرة بدونها يفقد القائد حضوره وتأثيره الإستراتيجي على العملية الإستراتيجية بمرمتها ويظهر ذلك عبر قُعدانه للقدرة على تقديم الإجابات الدقيقة لما يُثار في ذهنه ومن حوله من تساؤلات، وبالتالي فإن هذا يعني موت الخطاب الفكري والتحليلي الذي يجب أن يتداوله هذا القائد وبما سيؤدي إلى قُعدان العديد من الفرص التنافسية التي ستمرُّ عليه دون أن يستغلها، وبعبارة أخرى فإن التفكير الإستراتيجي هو بمثابة عملية ذهنية غير مرئية قد تكون

عبارة عن فعل أو ما يُعاكسه كرد فعل موجهة نحو بلوغ القائد الإستراتيجي إلى وضعاً أفضل عبّر التنبؤ بالمستقبل دون إهمال الماضي مروراً بالحاضر.

2. المفارقات الإستراتيجية

لقد أشار العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية إلى المفارقات الإستراتيجية التي يتعين على القادة التعامل معها عند صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، فالمفارقات الإستراتيجية هي ليست مشاكلات يجب حلها، بل هي مواقف مُتعارضة يمرُّ بها القائد ويجب إتخاذ قرار بشأنها على نحوٍ هادف في الوقت نفسه. ويُشير (Jonas et al., 1990, 40) إلى أن القادة الفاعلين يجب أن يُجسدوا الوضع الراهن ويُشككوا فيه في الوقت نفسه، إذ أن القائد بوصفه الحارس على تاريخ المنظمة يجب أن يعمل بوصفه قوة لتحقيق الإستقرار ومع ذلك يجب تحدي المعايير وطرح الأسئلة لكسر الإطار وأن يؤدي دور المُنشق لتحفيز الإبداع. وَحَظَّ (Pascal, 1990, 120) أَنَّ المفارقات الإستراتيجية تتألف من أضداد مُتعارضة يجب مُعالجتها على أساس كلاهما/و بدلاً من أساس إما/أو وأنه لا توجد نقطة وسطى أو ذهبية، وأن تحقيق ذلك يعتمد على التركيبة الديناميكية للأضداد المُتنافسة والتي أضحت مُحركاً للتجديد الذاتي التنظيمي، ووفقاً لهذا المنطق فإن القضايا التي يُنظر إليها على أنها مشقة هي في الواقع مُحركات للحياة التنظيمية. وتُعرف (Lewis, 2000, 761-762) المفارقة الإستراتيجية على أنها عناصر مُتناقضة ولكنها مُترابطة - عناصر تبدو منطقية في عزلة وغير عقلانية عندما تظهر في الوقت نفسه، فعلى سبيل المثال يُعد التعلم والتنظيم عمليتين مُتناقضتين في الأساس لأن التعلم يزيد من التنوع وعدم التنظيم، في حين أن التنظيم يعني نسيان التنوع وتقليله وغيرها من الأمثلة الأخرى، وخلصت الباحثة إلى أن هذه العملية تكون ذات ثلاثة خصائص هي:

- أ. قد تُشير هذه العملية إلى مجموعة من العناصر المُتناقضة والمُترابطة، على سبيل المثال وجهات النظر أو المشاعر أو الرسائل أو المطالب أو الإهتمامات أو الممارسات.
- ب. يتم بناءها عندما يحاول القادة فهم العالم الغامض والمُتغير على نحوٍ مُتزايد، إذ يقومون غالباً بتبسيط الواقع إلى تميزات مُستقطبة إما/أو لإخفاء العلاقات المُعقدة المُتبادلة.
- ت. تُصبح واضحة عبّر التفكير أو التفاعل المُستند إلى الذات أو المجتمع الذي يكشف عن التعايش غير العقلاني بين الأضداد، بمعنى آخر أن المفارقات الإستراتيجية هي توترات مُتناقضة تعني في جوهرها توترات إدراكية مبنية معرفياً أو إجتماعياً وبما يجعلها تتمتع بإمكانيات تنويرية يُمكن الإرتياح لها والإستفادة منها.

ووجد (Shaw, 2002, 43 & 70) أن دور الإدارة العليا في عالم الأعمال هو خلق التوازن وتدميره، إذ يجب على الإدارة العليا إرسال رسائل مُتسقة تُحقق التوافق بين الإستراتيجية والهيكل ولكن يجب ألا تسمح أبداً للمنظمة بالإستقرار في الرضا عن الذات، وبناءً على ذلك قدم الباحث أعلاه مقولته التي جاء فيها: (إن بناء المُستقبل ينطوي على مُفارقة يومية من التخريب الذي قد يُغير المواقف)، ويتحدث (Raynor, 2007)

3) عن المفارقة الإستراتيجية ويصفها بأنها شيءٌ خفيٌّ لكنه على مرأى من الجميع وي طرح سؤالاً يُعبّر فيه عن المفارقة الإستراتيجية ينص على الآتي: لماذا يؤدي الإلتزام بالنجاح إلى الفشل؟، ويُجيب لاحقاً عبّر الإستدراك بالقول بأن المفارقة الإستراتيجية تنشأ عبّر الصدام بين الإلتزام وعدم التأكد، أي أن الإستراتيجيات الأكثر نجاحاً هي تلك التي تعتمد على الإلتزامات التي تم التعهد بها والتي قد تكون متوافقة مع ظروف الغد ولكن في الواقع لا أحد يعرف تماماً كيف ستكون ظروف الغد مهما كان دقيقاً وبما يؤدي إلى الصدام الذي يُشير إلى الفشل الذي يكون عكس النجاح على المستوى السلوكي للقادة، الأمر الذي يُشير في ختامه إلى ضرورة التفكير في المفارقات الإستراتيجية لكونها هي من تُساعدهم على زيادة فرص البقاء، ويُشاطر (Laljani, 2009, 39) ذلك الرأي ويؤكد على أن تجاوز ذلك الفشل والتغلب عليه يتطلب من القادة الإستراتيجيين فحص الإفتراضات على نحو نقدي مستمر لبناء رؤية أكثر شمولاً للأضداد وتطوير ذخيرة أكثر تعقيداً من التقاضات وبما يُمكنهم من تجاوز الصدام بين الأضداد المُتنافسة، وبالتالي إمتلاك القدرة على العمل مع المفارقات الإستراتيجية التي ترتبط بوضوح بالتعقيد المعرفي والسلوكي.

ويُشير (Smith et al., 2010, 450-451) وزملاءه إلى أن النجاح في الأمد الطويل يعتمد على أخذ القادة بالحُساب للمفارقات الإستراتيجية ومن ثم إمتلاك القدرة على إدارتها في وقتٍ واحد وذلك عبّر مُغادرة التساؤل الذي ينص على الآتي: هل يجب أن ننفذ الخيار/ الإستراتيجية (أ) أم الخيار/ الإستراتيجية (ب)؟ والتوجه نحو التساؤل الذي ينص على الآتي: كيف يُمكننا تنفيذ كلا الخيارين (أ) و (ب)؟.

ويتعامل (Polowczyk, 2018, 3) مع المفارقات الإستراتيجية عبّر القول المأثور المنسوب إلى الرومان القدماء، الذي جاء فيه: "إذا كُنْتُ تُريدُ العيش بسلام- كُنْ مُستعداً للحرب"، واليوم أصبح هذا المبدأ هو المبدأ الأساس الذي يجب أن يتبناه قادة المُنظمات لردع التغيّرات التي تُفرزها البيئة على نحو مُستمر، كما ويؤكد على أن كلمة المفارقة مرتبطة بطبيعتها بالقيادة في مجال الأعمال وبالتالي فإنه يُعرفها على أنها تناقضات تُعبّر عن موقف معرفي يمر به القائد يتطلب تحقيق التوازن عبّر تجنب الإختزال الذي يُبسّط الواقع بشكلٍ مُفرط، كما وأنه يؤكد على أن الإدارة هي ليست ألعاب بهلوانية تعتمد السير على الحبل ولكنها توازن في فضاء مُتعدد الأبعاد أي مُتعدد الحبال الواجب السير عليها.

هذا وتظهر المفارقات الإستراتيجية عندما يتمكن القادة الإستراتيجيين من إستكشاف الفرص الجديدة مع إستغلال الفرص الحالية، وقد وصف الباحثين هذه القدرة على تحقيق التوازن بين هاذين النهجين المُتناقضين ظاهرياً أي الإستكشاف مُقابل الإستغلال على أنها البراعة الإستراتيجية (Newes et al., 2020, 2-3).

أخيراً يرى الباحثان أن التعامل مع المفارقات الإستراتيجية أصبح ضرورة يكون الهدف منها توفير المعرفة المفتوحة للتفكير المُتناقض المبني على أساس التفسير البحثي لمُتضمناتها، الأمر الذي يؤدي إلى تنشيط الوعي الفكري لإثراء الإحتمالات التي قد تظهر فضلاً عن تبادل التناقضات بين القيادات العليا في المُنظمات وبما يجعلها نقطة إنطلاق ذات معنى لتفكيرهم الإستراتيجي الذي يُظهر مدى التعقيد المعرفي والسلوكي لديهم.

3. التعقيد المعرفي والسلوكي

لاحظ (Quinn *et al.*, 1990, 14) أن العالم يستمر في التغير من ساعة إلى ساعة ومن يوم إلى يوم ومن إسبوع إلى إسبوع، ومن ثم فإن الإستراتيجيات التي قد تكون صالحة في موقف ما قد لا تكون بالضرورة صالحة في موقف آخر والأسوأ من ذلك أن الإستراتيجيات التي كانت صالحة بالأمس قد لا تكون صالحة في الوضع نفسه اليوم وبالتالي فإن هذا الأمر بات يتطلب من القادة ذوي الأداء العالي إمتلاك مستويات أعلى من التعقيد المعرفي القائم على أساس القدرة في تقبل الغموض عند صنع القرار القائم على التفكير التجريدي كما ويجب أن يكونوا قادرين على استخدام أطر مرجعية متعددة في التعامل مع المشكلات.

علاوة على ذلك هنالك أدلة تشير إلى أن فاعلية القيادة لا تتطلب عمليات تفكير ذات مستوى عالي من التعقيد المعرفي وحسب بل تتطلب أيضاً تعقيداً سلوكياً والذي يُشار إليه على أنه سمة عالمية تعني القدرة على تأدية مجموعة واسعة من السلوكيات في مجال العلاقات الشخصية والتنظيمية (Hart & Quinn, 1993, 548).

ويشير (Laljani, 2007, 42) إلى أن القدرة على الموازنة بين المتطلبات الغامضة وتأدية أدوار متعددة على مستوى عالٍ تقتض أن القادة لديهم خبرة طويلة وعملٍ شاق وتطور المعرفة والعلاقات على مدى فترة طويلة من الزمن وهذا له آثار تنموية، وفيما يلي عرض لجوانب هذا التوازن وعلى النحو الآتي:

أ. التعقيد المعرفي

عند الحديث عن معنى التعقيد المعرفي نجد أن الأدبيات ذات الصلة تعود بنا إلى ما أنتجه علم النفس الذي يُناقش منطق الفكر مُقابل سايكولوجية التفكير مُركزاً على ما تشمله عمليات التفكير على وجه الخصوص بما في ذلك الجانب النفسي من حيث تصورات الفرد ونواياه وإستراتيجيات معالجة المعلومات المُعتمدة لديه، ويُعد (Bieri) أول من تحدث عن التعقيد المعرفي بوصفه سمة شخصية، وعرفه بأنه سلسلة مُتصلة من تصنيف وتقييم مُبسط للمعلومات التي تُمثل التفكير مُنخفض المستوى، والقدرة على توليد أطر نظرية تُنظم الأحداث والعلاقات المُعقدة التي تُشكل تفكيراً عالي المستوى أو مُعقداً (Mcdaniel & Lawrece, 1990, 12) وهذا يعني أن الأفراد ذوي التعقيد المعرفي المُنخفض يتميزون بأن لديهم تصورات تصنيفية بالأبيض والأسود فضلاً عن قواعد تكامل قليلة نسبياً، أما الأفراد ذوي التعقيد المعرفي المُرتفع فإنهم يتميزون بإدراكهم المزيد من الإختلافات في بيئاتهم وأنهم أكثر عُرضةً لرؤية الآخرين بعبارات مُتناقضة وبالتالي فإنهم أكثر قدرةً على إستيعاب ما يصدر من الإشارات المُتناقضة، بمعنى آخر أن التعقيد المعرفي ذو المستوى المُرتفع يُعد بمثابة قالب عقلي يُمكن الأفراد من إعطاء الإعراف والشكل والمعنى للبيئة.

وإستكمالاً للعرض السابق يُمكن القول بأن مفهوم التعقيد المعرفي الذي تم بحثه على نطاقٍ واسع من قبل عُلماء النفس يتضمن عُنصرين هما (Wang & Chan, 1995, 35):

- **التمايز:** يُشيرُ إلى عدد الأبعاد (وجهات نظر بديلة) التي يستخدمها الأفراد لإدراك المحفزات التنظيمية، كما ويمثل عدد الفروق أو العناصر المنفصلة (أي العوامل والمتغيرات) التي ينقسم إليها الحدث في الفضاء المعرفي.
 - **التكامل:** الذي يُشير إلى مدى تعقيد القواعد التي يستخدمها الأفراد لتنظيم الأبعاد المتمايزة، كما ويُشير إلى الروابط بين الأبعاد المحددة ضمن التمايز، وبالتالي يُمكن القول بأن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من التعقيد المعرفي قادرون على تمييز (تحليل) الموقف إلى العديد من العناصر المكونة له ومن ثمّ إستكشاف الروابط والعلاقات المُمكنة بين هذه العناصر فهي مُتعددة الأبعاد. ويؤكد (Porter & Inks, 2000, 16) على أن الفرد الأكثر تعقيداً سوف يمتلك القدرة على القيام بالآتي:
 - إدراك وتحديد الموقف.
 - إنشاء وتنظيم إطار معرفي مرجعي فيما يتعلق بسلوك الآخرين.
 - الشروع في تحليل وتوضيح الموقف الذي يواجهه.
- وبحسب (Curseu & Rus, 2005, 684) فإن البيئة المفاهيمية للفرد المُعقد معرفياً تكون شديدة التمايز (تتضمن العديد من الأبعاد أو الأفكار المُتميزة)، ومُفصلة بدقة (تمتلك سلسلة مُتواصلة قادرة على تمييز حجم العديد من المحفزات)، ومُتكاملة على نحوٍ مرن (تمتلك أبعاداً يُمكن أن تكون مُترابطة في العديد من المحفزات)، ويستنتج ذات الباحثان أن التعقيد المعرفي يؤدي إلى سلوك أكثر فاعلية بالإضافة إلى إمتلاك تصورات أكثر دقة مما يؤدي إلى رفع مُستوى الأداء، كما وأنهما يؤكدان على أنه كلما كانت البيئة أكثر تعقيداً كلما كان الأداء أفضل وذلك بالإعتماد على الخريطة المفاهيمية للقائد المنظمي.
- وتؤكد (Vurdelja, 2011, 21) على أن القادة القادرين على التعامل مع الحلول المُتعددة والإختيار فيما بينها هم مفكرون جدليون مُتطورون تماماً إذ أن وصولهم لتلك المرحلة يعني أنهم وصلوا إلى مُستويات النمو الفردي المتوافقة مع التعقيد المعرفي المطلوب لأدوارهم، الأمر الذي يؤشر أن الأفراد من ذوي التعقيد المعرفي العالي يُفضلون دوماً التقييم الدقيق لجميع المعلومات ووجهات النظر ذات الصلة بالقرارات الواجب إتخاذها بدلاً من إتباع قرارات الآخرين بشكلٍ أعمى (Rejikumar et al., 2020, 4).
- أخيراً ينظر (Kupriyanov et al., 2023, 43) إلى التعقيد المعرفي على أنه بات يرتبط بالسلوك الحقيقي للفرد ومدى مرونته وقدرته على التكيف ويعتمد على درجة حُرية الفرد في إتخاذ القرارات في مجال محتوى مُحدد يضم عناصر مُستقلة مُترابطة، بناءً على ما تقدم يرى الباحثان أنه في ظلّ الحداثة أصبحت الأنظمة الحية (كالإنسان) مدفوعة دائماً بسلوك البحث عن المعلومات الدقيقة التي يُمكن أن تُساعدهم في إتخاذ القرارات الصحيحة وبما يؤدي في خِصم ذلك إلى ولادة التعقيد المعرفي الذي إن كان في مُحصلته أقل من تعقيد السياق المُحيط فإن ذلك سيؤدي إلى جعلهم مُحفزين للسعي إلى تحسينه دوماً لإحكام السيطرة على ما يفرزه ذلك السياق وتجاوزه.

ب. التعقيد السلوكي

إن التعقيد السلوكي في أبسط صورة ما هو إلا قدرة القائد على الإنخراط بمجموعة واسعة من السلوكيات (Hooijberg & Quinn, 1992, 161)، إذ عرفه (Denison *et al.*, 1995, 526) بأنه القدرة على إظهار القائد سلوكيات مُتعارضة (حسب الإقتضاء أو الضرورة) مع الحفاظ على قدرٍ من النزاهة والمصداقية، ويؤكد الباحثين على أن مفهوم التعقيد السلوكي يُستخدم للإشارة إلى حاجة القادة لأداء مجموعة من السلوكيات ضمن الساحة التنظيمية الأمر الذي يُمكنهم من أن يكونوا أكثر فاعلية فضلاً عن المحافظة على الإستمرارية وقيادة التغيير في السياق الذي يجب أن يزداد تغييره ليتناسب مع الإحتياجات البشرية التي باتت تزداد على نحوٍ غير مسبوق.

هذا وإن الطرح الوارد أعلاه يتناغم مع ما جاء به (Rauterberg & Aeppli, 1996, 582) إذ أنهم تعاملوا مع التعقيد السلوكي على أنه ليس حالة طارئة بل أنه يُشير إلى قدرة القائد التي تسمح له بالإستجابة إلى المطالب المُعقدة الناجمة عن السياق المُحيط به.

هذا ويُميز (Hooijberg, 1996, 920-923) بين نوعين من التعقيد السلوكي هما:

- **الذخيرة السلوكية:** الفرضية الأساسية لوجود هذا النوع هي أنه كلما إتسعت ذخيرة الفرد السلوكية كلما زادت احتمالية قدرته على الإستجابة بشكلٍ مُناسب لمُتطلبات البيئة، وتظهر الحاجة لهذه الذخيرة عندما تُصبح الأدوار أكثر تعقيداً وبما يجعل الفرد الذي يمتلكها أكثر فاعلية من الذي لا يمتلكها عند محاوره البيئة، ولتوسيع فهمنا لكيفية إرتباط هذا الأمر بالقيادة فإنه يُمكننا الإستفادة من فحص المكون الأساسي لها ألا وهو ذخيرة السلوكيات وهذا ما جاء به (Hoek *et al.*, 2021, 364) إذ أنهم أكدوا على أنه يُمكن وصف ذخيرة السلوك القيادي بأنها مجموعة من الخيارات السلوكية المُتاحة للقائد لمُعالجة مجموعة متنوعة من القضايا بطريقةٍ مُناسبة.
- **التمايز السلوكي:** الفرضية الأساسية لوجود النوع الثاني هي أنه لكي يكون القائد فاعلاً فإنه يجب أن يكون لديه ليس القدرة على إدراك إحتياجات الأفراد في الدائرة المُحيطة به فحسب بل يجب أن يكون لديه أيضاً القدرة على تعديل نهجه الشخصي بما يتناغم تجاه العمل الجماعي، ومن ثم يُمكن القول وفق وجهة نظر (Hoek *et al.*, 2021, 374) بأن التمايز السلوكي يُشير في مضمونه إلى قدرة القائد على إظهار السلوكيات الموجودة في ذخيرته بطريقةٍ تكيّفية ومُتميزة إعتياداً على الموقف التنظيمي.

وبحسب (Rauterberg & Aeppli, 1996, 4686) فإن التعقيد السلوكي يُمكن تقديره عبر تحليل ماهية طبيعة المهام الملموسة الواجب تأديتها من قبل الفرد وماهية طبيعة الحلول المُناسبة التي تم تقديمها لحل هذه المهام.

ويرى (Vilkinas & Cartan, 2001, 176) أن التعقيد السلوكي يتضمن إدراك القائد المعقول للأدوار المُتناقضة الواجب عليه التثقل فيما بينها بشكلٍ مُناسب ضمن ما أسموه بإطار القيم المُتناقضة (The

Competing Values Framework CVF) الذي يُمكن القادة من وصف وتشخيص العلاقات من حيث مدى التوافق والتناقض بين السلوكيات المتنوعة للأفراد المحيطين بهم فضلاً عن إدارتها بشكلٍ يُسهم في رفع مستوى الأداء على نحوٍ عام، وقد حدّد ذات الباحثان هذه الأدوار بثمانية أدوار موضحة بالجدول (2):

الجدول (2)

وصف الأدوار الثمانية لإطار القيم المتنافسة

ت	الدور	الوصف
1	مُبْتَكِر	يحل المشاكل بطريقةٍ إبداعية.
2	وسيط	يُمارس تأثيراً تصاعدياً لإكتساب الموارد اللازمة.
3	مُنْتَج	توجيه الإنجاز نحو الزبائن.
4	مُخْرَج	توفير التوجيه وتوضيح الأولويات ونقل الأهداف.
5	مُنْسَق	يُنسق جداول الأنشطة لجلب الإحساس بالإنظام إلى مكان العمل.
6	مُرَاقِب	يُراقب التقدّم ويجمع المعلومات ويُجري مُراجعات مُنظمة.
7	مُيسِر	يُسهل بلوغ الإجماع ويُدير الصراع ويبني الفروقات.
8	مُرْشِد	يحرص على توضيح مسار التطوير للموظفين وأن يستمع إليهم بتعاطف وأن يتعامل مع كل موظف وفق رعاية خاصة بوضعه.

Source: Vilkinas, Tricia & Cartan, Greg, 2001, The Behavioral control room for managers: the integrator role, Journal Leadership & Organization Development, Vol. (22), No. (04),P. (176).

إن توافر الأدوار الثمانية وغيرها من شأنه أن يُعزز من إستقرار المنظمة عبّر ضمان إمتلاك القائد القُدرة على تطبيق الأدوار التي تُمكنه من التعامل مع التناقضات السلوكية والتغلب عليها فعلى سبيل المِثال يتوقع من القادة ممن يُظهرون هذه الأدوار أن يقوموا بعدة أشياء في نفس الوقت مثلاً توقع إحتياجات الزبائن المُتطورة وبدء برامج جديدة وإلهام الأفراد للإنخراط في أنماطٍ جديدة من السلوك والتأكيد على ضمان دقة والسرعة في العمل وتشجيع العمل الجاد والتركيز على المُنافسة والحفاظ على السيطرة والقُدرة على التكيف وكل ذلك يكون في الوقت نفسه، وبالتالي فإن ما سبق يُشيرُ إلى أن القائد الذي يتمتع بالتعقيد السلوكي العالي فإنه يتمتع بدرجة عالية من الفاعلية والتنوع المطلوب لمواجهة ودمج الضغوط التي تواجهه وبما يُساعده على تلبية الإحتياجات المُتعددة والمُتنافسة في مُنظمتِه (Lawrence et al., 2003, 88-89).

ووفقاً للرأي أعلاه فإنه من المُمكن القول بأن التعقيد السلوكي يعكس فكرة عن القادة الذين يُؤدون أدواراً قيادية مُتعددة تُمكنهم من إدارة شبكة من العلاقات وفق التنوع المطلوب الذي يتضمنه السياق المُحيط بهم (Laljani, 2009, 48).

وأوردَ (Bradbury & Vehrencamp, 2014, 436) بأن التعقيد السلوكي يشمل عدداً من السلوكيات المتنوعة والمُتحملة بسبب عدم خطية النظام الذي يُظهر على الأقل بعض السلوكيات التي لا يُمكن تفسيرها على أنها مجموع خطي لخصائص العناصر المكونة لها. ويقترح (Doci et al., 2014, 4-5) وزُملاءه أنه من أجل فهم الميول التصرفية لدى القادة لإظهار سلوكيات القيادة الإيجابية أو السلبية يجب علينا تحديد مُعتقداتهم الأساسية: فهمهم الأعمق والأكثر ديمومة عن الذات وعن الآخرين والعالم؛ والسبب في ذلك يعود إلى أن المُعتقدات الأساسية هي هياكل معرفية عرقية توجه إختيار وترميز وتقييم المُحفزات مع وجود تأثير كبير على السلوك اللاحق، بمعنى آخر تؤثر المُعتقدات على تكوين التقييمات والتي بدورها تُنشط السلوكيات على سبيل المثال إذا كان الشخص يعتقد أن العالم مكان غير عادل فيمكنه ذلك، فقد ينظر إلى أي إنتقاد على أنه عدائي ونتيجة لذلك يتصرف بشكلٍ إنقلامي عند يُنتقد، وبالتالي فإن تحديد المُعتقدات الأساسية للقائد يوفر نظرة ثاقبة للإستقرار النسبي في أنماطه السلوكية.

هذا ويفترض (Hoek et al., 2021, 364) بأنه يتعين على القادة الجمع في كثيرٍ من الأحيان بين أنواعٍ مُختلفة من السلوكيات لأنهم يواجهون مهام وأهداف مُتعددة ويحتاجون إلى موازنة الطلبات المُتنافسة في ظلٍ السياق الغامض، لذلك فإن فاعلية القيادة تعتمد على نحوٍ رئيس على تنوع سلوكيات القيادة وليس على نوع مُعين، وهذا ما يُعرف بالتعقيد السلوكي للقادة.

وفي الختام يرى الباحثان أن التعقيد السلوكي يُشيرُ إلى فُدره القائد على إظهار سلوكيات مُتنافسة وحتى مُتناقضة عند أداء أدواره القيادية، وعلى نحوٍ عام فيما يتعلق بأنواع التعقيد قيد النقاش أصبح من المُمكن القول بأن التعقيد السلوكي هو نظير للتعقيد المعرفي وذلك لأن كلا النوعين ينطوي على التعامل مع الغموض وبما يجعلهما في أعلى المُستويات دوماً عند الإنخراط في تفاصيلهم والرد عليهم عبّر إظهار السلوكيات المُستجيبة لما يعنيه الغموض في عُمله.

4. المُحادثة الإستراتيجية

يُمكن تصور عملية تشكيل الإستراتيجية على أنها عملية ناتجة عن وجود تفاعل قائم على أساس وجود المُحادثة في عموم المنظمة ذات العلاقة، ويزعم (Liedtka & Rosenblum, 1996, 148) بأن القُدرة على إجراء المُحادثة الإستراتيجية هي مهارة أساسية تمنح العملية الإستراتيجية بأكملها إستشعار التغيرات في البيئات الداخلية والخارجية وتوليد الخيارات وإثارة الأفكار والإبتكار وإلهام العمل والتعلم مما يحدث ومُشاركة تلك التجربة، كما ويُشير ذات الباحثان إلى أن المُحادثة الإستراتيجية تحدث في ثلاثة مستويات مُميزة هي:

- تحدث المحادثات بين الأفراد الذين يكون لهم دور في تشكيل المعنى المُشترك وراء الإستراتيجية، هذا وإن توسيع المُشاركة يؤدي إلى تعزيز جودة الخيارات الإستراتيجية وجعلها مُتعددة الأوجه لتعكس الواقع الفعلي.

- تحدّث المُحادثات بين الأفراد وبيئاتهم المُحيطة بهم، فعندما يتصرف الأفراد وفق خيار إستراتيجي مُحدد فإن عواقب ذلك الإختيار ستؤثر عليهم لاحقاً.
 - تحدّث المُحادثات داخل الأفراد أنفسهم عبّر الحوار التأملي الواعي واللواعي.
- ويرى (Nekoranec & Kusy, 2005, 20) أن المُحادثة الإستراتيجية هي عبارة عن تفاعل يتم من خلاله إتخاذ الإختيارات على جميع المستويات في المُنظمة مع تطوير المُبررات الكامنة وراءها، ويلجأ إليها قادة المُنظمات عندما لا يكون لديهم رؤية واضحة ووعي بما يجب عليهم فعله، حيثُ تتطلب عملية صنع الإستراتيجية تفكيراً إستراتيجياً على المُستوى الفردي ومن ثمّ إستخدام نتائج ذلك التفكير كمدخل للإنخراط في مُحادثة أكبر تكون نتائجها مُتماسكة على المُستوى التنظيمي وبما يجعل من المُحادثات الإستراتيجية بمثابة وسيلة لبناء سلام النجاح.

أما (Laljani, 2007, 57-63) فإنه يرى المُحادثة الإستراتيجية بأنها حصاد لتظافر وجود خمسة عناصر هي:

- **التعلّم:** ينعكس التعلّم أحادي الحلقة في تغيّرات السلوك بدلاً من تغيّرات الفهم وعلى النقيض من ذلك فإن التعلّم ثنائي الحلقة يتضمن إعادة هيكلة النماذج الذهنية للفرد وبما يؤدي إلى تغيير كبير في الفهم ويُمكن وصفه بأنه التعلّم الذي يؤدي إلى تغيير في القيم النظرية عند إستخدامه فضلاً عن التغيير في الإستراتيجيات والإفترضات.
 - **الإبداع:** يعني بأن الإستراتيجية تدور بإتجاه بوصلة الأفكار وتطوير الحلول الجديدة لخلق الميزة التنافسية لذلك يجب على الإستراتيجيين البحث عن أساليب جديدة وتصور طرق أفضل للقيام بالأشياء والشرط الأساسي لذلك هو الإبداع وعلى وجه الخصوص القدرة على التشكيك في المفاهيم والتصورات السائدة وإعادة الجمع أو إقامة الروابط بين القضايا التي تبدو غير مُترابطة لتنشيط الفهم العميق والمُتكامل للأعمال.
 - **التحليل:** إن التحليل المنهجي يُساعد على فهم المُنظمة وبيئتها بطريقةٍ موثوقة مبنية على أسس سليمة، مع مُراعاة أن التحليل لا يُستخدم في صنع القرار الإستراتيجي وحسب بل يُستخدم كأداة إجتماعية وسياسية لأنها أداة رئيسة للإقناع والتحقّق في عمليات التفاوض.
- التفاعل الإجتماعي والسياسي:** لا يأتي الأفراد عادةً إلى العملية الإستراتيجية بوصفهم أوعية فارغة فهم يجلبون معهم حتماً تفضيلاتهم الشخصية وتحيزاتهم المُسبقة، الأمر الذي يؤدي إلى حصول تشابك فيما بين القضايا الشخصية والتنظيمية عند تشكيل الإستراتيجية، وبالتالي يُمكن لعملية صنع الإستراتيجية أن تُصبح معركة أفكار مُتجذرة في الإلتزام الاجتماعي أو السياسي وتظهر بلسان المُحادثة التي تنتقل بين الديناميكيات الاجتماعية والسياسية.

ويؤكد (Merwe et al., 2007, 215-216) على أن الفضل في صياغة هذا المُصطلح يعود إلى (Kess Van der Heijden) عندما قدّم كتابه بعنوان "كتابة السيناريوهات: فن المُحادثة الإستراتيجية"، إذ أكّد فيه

على أن العمل المنظمي يجب أن يقوم على إنموذج ذهني مُشترك قائم على أساس المُحادثة التي تتمكن وحدها من تنظيم ثلاثة عناصر هي الملاحظة والفكر ودمجهما في النظريات التنظيمية المقبولة والمُشتركة، وفي ضوء هذا الطرح أكد الباحثين على إمكانية تحقيق جودة المُحادثة الإستراتيجية وذلك عَبرَ مُراعاة ثلاثة شروط للصحة العلائقية هي:

- التوافق أو التوافق بين مشاعر الفرد والموقف الخارجي.
 - الإحترام الإيجابي غير المشروط بين الأفراد.
 - التقاهم التعاطفي القائم على أساس الإستماع بفهم وجهة نظر شخصٍ ما.
- ويرى (Mngxaso, 2010, 14) بأن المُحادثة الإستراتيجية يُمكن إستخدامها لتحقيق ثلاثة أغراض حددها بالآتي:

- التحقُّق من صحة الإستراتيجيات الحالية.
 - إختيار قوة الإستراتيجية مُقابل مُستقبل معقول.
 - تطوير إستراتيجيات جديدة.
- هذا ويُنتج عن المُحادثة الإستراتيجية ما أسماه (Finch et al., 2023, 236) بالإستبصار الإستراتيجي بوعي وعلى نحو إستباقي والذي لا يكون الهدف منه التنبؤ بالأزمة القادمة بل صناعة رؤى مُستقبلية مُتناقضة تتحدى الإفتراضات الموجودة وبما يسمح بإعادة صياغة الإستراتيجية بناءً على تصور كيفية عمل العالم الآن، والوضع السائد فيه، أخيراً يُمكن أن يُعزِّز الباحثان عن المُحادثة الإستراتيجية على أنها تقاعُلات مُركزة تحدث بين طرفين أو أكثر تجمع بين الإيماءات والتعبيرات اللغوية التي تحدث أثناء المُناقشات، وبالتالي فهي توفر فُرصاً للكشف عن وجهات النظر وبما يؤدي إلى الكشف عن التقاعُلات المُعدة التي تحدث بين الإدراك الشخصي والفعل الإستراتيجي، الأمر الذي يُكسب في مُحصلته عملية صُنع الإستراتيجية طابع القوة من زوايا مُختلفة في مواجهة القضايا الإستراتيجية التي تواجه المُنظمات.

5. التحديات السياقية

يصور (Cappelli & Sherer, 1991, 56) السياق على أنه المُحيط المُرتبط بالظواهر والذي يُساعد على تسليط الضوء على تلك الظواهر، أما (Mowday & Sutton, 1993, 198) فقد وصفا السياق على أنه الظواهر التي تنبثق من كُل مكان في البيئة الخارجية التي غالباً ما تكون على مُستوى مُختلف من التحليل، ويواصل ذات الباحثان وصفها عَبرَ القول بأن السياق يشمل في تفاصيله الفُرص المُتاحة مُقابل التهديدات المفروضة، وكذلك عُرف السياق بأنه نوعٌ من المواقف التي يُمكن فيها العثور على هياكل وعلاقات وعمليات تنافسية مُعينة (Mintzberg & Quinn, 1996, 612).

والأن بعد عرض التعريفات السابقة باتت من المُسلم به أن محتواها واسع النطاق وبالتالي فإنها تُضم الغموض الجُزئي في تفاصيلها حول طبيعة السياق إلى حدٍ ما، لذلك يُمكن القول بأنه من المُفيد إمعان

النظر في بعض مظاهر السياق المتنوعة للحصول على فهم أفضل لكيفية تأثيره على قدرة القائد الإستراتيجي.

يرى (Chakravarthy & White, 2002, 193) بأنه من الضروري دراسة السياق لفهم الظواهر والمواقف التي يتضمنها ومن ثم فهم كيفية حدوث التفاعلات الشخصية معها على إعتبار أنه يؤثر على السلوك الإنساني والتنظيمي بشكل مباشر وبصورة لا يمكن إنكارها بأي حالٍ من الأحوال، مع مراعاة أن العلاقة بين السياق والإستراتيجية ذات طبيعة ديناميكية تتضمن العديد من التحديات التي يختلف القادة في كيفية التعامل معها، وهذا يعني بأن السياق لا يمكن أن يكون مناسباً لجميع المنظمات الواقعة ضمن نطاقه.

ذكر (Johns, 2006, 378-388) بأن السياق هو مفهوم متعدد الوجود حيث أنه يُشير إلى الآتي:

- قوة ظرفية: إعتد الباحث في طرحه هذا على ما ذكره علماء النفس الذين أشاروا إلى أن المواقف تختلف في قوتها في تحفيز أو تقييد السلوك الإنساني مما يؤدي إلى ظهور الفروق الفردية عند التعامل معها ضمن ميدانها الذي يتدرج من المواقف القوية إلى المواقف الضعيفة.
- يُعد السياق حدثاً يُبرر ردود الأفعال التي يقودها السلوك الإنساني للرد على ما يُفرزه من تغيرات.
- هو صانع المعنى فهو تفعيل للقدرة التي تُعطي السلوك والمواقف المعنى اللازم.

ويذكر (Tan, 2014, 3) بأنه لا جدوى من دراسة القيادة على نحو عام دون الوقوف والإشارة إلى السياق المحيط بها والذي يُمثل مصدراً للقيود والموارد والفرص التي يجب على القادة فهمها ومعالجتها من أجل النجاح في مهامهم.

وبناءً على الطرح الوارد أعلاه يرى الباحثان بأنه يجب على القادة الإستراتيجيين فهم السياق بشكل جيد حتى يتمكنوا من الظفر بتغييره وذلك عبر تغيير طريقة جمع المعلومات ومعالجتها ونقلها وإدارتها وبما يؤدي إلى تغيير العدسات المفاهيمية التي يستخدمونها وبالتالي تغيير نطاق الإجراءات الممكنة عبر مقاطعة حلقة ردود الأفعال المتكررة ذات الطابع السلبي والتوجه نحو الردود الإيجابية وبما يُسهل من تغيير السياق والتحكم به بالمعنى الإستراتيجي.

والآن في ضوء المُعطيات المذكورة آنفاً أصبح من المُمكن تقديم تعريف لماهية التحديات السياقية بناءً على ما جاء به (Akuma & Gaigher, 2021, 3) اللذان عرفاها على أنها مواقف تُعيق القائد عند العمل على تحقيق النتيجة والمقصود بالنتيجة أن يكون التنفيذ ناجحاً، كما ويؤكد ذات الباحثان على ضرورة المُراجعة المُستمرة للمعلومات التي توفرها البيئة (السياق) وبما يؤدي إلى زيادة المعرفة لدى القادة وبالتالي تمكينهم من التعامل مع التعقيدات السياقية بشكلٍ مُستدير.

هذا يعني أن التحديات السياقية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بممارسات القادة وجودتهم وفاعليتهم بالإضافة إلى النتائج التي يحققونها (Tamadoni et al., 2021, 3)، حيث أنها قد تُغذي تصورات القادة المتنوعة إذا ما تم فهمها جيداً والإستثمار فيها عبر صياغة وإختيار الإستراتيجيات ذات الإفتراضات العقلانية التي تستند في جوهرها إلى المنطق الإقتصادي الذي يتطلب المزيد من المعلومات ليعيد تشكيلها بصيغة أسئلة بحثية تُثمر

عن صياغة تلك الإستراتيجيات التي يُمكن أن تُحاكي السياق بطريقة إستثمارية (Duhaime *et al.*, 2021, 233)، أخيراً وفي الضوء الطرح الوارد أعلاه بات من المُمكن القول بأن الإستراتيجية تعتمد على نحوٍ واضح على السياق إذ أنه يؤثر على فهم ما هو إستراتيجي وطبيعة المُحادثة الإستراتيجية اللازمة وماهية المُفارقات الإستراتيجية علاوةً على سلوكيات القادة الإستراتيجيين، كما وأنه يضمّ تحديات فريدة من نوعها قد تمنح القادة أنفسهم القُدرة على التفكير والتصرّف على نحوٍ إستراتيجي لذلك يجب على القادة الإستراتيجيين فهمه والتعامل معه بأعلى درجات الوعي وإدارته على نحوٍ صحيح، وبخلاف ذلك فإن فقدان الفهم لما يكشفه السياق سيؤدي إلى خسائر لها تداعيات خطيرة على بقاؤهم وإستمرار مُنظمتهم.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث:

أولاً: أنواع القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي

شملت الفترة الزمنية التي تناولها البحث في المُراجعة النظرية التحليلية لِنماذج القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي ثلاثة وثلاثون عاماً للفترة المُمتدة من (1990-2022)، وقد إعتد الباحثان على معيار الزمن بوصفه المعيار الأنسب في تجزئة هذه الفترة إلى ثلاثة حقب زمنية متساوية في مدياتها من حيث تغطية الواحدة منها لأكثر من عقداً من الزمن، هذا وتمّ عرض وتأشير أنواع القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي تمّ إحصائها والبالغ عددها تسعة وعشرون قُدرة عبرَ الجداول (3) و(4) و(5) ومن ثمّ القيام بتحليل مضمونها، وعلى النحو الآتي:

أ. الحقبة الأولى

إمتدت هذه الحقبة من 1990 ولغاية 2000 وضمت آراء ثلاثة باحثين حددوا ماهية أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي، وكما مُبين

في الجدول (3):

الجدول (3)

أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي للمدة من 1990 ولغاية 2000

أنواع القدرات																											الباحث مُنظّم الأنواع وسنة تقديمها	٤			
القُدرة على التحكم بأنفسهم	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته	القُدرة على تطوير التفكير الإستراتيجي	القُدرة على بناء الواقع وقيادته وتنفيذه	القُدرة على التعامل مع التعقيد الاجتماعي	القُدرة على التعامل مع التعقيد السلوكي	القُدرة المفاهيمية	القُدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموظفين	القُدرة على تكوين القيمة الإستراتيجية	القُدرة على إتخاذ القرارات المناسبة وحسب ما يتطلبه الموقف	القُدرة على التعامل مع عدم اليقين	القُدرة على التأثير الإيجابي على سلوك أعضاء المجموعة	القُدرة على الإبتكار	القُدرة على تعبئة الأفراد	إمتلاك الغرض الأخلاقي	الوفاء بالوعود	الولاء	السعي لتحقيق التميز	الإلتزام بالقانون	الإنصاف	التعاطف	الإحترام	النزاهة	الصدق	القُدرة على التواصل	عدم الرضا أو القلق من الحاضر	الجُمّة			القُدرة على التكيف	القُدرة الإستيعابية	
																											√	(Cohen & Levinthal, 1990, 135-136)	1		
																												√	(Black & Boal, 1996, 151)	2	
																											√	√	√	(Boal & Hooijberg, 2000, 517-518)	3
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالإستناد إلى الأدبيات الواردة فيه.

ب. الحقبة الثانية

إمتدت هذه الحقبة من 2001 ولغاية 2011 وضمت آراء ثلاثة باحثين حددوا ماهية أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي، وكما مبين

في الجدول (4):

الجدول (4)

أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي للمدة من 2001 ولغاية 2011

أنواع القدرات		الباحث مقدم الأنواع وسنة تقديمها	1
القدرة على التحكم بأنفسهم			
القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته			
القدرة على تطوير التفكير الإستراتيجي			
القدرة على بناء الواقع وقيادته وتنفيذه			
القدرة على التعامل مع التعقيد الاجتماعي			
القدرة على التعامل مع التعقيد السلوكي			
القدرة المفاهيمية			
القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموظفين			
القدرة على تكوين القيمة الإستراتيجية			
القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة وحسب ما يتطلبه الموقف			
القدرة على التعامل مع عدم اليقين			
القدرة على التأثير الإيجابي على سلوك أعضاء المجموعة			
القدرة على الابتكار			
القدرة على تعبئة الأفراد			
إمتلاك الغرض الأخلاقي			
الوفاء بالوعود			
الولاء			
السعي لتحقيق التميز			
الإلتزام بالقانون			
الإنصاف			
التعاطف			
الإحترام			
النزاهة			
الصدق			
القدرة على التواصل			
عدم الرضا أو القلق من الحاضر	✓		
الجمعة	✓		
القدرة على التكيف	✓		
القدرة الإستيعابية	✓		
المجموع			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالإستناد إلى الأدبيات الواردة فيه.

ج. الحقبة الثالثة

إمتدت هذه الحقبة من 2012 ولغاية 2022 وضمت إثنا عشر رأياً للباحثين الذين حددوا ماهية أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي،

وكما مبين في الجدول (5):

الجدول (5)

أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي للمدة من 2012 ولغاية 2022

أنواع القدرات		الباحث مُقدم الأنواع وسنة تطويرها	١
القُدرة على التحكم بأنفسهم	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على تطوير التفكير الإستراتيجي	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على بناء الواقع وقيادته وتنفيذه	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على التعامل مع التعقيد الاجتماعي	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على التعامل مع التعقيد السلوكي	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة المفاهيمية	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموظفين	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على تكوين القيمة الإستراتيجية	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على إتخاذ القرارات المناسبة وحسب ما يتطلبه الموقف	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على التعامل مع عدم اليقين	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على التأثير الإيجابي على سلوك أعضاء المجموعة	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على الابتكار	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على تعبئة الأفراد	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
إمتلاك الغرض الأخلاقي	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
الوفاء بالوعود	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
الولاء	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
السعي لتحقيق التميز	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
الإلتزام بالقانون	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
الإتصاف	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
التعاطف	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
الإحترام	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
النزاهة	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
الصدق	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على التواصل	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
عدم الرضا أو القلق من الحاضر	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
الحفمة	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة على التكيف	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
القُدرة الإستيعابية	القُدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته		
		(Tandogan, 2015, 113)	1
		(Jaleha, 2018, 127)	2
		(Yoon & Gi suh, 2020, 3-4)	3
		(Kahwaji <i>et al.</i> , 2020, 1971)	4
		(Asif & Basit, 2020, 217)	5

ثانياً: نتائج تحليل المضمون

يستوجب القيام بعملية تحليل أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي سبق وأن إستعرض الباحثان مكنونها عبر ثلاثة حقب زمنية مُراجعة معنى كُلاً منها للوصول إلى الأنواع الأكثر توافقاً، ومن هذا المنطلق يُمكن أن نُشرع بهذه العملية عبر طرح التساؤل الواجب أن تُجيب عليه كُل حقبة من الحقب الزمنية الثلاثة وعلى نحوٍ مُنفرد وكما مدون في أدناه:

ما هي القدرات الفردية التي يجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي لأداء دوره بنجاح؟

1. تحليل مضمون الحقبة الزمنية الأولى المُمتدة من 1990 ولغاية 2000

بزوغ الإهتمام من قبل الباحثين لماهية القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي مع مُراعاة أن ذلك الإهتمام كان محصوراً بالباحثين الأجانب دون العرب منهم، إذ أنهم حاولوا عبر ذلك الإهتمام القيام بتجديد جوهر القيادة الإستراتيجية التي أضحت كأنها صديق قديم فقدّ مجال الإدارة الإهتمام به وذلك لوصولها إلى طريقٍ مسدود قائم على بعض النظريات ذات العلاقة بمضمونها، إلا أن الواقع قد جعل من تلك النظريات غير كافية لمواكبة مُتطلبات العصر الحديث وبما أدى الى قيام بعض الباحثين بالتوجه نحو المحاولة لتجديد مضمون القيادة الإستراتيجية عبر الوقوف عند تفاصيلها الدقيقة والعمل على إخضاعها للتفكير والتحليل للوصول الى المُرتكزات التي يُمكن أن تُساعد القائد الإستراتيجي على تحديد ما الذي يفعله وكيف يفعله بنجاح في ظل وجوده أباتَ هذا العصر الذي يتسم بالغموض والتعقيد والحمل المعلوماتي الزائد، ومن هنا عدّ (Cohen & Levinthal, 1990, 135-136) هو أول من شرع بالحديث عن كيفية القيام بمُعالجة ومسايرة مُتطلبات القيادة الاستراتيجية وذلك عبر ضرورة إمتلاك القائد الاستراتيجي لِمَا أسماه بالقُدرة الفردية والتي عدّها بمثابة جوهرًا للقيادة الإستراتيجية إذ أنه يرى وجوب تمتع ذلك القائد بالقُدرة الإستيعابية التي أشار إلى معناها بقُدرة القائد الإستراتيجي في التعرف على المعلومات الجديدة والعمل على إستيعاب محتواها لبلوغ الأهداف الإستراتيجية التي يسعى لها، وهذا يعني إستثمار تلك المعلومات ذات الطابع المُتجدد في تطوير الإستجابات التي يُمكن أن يُظهرها ذلك القائد عند تعامله مع إفرزات البيئة المُحيطة به، ثم أضاف لاحقاً (Black & Boal, 1996, 151) نوعاً ثاني لهذه القُدرات تحت مُسمى القُدرة على التكيف التي أشار في معناها إلى قُدرة القائد الإستراتيجي على مواكبة التغيّرات الحاصلة في بيئته ذات المشهد التنافسي الجديد الذي غيب الجمود وإستلزم المرونة التي تسمح لذلك القائد بتحقيق الإستباقية عند مُحاكاة الظروف التنافسية المُتغيرة، هذا وان المُنتبج لدائرة ذلك الإهتمام بأنواع القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي سيرى أن الواحدة منها إلى مُكاملة للأخرى في معناها الواجب تفهمه وبالتالي تنفيذه على نحو مُتتابع، أخيراً وفي نطاق هذه الحقبة نرى أن (Boal & Hooijberg, 2000, 517-518) قد ذهب بإتجاه تأكيد ما وردَ من قبل أسلافه من الباحثين لماهية أنواع القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي على نحو أكثر نُضجاً تتضمن في مُقدمتها القُدرة الإستيعابية وقَدَمَ معناها على أنها تعني إمتلاك القائد الاستراتيجي للحُكم المعقول والإستماع النشط وتبادل المعلومات المُتجددة على نحوٍ دوري، كما وأنه قَدَمَ القُدرة على التكيف التي حدّدَ معناها بقُدرة القائد

الإستراتيجي على التحلي بالمرونة الإستراتيجية المُستندة إلى التعامل المُنتفح مع التعقيد المعرفي والسلوكي اللذان يُرافقان عملية التغيير، ثم ذهب بإتجاه التجديد عبر تقديم نوعاً ثالثاً لهذه القدرات ألا وهو الحكمة وقدمها على أنها تعنى قدرة القائد الإستراتيجي على إدراك التباين الحاصل في البيئة المُحيطة وفهم الفاعلين الإجتماعيين وماهية علاقاتهم وبما يؤدي إلى إتخاذ القرار الصحيح عبر القيام بالإجراء الصحيح في لحظة زمنية مُعينة.

وفي نهاية ذلك الطرح بات من المُمكن أن نُحيب عن التساؤل الوارد في مقدمة تحليل المضمون بالإستناد إلى ما وردَ في الجدول (3) عبر القول بأن القدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي لأداء دوره بنجاح في حدود هذه الحقبة هي ثلاثة أنواع: (القدرة الإستيعابية ، القدرة على التكيف، الحكمة) والتي متى ما وجدت فإنها سَتعطي معنىً لِتحركات ذات القائد عبر إستيعاب المعلومات الجديدة والتكيف مع التغيرات التي تحملها والواجب إستثمارها على نحوٍ حكيم يُلقي بظلاله في نهاية المطاف إلى إعتلاء القائد الإستراتيجي لِمِنصة النجاح الواجبة البلوغ.

2. تحليل مضمون الحقبة الزمنية الثانية المُمتدة من 2001 ولغاية 2011

نلحظ إستمرار الإهتمام بأنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي مع مُراعاة توسع دائرة ذلك الإهتمام أبان هذه الحقبة لِتضم الباحثين العرب إلى جانب الباحثين الأجانب، إذ أنه عند الإستمرار بمُراجعة الأدبيات الإستراتيجية وجد بأن (Davies & Davies, 2004, 34-35) قد تعاملوا مع ماهية هذه القدرات عبر القول بأنه إذا أردنا تطوير وتعزيز مضمون القيادة الإستراتيجية فإننا بحاجة إلى أن نكون قادرين على بناء إطار عمل لفهم ما يُمكن أن تشتمل عليه في جوهرها من قُدرات، ثم استدرکوا طرحهم عبر تقديم تلك القدرات بأربعة أنواع جاءت الثلاثة الأولى منهم مؤكدةً لما إنتهت إليه الحقبة الزمنية الأولى أنفة التقديم مع القيام بتجديد وتوسيع مضمونها ثم الإتيان على تقديم نوعاً رابعاً لهذه القدرات وعلى النحو الآتي:

إنطلق (Davies & Davies, 2004, 34-35) في ذلك التقديم عبر تصدير عدم الرضا أو القلق من الحاضر بوصفها قُدرَةً أولى جديدةً في المسمى والمضمون ويُراد بها ضرورة شعور القائد الإستراتيجي بالتوتر الإبداعي الذي ينشأ من مواجهة الحقيقة حول الموقع الحالي والرؤية التي ينشدها هذا وأن القيام بتجاوز هذه الفجوة ما بين الموقعين يتطلب قيامه لما يُسمى بالفقرة الإستراتيجية التي تتحدى الأفكار الحالية للبحث عن أفكار وعمليات أفضل، وتُعد هذه القُدرَة بمثابة نقطة الإنطلاق للشروع في تفعيل باقي القُدرات من حيث أن عدم رضا أو قلق القائد الإستراتيجي على وضعه في الوقت الحاضر سيدفعه إلى تفعيل القُدرَة الإستيعابية من أجل بلوغ وإستيعاب المعلومات الجديدة بعد تصفيتها وبما يؤدي إلى ضرورة تفعيل القُدرَة على التكيف مع المُتحصل من هذه المعلومات لقيادة الإتجاهات الحديثة بمرونة تتجاوز كُل التعقيدات بعقلية تستند إلى ضرورة مواكبتها على نحو يستثمر مكنونها بشكلٍ حكيم وهذا يُعدُّ تفعيلاً للقُدرَة الثالثة التي تتضمن تحقيق التوازن بين أثار القائد على نفسه وعلى الآخرين، ثم لحق هذا الرأي أول ظهور للباحثين العرب في ميدان القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي إذ تبنى (المعاضدي والطائي، 2011، 118) ما جاء به (Boal &

(Hooijberg, 2000) من أنواع لهذه القدرات والتي كانت عبارة عن ثلاثة أنواع هي (القُدرة الإستيعابية، والقُدرة على التكيف، والحكمة) وقدموها بنفس الطرح مع تجديد مضمون الحكمة التي تمّ التعبير عنها عبر القول بأنها ناتجة عن إمتلاك القائد الإستراتيجي للتمييز مُضافاً إليه الحدس وبما يُمكن ذلك القائد من الإبصار بالتحوّلات الحاصلة في ميدان العمل المُحيط به، أخيراً وفي نطاق هذه الحقبة نرى أن (العضيب، 2011، 50-52) قد تبني ما جاء به (المعاضدي والطائي، 2011، 118) واللذان تبني ما قدمه (Boal & Hooijberg, 2000) من حيث أنّ أنواع القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي هي ثلاثة أنواع ثمّ أضاف نوعاً رابعاً لها ألا وهو القُدرة على التواصل والتي يعني بها تحقيق التواصل الفخم على أساس فهم القائد الإستراتيجي لنفسه وللقيم التي يعتقد بها هو والأفراد المرؤوسين إلى جانب التواصل النشط مع مُعطيات البيئة المُحيطة به على نحو يُمكنه من تحقيق ورعاية ذلك التواصل على نحو جيد.

وفي نهاية ذلك الطرح باتّ من المُمكن أن نُجيب عن التساؤل الوارد في مقدمة تحليل المضمون بالإستناد إلى ما ورد في الجدول (4) عبر القول بأن القُدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي لأداء دوره بنجاح في حدود هذه الحقبة هي خمسة أنواع: (عدم الرضا أو القلق من الحاضر، القُدرة الإستيعابية، القُدرة على التكيف، الحكمة، القُدرة على التواصل)، وعلى نحوٍ عام يُمكن القول بأنّ هذه الحقبة قد شهدت طفرتين إيجابيتين تُحتسب للباحثين العرب الأولى منهما تتمثل بإشتراكهم في تحديد ماهية أنواع القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي حتى وإن تبنا ما جاء به الباحثين الأجانب إلا أنهم قد أقدموا على تجديد المضامين التي وردت بها تلك الأنواع إلى جانب تقديم قُدراتٍ جديدة وهذه هي الطفرة الإيجابية الثانية وبما أدى في مُحصلته إلى وجوب التعامل مع هذه القُدرات على أنها بمثابة ذخيرة للقائد الإستراتيجي تؤدي إلى تمكينه من تنويع أعماله بالنجاح المرجو.

3. تحليل مضمون الحقبة الزمنية الثالثة المُمتدة من 2012 ولغاية 2022

توسعت دائرة الإهتمام على نحوٍ ملحوظ في تحديد أنواع القُدرات الفردية للقائد الإستراتيجي خلال هذه الحقبة، حيثُ ظهرَ ذلك الإهتمام بشكلين الأول منهما هو التأكيد على الأنواع التي تمّ تحديدها في الحقبين الأولى والثانية أنفة الذكر مع تجديد مضمونها، والثاني ذهب بإتجاه تقديم أنواعاً جديدة لهذه القُدرات من حيث المُسمى والمحتوى وبما يُلاءم مجال إهتمام الباحث المُقدم لها ومُتطلبات بيئته، حيثُ نلاحظ في غضون هذه الحقبة أن (Tandogan, 2015, 113) قد أكد أنواع هذه القُدرات وفقاً لما جاء به (Davies & Davies, 2004) من حيث المُسمى و المحتوى، ثمّ تلاه (Jaleha, 2018, 127) و (Yoon & Gi, 2020, 3-4) و (Kahwaji et al., 2020, 1971) والذين قد إختصروا تلك الأنواع بثلاثة قُدرات جاءت مُطابقة لما جاء به (Boal & Hooijberg, 2000) من حيث المُسمى والمحتوى، أما (Asif & Basit, 2020, 217) فإنهم قد ذهبوا بإتجاه تجديد هذه القُدرات إذ أنهم حددها بعشرة أنواع هي: (الصدق، والنزاهة، والإحترام، والتعاطف، والإنصاف، والإلتزام بالقانون، والسعي لتحقيق التميّز، والولاء، والوفاء بالوعد، وإمتلاك الغرض الأخلاقي) وعدّوها بمثابة عوامل النجاح الحاسمة للقائد الإستراتيجي الذي يعمل

في بيئة أعمال اليوم، في حين نجد أن (Mahdi et al., 2021, 4) وزملاءه ينظرون إلى القدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي عبر أربعة أنواع هي القدرة على التكيف مع متضمنات البيئة الديناميكية، والقدرة على تعبئة الأفراد في سبيل أن يكونوا متعددي الخدمات التي يمكن أن يقدمونها، والقدرة على الابتكار إلى جانب ضرورة إمتلاك الحكمة التي تُساعدهم على صياغة الخطط الإستراتيجية ذات القرارات الناجحة في ظل مُعطيات البيئات المُحيطة بهم، ويرى (Neyisci & Erdogan, 2022, 19) أن الخصائص الفردية للقادة الإستراتيجيين هي السبب في وجود تعريفات متنوعة للقيادة الإستراتيجية كما وأنهم يلخصون هذه الخصائص عبر ستة أنواع هي: (القدرة على التأثير الإيجابي على سلوك أعضاء المجموعة، والقدرة على التعامل مع عدم اليقين، والقدرة على إتخاذ القرارات المناسبة وحسب ما يتطلبه الموقف، والقدرة على التكيف، والقدرة على تكوين القيمة الإستراتيجية، والقدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموظفين)، ومن الجدير بالذكر أن (Belias & Trihas, 2022, 18-19) قد قاما بقياس القيادة الإستراتيجية من حيث مدى تأثيرها عبر اللجوء إلى إنموذج (Davies & Davies, 2004) وبذلك فإنهم قد تبناوا ذات الأنواع للقدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي والتي جاء بها هذا الإنموذج.

أخيراً يُجادل (Tipurić, 2022, 88-89) بأن هُنالك قُدراتٍ أخرى يُمكن عدّها قُدراتٍ فردية للقائد الإستراتيجي تتمثل بالآتي: القدرة المفاهيمية التي تُمكن القائد الإستراتيجي من التعامل مع التعقيد المعرفي الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية إلى جانب المُشكلات غير المنتظمة، والقدرة على التعامل مع التعقيد السلوكي عبر سن القوانين ذات الطبيعة المُختلفة والمُتعارضة في آنٍ واحد، والقدرة على التعامل مع التعقيد الاجتماعي أي التعامل مع السياق الاجتماعي الذي يُقدم فيه الأفراد المُحيطين مُقترحات ينجم عنها تغييرات ذات طابع مُهم وبما يعني أن القادة الإستراتيجيين هُم أدوات لربط الحدود بين الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية، والقدرة على تشييد الواقع الذي يرغب فيه القائد الإستراتيجي إلى جانب تنفيذهُ وقيادة ذلك التنفيذ على نحوٍ صحيح، والقدرة على تعزيز التفكير الإستراتيجي، والقدرة على تحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبما يجعلهم واعيين ومُدركين لإمكانياتهم على نحوٍ صادق، والقدرة على التحكم بالنفس وضبط إيقاعها عبر التحكم بالدوافع والمزاج وإعادة التوجيه على نحوٍ مُثمر.

وفي نهاية ذلك الطرح بات من المُمكن أن نُجيب عن التساؤل الوارد في مقدمة تحليل المضمون عبر القول بأن القُدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي لأداء دوره بنجاح في حدود هذه الحقبة هي تسعة وعشرون نوعاً: (القدرة الإستيعابية ، القدرة على التكيف، الحكمة، عدم الرضا أو القلق من الحاضر، القدرة على التواصل، الصدق، النزاهة، الإحترام، التعاطف، الإنصاف، الإلتزام بالقانون، السعي لتحقيق التميز، الولاء، الوفاء بالوعد، إمتلاك الغرض الأخلاقي، القدرة على تعبئة الافراد، القدرة على الابتكار، القدرة على التأثير الإيجابي على سلوك أعضاء المجموعة، القدرة على التعامل مع عدم اليقين، القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة وحسب ما يتطلبه الموقف، القدرة على تكوين القيمة الإستراتيجية، القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموظفين، القدرة المفاهيمية، القدرة على التعامل مع التعقيد السلوكي، القدرة على التعامل

مع التعقيد الاجتماعي، القدرة على بناء الواقع وقيادته وتنفيذه، القدرة على تطوير التفكير الإستراتيجي، القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته، القدرة على التحكم بأنفسهم)، وعند إخضاع هذه الأنواع للتفريغ والمقارنة بين آراء الباحثين سنجد أن الأنواع الأكثر توافقاً بمعدل إثنان فما فوق خلال هذه الحقبة هي أربعة قدرات والتي يُمكن عدّها بمثابة الهوية الرسمية للقدرات الفردية للقائد الإستراتيجي أبان القرن الحادي والعشرين: (القدرة على التكيف، القدرة الإستيعابية ، الحكمة، عدم الرضا أو القلق من الحاضر) وكما هو موضح في الجدول (5)، وعلى نحوٍ عام باتت من الواضح تركُّز إهتمام الباحثين أبان هذه الحقبة حول ماهية أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي وسواء أكان ذلك الإهتمام من باب التأكيد أو التجديد فإنه يدلُّ على تمييز القائد بوصفه فرداً مُقابل عملية القيادة الجماعية أو التنظيمية وهذا ما يجعل من قدراته الفردية بمثابة الأساس لجودة القيادة الإستراتيجية برمتها ووسيلة تمكينه لتشكيل وتنفيذ الإستراتيجيات على نحوٍ صحيح يُسهم في نهاية المطاف في إنجاح عملياته الإستراتيجية، وهذا هو السر الأعظم الواجب أن يمتلكه ذلك القائد ضمن مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي باتت تتعامل مع ذلك القائد على أنه معولاً للتعامل مع مُخرجات الأمس ومُعطيات اليوم ومؤشرات المُستقبل.

المبحث الرابع: الخلاصة

لقد شهدت رحلة تطور أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي عبر الأدب الإستراتيجي العديد من التحولات العميقة التي عكست جميعها تطور النظرة الإدارية لمفهوم القيادة الإستراتيجية التي باتت تتعامل مع القائد كشخص صانع للمعنى والقيمة وبوصلة للتغيير وهذا يدل على وجود تحولات جذرية في مستوى الوعي تجاه هذا المفهوم وبما يجعله مدعاة للبحث عبر طرح التساؤل الآتي:

هل أن جميع القادة الإستراتيجيين مُهمين بالفعل؟

في الحقيقة لقد كانت رحلة البحث عن إجابة هذا التساؤل مدعاة لبحث وإستعراض مكامن العديد من البحوث والكتب العلمية إلى جانب الوقوف عند مخرجات العديد من الأطاريح والرسائل الجامعية، والتي ظهرَ في مُجملها بأن القائد الإستراتيجي هو منظومة مُتكاملة من القدرات الفردية التي تتفاعل مع التطورات الحاصلة فيما يُحيط به، وإستناداً إلى ذلك باتَ من المُمكن أن نُؤشر المُعطيات الآتية:

1. شهدت القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي تطوراً مُستمراً ضمن صيرورة إمتدت مُنذ عام 1990 ولغاية عام 2022 أفرزت في مُحصلتها العديد من الأنواع لهذه القدرات إستندَ طرْحُها إلى العديد من الأسباب منها إسام بيئة الأعمال بالتعقيدات والتحديات المُتلاحقة التي أدت إلى جانب التطورات التكنولوجية إلى إرتفاع وتيرة المُنافسة المحلية والعالمية وبما ألقى بظلاله إلى التأثير على جوهر الوجود للقائد الإستراتيجي الذي باتَ يحتاج إلى الجمع بينَ الخبرة الشخصية (الأنا) والمُمارسة العملية ومواكبة التطورات الجارية في البيئة المُحيطة به (الوعي الفكري) على نحو جعل من ذلك القائد صانع حقيقي للمعنى الذي يستند إلى مجموعة من القدرات الفردية التي يستطيع عبرها مُحاكاة تلك الأسباب والتي تستند في جوهرها إلى ضرورة التفكير والتصرف بشكلٍ إستراتيجي إلى جانب التعامل مع المُفارقات الإستراتيجية بشكلٍ هادف عبر ما يمتلكه من تعقيدات معرفية وسلوكية تُسهم في رفع مستوى مُحادثاته الإستراتيجية ضمن التحديات السياقية التي يعمل في خضمها.
2. باتَ من الواضح أن نقطة الشروع في تفعيل القدرات الفردية للقادة الإستراتيجيين عدم الرضا عن الوضع الحالي أو القلق من مُعطياته وهذه هي القُدرَة الأولى التي تُعد أساس القيمة الحقيقية لوجود هؤلاء القادة؛ بمعنى أنها بمثابة الدافع للانخراط المُستمر في عملية فحص بيئاتهم المحلية والعالمية وذلك في سبيل بلوغ المعلومات الجديدة وإستيعاب مُتضمناتها والتكيف معها بحكمة وبما يُفضي إلى القيام بالأعمال الإبداعية وهذه هي القُدرات الأربعة التي شكلت التمثيل الحقيقي الأكثر توافقاً في الرأي والتي تمَّ تشخيصها بعد مُراجعة جميع أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي جاء بها الباحثين بدءاً من العام 1990 ولغاية العام 2022.

3. يُمكن وصف القُدرات الفردية للقادة الإستراتيجيين في خضم الأنواع التي تضمنتها على أنها فُردية بين هؤلاء القادة فهي من تُمكنهم من دمج الماضي والحاضر والنظر إلى المُستقبل وهذا يعني أنها من تجعلهم موجهين إستراتيجياً عبر ما يُسمى بتكوين الصورة الأكبر التي تُسهم في إمتلاكهم معولاً للتعامل

مع الغد وأحداثه بشكلٍ أكثر واقعية يُعزز من منهج القيادة الإستراتيجية بوصفها ظاهرة فينومينولوجية - تتشكل عبر إحداث التقاطع بين الوعي الذاتي والوعي الجمعي أبنَ لحظةٍ زمنية تتجاوز الحاضر لتستشرف المستقبل -.

4. في حال تمتع القادة الإستراتيجيين بالقدرة الفردية فإن ذلك سيُكسبهم إمكانية الإحساس بالذات وبالبيئة إلى جانب التفاعل النشط معهما وبذلك فإن هؤلاء القادة سيُجسد وجودهم مُعارضة بعض الطروحات القابلة للتأكيد من خلال تقديم طروحات مضادة أيضاً قابلة للتأكيد إلا أنها متناقضة ظاهرياً ويتم التوفيق بين التناقض المتبادل على مستوى أعلى من الحقيقة من خلال تركيب إقتراح ثالث يُفضي إلى تحويل التفكير الحاصل إلى معرفة شاملة تستند إلى لملة جميع الطروحات المُمكنة حول ذات الموضوع وصولاً إلى تطوير الإستراتيجيات المُبتكرة.

5. أضحت القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي بمثابة أدوات لقياس نجاح القيادة الإستراتيجية في عملياتها إلى جانب الحفاظ على ذلك النجاح وإستدامته على المدى البعيد، وهذا الذي جعل منها بمثابة المُركز لمفهوم القيادة الإستراتيجية في قوتها كما وأنها باتت بمثابة معياراً للتمييز بين القادة الإستراتيجيين المُهمين وما دون ذلك، أي بين القائد الإستراتيجي الذي يعمل بشكلٍ إستراتيجي والذي يعمل بشكلٍ نقدي - يستند إلى كل ما هو مُتاح وجاهز للإستخدام فقط -

6. على نحوٍ عام لحظَ الباحثان عبر الإستعراض الزمني لأنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي وجود التوافق الجزئي في آراء الباحثين إلى جانب الإختلاف الحاصل بُغية إحداث التجديد في تلك الأنواع والذي جاء على نحو يلاءم بيئة ودراسة الباحثين مُقدميها، إذ أنه بعد جمع وتفرغ تلك الآراء تمّ التوصل إلى مجموعة من القدرات التي تمّ تأشير وجود التوافق حولها أحياناً في المُسمى والمحتوى وأخرى في المُسمى فقط إلا أن ذلك الأمر لا يلغي صفة التباين إلى جانب غياب الإتفاق في متن هذه الآراء.

وفي ضوء ما سبق بات من المُمكن أن نؤكد صحة الفرضية الثانية التي جاء بها البحث التي نصت منها على: تتباين القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي على وفق آراء الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وهذا يعني أن التجديد المُستمر لأنواع هذه القدرات قد جاء من باب تأكيد أهميتها في التواصل مع التغيّرات البيئية المتلاحقة والإستجابة لها.

أولاً: المصادر العربية:

آ. الرسائل والأطاريح الجامعية

1. أبو حسنة، أحمد جلال، 2014، مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

2. العضيبي، علي محمد عبد، 2011، مدى توافر القدرات القيادية الاستراتيجية لإدارات المنظمات التابعة لوزارة الكهرباء في الموصل دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

ب. المجالات

1. المعاضيدي، معن وعدا الله والطائي، أيمن جاسم محمد، 2011، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين في كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (105)، المجلد (33)، الصفحات (111-140)، جامعة الموصل، العراق.

ثانياً: المصادر الإنكليزية

A. Thesis & Dissertation

1. Laljani, Narendra , 2007, The Dimensions, Development, and Deployment of Strategic Leader Capability, DbA Thesis Unpublished, **University of Cranfield, School of Management**, United Kingdom.
2. Mngxaso, Monwabisi H., 2010, Understanding Strategic Conversation As A Tool For Learning And Change In Organisations: A Public Sector Perspective, Master's Thesis Unpublished, **University of Delhi, Faculty of Management Studies**, New Delhi, India.
3. Vurdelja, Iva, 2011, How Leaders Think: Measuring Cognitive Complexity in Leading Organizational Change, DbA Thesis Unpublished in Leadership & Change Program, **University Loyola Chicago, Quinlan School of Business**, USA.

B. Journal

1. Akuma, Fru Vitalis & Gaigher, Estelle, 2021, A Systematic Review Describing Contextual Teaching Challenges Associated With Inquiry Based Practical Work in Natural Sciences Education, **EURASIA Journal of Mathematics**, Science and Technology Education, Vol. (17), No. (12), PP. (1-23).
2. Alhosseiny, Hajar Mohammad, 2023, The Impact Of Strategic Planning, Strategic Thinking, And Strategic Agility On Competitive Advantage: Literature Review, **Academy of Strategic Management Journal**, Vol. (22), Special Issue (02), PP.(1-14).
3. Asif, Aymen & Basit, Abdul, 2020, Exploring Strategic Leadership In Organizations: A Literature Review (GMR), **Governance and Management Review**, Vol. (05), No. (02), PP. (211-230).
4. Boal, Kimberly B., & Hooijberg, Robert, 2000, Strategic Leadership Research; Moving on, **Journal Leadership Quarterly**, Vol. (11), No. (04), PP.(515-549).
5. Bradbury, Jack W. & Vehrencamp, Sandra L., 2014, Complexity and Behavioral Ecology, **Journal Behavioral Ecology**, Vol. (25), No. (03), PP. (435-442).
6. Cappelli, Peter & Sherer, Peter, 1991, The Missing Role of Context in OB: The Need for A Meso-Level Approach, **Journal Research in Organizational Behavior**, Vol. (13), PP. (55-110).
7. Chummun, Bibi Zaheenah & Nleya, Lizanani, 2021, Effect of Strategic Leadership Capabilities on the Development of Organizational Citizenship Behavior, **Problems and Perspectives in Management**, Vol. (19), No. (04), PP. (97-109).

8. Cohen, Wesley M. & Levinthal, Daniel A., 1990, Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, **Administrative Science Quarterly**, Vol. (35),PP. (128–152).
9. Curseu, Petru Lucian & Rus, Diana, 2005, The Cognitive Complexity of Groups: A Critical Look at Team Cognition Research, **Journal An Interdisciplinary in Romanian Association of Cognitive Sciences**, Vol. (09), No.(04),PP. (681-710).
10. Davies, Barbara J. & Davies, Brent, 2004, Strategic leadership, **School Leadership & Management**, Vol. (24), No. (01), PP.(29-38).
11. Denison, Daniel R. & Hooijberg, Robert & Quinn, Robert E. , 1995, Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership, **Journal Organization Science**, Vol. (06), No. (05), PP. (524-540).
12. Dhir, Sanjay & Dhir, Swati & Samanta, Payel, 2018, Defining and Developing A Scale to Measure Strategic Thinking, **Emerald inside, Advances in Global Leadership**, Vol. (20), No. (03), PP. (271-288).
13. Doci, Edina & Stouten, Jeroen & Hofmans, Joeri, 2014, The Cognitive-Behavioral System of Leadership: Cognitive Antecedents of Active and Passive Leadership Behaviors, **Journal Frontiers in Psychology**, Vol. (06), No. (1344), PP. (1-15).
14. Finch, Matthew & Older, Malka & Véliz, Carissa & Lux, Annina, 2023, The Art of Strategic Conversation: Surveillance, AI, and the IMAJINE Scenarios, **Journal Surveillance & Society**, Vol. (21), No. (03), PP. (236-245).
15. Hambrick, D. C., 2007, Upper Echelons Theory: An Update, **The Academy of Management Review**, Vol. (32), No.(2), PP. (334–343).
16. Hart, Stuart, L. & Quinn, Robert,E. 1993, Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance, **Journal Human Relations**, Vol. (46), No. (05), PP. (543–575).
17. Hoek, Marieke van der & Groeneveld, Sandra & Beerkens, Maarja, 2021, Leadership Behavior Repertoire: An Exploratory Study of the Concept and Its Potential for Understanding Leadership in Public Organizations, **Perspectives on Public Management and Governance**, Vol. (04), No. (04), PP. (363-378).
18. Hooijberg, Robert, 1996, A Multidirectional Approach Toward Leadership: an Extension of the Concept of Behavioral Complexity, **Journal Human Relations**, Vol. (49), No. (07), pp. (917–946).
19. Ireland, R. D. & Hitt, M. A., 1999, Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in The 21st Century: The Role of Strategic Leadership, **Academy of Management Executive**, Vol. (13), No.(01), PP. (43-57).
20. Jaleha, Alex A., 2018, Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature, **Journal European Scientific** , Vol.(14), No.(35), PP. (124-149).
21. Johns, Gary , 2006, The Essential Impact of Context on Organizational Behavior, **Academy of Management Review**, Vol. (31), No. (02), PP. (386–408).
22. Jonas, H., Fry, R. & Srivastava, S.,1990, The Office of the CEO: Understanding the Executive Experience”, **Academy of Management Executive**, Vol. (04), No. (03), PP. (36–48).
23. Kahwaji, Ahmad Taha & Nasser Eddin, Hayan & Palalic, Ramo, 2020, Strategic Leadership, Strategic Performance and Core Competencies in Lebanon’s Education,

- Periodicals of Engineering and Natural Sciences**, Vol. (08), No. (04), PP. (1968-1980).
24. Kalali, Nader Seyed & Momeni, Mansoor & Heydari, Elham, 2015, Key Elements of Thinking Strategically, **International Journal of Management, Accounting and Economics**, Vol. (02), No. (08), PP.(801-809).
 25. Kupriyanov, Roman V. & Bukach, Olga V. & Aleksandrova, Oksana I., 2023, Cognitive Complexity Measures for Educational Texts: Empirical Validation of Linguistic Parameters, **Journal Russian of Linguistics**, Vol. (27), No. (03), PP. (641–662).
 26. Lawrence, Katherine A. & Quinn , Robert e. & Lenk, Peter, 2003, Behavioral Complexity in Leadership: The Psychometric Properties of A New Instrument, **The Leadership Quarterly**, Vol. (20), No.(02),PP. (87-102).
 27. Lewis, Marianne, 2000, Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide”, **Academy of Management Review**, Vol. (25), No. (04), PP. (760–776).
 28. Liedtka, Jeanne m. & Rosenblum, John W., 1996, Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change , **California Management Review**, Vol. (39), No. (01), PP. (141-157).
 29. Mahdi, Omar Rabea & Nassar, Islam A. & Almsafir, Mahmoud Khalid, 2021, Strategic Leadership Capabilities And Sustainable Competitive Advantage In Private Universities, **Academy of Strategic Management Journal**, Vol. (20), No. (02), PP. (1-23).
 30. Merwe, Louis van der & Chermack, Thomas J. & Kulikowich, Jonna & Yang, Baiyin, 2007, Strategic Conversation Quality and Engagement: Assessment of a New Measure, **Journal International of Training and Development**, Vol. (11), No. (03), PP. (214-221).
 31. Mowday, Richard. T., & Sutton, Robert. I., 1993, Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts, **Annual Review of Psychology**, Vol. (44), PP. (195–229).
 32. Nekoranec, Wendell & Kusy, Mitchell, 2005, Engaging Executives in Strategic Conversations More Than a Random Event, **Journal Organizational Development Practitioners**, Vol. (37), No. (04), PP. (20-25).
 33. Noweś, Aldona Głinska & Escher, Iwona & Jozefowicz, Barbara & Luka, Alicja, 2020, Managing Strategic Paradoxes: The Influence of Demographic Characteristics of Decision-Makers, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. (33), No. (05), PP. (1-24).
 34. Neyisci, Nilay & Erdogan, Aynur, 2022, Strategic Leadership and Its Reflections in Educational Organizations, **Journal for Educators Teachers and Trainers**, Vol. (13), No (03), PP.(15-22).
 35. Norzailan, Zumalia & Yusof, Shazlinda Md , & Othman, Rozhan, 2016, Developing Strategic Leadership Competencies, **Journal of Advanced Management Science**, Vol. (04), No. (01), PP. (66-71).
 36. Olaniyi, Ibrahim & Lucas, Elumah, 2016, Strategic Thinking and Organization Performance: Study of Nigeria Firms, **Journal of Business Administration Research**, Vol. (05), No.(1),PP. (23-28).
 37. Pascale, R., 1990, Managing on the Edge, Simon and Schuster, New York: Simon and Schuster, **Human Resource Management**, Vol. (29), No. (01), PP. (119-123).

38. Pisapia, John & Guerra, Daniel Reyes & Semme, Eleni Coukos, 2005, Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures, **Leadership Review**, Vol. (05), No. (01), PP. (41-68).
39. Porter, Stephen S. & Inks, Lawrence.W., 2000, Cognitive Complexity and Salesperson Adaptability: an Exploratory Investigation, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. (20), No. (01), PP. (15–21).
40. Rejikumar, G. & Ajitha, Aswathy Asokan & Dinesh, Sof & Jose, Ajay, 2020, The Role of Cognitive Complexity and Risk Aversion in Online Herd Behavior, **Electronic Commerce Research, Springer**, Vol. (22), No.(02), PP. (585-621).
41. Salamzadeh, Yashar & Bidaki, Vahideh Zare & Vahidi, Taghi, 2018, Strategic Thinking and Organizational Success: Perceptions from Management Graduates and Students, **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol. (10), No. (04), PP.(1-19).
42. Sirengo, Martha & Kariuki, Paul, 2018, Influence of Strategic Leadership on Organizational Change Management at Kenya Power Pension Fund, **The Strategic Journal of Business & Change Management**, Vol. (05), No. (04), PP. (1140 - 1156).
43. Smith, Wendy K. & Binns, Andy & Tushman, Michael L. , 2010, Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously, **Journal Long Range Planning**, Vol. (43), No. (2), PP. (448-461).
44. Tamadoni, Alireza & Hosseingholizadeh, Rezvan & Bellibaş, Mehmet Şükrü, 2021, A Systematic Review of Key Contextual Challenges Facing School Principals: Research informed Coping Solutions, **Sage Journals, Educational Management Administration & Leadership**, Vol. (52), No. (01),PP. (1-35).
45. Tan, Cheng Yong, 2014, Influence of Contextual Challenges and Constraints on Learning Centered Leadership and Improvement, **An International Journal of Research, Policy and Practice**, Vol. (25), No.(03), PP. (451–468).
46. **Tandogan, M., 2015, Strategic Leadership, Journal The Russian Academic**, VOL. (32), No. (02), PP. (109-116).
47. Vilkinas, Tricia & Cartan, Greg, 2001, The Behavioural Control Room for Managers: The Integrator Role, **Journal Leadership & Organization Development** , Vol. (22), No. (04),PP. (175-185).
48. Wang, Hui & Waldman, David A. & Zhang, Hongyu, 2012, Strategic Leadership Across Cultures: Current Findings and Future Research Directions, **Journal of World Business**, Vol. (47), No. (04), PP. (571–580).
49. Wang, Pien & Chan, Peng S.,1995, Top Management Perception of Strategic Information Processing in a Turbulent Environment, **Journal Leadership and Organization Development**, Vol. (16), No. (07), PP. (33–43).
50. Yoon, Jungwon & Gi Suh, Moon, 2020, The Key Elements of Strategic Leadership Capabilities to the Latecomer Firm: The Case of RT Mart's Success in the Chinese Retail Industry, **Asia Pacific Business Review**, Vol, (27), No. (01). PP.(1-24).

C. Books

1. Black, J. A., & Boal, K. B. ,1996, **Assessing the Organizational Capacity to Change, Competence-Based Strategic Management**, First Edition, Chichester, John Wiley & Sons, UK.
2. Chakravarthy, Balaji, S. & White, Roderick, e., 2002, **Handbook of Strategy And Management**, First Edition, Sage Publications ltd, New York Strategy, USA.

3. DeLisi, Peter S., 2021, **Strategic Leadership and Systems Thinking**, First Edition, Publish by Routledge, USA, New York.
4. Duhaime, Irene M. & Hitt, Michael A. & Lyles, Marjorie A. , 2021, **Strategic Management State of the Field and Its Future**, First Edition, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.
5. Hooijberg, Robert & Quinn, Robert E., 1992, **Behavioral complexity and the development of effective managers, Strategic leadership: A multiorganizational-level perspective**, Quorum Books/Greenwood Publishing Group, Westport, Connecticut. USA.
6. Kriger, Mark & Zhovtobryukh, Yuriy, 2016, **Strategic Leadership for Turbulent Times**, First Edition, Publish by Palgrave Macmillan, USA, New York.
7. Laljani, Narendra, 2009, **Making Strategic Leaders**, First Edition, Publish by Palgrave Macmillan, Great Britain, Chippenham and East Bourne.
8. McDaniel, Ernest & Lawrence, Chris, 1990, **Levels of Cognitive Complexity: An Approach to the Measurement of Thinking (Recent Research in Psychology)**, First Edition, Publisher by Springer, New York, USA.
9. Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian, 1996, **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, Third edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
10. Quinn, Robert E. & Faerman, Sue R. & Thompson, Michael P. & McGrath, Michael R., 1990, **Becoming a Master Manager: A Competency Framework**, First Edition, Halsted Pr, Los Angeles, USA.
11. Raynor, Michael E., 2007, **The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure, and what to Do about it**, First Edition, Crown Publishing Group, New York, USA.
12. Shaw, Patricia, 2002, **Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change**, First Edition, Publish by Routledge, London.
13. Tipurić, Darko, 2022, **The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective**, First Edition, Publish by Palgrave Macmillan, Switzerland.
14. Walters, David & Helman, Deborah, 2020, **Strategic Capability: Response Analysis**, First Edition, Publish by Company Springer Nature Switzerland AG, Switzerland.
15. Weick, Karl E. , 2001, **Making Sense of the Organization**, First Edition, Publish by Wiley-Blackwell, Hoboken, New Jersey, USA.
16. Wolters, Heather M.K. & Grome, Anna P. & Hinds, Ryan M., 2013, **Exploring Strategic Thinking: Insights to Assess, Develop, and Retain Army Strategic Thinkers**, United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Duke University Durham, North Carolina, USA.

D. Conference

1. Belias, Dimitrios & Trihas, Nikolaos, 2022, The Concept and the Measurement of Strategic Leadership: The Case of Greek Hotel Employees With the Use of Exploratory Factor Analysis, **Proceedings of the 18th European Conference on Management Leadership and Governance**, Lisbon, Portugal, (10-11) November, PP. (16-25).
2. Jelenc, Lara & Swiercz, Paul, 2011, Strategic Thinking **Capability: Conceptualization and Measurement**, Conference International Council for Small Business, Stockholm, Sweden, (15-18) June, PP.(1-25).

3. Kalali, Nader Seyed & Heydari, Elham, 2016, The Relationship Between Strategic Thinking Capability and Firms Entrepreneurial Orientation, **Conference: 4th International Conference on Strategic Management**, Calgary, Canada , (6-7) December, PP. (559-582).
4. Polowczyk, Jan, 2018, A Paradox Based View In Strategic Management, **Special Conference of Strategic Management Society „Rethinking Corporate Strategy in the Age of Paradox”**, Indian School of Business, Hyderabad, (15-18) December, PP. (1-7).
5. Rauterberg, Matthias & Aeppli, Roger, 1996, How to Measure the Behavioural and Cognitive Complexity of Learning Processes in Man-Machine Systems, **Proceedings of EDMEDIA 96 World Conference on Educational Multimedia and Hypermedia**, Boston, Mass, , USA, (17-22) June, PP. (581-586).
6. Rauterberg, Matthias & Aeppli, Roger, 1996, Learning in Man-Machine Systems: the Measurement of Behavioral and Cognitive Complexity, Work and Organizational Psychology Unit Swiss Federal Institute of Technology (ETH), **Published in IEEE International Conference**, Zurich, Switzerland, (22) October, PP. (4685-4690).