

## القيادة والتفكير الاستراتيجي - العلاقة والاثـر

د. سعد مهدي حسين

### المستخلص

يعدّ موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي تناولها الفكر الإداري الاستراتيجي الحديث، وذلك لما لها من تأثير على كل حلقات المنظمة، وهي كذلك من العمليات المهمة ذات الأثر الكبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف المنظمة المرغوبة، إذ إنّ القيادة حركة تأثيرية متكاملة تعمل في إطار عمل التجمعات البشرية، وهي أيضا ظاهرة اجتماعية لا تنمو من فراغ إطلاقا، وإنما وسط التجمعات البشرية، ويعد النمط القيادي متغيّرا مهما في الفكر الإداري التنظيمي الذي حظي بأهمية متزايدة بسبب تغيّرات البيئة واضطراباتهما، وكذلك ازدياد أهميتها كظاهرة إنسانية ترتبط بالحياة اليومية للمنظمة والافراد العاملين فيها، أن المنظمات الناجحة يمكن تصنيفها من خلال عمليات الاتساق والتركيز والانضباط التي تقوم بها، وكذلك وجود قيادة تمتلك الحدس أكثر من الاعتماد على البيانات ولديها الشجاعة على اتخاذ القرار، وكذلك لديه الالتزام بتحقيق النجاح الطويل الأمد والشجاعة في اتخاذ الخطوات الأولى لغرض تحقيق هذا الالتزام، وتبعاً لهذا الدور الذي تضطلع به القيادة فلا بد لها من ان تمتلك التفكير الاستراتيجي الذي هو فن الحرب الذي يطبق في منظمات الاعمال، وهو عملية ديناميكية تبدأ بالتفكير، والتحليل، والتعلم، ثم التفكير مجدداً، ومن خلاله يمكن التعرف على الفجوة التي تعيشها المنظمة من خلال تحديد الوضع المستهدف والواقع الحالي للمنظمة وما هي الاستراتيجية الواجب اعتمادها لخلق او تقليل هذه الفجوة، أن عملية اعتماد التفكير الاستراتيجي من قبل القيادة للغرض أعلاه يتطلب منها الاجابة عن الاسئلة الآتية :

- 1- ماذا يجب ان يكون عليه المستقبل، وما هي الاستراتيجية الواجب صياغتها وتنفيذها؟
- 2- ماهي الميزة التنافسية للمنافسين؟ وماهي مقدرتنا الجوهرية؟ وكيف نستطيع استخدامها؟

- 3- كيف نستطيع استخدام قدرات المنظمة لتدعيم وتحسين الاستراتيجية الموضوعية؟ وماهو السلوك الواجب اعتماده من قبل العاملين في المنظمة لهذا الغرض؟
  - 4- وماهو التغيير الواجب القيام به داخل المنظمة لغرض خلق قدرات تنافسية مستقبلية؟
  - 5- هل أن سمعة المنظمة تمكنها من الحصول على موارد تستطيع من خلالها تحسين قدراتها الهجومية؟
  - 6- كيف نستطيع استخدام قدراتنا الاستراتيجية لتنفيذ استراتيجيتنا بنجاح.
- استهدف البحث الى التحقق من فرضية دور وتأثير القيادة في أنجاز المهام الملقاة على عاتقها وعبر وجود علاقة معنوية بين القيادة والتفكير الاستراتيجي، وأن المنظمات لا تحقق تقدمها بعدد الموارد البشرية التي تمتلكها ، ولكن يمكنها تحقيق ذلك باعتمادها على المفكرين والمبدعين من قادتها أصحاب العقول المنتجة ،الذين يمتلكون المعارف ،والمهارات والقدرات الفريدة والمتنوعة والتي تعد هي أساس التفكير الاستراتيجي وبما يجعله السلاح الأكثر أهمية لديها، لقد توصلت الدراسة الى إن اعتماد التفكير الاستراتيجي من قبل القيادة يتم عبر مجموعة من الخطوات تمثلت بالآتي :
- 1- خلق الاحساس الدائمي لدى العاملين بالقيام بالاداء المتميز لتحقيق الرؤية المستقبلية.
  - 2- بناء فرق عمل تنفيذية مفيدة داخل المنظمة.
  - 3- صياغة الاستراتيجية التنافسية الملائمة لعمل المنظمة. والالتزام بتطبيق هذه الاستراتيجية. ،مع تمكين العاملين لتنفيذ هذه الاستراتيجية.
  - 4- بناء الالتزام العالي لدى العاملين بأنجاز الاداء المتميز وجعل هذا الاداء عادة لدى العاملين في المنظمة.

#### **ABSTRACT :**

The leader subject is very important for modern managerial thought because its influence for all organization, its important process has a big influence in groups movement and organization activity , create human interaction to achieve desire goals.

Leadership are a social phenomena growth in middle of human group, and the to the invernment changes leadership style is important

variable in organizational managerial thought and be more important phenomena related with daily life of organization and workers by determine the gap between target situation and the present situation, what the strategy must be implementation to close this gap or reduce the gap. When leadership depend the strategic thinking process that need to answer the following question :

- 1- What is the future must be? What is the strategy must be formulation and implementation ?.
- 2- What is the competitive advantage for the competitors? What our core competence?How could we use it?.
- 3-How could we use our capabilities of organization to enhance improve the strategy? What behavior of workers in organization?.
- 4- What is the change must be do it in organization to create future competitive capabilities?.
- 5-Are the reputation of organization have ability to get resources use to enhance attack capability?.
- 6-How could we use our strategic capability to implement successfully our strategy?.

The goals of this research is to improve the influence role of leadership to achieve the tasks by the relation between the leadership and strategic thinking.

The organization achieve its progress not by the numbers of human resources but by depend on thinkers innovation leadership who they have a productive brains, unique variety of knowledge, skills, capabilities to be more important weapon and a basis for strategic thinking.

The conclusion of this research use strategic thinking from leadership done through the following steps:

- 1- create a sense of ever urgency to do the superior performance to achieve the future vision.
- 2- Build useful executive team in the organization.
- 3-Formulation a competitive strategy fit with organization job.
- 4- communicate to implementation this strategy

- 5- Empower the workers to excutive this strategy.
- 6- Build a high commitment to achive excellence performance by the workers.
- 7-Make high performance as a habit to the workers of organization

### المقدمة

إن عالم اليوم يتصف بالتعقيد والتغيير المستمر وحجم التنافس الكبير بين المنظمات العاملة في شتى الميادين بل أصبح يزداد تعقيدا وخصوصا بعد ثورة تقنية المعلومات التي جعلت المعلومة والمعرفة في متناول الجميع واصبح زبون المنظمة يعلم الشيء الكثير عنها في حين أن المنظمات لاتعلم الشيء الكثير عنه و أصبحت تسعى لتلبية حاجاته ورغباته بشتى الطرائق الامر الذي تطلب منها ابتكار استراتيجيات وطرائق شتى للغرض هذا واصبحت تبحث عن ما يميزها عن الاخرين للحصول على مساحة سوقية تمكنها من النمو والنجاح ، وللعيش بمثل هكذا بيئة فأن عليها أن تمتلك المقومات الاساسية التي تمكنها من الاستمرار في مواجهة هذه التحدي والتنافس.ويأتي في مقدمة هذه المقومات أملاكها للقادة المبتكرين والمبدعين الذين لايتمكونون من إيجاد تصاميم جديدة للمنتج المقدم فحسب ، ولكنهم القادرون على أيجاد طرائق جديدة لخدمة زبائنهم من خلال استخدام التفكير الاستراتيجي ، إن ظهور اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المورد البشري وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية الكثير من المفاهيم الادارية ، جعل المنظمات تسعى وبخطى متسارعة للحصول على القادة الذين يمكنون المنظمة من استخدام مواردها المتاحة بشكل كفؤ وفعال . إذ أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على الدور المميز الذي تمارسه القيادة ذات التفكير الاستراتيجي في عمل المنظمات بعدها موجوداً استراتيجياً تعتمد عليه ، ويكون أساساً لإبداعاتها وسر نجاحها وهو موجود ثمين، وأساسي ومحرك وموجه لباقي موجوداتها . لذا فأن الباحث يرى أن المعضلة الفكرية للدراسة تتمحور حول أختلاف النظرة الى دور القيادة ذات التفكير الاستراتيجي وقدرتها باستخدام هذه الموهبة من عدمة وتأثير ذلك على المنظمة حالياً وفي المستقبل.

### الفصل الاول

يتضمن هذا الفصل أربعة مباحث أختص الاول بمنهجية البحث من حيث هدف وأهمية ومشكلة وفرضية البحث ، فيما أختص المبحث الثاني بتقديم تأطير فكري لمفهوم القيادة وأسسها ومبادئها وأنواعها. أما المبحث الثالث فقد أختص بالتفكير الاستراتيجي من حيث المفهوم والخصائص اما المبحث الرابع فقد أختص بالعلاقة والاثر بين القيادة والتفكير الاستراتيجي.

#### المبحث الاول : منهجية البحث

أولاً: هدف البحث : يهدف هذا البحث الى أظهار العلاقة بين القيادة والتفكير الاستراتيجي ودور هذا التفكير في نجاح المنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة وعبر الادوار التي تلعبها القيادة بهذا الخصوص.

ثانياً: أهمية البحث : تنطلق أهمية هذا البحث بتقديم تأطير فكري للقيادة وأنواعها وادوارها التي تؤديها مع تقديم تأطير فكري للتفكير الاستراتيجي والعلاقة بين القيادة وهذا التفكير الذي يقود الى تحقيق رؤية المنظمة المستقبلية بالحصول على الحصة السوقية الاكبر والمحافظة عليها عبر استخدام القدرات والمهارات والمعارف الفريدة والمتنوعة التي تمتلكها القيادة الابداعية ذات التفكير الاستراتيجي.

ثالثاً: مشكلة البحث: أن سمة التغيير الذي تعيشه المنظمات حالياً وفي المستقبل يتطلب منها القيام بخطوات استباقية عن باقي المنظمات العاملة في نفس القطاع وهذا لا يتم الا بوجود استراتيجيات تصاغ وتنفذ من قبل قيادة ذات فكر استراتيجي، وفق خطوات محددة، لذا فإن مشكلة البحث تتمحور حول صياغة وتنفيذ استراتيجيات من قبل قيادة المنظمة تمكنها من خلق ميزة تنافسية مستدامة عبر خطوات محددة بأستخدام فكر استراتيجي يتصف بالطلاقة والمرونة والاصالة في الابداع والابتكار .

#### رابعاً : فرضية البحث :

1- التفكير الاستراتيجي عامل مهم وحاسم للقيادة في تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة بأعتماد مجموعة من الخطوات. لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة لهذا الغرض.

2- تعتمد القيادة على قدراتها الذاتية دون الفكر الاستراتيجي لصياغة وتنفيذ استراتيجيات لتحقيق رؤية المنظمة المستقبلية.

### المبحث الثاني : مفهوم القيادة ، اسس ومبادئ القيادة ، أنواع القيادة

#### أولاً: مفهوم القيادة :

المتتبع لمفهوم القيادة يجد أن هنالك صعوبة بالاتفاق حول معنى موحد لمفهوم القيادة إذ نجد عدد كبير من التعاريف قد تناولته ، وكل منها يمثل نظرة الكاتب أو الباحث فيه ، مما يؤشر أهميتها في الفكر الإداري المعاصر لكونها تمثل الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ، وهم مرتبطون معا في جماعة متفاعلة ، ومصطلح القيادة يمكن أن يشير الى الخصائص ، السلوك ، التأثير والتفاعل مع الآخرين ، الأدوار والعلاقات التي يتم اعتمادها للحصول على الموقع الإداري ، والقيادة هي فن استخدام القدرات التي يتمتع بها القائد ، وأن أي منظمة لا يمكن أن تنمو وتتجح الا اعتمادا على نوعية وخصائص قيادتها ، إذ أن القائد المؤثر و الفعال هو الأكثر تأثيراً وفاعلية من العاملين في المنظمة وهو مصدر الهامهم لذا يمكن القول الى أن القيادة هي سلوك يتخذه القائد للتأثير بسلوكيات أفراد المنظمة والهامهم لغرض إنجاز الاهداف المرغوبة من خلال القدرات والقابليات التي يتمتع بها ، ويتحدد ذلك من خلال قدرة تفاعل القائد مع الآخرين استنادا الى ما تتوفر لديه من معارف ومهارات إدارية في إدارة العمل والمواقف ، أن فن القيادة هو قابلية مبنية على المؤهلات الشخصية للقائد ، وتبعاً لذلك يرى (Certo,2006:365) القيادة كظاهرة اجتماعية تفرض تأثيرها على السلوك الجماعي في المنظمة وهي واحدة من الفعاليات المتداخلة الرئيسة للمنظمة وضرورة من ضرورات النجاح التنظيمي . ويعرفها ( Schermerhorn,2006:287 ) على أنها العلاقة بين أعضاء الجماعة يؤثر فيهم شخص معين ويدفعهم لإنجاز الاهداف . والقيادة كما يراها (Norman;2007:3) على أنها العملية التي يمارسها الفرد للتأثير بالآخرين لغرض إنجاز أهداف المنظمة وقيادتها بطريقة تجعلها أكثر قوة وتماسكاً. يشير (Kenneth;2010:5) الى أن القيادة تكمن في قدرتها على إيصال معنى رسالة التغيير المستقبلي للمنظمة والتي هي موجودة في فكر القائد ويتجلى ذلك في قدرته على تغيير سلوك العاملين عبر التأثير عليهم وتغيير قناعاتهم وقيمهم ومعتقداتهم من خلال المعرفة الابداعية التي يمتلكها التي تركز على الابداع والابتكار والتي تمكن القيادة من التنافس والتميز في القطاع الذي تعمل فيه ، اضافة لأمتلاكه القدرات والمهارات ، فالقائد يستطيع ممارسة التأثير في الآخرين عن طريق الآتي :

- 1- الاهداف ومعايير الاداء : أذ أن المنظمات الناجحة هي التي تمتلك قادة يستطيعون وضع مبادئ وأهداف عالية ، مثل الاستراتيجيات، قيادة السوق، الخطط، زيادة الانتاجية، النوعية العالية للمنتج.
  - 2- قيم المنظمة النابعة من ثقافتها التنظيمية: وهي التي تعكس اهتمام المنظمة بالعاملين، الحاليين والمرتبين ، والمجتمع .
  - 3- المفاهيم : عبر الطرائق والاجراءات التي من خلالها تعمل المنظمة لأجل تقديم المنتجات او الخدمات لزيائنها .
- أضافة لما ورد أعلاه يعرف الباحث القيادة على أنها مرحلة أبداعية تبتدء بالالهام وتنتهي بالتأثير في سلوك العاملين لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.
- ثانياً : أسس ومبادئ القيادة المؤثرة والفاعلة :**

عندما نبحث في أسس ومبادئ القيادة المؤثرة والفاعلة فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو مالذي يجعل العاملين يتبعون القائد ؟ والجواب على ذلك أنهم يرغبون بالقيادة من قبل القادة الذين يحترمونهم والذين يمتلكون أحساس واضح بتوجه المنظمة ، ولكي يكسبوا الاحترام لا بد لهم من أن يمتلكوا أخلاق عالية ويمتلكون رؤية عالية للمستقبل ،أضافة لذلك فإن الاسس التي يعمل القائد الذكي من خلالها تتحدد من خلال أربعة عناصر أساسية هي :

- 1- القيادة : أذ أن الأساس الذي ينطلق منه القائد الذكي والناجح ليس شعوره أنه قائد ولاشعور وأحساس المشرفين عليه بقيادته بل بمدى أحساس المرؤوسين به كقائد ، لذا لا بد له من أن يسأل نفسه مالذي يريد أن يكون عليه؟ وأين يريد الوصول بالمنظمة؟ وما الذي يجب أن يعرفه للغرض هذا ؟ وكيف ينجز ذلك ؟ أضافة لذلك يجب أن يتمتع القائد بالثقة والفهم الواضح لما هو عليه ومالذي يعرفه ومالذي يستطيع أن يفعله.
- 2- المرؤوسين : على القائد أن يعرف أن العاملين الذين يعملون معه يختلفون في ثقافتهم لذا فأنهم يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم ، لذا فهم يحتاجون نماذج مختلفة من التعامل تتماشى مع تلك الحاجات والرغبات، فالموظف الجديد يحتاج الى اشراف ومتابعة عالية،والشخص الذي يفتقد الى التحفيز لا بد من معرفة الطرائق التي من خلالها يمكن تحفيزه لاداء العمل وفق ما هو مرسوم له. والنقطة الاساسية التي تنطلق منها القيادة هنا هي المعرفة الصحيحة والدقيقة بطبيعة الانسان العامل لديها.

3- الاتصالات : لا يمكن أن تنفذ أي استراتيجية ولا يمكن أن تعمل أي قيادة من دون اتصالات كفوة تتصف بالسرعة والدقة ، لذا على القائد أن يقوم ببناء شبكة اتصالات قوية، أذ أن القائد الناجح في الاتصالات الفعالة يتمثل بحجم أمتدادته والتي تساعده في تنفيذ استراتيجية المنظمة ، وكيف يساهم العاملون في المنظمة فيها ، وما هو نوع وحجم بالمعلومات اللازمة لتنفيذها .

4- وضع المنظمة والعوامل الدولية المحيطة بها : تحيط بالمنظمة حالات متعددة تؤثر على وضعها الحالي لذا فإن الحلول التي تكون صالحة لأحداها قد لا تكون ملائمة للأخرى لذا على القائد أن يعرف ما هو المطلوب وما هو أسلوب القيادة الواجب اعتماده لمعالجة هذه الحالة. وما هو السلوك المطلوب أخاذه من قبله للتأثير في العاملين لغرض التعامل معها ووضع الحلول الناجحة لها. لذا وفي معرض الإشارة الى المبادئ التي يعمل من خلالها القائد الناجح فإنه أولا يجب أن يتمتع بمبدأ النزاهة ويتحلى بنكران الذات والقدرة على تحقيق رضى العاملين إضافة للآتي :

➤ معرفته بقدراته ومهاراته والعمل على تحسينها.

➤ تمتعته بالكفاءة التقنية في مجال العمل.

➤ تحليه بالمسؤولية العالية في إنجاز المهام المطلوبة. والقدرة على خلق هذا الاحساس لدى العاملين معه والعمل معهم كفريق عمل واحد

➤ قدرة عالية في اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها. وجعل العاملين يعرفون ما هو هذا القرار ومدى أهميته للمنظمة .

➤ المعرفة التامة بالقدرات المتوفرة في المنظمة ومعرفة أهدافه العاملين وتوجهاتهم.

#### ثالثاً : أنواع القيادة :

أشارت العديد من الدراسات الى ان هنالك مداخل عديدة لمعرفة أنواع القيادة فمنها من تنطلق من كون القادة يخلقون ولايصنعون أذ يشير (Nourthous:2009) الى هنالك نظريتين تناولت ذلك وهما :

1- نظرية خصائص القيادة : يستطيع القائد التي يتمتع بالخصائص من قيادة المنظمة بشكل فاعل ومؤثر من خلال الآتي:

أ- ذكاء عالي وقدرة ذهنية متقدمة تمكنه من الطلاقة الفكرية واللغوية.

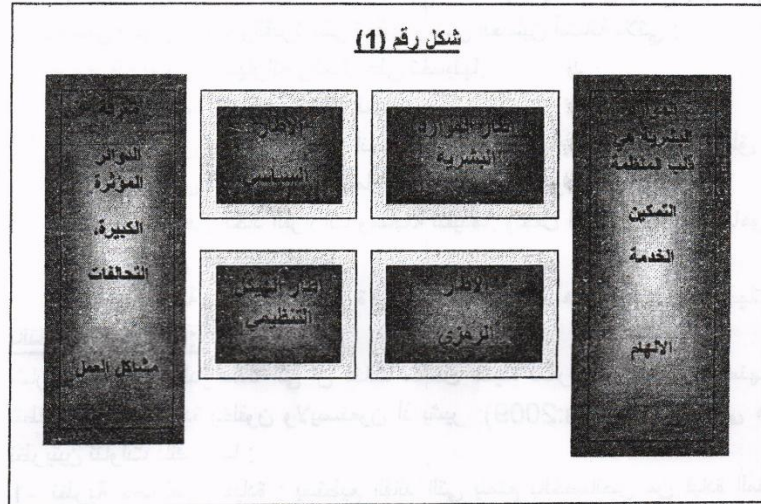
ب- قدرة على التكيف مع الحالة التي تعيشها المنظمة والانتباه لما يحيط بالمنظمة من متغيرات مؤثرة يحركه الطموح الذي يمتلكه والرغبة والتوجه لتحقيق انجازات للمنظمة.

ت- يتمتع بالثقة والحزم والحسم مع مهارة التعاون مع العاملين.

ث- مثابر يتمتع بالثقة بالنفس تمكنه من تحمل ضغط العمل

2- نظرية نشاط القيادة : وفيها تقوم القيادة بالتفاعل مع العاملين لاغراض تحقيق اهداف ورسالة المنظمة.

3- مدخل الاطر الاربعة: وفيه يعرض القائد سلوك القيادة من خلال واحدة من النماذج الاربعة والتمثلة ب) الهيكل التنظيمي ، اطار الموارد البشرية، الاطار السياسي، الاطار الرمزي ( شكل رقم (1)



- أ- إطار الهيكل التنظيمي: وفيه يركز القائد على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، الاستراتيجية ، البيئة، التنفيذ، التجريب، والتكيف. ويعمل من خلال هذه المفردات.
- ب- أطار الموارد البشرية: القائد يؤمن بالموارد البشرية العاملة لديه ويتواصل مع هذا الاعتقاد بكون الموارد البشرية يمكن رؤيتها والتواصل معها، عبر مساهماتها ودعمها ومشاركتها في المعلومات.
- ت- الاطار السياسي: وهو الاطار الذي من خلاله يقوم القائد ببناء التحالفات ، التي تمكنه من معرفة مالذي يريده، ومالذي يمكن الحصول عليه. ومن خلاله يستطيع القائد تقييم مدى مساهمة القوة والفوائد التي تم بنائها وترابط ذلك مع أصحاب المصالح.
- ث- الاطار الرمزي: وفق هذا الاطار يعمل القائد على استخدام الرموز للحصول على انتباه العاملين، ويعمل على تكوين الخبرات وتزويدهم بالتفسيرات المعقولة لهذه الخبرات.
- أما (Patrick;2010:5) فينظر الى أنواع القيادة من منظار آخر أذ يرى أنها تتكون من الاتواع الآتية:
- 1- القيادة الاتوقراطية Autocratic Leadership: وهي القيادة التي تحصر جميع السلطات والصلاحيات بيدها ولا تستشير أحد في عملية اتخاذ القرار وتفترض الطاعة العمياء للمرؤوسين .
  - 2- القيادة البيروقراطية Bureaucratic Leadership : وهي القيادة التي تؤدي عملها عبر السياسات والاجراءات اعتماداً على الهيكل التنظيمي ويقوم العاملين بتنفيذ الاعمال المناطة بهم بشكل روتيني .
  - 3- القيادة الديموقراطية Democratic Leadership : أحياناً تسمى بالقيادة المساهمة أو المشاركة وهي القيادة التي تشجع العاملين على أن تكون جزء من عملية اتخاذ القرار، وأعلامهم عن كل مايؤثر في عملهم .
  - 4- القيادة بأسلوب ( Laissez-Faire Leadership ) أو ما تسمى (Hand-Off) أو القيادة العالية التمكين وفي هذا النموذج من القيادة يعطى للعاملين الحرية وصلاحيات أكبر مع قوة التمكين لغرض اتخاذ القرارات دون تدخل واضح للقيادة في العمل أب أن عمل القيادة يكون شرفي .

- 5- القيادة التبادلية **Transactional Leadership** : ويتم فيها التبادل المشترك بين القائد والمرؤوس لأسباب اقتصادية أو سياسية ومن خلالها تدرك القيادة حاجات المرؤوسين ورغباتهم وتحدد كيفية إشباعها من خلال مبادلتها كمكافآت عادلة لتحقيق أهداف محددة او واجبات معينة.
- 6- القيادة التحويلية **Transformational Leadership** : وتتصف بالنمط العالي الأداء (High Performance) والتي تغير طرائق تفكير المرؤوسين جذريا ، والتي تمتلك الموهبة والإلهام (Inspir) اللذين من خلالهما يحدث التأثير في الآخرين ويحثهم على القيام بمستوى غير اعتيادي من الأداء، والقائد التحويلي ينظر (Daft & Noe,2001:402) هو الذي يحفز العاملين نحو التغيير من خلال تركيزه على الرؤية والقيم والأفكار المشتركة.
- 7- القيادة الكارزمية **Charismatic Leadership** : وهي القيادة القادرة على دفع المرؤوسين باتجاه الأداء المتوقع، إذ تمتلك رؤية مستقبلية وتستطيع دفع الآخرين لإدراكها بالطريقة التي تجعل الرؤية حقيقة (Daft,2003:532)، وأما (Jopson et al,2003:336) فيسمونها على أنها سحر الشخصية، في حين أن كل من (Angelo & Brain 2003:469) ينظرون إليها على أنها قابلية القائد على دفع أداء المرؤوسين بشكل يتجاوز المتوقع، ويجعلهم يعملون باتجاه أهداف المنظمة أكثر من عملهم نحو مصالحهم الشخصية .
- 8- القيادة الخارقة **Suprior Leadership** : تشير (gulia;2010:5)، الى هذا النوع من القيادة بكونها التي تستطيع جعل العاملين يعرفون قدراتهم عبر ممارسة سلوكها التأثيري على العاملين داخل المنظمة .
- 9- القيادة بالتمكين (Empowerment leadership) : هي التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات وتسهيل عملية التعاون والتعاقد والتعاون فيما بينهم بدلا من تفويض الصلاحية.
- 10- القيادة متعددة الثقافات **Multicultural Leadership** : هي القيادة التي تتمتع بثقافات متعددة وهي التي تتبنى أسلوب فرق العمل والفاعلية الفردية والتي تعمل بأجواء متعددة من الثقافات وتحظى باحترام الجميع بما يقود المنظمة الى الابداع.

- 11- القيادة التربوية **Pedagogical Leadership** : هي القيادة التي تكون مثال للتغير من قائد الى معلم ، ومركزي التوجيه في أي تفاعل بين العاملين ويستخدم اسلوب التعليم الديمقراطي عبر الاتصالات الفاعلة.
- 12- القيادة المتفانية في عملها (الخدم) **Servant Leadership**: هي القيادة التي فلسفتها التطبيقية تركز على الأشخاص الذين تختارهم لاجراض خدمتهم أولاً ومن ثم تقود بأسلوب الخدمة الاوسع، منطلقة من إعطاء الاهمية القصوى لحاجات و رغبات الآخرين المرؤوسين.
- 13- القيادة الداعمة **Bridging leadership**: وهي القيادة التي تتبنى الدعم وتجسير العلاقة وتعزيز السلوك والتحفيز عبر اتصالات كفوة تعمل من خلال ذلك لتعزيز الثقة مابين القيادة والمرؤوسين وكذلك مع زبائن المنظمة.
- 14- القيادة الهادفة **Purposeful Leadership**: وهي القيادة التي تتشارك مع المجتمع في الغرض لتطوير أو توفير التوجه والالتزام بتنفيذ المشاريع النافعة للمنظمة والمجتمع.
- 15- القيادة الإبداعية **Innovative Leadership** : وهي القيادة التي تتميز بالتفكير الاستراتيجي ذوالنظرة الشمولية، والتفكير بالمنظمة ككل والتي تطرح باستمرار حلول غير اعتيادية لمشكلات العمل ، وتتمتع بالآتي(Danny:2010;2):
- أخلاقية عالية تتميز بها عن باقي العاملين، ونقطة أستقطاب لهم ورغبة عالية في التعاون مع الآخرين ولديها القدرة على الالهام بشكل فريد والمساهمة في خلق الابداع والاستجابة للمشاكل التي تعيشها المنظمة .
  - امتلاكها طاقة حيوية خلاقية وعالية مع امتلاكها القابلية على تحقيق الاداء المتميز الذي تبحث عنه المنظمة .
  - الشجاعة والقدرة العالية للتعامل مع المشاكل الحالية والمستقبلية .والالتزام العالي بالتوجه نحو الهدف.
  - ذات مهارة أدراكية عالية في التعامل مع الاحداث ، مع نظرة ثابتة للأمور التي تمر بها المنظمة.

### المبحث الثاني : التفكير الاستراتيجي

أختص هذا المبحث بتقديم تأطير فكري لمفهوم التفكير الاستراتيجي وخصائصه وأبعاده لذا فقد تم تقسيم هذا المبحث الى الآتي :

#### أولاً : مفهوم التفكير الاستراتيجي :

يعدّ التفكير الاستراتيجي أحد مكونات التوجه الاستراتيجي للمنظمة لذا نجد أن (Peter;2010:3) يشير أن مفكري وخبراء الاستراتيجية في عالم اليوم يشيرون الى التفكير الاستراتيجي بكونه متغير مؤثر في استراتيجية المنظمة ، والسؤال الذي يطرح نفسه هل أن التفكير الاستراتيجي رد فعل أم مبادرة؟ والجواب على هذا التساؤل هو ليس رد فعل تجاه حدث أو متغير تتعرض له المنظمة بل هو مبادرات عملية يتخذها قادة المنظمة من خلال الكيفية التي تستطيع من خلالها القيادة خلق مستقبل أفضل منظمة عبر التركيز على مستوى الاداء المتميز المطلوب واختيار الطرائق الملائمة لتحقيق هذا الاداء وصولاً الى النتائج المرغوبة، ويشير (Gonas;2010:2) الى أن التفكير الاستراتيجي هو فن الحروب الذي يمارس في منظمات الاعمال انطلاقاً من مفهوم الاستراتيجية التي تعني باللغة الاغريقية (فن الجنرالات) أي بمعنى فن النصر، والاستراتيجية وفق المفاهيم الادارية هي خطة شاملة طويلة الامد تستند الى رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها التي تريد تحقيقها وبما يخلق غداً أفضل للمنظمة. انطلاقاً من أن أيماننا بما نستطيع عمله فأنك تستطيع أنجازه. والتفكير الاستراتيجي يتميز بالمنهجية العلمية المستخدمة لغرض الاستجابة للمشكلات بعد التنبؤ بها وبأبعادها المستقبلية وما ينتج عنها من حلول مقارنة بالحلول الفورية الأنية عبر وصل الفكر بالعمل والتطبيق لأحداث التغيير وتقويمه وكذلك المزوجة لغرض تحسين أداء المنظمة وأنتاجيتها وبين التخطيط بنظرته المستقبلية، إضافة الى مساهمته في وضوح الرؤية وترتيب الاولويات وأشاعتها بين العاملين. التفكير الاستراتيجي بنظر (Games;2008:9) هو تفكير مستقبلي يقود المنظمة للامام لكي تنجح وتتميز عن مثيلاتها عبر حصولها على الميزة التنافسية المستدامة، أي بمعنى ماذا نكون في المستقبل؟ وماهي الطرائق التي يجب أن تعتمد عليها قيادة المنظمة لتكوين تميزها عن مثيلاتها عن المنظمات العاملة في نفس القطاع ؟. ويتفق (Robert;2009:11) مع ما ورد أعلاه فيعرفه على أنه الطريقة التي يفكر بها قادة المنظمة والعاملين لتقييم وجهات النظر وكيفية تكوين مستقبل أفضل . وينحى (palmer:2009:7) منحى آخر باعتبار التفكير

الاستراتيجي طريق ابداعي واسع التفكير يستند الى جميع الاهداف التي تعمل المنظمة لتحقيقها. أما (Stewart;2009:2) فيراه على أنه توجه مستقبلي طويل الامد ينظر بشكل واقعي ونظامي للمنظمة والبيئة المحيطة بها مستبصرا بالفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة أي أنه ينطلق من نهاية ما وصلت اليه المنظمة ، ويشير التفكير الاستراتيجي لسدي ( سلمان:246:2004) الى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب المواقف التنافسية في ظل موارد المنظمة المتاحة. ويرى (Kalven;2010:6) التفكير الاستراتيجي على أنه عملية مزج بين الاستراتيجية والابتكار مستكشفا من خلال هذا المزج مستقبل الاعمال والفرص المتاحة المتوافرة للمنظمة. ويرى الباحث أن التفكير الاستراتيجي قدرة ذهنية تعتمد تكوين افكار ابداعية فريدة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة التنافسية لامتلاكها المنظمات العاملة في نفس القطاع.

#### ثانياً: خصائص المفكر الاستراتيجي

هدف المفكر الاستراتيجي هو معالجة المشاكل التي تعاني منها المنظمة من خلال عزل المتغيرات وفهم أجزاء المشكلة ، أذ أن الجزء الاساسي من التفكير هو القابلية لخلق المعرفة بتوجه المنظمة، واستخدام الفهم العميق للمكانة السوقية التي وصلت اليها المنظمة، إضافة لذلك لا بد له من معرفة حجم المنافسين وماهي المنتجات او الخدمات التي يقدمونها للزبائن أذ أن الفكر الاستراتيجي يوفر المعرفة لموقع المنظمة حالياً ويعلمها بالتهديدات والفرص الحالية والمستقبلية وللغرض هذا فلا بد أن يتمتع المفكر الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي: (peter;2010:18)

- 1- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الامور المستقبلية. من خلال أستشعار البيئة الخارجية والفرص المتوافرة فيها
- 2- القدرة على تكوين الرؤية وصياغة الاهداف الاستراتيجية.
- 3- الطلاقة الفكرية التي تمكنه من أستخدام تصنيف وتحليل المعلومات وتفسيرها.
- 4- القدرة على التفاعل مع الظروف والمتغيرات البيئية.
- 5- القدرة والقابلية في المفاضلة والاختيار بين البدائل الاستراتيجية
- 6- القدرة على أتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أما ( سالم :2009:4) فيرى أن خصائص المفكر الاستراتيجي يمكن تحديدها من خلال تمتعه بسرعة الإحساس بالمشكلة إذ أن التفكير الاستراتيجي لا يبدأ من فراغ وإنما هو نتاج الإحساس بمشكلة ما ، فمن هذه الزاوية تبدأ الشخصية ذات الفكر الاستراتيجي في التعرف على المشكلة وتلمس أسبابها الحقيقية الكامنة وراءها لكي تضع البدائل المختلفة لمعالجتها، إضافة لذلك تمتع المفكر الاستراتيجي بالمرونة والتطويع فلا يمكن أن نتصوره بأنه ذو شخصية جامدة وتحصر نفسها في قالب واحد ، بل أن المرونة والتفكير في أكثر من زاوية والخروج بمقترحات جديدة من أهم سمات الشخصية المبدعة . وينحى (Lawrence;2009:5) منحى آخر إذ يرى أن التفكير الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من العناصر يستخدمها المفكر الاستراتيجي، بأعتبار عمل أبداعى وهذه العناصر هي :

- 1- التوقعات النظامية عبر أملاك أنموذج عقلي يعمل لاكمال القيمة لعمل المنظمة من البداية الى النهاية. وفهم البيئة الداخلية الخارجية المحيطة بالمنظمة.
- 2- التركيز على المحتوى ( القصد ) ، ويقصد به المحتوى الاستراتيجي الذي يحدد نظرتنا الى موقعنا السوقي وموقعنا التنافسي ومن خلال هذا المحتوى يعمل المفكرين الاستراتيجيين على توفير التركيز للعاملين لغرض زيادة مستوى أدائهم وطاقاتهم للعمل.
- 3- الفرص الفكرية المتاحة: وهي الفرص التي تسمح لنا بالحصول على الميزة من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامنا ضمن عوامل البيئة المتغيرة المحيطة بالمنظمة.
- 4- التفكير في الوقت المناسب: لغرض استخدام الموارد المتاحة للمنظمة لإستغلال الفرص في البيئة المحيطة بها ويستند التفكير في الوقت المناسب على ثلاثة محتويات هي:
  - أ- أن المستقبل ليس مكان من الماضي بل حالة مستقبلية لانراها الافى الرويا التي تحملها قيادة المنظمة وتعمل على تحقيقها لذا لا بد من التفكير في الوقت المناسب لتحقيق هذه الرؤية.
  - ب- ما لذي نراه من المشاكل والمعوقات التي قد نراها في المستقبل.
  - ت- استمرار حالة المقارنة مع الآخرين العاملين ضمن نفس القطاع.

5- وضع الفرضيات والعمل على تحقيقها: أن الفرضيات تصاغ من قبل المفكر الاستراتيجي ويعمل على التحقق من مدى صحتها وتطابقتها مع الواقع لكي تكون فيما بعد نظرية يمكن الاستناد اليها، لذا لا بد من العمل على التعامل مع هذه الفرضيات التي تم صياغتها وقيادتها قبل محاكاتها مع الواقع الذي تعيشه المنظمة .

#### ثالثاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي

أن التفكير الاستراتيجي ينطلق من أسراتيحية واضحة وعمليات مؤثرة تحقق النجاح حالياً وفي المستقبل وهذا المستوى من التفكير لا بد له من أن يستند الى مجموعة من الابعاد تتمثل بالآتي (soren;2009:10): شكل رقم (2)

شكل رقم (2) - أبعاد التفكير الاستراتيجي



نوع استراتيجية جديدة	منتجات و خدمات جديدة	معاملة جديدة	أسواق جديدة	مبادرات أعمال جديدة	مساهم ن جديد	تطبيقات عمل جديدة	أبداع ملائم
----------------------------	-------------------------------	-----------------	----------------	---------------------------	--------------------	-------------------------	----------------

Source Soren Kaplan :2009:10 بتصريف الباحث عن

- 1- إدارة عملية التفكير عبر المداخل التقليدية وغير التقليدية .
  - 2- التنسيق الاستراتيجي وبناء القدرات الداعمة لعمل المنظمة .
  - 3- التبصر بالقطاع الذي تعمل فيه المنظمة ، مع فهم واضح لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين الحاليين والمرتبين عبر التعامل مع فكر (المستهلك والزبون) .
  - 4- أملاك الجدارة الجوهرية من حيث الكفاءات الادارية والتكنولوجية والعمل على تطويرها مع القدرة على سرعة التحرك وأخذ القرار .
  - 5- تنفيذ العمليات وفق ما مخطط لها بإدارة العمل عبر الالهام والتأثير .
- تشير الأبعاد الواردة في الشكل أعلاه الى أن البعد الاول يمثل التنسيق الاستراتيجي الذي يتطلب تشجيع الدعم الداخلي من العاملين وأصحاب المصالح لغرض المشاركة بالرؤية والهدف الاستراتيجي، أما من حيث التبصر بالقطاع الذي تعمل فيه المنظمة فإنه يوفر توقعات من جميع الاتجاهات وبما يقود الى فهم القوى المعقدة التي تقود الى التغير وعبر توحيد وتظافر المقاصد، التكنولوجية الحديثة، التنافسية، عمليات الاراحة للمنافسين، السيناريوهات المعتمدة كبديل في هذه الحالة، النظرة الى الزبون/ المستهلك، مع فهم عميق للحاجات الموضوعية وغير الموضوعية المثيرة للزبون والمستهلك. إذ أن الكفاءات الجوهرية والتكنولوجية الحديثة تمثل مجموعة من القدرات الداخلية للمنظمة والتي تعدّ كموجودات أساسية يمكن أن تعطى قيمة مضافة للزبون، ويدعم ذلك الاستعداد المنظمي الذي يقود الى قابلية للعمل مع تنفيذ أفكار وأستراتيجيات جديدة وعبر ضبط عملية التنفيذ عبر طاقة المنظمة.

#### المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة والتفكير الاستراتيجي

يهدف هذا المبحث الى التحقق من فرضية الدراسة حول وجود العلاقة والاثار ما بين القيادة والتفكير الاستراتيجي .

#### أولاً: استخدام تقنية التفكير الاستراتيجي:

سبقنا الإشارة الى أن التفكير الاستراتيجي يتميز بالمنهجية العلمية المستخدمة لغرض الاستجابة للمشكلات بعد التنبؤ بها وبأبعادها المستقبلية وما ينتج عنها من حلول مقارنة بالحلول الفورية الأنية عبر وصل الفكر بالعمل والتطبيق لأحداث التغيير وتقويمه وكذلك المزاجية لغرض تحسين أداء المنظمة وأنتاجيتها وبين التخطيط بنظرة المستقبلية، إضافة الى مساهمته في وضوح الرؤية وترتيب الأولويات وأشاعتها بين العاملين. وهو

تفكير مستقبلي يقود المنظمة للامام لكي تنجح وتتميز عن مثيلاتها عبر حصولها على الميزة التنافسية ، أي بمعنى ماذا نكون في المستقبل؟ وماهي الطرائق التي يجب أن نعتمدها قيادة المنظمة لتكوين تميزها عن مثيلاتها عن المنظمات العاملة في نفس القطاع؟. وتعدّ عملية استخدام تقنية التفكير الاستراتيجي عامل مهم يساعد في الحصول على فهم عميق وواسع لما هي عليه المنظمة الآن، وماهي مساحتها السوقية التي تعيشها ، حجم وعدد المنظمات المنافسة لها وماهي الخطط التي يعتمدها للحصول على المساحة السوقية الملائمة ، ماهي السلع والخدمات التي يقدمونها وماهي نوع وحجم الابداعات والابتكارات التي يعملون على تحقيقها ، أن المعلومات الواردة أعلاه تكون عامل مساعد تساعد القيادة على ترتيب المستقبل الذي تبحث عنه المنظمة عبر استخدام قدرات ذهنية تتصف بالمرونة والطلاقة والاستبصار والتطويع للاحداث من خلال استخدام هذه التقنية ، التي هي أداة قوة للاعمال أن القادة الذين يعتمدون التفكير الاستراتيجي يكونون من القادة المبدعين والابتكاريين ويتصفون بالصفات العقلية والصفات النفسية الملائمة ، إذ أن استخدام هذه الصفات التي هي أساس للابداع عبر استخدام التفكير التباعدي او مايسمى بالتفكير التشعبي الذي يستخدم لمعرفة مصدر المشكلة ومعالجتها بشكل دقيق وصحيح وهذه الصفة تفترض وجود الذكاء الذي هو شرط للابداع ، إضافة لذلك أن استخدام تقنية التفكير الاستراتيجي تعني الحساسية تجاه المشكلات وهذا ماتبحث عنه القيادة التي تريد اعتماد النظرة الاستباقية تجاه الاحداث المحيطة بالمنظمة. وعند تحقيق ذلك فإن القيادة لديها القدرة على تحديد مختلف الحوافز التي يمكن استخدامها في هذه الحالة من حيث سرعة الإحساس بالمشكلة، إذ أن التفكير الاستراتيجي لا يبدأ من فراغ وإنما هو نتاج الإحساس بالمشكلة ما ، فمن هذه الزاوية تبدأ القيادة الإبتكارية في تعرف المشكلة وتلمس أسبابها الحقيقية الكامنة وراءها لكي تضع البدائل المختلفة لتختار منها الأنسب.

وعبر استخدام المرونة والتطويع، أن الشخصية التي تفكر استراتيجياً ليست شخصية جامدة وتحصر نفسها في قالب واحد ، بل تعتمد المرونة والتفكير في أكثر من زاوية وتخرج بمقترحات جديدة. كما يمكن أن يتجلى ذلك عبر قدرة القائد على توجيه الفكر في أكثر من اتجاه ، أي بمعنى القدرة على التعامل مع الدرجات المختلفة من التعقيد الموجود في البيئة المحيطة بالمنظمة ومن ثم القدرة على التقويم المناسب للأفكار

المعتمدة من قبله عبر هذه التقنية. ويمكن للقائد من أنجاح عمل المنظمة من خلال تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات من خلال عمل القائد والعاملين كفريق عمل واحد في أنجاز عملية التخطيط وبما يسهم في تحملهم المسؤولية في تنفيذ استراتيجية المنظمة وكذلك تعامل القيادة مع الفرص المتاحة للحد من آثار المخاطر البيئية والعمل على دعم المركز التنافسي للمنظمة عبر حصولها على مزايا تنافسية بعد دراسة مآلدى المنافسين من مزايا لا تمتلكها المنظمة. ويمكن للقيادة من استخدام هذه التقنية من خلال اعتماد مجموعة من الخطوات تتمثل بالآتي:

- 1- اختبار الحالة القائمة للمنظمة ، أن مهارة التفكير الاستراتيجي تتطلب من القيادة اختبار كيف أن الأعمال تنجز بشكل حاسم لتحديد الطريقة التي تنجز بها الأشياء. إذ أن اعتماد التفكير الاستراتيجي يوفر للقائد نظرة خارج طقوس المنظمة بما يمكنها من اكتشاف طرائق مفيدة وأبتكارية لأنجاز الأعمال.
- 2- النظر الى المنظمة ككل وليس الى جزء منها ، وذلك لتقييم خصائصها إذ على المفكر الاستراتيجي أن لايشغل نفسه بتفاصيل إدارة قضايا العمل اليومية بل التركيز على المستقبل، انطلاقا من الرؤية المستقبلية التي يراها للمنظمة .
- 3- الاخذ بنظر الاعتبار القوى الخارجية المؤثرة المحيطة بالمنظمة، وتتمثل هذه القوى الخارجية بالتشريعات الحكومية والتطورات التكنولوجية ، العوامل الاقتصادية، حالة السوق .
- 4- الحصول على التغذية العكسية من القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، عن المنتجات والخدمات التي تقود السوق ويتم الحصول عليها من خلال بحوث السوق، أن هذه التغذية العكسية تساعدنا على تكوين الرؤية المستقبلية للسلع والخدمات التي يبحث هنا الزبون/ المستهلك
- 5- الاخذ بنظر الاعتبار الهيكل التنظيمي مع تقييم كيف يعمل هذا الهيكل في المساعدة على تنفيذ استراتيجية المنظمة.
- 6- تدقيق الحقائق القائمة والتي تم الحصول عليها ، وكذلك تأثير التحديات على المنظمة.

مما ورد أعلاه يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي يمكن القيادة من إدارة النشاط الإبداعي للمنظمة عبر تطبيق تطبيق الجدارة الابتكارية التي يمكن الحصول عليها عبر

عمليات العصف الذهني التي هي جزء من مكونات التفكير الاستراتيجي ومن خلال تسهيل العمل على المؤثرات والمتغيرات الخارجية وربط ذلك مع القدرات الداخلية المتوفرة لديه وفي المنظمة والنظر الى ابعاد من الحالة القائمة للمنظمة انطلاقاً من الاسس الآتية :

- 1- النظرة المستقبلية للمنظمة وماهي الاستراتيجية الواجب تطبيقها ، أي بمعنى أين نريد أن نكون وماهي النهاية التي نريد الوصول اليها .
- 2- العمل على الحصول على الميزة التنافسية المستدامة عبر استخدام المقدره الجوهرية والموارد المتاحة وآلية استخدامها ، وماهو التغيير الذي يجب أن يقوم به القائد ذو الفكر الاستراتيجي لغرض خلق وتكوين هذه الميزة التنافسية.
- 3- معرفة القائد بسمعة المنظمة ومدى تأثير هذه السمعة على الآخرين وهل أن للمنظمة من المكانة الاقتصادية والاجتماعية التي تسمح بزيادة مواردها وتحسين حصتها السوقية وهل أن هذه السمعة تمكنها من الحصول على موارد إضافية.
- 4- الانطلاق من رؤية ورسالة وهدف المنظمة ، أي مالذي نريد أن تكون عليه في المستقبل وماهو سبب وجود المنظمة وماهي منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للزبائن.
- 5- امتلاك القائد نظرة شمولية للمنظمة وليس الى جزء منها..

### الفصل الثاني

#### الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول توصل الباحث الى الاستنتاجات التي أفرزها التأطير الفكري لموضوع البحث وكما يأتي :

- 1- شهدت الالفية الثالثة بمطلعها ظهور مجموعة غير متناهية من التطورات في الفكر الاداري الاستراتيجي نتيجة لظهور ما يسمى بثورة تقنية المعلومات ، واقتصاد المعرفة،وتبعاً لذلك فإن الإدارة تغيرت لغتها بالتركيز على القدرات العقلية الابتكارية للقادة.
- 2- القائد ذو الفكر الاستراتيجي هو الذي يستطيع الاستجابة الى الاحتياجات الفريدة ، والى تجهيز محتوى عملياتها ودعمها ، والذي يمكنها من تحويل قوة العمل الحالية والمستقبلية

- الى قوة عمل عالية الاداء وفاعلة في تحقيق رسالتها ، وذلك من خلال فهم وتمكين الموارد البشرية للدوار التي يلعبونها في أنجازها وادارة مواهبها بكفاءة.
- 3- يعد القائد ذو الفكر الاستراتيجي مكوناً جوهرياً متيناً لبناء المنظمات ، وهو مرحلة متطورة من مراحل التطور الفكري ، لكونه يمتلك قدرة التفكير والتحليل والابداع والابتكار من خلال توظيف المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة.
- 4- يمثل تشخيص المنظمات للقادة ذوي التفكير الاستراتيجي الخطوة الاولى لبناء وتطوير المنظمات وادارتها بشكل فاعل .
- 5- وجود علاقة بين القيادة والتفكير الاستراتيجي ، وذلك لأن القيادة ذات الفكر الاستراتيجي هي من مكونات القيادة الابداعية ذات التأثير الكبير على كل حلقات المنظمة، عبر امتلاك القدرة على خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهدافها من خلال الآتي:
- أ- خلق الاحساس الدائمي لدى العاملين بالقيام بالاداء المتميز.
- ب- بناء فرق عمل تنفيذية مفيدة داخل المنظمة.
- ج- صياغة الاستراتيجية التنافسية الملائمة لعمل المنظمة والالتزام بتطبيق هذه الاستراتيجية مع تمكين العاملين لتنفيذها.
- د-بناء الالتزام العالي لدى العاملين بأنجاز الاداء المتميز وجعل هذا الاداء عادة لدى العاملين في المنظمة بكونه الوسيلة الناجحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

#### المبحث الثاني : التوصيات

- تكمن أهمية الدراسات النظرية في حقل لادارة على تشخيص وتفسير الظواهر القائمة ، والتنبؤ بنتائجها في المستقبل ، وفي معالجة سلبياتها بتقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعاني منها المنظمات ، وتواصل مع ماخلص اليه هذا البحث من أستنتاجات سيتناول هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي يراها الباحث مناسبة وعلى النحو الآتي :
- 1- تشجيع الباحثين على التوسع في تحليل المفاهيم الاساسية للقيادة والتفكير الاستراتيجي
- 2- ضرورة توجه المنظمات لأعتماد مدخل يمكن من خلاله الحكم القيادة مفهوم القيادة والتفكير الاستراتيجي. من خلال الدراسة والتحليل من اجل الافادة من الطروحات ا بهذا الشأن ، وبما يساهم في زيادة الاثراء الفكري .

- 3- طالما أن الحرب المعاصرة التي تعيشها المنظمات هي حرب الحصول على العقول ذات التفكير الاستراتيجي التي تمتاز بالقيمة والتفرد العالي والمتنوع ، فلا بد من وجود منهجية تعتمد على المنظمات لأمتلاكها وتطويرها والاحتفاظ بها من خلال :
- أ- البحث في الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة والتي تمتلك الصفات القيادية الموروثة أي بمعنى أنهم مخلوقون قادة والعمل على صناعتهم كقادة امن خلال الدورات التطويرية والاستثمار الامثل لها وصيانتها من الاندثار والتقاعد الوظيفي
- ب- استخدامهم في المكان والزمان المناسبين والعمل على زيادة التحديات التي يواجهونها في العمل .
- ج- في حالة عدم توافرها العمل على جذبها وأستقطابها من الخارج ، عبر توفير الحوافز المادية والمعنوية والتي تتواءم مع اهدافها. ووضعهم بالمكان والزمان المناسبين لقدراتهم.
- 4- أشاعة ثقافة الاداء العالي المتميز وجعله عادة لدى القادة والعاملين لغرض زيادة الفرص الابتكارية والابداعية التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 5- صياغة وتنفيذ استراتيجيات التمايز للمنظمة وتدريب العاملين على تنفيذها وبما يضمن تحقيق هذه الميزة التنافسية المستدامة.
- 6- جعل النظرة الى حاجات ورغبات الزبون والمستهلك الحالي والمستقبلي عادة قائمة لدى جميع العاملين في المنظمة.

#### المصادر :

- 1-Anglo Kinick, & Brain ,K William, (2003), "Management A Practice Itroduction". Arizona State University , McGraw – Hill, NY.
- 2-Certo, Samuel, (2006), "Moderen Management", 11<sup>th</sup>, ed., Person Education , Upper Saddle River, NewJersy.
- 3--Daft,R. , Noe, R. A. (2001), "Organization Theory Behavior" , Harcourt College, Publisher, Chicago .
- 4--Daft, R. (2001), "Organization Theory And Design", 7<sup>th</sup>, ed. Western College Publisher. New York.

- 5- Danny, Cox; Style of leadership; 2010; Available from <http://www.leader& Behavior>.
- (gulia; Lourence, Leadership & strategic thinking;2010:
- 6- Jones, G. R., (2004), "**Organizational Theory, Text & Casses**", 3<sup>rd</sup>.ed. Perntice –Hall, NY
- 7-Schermhorn,J.R. , Hunt,J.G & Osborn,R.N.(2006),"**Organizationl" Behavior** ". John Wiley & Sons, Inc.NY.
- 8-(Norman;;, Davis, (2009) "**Organizational Behavior, Human Behavior At Work**", McGraw- Hill Irwin Published Boston.
- 9-Kenneth;, R "**Oraganizational Behavior**" , Irwin Prentice-Hall Boston. 2010.
- 10-(Nourthous;,L.& Takeuehi,H ;2007)," **The Knowledge Creating, The Dynamic of Innovation**",Oxford University Press NewYork.
- 11- William, jim: The strategic Thinking,2007 Available from <http://www.fos.org/spp>.
- 12-Patrick; Donald; Strategic innovation;2010 ; Available from <http://www.A.C P>.
- 13-(Peter; Lary; Stratrgic thinking 2010, Available from <http://www.Games; Welson ; The Creativ Thinking ;2008>; Available from [http://www.\(Robert; Illian < Annovative & Strategy ;2009](http://www.(Robert; Illian < Annovative & Strategy ;2009); ; Available from [http://www.\(Stewart; Strategic Thinking; 2009](http://www.(Stewart; Strategic Thinking; 2009); ; Available from <http://www> (Kalveen; Norman; Thr Best Leadership; 2010; Available from <http://www>