

## الفصل الخامس

### القيادة الاستراتيجية في شركات الاعمال الدولية

#### أولاً: المفهوم

لطالما شغل موضوع القيادة الباحثين والمتخصصين في مجال علم الادارة وكذلك في حقول العلوم الأخرى، مثل العلوم السياسية، والعلوم العسكرية، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة على سير أداء مختلف أنواع المنظمات، وكذلك على مختلف المجتمعات فالقيادة هي أمر أساسي وجوهري لتقدم الشعوب والمجتمعات والمنظمات وهي في الوقت نفسه قد تكون سبباً في تفكك تلك المجتمعات والمنظمات واندثارها.

لقد جرى تناول موضوع القيادة بالبحث والدراسة بشكل كبير ومن مختلف الجوانب وهذا ما أدى الى ظهور العشرات من النظريات التي تحاول أن تفسر ظاهرة القيادة، وان تحدد سمات القائد وانماط القيادة، وغيرها من الأمور المتعلقة بظاهرة القيادة. ويتطور علم الإدارة وتحوله من المفاهيم التقليدية الى المفاهيم التحويلية والمداخل الحديثة والمعاصرة. وتبني الفكر الاستراتيجي كمدخل للبقاء والنمو والمنافسة في العصر الحديث. فقد أدى هذا التحول الى تطور في حقل القيادة الادارية، إذ بدأ البحث في الوقت الحاضر عن تحديد لمفهوم القيادة الاستراتيجية التي تعد أعلى درجات او أشكال القيادة لتتناسب مع متطلبات العصر الراهن، وتبني المفاهيم الاستراتيجية في منظمات الأعمال المعاصرة.

لعل من أهم المميزات التي يمتلكها علم الادارة هي حيوية وديناميكية هذا العلم الذي لا يمر يوم دون أن تضاف الى ابعاده المفاهيمية والتطبيقية مفاهيم جديدة، تتسجم مع حاجات منظمات الاعمال المتغيرة باستمرار بتغير قواعد العمل والمنافسة ولعل أبرز تطور شهده علم الادارة في العقود الثلاثة الماضية هو التحول من المداخل التقليدية الى المدخل الاستراتيجي، وما ترتب على ذلك من ضرورة تحول السلوك القيادي من السلوك التقليدي الى السلوك الاستراتيجي.

وقد أسهمت مجموعة من العوامل الأساسية في تشكيل البيئة التنافسية الخاصة بالقرن الحادي والعشرين والتي خلقت تحديات جديدة امام الفكر الاداري واسهمت بشكل اساسي في بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

١- التحول من المداخل التقليدية في الادارة الى المدخل الاستراتيجي.

٢- التسارع الكبير في العولمة، والذي أدى الى كسر الحدود المحلية بشكل كبير وانفتاح الأسواق على بعضها بعضاً، وتنامي احجام الشركات وتحولها الى العالمية.

٣- تلاحق وتسارع الأحداث بشكل فاق المراحل الزمنية السابقة، إذ أصبحت طرائق التفكير وأنظمة الانتاج والعمليات القديمة غير ملائمة لبيئة الأعمال الحالية.

٤- تنامي الاهتمام بإدارة المعرفة، وصناع المعرفة، مما خلق تحديات كبيرة امام القيادات التقليدية التي اصبحت غير قادرة على التعامل مع الانماط الجديدة من العاملين في المنظمات المعرفية والمتعلمة.

٥- تنامي الاهتمام بالموجودات الفكرية وبرؤوس الأموال الفكرية، التي اصبحت اثنان وأكثر أهمية من الموجودات التقليدية مما تطلب وجود قيادات استراتيجية جديدة تستطيع امتلاك هذه الموجودات وادارتها.

٦- التطورات التكنولوجية الكبيرة وما صاحبها من انهيار للكثير من الصناعات وظهور صناعات جديدة، وتقنيات انتاج جديدة.

٧- بدأت الادارة في ظل مثل هكذا تغيرات، الاعتماد على أساليب تفكير جديدة وعقليات جديدة، وتفكير استراتيجي يكسر قيود أساليب التفكير التقليدية.

ان كل هذه العوامل وغيرها، أدت الى بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية التي وان كانت كممارسة موجودة منذ زمن بعيد الا انها كمفهوم ونظرية لم تبرز الا في العقدين الماضيين، ان بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية تلا ظهور مفهوم الادارة الاستراتيجية بعدة سنوات، فقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد (Kotter, 1982) و (Mintzberg, 1984) إشارة الى المدير التنفيذي او رئيس الشركة، وفي هذه المرحلة بدأت الدراسات الأكاديمية تهتم بمفهوم القيادة الاستراتيجية.

وعليه يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية انها مجموعة من القدرات الممتلئة من شخص ما والموجهة نحو رسم رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها الجوهرية، وتمكين العاملين في تلك المنظومة وتحفيزهم على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

### ثانياً: الفروق الأساسية بين القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية

يشير عدد من الباحثين الى ان القيادة الاستراتيجية هي أحد أساليب القيادة، وانها تختلف عن القيادة بمنظورها العام بمجموعة من النقاط الأساسية، وهذه الاختلافات هي:

١- تخصص نظرية القيادة الاستراتيجية بدراسة الأفراد في قمة هرم المنظمة بينما ترتبط بقية نظريات القيادة بدراسة الأفراد في اي مستوى من مستويات المنظمة.

٢- تركز نظرية القيادة على دراسة السلوكيات والعلاقات بين القادة والمرؤوسين، بينما تغطي نظرية القيادة الاستراتيجية مدى أوسع. إذ انها تدرس محتوى التفاعل المتعلق بالأنشطة الاستراتيجية والعلاقات الداخلية والخارجية.

وهناك رأي آخر يقول ان القيادة الاستراتيجية تختلف عن القيادة بإطارها العام بثلاثة نقاط

أساسية هي:

- ١- القيادة الاستراتيجية هي أوسع في نطاقها ومداهما من القيادة بشكلها العام.
  - ٢- تأثير القيادة الاستراتيجية يكون لفترات زمنية اطول من القيادة بشكلها العام.
  - ٣- عادة ما تتضمن القيادة الإستراتيجية تغييرات منظمة كبيرة، في حين ان التغييرات المرتبطة بالقيادة قد تكون اقل من ناحية التأثير.
  - ٤- يتميز القائد الاستراتيجي عن القائد في اطاره العام بميزه التفكير الاستراتيجي.
- وفيما يأتي توضيحاً مفصلاً لنقاط اختلاف القيادة الاستراتيجية عن القيادة بإطارها العام:

١- المدى: أن المدى الواسع للقيادة الاستراتيجية يعني انها تؤثر في مناطق خارج نطاق صلاحيات وحدة الأعمال التابعة للقائد الاستراتيجي، وفي كثير من الأحيان تكون خارج نطاق المنظمة ايضاً، وهذا المدى الواسع يتطلب من القائد الاستراتيجي ان ينظر لها على انها نظام متألف من عدة اجزاء متفاعلة فيما بينها ومتفاعلة مع البيئة الخارجية ايضاً. إذ ان القرارات التي يتم اتخاذها في منطقة معينة في المنظمة يثير عدد من الأفعال والتغييرات في أماكن اخرى من المنظمة. وهي عبارة عن موجات المحيط التي تدفع احدهما الأخرى بسلسلة افعال مستمرة. في حين ان العوامل الخارجية والتي وفقاً لهذا المثال تتمثل في الرياح التي تؤثر في سرعة واتجاه هذه الموجات بالغلوب نفسه فان مدى القيادة الاستراتيجية يمد الى خارج المنظمة. إذ يؤثر ويتفاعل مع القضايا في البيئة الخارجية، مع ضرورة ملاحظة ان هذا التأثير ليس ثابتاً، وانما يختلف بحسب حجم المنظمة وامكانيات القائد الاستراتيجي، وطبيعة البيئة المحيطة.

٢- المدة الزمنية: كما هو حال المدى، ان الإطار الزمني للقيادة الاستراتيجية هو ايضاً يمتاز بكونه أوسع وابتعد مدى من القيادة بإطارها العام فالقادة الاستراتيجيون يضعون في الحسبان الأهداف بعيدة الأمد في حين انهم يعملون على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد في الوقت الراهن.

وفي المقابل فليس كل أنواع القيادة تتطلب هذه النظرة المستقبلية، لتكون قيادة فاعلة، فالكثير من القادة في أغلب المستويات، ولاسيما التشغيلية منها من الممكن ان يؤدوا وظائفهم بدرجة عالية من الفاعلية من خلال تركيزهم فقط على الأهداف قصيرة الأمد وكيفية العمل على تحقيق تلك الأهداف. وهذا العمل يعد عملاً مهماً جداً لأنواع معينة من القيادات، وفي الوقت نفسه فإنه لا يتطلب من القائد ان تكون هناك نظرة مستقبلية طويلة الأمد.

٣- التغيير المنظمي: النقطة الثالثة التي من خلالها يمكن التمييز بين القيادة بإطاره العام والقيادة الاستراتيجية بمفهومها الخاص هو درجة ونوع التغيير المنظمي فعلى سبيل المثال ما درجة التغيير المترتبة على اتخاذ قرار من قبل القائد الاستراتيجي في تغيير نشاط المنظمة وانتقالها من صناعة الى صناعة اخرى او درجة التغيير المترتبة على الانتقال من المحلية الى العالمية من ناحية الأسواق. او اتخاذ قرار للاندماج او التحالف مع منظمة اخرى، مقارن بقرار آخر متمثل بتمديد العمل لقسم معين لعدد من الساعات الاضافية لمدة اسبوع، من خلال مقارنة هاتين الفئتين من القرارات يمكن ملاحظة الفارق الكبير من ناحية التأثير في المنظمة ودرجة التغيير المنظمي بين القيادة بإطارها العام والقيادة الاستراتيجية بمفهومها الخاص والذي يمثل قمة الهرم بالنسبة لأنواع القيادة.

٤- التفكير الاستراتيجي: عندما نقوم بسؤال اي مدير تنفيذي عن أهم الخصائص التي يجب ان يمتلكها القائد الاستراتيجي المميز والناجح في عمله، والذي يستحق أن يُطلق عليه تسمية القائد الاستراتيجي فإن أكثر الإجابات شيوعاً بين الذين يتم سؤالهم هي "امتلاك الرؤية" والجواب الثاني هو "القدرة على التخطيط بعيد الأمد" وكل من هاتين الاجابتين تتضمن مهارات فكرية. ولكن كل منها تمثل قدرات عقلية مختلفة، فالتخطيط بعيد الأمد يمثل نوع من أنواع التفكير الاستراتيجي الذي كان شائعاً في منظمات الاعمال، ولمدة طويلة، وهذه المهارة تمتاز بأنها مهارة تحليلية، خطية ووصفية او رقمية وضمنية وذات طبيعة حسية، وهي أيضاً قابلة للتطوير، في حين ان الرؤية تمثل مهارة وبعداً آخرأ من ابعاد التفكير الاستراتيجي. والتفكير الاستراتيجي يمثل أحد النقاط الأساسية التي تميز القيادة الاستراتيجية بمفهومها الخاص عن القيادة بإطارها العام، ويتمثل في العملية المعرفية (Cognitive Process) الضرورية لجمع ومعالجة وتفسير وتقييم المعلومات والأفكار التي تشكل الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

في حين ان هناك من يميز بين القائد الاستراتيجي وغيره من أنواع القادة عبر مجموعة من الخصائص الأساسية، التي تمنح القائد صفة الاستراتيجية ومن أهم هذه الصفات:

١- قدرته على حيازة الموارد النادرة: يعد المال عماد الأعمال ويمثل وسيلة أساسية ومهمة يضيف الى القائد الاستراتيجي قدرة تأثيرية في الوسط الذي يعيشه وليس الأمر موقوفاً على المال فحسب، وانما حيازته على المعرفة والخبرة التي ترقى بمستواها عن كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي، إذ تمنح هذه العناصر القائد نفوذاً على المدى البعيد، وتمثل المعلومات والخبرة قوة مضافة بالنسبة له.

٢- المركز الوظيفي: لاشك في أن المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة الاستراتيجية، في دائرة القيادة الإستراتيجية إذ تتفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مترابطة بالموقع الوظيفي فضلاً عن تعامل هذه المواقع مع القرارات الاستراتيجية.

٣- مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير في الغير: وتشير القوة هنا الى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً، وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، فإن فعل القدرة الذاتية تجعل طواعية الانقياد من قبل المرؤوسين خياراً استراتيجياً للجماعة المنقادة وليس تنفيذاً لأوامر وتعليمات او قوانين، ويحصل هذا الأمر عند حصول قناعة المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاهته.

٤- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير سواء من داخل المنظمة او خارجها: وبما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية، والتي تحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعى من خلالها القائد الاستراتيجي الى دعم وحماية الأطراف التي تقع تحت قيادته.

٥- الخارطة الذهنية المعرفية: تمثل الخارطة العقلية المعرفية لدى الفرد احدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفسيرها وتنوعها، ولهذا الأمر تأثير في التمييز بين القائد الاستراتيجي وبقية انواع القادة، ففي مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي يلعب شعور متخذ القرار بأهمية أحد البدائل دون غيره دوراً مهماً في اختيار ذلك البديل، وفي السياق نفسه يلاحظ ان الخارطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هي مصدر كل الافتراضات المستقبلية حول مضمون معي، وربما تشكل الخارطة المعرفية أو النمط المعرفي الذي يمتلكه القائد الاستراتيجي هي اهم العوامل التي تشكل القائد الاستراتيجي وتميزه عن أنماط القيادة الأخرى.

ولتوضيح الاختلاف بين القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية فيمكن ايراد الآتي:

١- تعد القيادة الاستراتيجية ممارسة من ممارسات الإدارة العليا.

٢- تمثل القيادة الإستراتيجية اداة ربط بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

٣- تتطلب ممارسة القيادة الاستراتيجية قدرات ومهارات خاصة.

٤- تهتم القيادة الإستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

### ثالثاً: أهمية القيادة الإستراتيجية

تسعى كل منظمة على الرغم من اختلال حجمها ونشاطها وأهدافها وطبيعتها عملها الى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمنظمات الناجحة التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل استمرار المنظومة ونموها. وترجع أهمية القيادة الإستراتيجية الى انها غالباً ما تكون مصدر الابتكارات وكسر الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف الى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية وما تمتلكه من رؤية مستقبلية، فكلما زادت القدرات الابداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمنظمة، زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة، مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد والتأثير في اتجاهاتهم.

كما ان دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات يتطلب ان لا يقتصر الدور القيادي على منصب محدد دون غيره فللقيادة الاستراتيجية هيكلية متكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمنظمة ككل. ولذلك يعد مجلس الادارة في المنظمة هو القيادة الاستراتيجية الذي يحمي حقوق اصحاب المصالح والمنفعين الاستراتيجيين في مجال الشركات المساهمة.

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء كل الأطراف، حتى ولو كانت رغباتهم متعارضة لا تحرص القيادة الاستراتيجية على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات او الحاجات المتقاطعة، وللقيادة الإستراتيجية أهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب العوامل والمتغيرات الأخرى، إذ أن القائد الاستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وبشكل عام يمكن إجمال أهمية القيادة الإستراتيجية بالنسبة لمنظمات الاعمال في النقاط الآتية:

١- تشجيع العمل الجماعي، ولاسيما في حالة القائد الاستراتيجي من خلق قبول مشترك بين العاملين، للرؤية التي يمتلكها ومن ثم سعيهم المشترك لتحقيقها.

٢- تهيئة الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة الحاصلة في بيئة العمل التنافسية ولا سيما في ظل العولمة والتقلبية المتلاحقة في بيئة العمل.

٣- تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة باعتماد منهجية استراتيجية في تشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية والمتمثلة بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وذلك لأن القيادة الاستراتيجية تعتمد على التخطيط المستند الى الرؤية المستقبلية.

٤- تطوير أداء المنظمة ولاسيما في تحقيق الاسبقيات التنافسية وفي ظل متطلبات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ومن خلال تحديد أولويات التغيير المطلوب والضروري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### رابعاً: مداخل القيادة الاستراتيجية

هنالك مدخلين أساسيين للقيادة الاستراتيجية يشير اولهما الى أن المنظمات هي عبارة عن انعكاس أو ظل "لـمؤسسيها" ولاحقاً تصبح ظل او امتداد لمدراءها التنفيذيين، ويرى هذا المدخل ان الادارة العليا تكون متسلحة بقدرات عالية على اتخاذ القرار وتمتلك القدرة على التأثير في مسار المنظمة وعملية الادارة الاستراتيجية فيها. وتمتلك الادارة العليا ايضاً في هذا المدخل التأثير الوحيد في العاملين في المنظمة وسلوكهم في السعي نحو تحقيق اهداف المنظمة. وهذا المدخل يمثل وجهة النظر الخاصة بالقائد العظيم (Great Leader) في القيادة الاستراتيجية، والمدير التنفيذي الأعلى CEO في هذا المدخل يجب ان يمتلك حكمة استراتيجية كبيرة (Titan Strategic Wisdom)، وان يمتلك المبادرة (Initiative) وان يمتلك القدرات الابداعية (Innovation Abilities)، وبامتلاك هذه القدرات والمسؤوليات فانه يصبح بمثابة المثال او القدوة للعاملين معه ولمرؤوسيه وهذا ما يدفعهم لدعمه والمشاركة معه في مهمة قيادة وتوجيه المنظمة، ويعد هذا المدخل مقبولاً عندما تكون البيئة الاستراتيجية التي تعمل فيها المنظمة مستقرة نسبياً ومن الممكن التنبؤ بها. في حين انه في البيئة الإستراتيجية التي تتسم بالحركية العالية والتي تتأثر بعدة قوى والتي تكون من الصعب التنبؤ بها، يصبح من الصعب على الادارة العليا وفق المدخل المذكور آنفاً ان تمتلك كل القدرات والامكانيات للتأثير في مسار المنظمة، وان تتمكن من التأثير في كل الأفراد للإسهام في تحقيق اهداف المنظمة.

وهذا ما يقودنا للمدخل الثاني الرئيس للقيادة الإستراتيجية. والذي يعرف بمدخل المجاميع العظيمة (Great Groups) للقيادة الاستراتيجية، ووفقاً لهذا المدخل لا ينظر للمنظمة على انها قطعة ممتلئة من قبل مساهميتها أو مالكيها الحاليين، وانما ينظر لها على انها مجتمع من الأفراد متفاعلين مع المنظمة، وتعمل هذه المجموعة على دفع المنظمة باتجاه تحقيق غرضها، في كل مجتمع يمتلك كل

عضو من اعضائه شيء ما يسهم به في تحقيق غرض المجموعة، وكل من اولئك الاعضاء يعتمد على الآخر، وهذا ما يقود الى توزيع القيادة بين مجموعة من الأفراد الذين يحملون مسؤولية خلق مستقبل ذي قيمة للمنظمة. وهذا من الممكن ان يؤدي الى ايجاد او ظهور عدد من الشبكات ضمن المنظمة، إذ ينتشر خلق المعرفة عبر المنظمة ويصبح نشرها أسهل بكثير.

في الوقت نفسه فإن التفكير الاستراتيجي والإبداع ينتشران في المنظمة ايضاً لأنه يقع على عاتق اكثر من فرد واحد، وهذا المدخل من مداخل القيادة الاستراتيجية يمتلك عدد من الخصائص الأساسية والمتمثلة بـ:

١- قيام اعضاء مجموعة القيادة الاستراتيجية "فريق الادارة العليا" بقبول مسؤولياتهم طوعية مع الالتزام العالي بتحقيق اهداف المنظمة.

٢- تتعلم مجموعة القيادة الاستراتيجية من عدد متنوع من الوظائف والأطراف، بما في ذلك من هم خارج المنظمة مثل المجهزين والزبائن وغيرهم.

٣- تعتمد مجاميع القيادة الاستراتيجية على تشارك المعلومات والمعرفة من اجل خلق او ايجاد وجهة نظر مشتركة عبر العمل والتعاون الجماعي.

وفي المنظمات الحالية يتمثل فريق القيادة الاستراتيجية بفريق الادارة العليا (Top TMT Management Team) ، وهذا الفريق يتسم بأنه صغير نسبياً، ولكنه في الوقت نفسه يتألف من عدد من المديرين التنفيذيين من مختلف الوظائف، وهذا الفريق اذا وفقاً لهذا المدخل هو الذي يمثل القيادة الإستراتيجية في المنظمة.

### خامساً: الممارسات الأساسية الفاعلة للقيادة الإستراتيجية

١- تحديد غرض المنظمة ورؤيتها: بهدف تحقيق النمو في الأمد البعيد وامتلاك الديمومة، فإن المنظمات وبمختلف انواعها تحتاج رؤية وغرض واضحين، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، من الذي يمتلك القدرة داخل المنظمة على صياغة هذه الرؤية والغرض للمنظمة غير المدير التنفيذي الأعلى؟ والجواب عن هذا السؤال هو المدير التنفيذي الأعلى (CEO) بمساعدة فريق الادارة العليا (TMT)، إذ إن فريق الادارة العليا ولأنه يتألف من اختصاصات مختلفة في المنظمة ويمتلك المعرفة المناسبة عن مختلف جوانب المنظمة. فانه من الممكن ان يساعد وبشكل كبير في مساعدة المدير التنفيذي على وضع رؤية المنظمة والاتفاق عليها.

٢- استثمار المقدرات الجوهرية للمنظمة والحفاظ عليها: في عصر التقلبات السوقية السريعة والمتلاحقة، فإن نمو ونجاح المنظمات يرتبط وبشكل اساسي بقدرة المنظمات على خلق وادامة المقدرات الجوهرية، والمقدرات الجوهرية تمثل حجر الأساس في ايجاد وامتلاك الميزة التنافسية



المستدامة، ان الموارد، والمعرفة، والمهارات الخاصة بمنظمة ما يتم اكتسابها والحفاظ عليها عبر الزمن، وتشكل الميزة التنافسية للمنظمة، عندما يكون امتلاكها حصرياً للمنظمة وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين ونادرة ومن الصعب الحصول على مثل لها، والدور الأساسي للقيادة الاستراتيجية هنا هو خلق المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها وادامتها بشكل مستمر لتمتلك المنظمة من امتلاك الميزة التنافسية المستدامة.

٣- تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري الى المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة، وعبر هؤلاء الأفراد والذين يمثلون رأس المال البشري تقوم المنظمة باكتساب وتعزيز القواعد المعرفية وهكذا يتم بناء المقدرات الجوهرية ومن ثم الميزة التنافسية المستدامة، وبناء على ذلك يصبح واحد من أدوار القيادة الاستراتيجية الأساسية هو الاستثمار في الأفراد العاملين في المنظمة والاستثمار في تطوير معرفتهم ومهاراتهم.

٤- الحفاظ على ثقافة منظمة فاعلة: تمثل الثقافة المنظمة مجموعة من الممارسات والرموز والقيم الجوهرية، الموجودة في منظمة ما والتي يؤمن بها افراد تلك المنظمة، والثقافة تتطور عبر الزمن في المنظمة، وتصبح اسلوباً للحياة فيها.

٥- التركيز على الممارسات الأخلاقية: ان بقاء المنظمة في الأمد البعيد ونموها وديمومتها وصورة علامتها التجارية في السوق، تعتمد وبشكل اساسي في جزء كبير منها على امتلاك المنظمة للمعايير والممارسات الأخلاقية، وبتركيز القيادة الإستراتيجية على القيم الأخلاقية ومجموعة الممارسات التي تسهم في تأسيس اعرف صحيحة بين افراد المنظمة، وفي بيئة منظمات الاعمال وفي القرن الحادي والعشرين اصبح التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات هو خلق وايجاد المعايير الأخلاقية، والقادة الاستراتيجيون هنا بحاجة الى فهم التوقعات الأساسية لا أصحاب المصالح فيما يخص المعايير الأخلاقية، وبالتالي عكس تلك المعايير في خدمة المنظمة وتوجيهها.

٦- تأسيس أدوات رقابة منظمة متوازنة: في مجال الادارة الاستراتيجية يتم النظر الى أدوات او وسائل الرقابة على انها جزء من عملية التنفيذ الاستراتيجي، ووسائل الرقابة تعد مهمة للمساعدة في التأكد من وصول المنظمة الى أهدافها، أو تحقيقها، وأحد المهام الأساسية للقادة الاستراتيجيين هي تحديد وسائل الرقابة الضرورية او اللازمة للتأكد من درجة تحقيق المنظمة لأهدافها.

## سادساً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

- ١- توجيه العملية الاستراتيجية: ان المهمة الأساسية للقادة الاستراتيجيين في تعريف الاستراتيجية والاستراتيجية يجب أن تأخذ بنظر العنايه، اعاده تجديد رؤية المنظمة وتطويرها ضمن البيئة المتقلبة، فالخطيط سابقاً كان معني بوضع التفاصيل المتعلقة بالأنشطة الحالية، في حين ان الاستراتيجية تعنى بمكانة المنظمة في المستقبل.
- ٢- توجيه الإبداع: في العصر الراهن، يعد الإبداع المفتاح الأساسي للنجاح، والقادة الاستراتيجيون الفاعلون بحاجة الى نشر الإبداع في ارجاء المنظمة وفي كل الأوقات، إذ ان المنظمات بحاجة الى الابداع الأساسي للمنتجات والخدمات المقدمة، وبحاجة الى الابداع الجذري للتغيير الشامل في النظام، وأخذ أبعاد القيادة الاستراتيجية في العصر الراهن هو تطوير المهارات الابداعية ودعم وتشجيع الابداع في المنظمة.
- ٣- القيادة في أوقات التغييرات الجذرية: تعد التغييرات الجذرية احدى السمات الأساسية للبيئة التنافسية في الوقت الراهن، ولذلك فان ضمان النجاح في هذا العصر يعتمد على خلق ثقافة تحيا على التغيير، وفي الوقت الراهن فان معظم التغييرات هي تغييرات كبيرة من الممكن ان لو تم ادارتها بصورة غير صحيحة ان تهز كيان المنظمة ككل، وانطلاقاً من ذلك فإن القادة الاستراتيجيون بحاجة الى متابعة التغييرات في البيئة وفهمها بشكل صحيح وقيادة المنظمة للتكيف مع تلك التغييرات، واخيراً فان ادارة التغيير هي احد الأبعاد الأساسية للقيادة الاستراتيجية.
- ٤- قيادة الناس والثقافة: يمثل الأفراد جوهر المنظمات باختلاف انواعها، إذ انهم يشكلون خلايا الدماغ والوسيلة الأساسية لبناء ثقافة المنظمة، والصلة الأساسية بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تكمن في الأفراد وثقافة المنظمة، وهنا يقع على عاتق القادة الاستراتيجيين مسؤولية وضع النظام الصحيح لاستقطاب الأفراد المناسبين للمنظمة، والذين تتناسب امكانياتهم مع الاستراتيجية الموضوعية واسلوب تنفيذها.
- ٥- قيادة العلامة التجارية: ان احدى المهام الأساسية للقادة الاستراتيجيين هي تعزيز الصورة الذهنية للعلامة الخاصة بالشركة والخاصة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها، ولهذا الموضوع اهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال اذ ان معرفة الزبائن لعلامة الشركة وثقتهم بها يسهم وبشكل اساسي في نجاحها.
- ٦- قيادة التكنولوجيا: ان التغييرات التكنولوجية المتسارعة تعد القوة الأساسية الأولى التي تخلق كل التغييرات الأخرى في البيئة المعاصرة، ولهذه التغييرات اثر كبير في إعادة تشكيل حجم المنظمات وهياكلها وطرائق ادارتها، واعادة تشكيل سلسلة القيمة الخاصة بها. ومنظمات الأعمال بحاجة الى

ان تكون في طليعة التكنولوجيا في كل جوانب عملياتها وهذه احد الأبعاد الأساسية التي يجب ان تضطلع بها القيادة الإستراتيجية.

### سابعاً: المعوقات التي تواجه عمل القيادة الاستراتيجية

لا تعد عملية خلق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمة ما عملية سهلة او بسيطة، إذ إنها تتطلب اشخاص كفؤين وذوي قابليات استثنائية، وكذلك ايضاً قد لا يعد امراً كافياً في بعض الأحيان، فعلى سبيل المثال يمتلك العاملون في شركة (DEC) الذكاء الكافي لتطوير تقنيات جديدة في مجال الحاسوب الالكتروني والتي أسهمت في دفع الصناعة ككل الى أمام.

وفي الوقت نفسه فإن العاملين في شركة (IBM) ايضاً يمتلكون الذكاء الكافي لتقديم التقنيات الجديدة والتقدم في مجال الصناعة التي يعملون بها، ولكن ما الذي جعل من (IBM) شركة متفوقة وبشكل كبير على شركة (DEC)؟ (Gerstner.2002: 42) فإذا كان مستوى الذكاء السائد بين الموارد البشرية، ليس هو السبب الرئيس في صنع الفارق، فما الذي يصنع الفارق؟ وما الذي يعرقل شركات مثل (DEC). من امتلاك الميزة التنافسية المستدامة ويؤخر تقدمها؟ وبعبارة اخرى ما الذي يعيق المنظمات وقادتها الاستراتيجيين من تحقيق النجاح الاستراتيجي؟ للإجابة عن هذا السؤال قدم (Hughes & Bialty, 2006) ثلاثة اسباب أساسية يعدونها من وجهة نظرهما انها تمثل أهم العقبات الأساسية التي تعرقل عمل القادة الاستراتيجيين، وهذه الأسباب هي:

١- نقص التركيز (Lack of Focus): المنظمات والقادة الاستراتيجيون الذين يقودونها يحاولون في كثير من الأحيان ان يقوموا بكل المهام والأعمال بأنفسهم، دون الاعتماد على افراد آخرين داخل المنظمة لمساعدتهم في القيام بذلك، وبسبب محاولتهم القيام بذلك لأنهم يفقدون التركيز المناسب على الجوانب الاستراتيجية، وأهم ما في هذا الموضوع هو عدم قيام بعض المنظمات في كثير من الأحيان بامتلاك مؤشرات إستراتيجية واضحة، ومن ثم يصبح من الصعب على المنظمة وقادتها الاستراتيجيين اتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب.

٢- التكتيكات غير المحكمة (Loose tactics): حتى في حالة وجود فهم مشترك للاستراتيجية تبقى عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية المنسجمة مع الإستراتيجية عملية صعبة، وتبقى عملية تحويل الاستراتيجيات الى تكتيكات هي العنصر الحاسم في النجاح أو عدمه، وقد يصعب تحقيق هذا الأمر لعدة اسباب من بينها مثلاً، قد لا يكون هناك فهم للاستراتيجية المعتمدة بين الموظفين

ومديرين المستويات الدنيا ومن ثم يصعب عليهم فهم التكتيكات او تطبيقها في العمل، وهذا ما يتطلب قيام القائد الاستراتيجي بدوره الأساسي في ضمان اوصول الإستراتيجية لكل العاملين في المنظمة وضمان فهمهم لها، والا فإن مصير هذا القائد قد يكون الفشل المحتم.

٣- محدودية المدى (Limited Range): يشعر الكثير من القادة الاستراتيجيون بضغوط كبيرة تقع على عاتقهم، لتحقيق أرقام متقدمة في مجال الأرباح والقيمة السوقية في الأمد القصير، وحقيقة نالت هذه المشكلة اعلى نسبة من المشكلات التي يواجهها القادة الاستراتيجيون، وأشار أغلب المستطلعة آرائهم من القادة الى هذا الأمر على انه التحدي الشخصي الأكبر الذي يواجهونه.