



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

A B S T R A C T

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.

Key Words:

Individual capabilities of the strategic leader, Content Analysis.



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

ثلاثة عقود من القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي: "مراجعة نظرية تحليلية"

أ.د. معن وعد الله المعايضي
م.م. كرم توفيق محمد عبد الله

المستخلص:

يهدف البحث إلى مراجعة أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي عبر إستعراض وجهات نظر الباحثين المعلنة ضمن الكتب والبحوث إلى جانب الرسائل والأطارات الجامعية فضلاً عن المؤتمرات العلمية والمقدمة جماعها عبر ثلاثة عقود بدءاً من العام 1990 ولغاية العام 2022 والتي أفرزت تسعه 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 الإنفاق لدى معظم الباحثين وفق وجهات نظرهم المطروحة حول ماهية أنواع القدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي، وبموجب ذلك طرحت مشكلة البحث في ضوء التساؤل الآتي: هل تُعد القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي تناولها الباحثون خلال العقود الثلاثة الأخيرة مُعبراً عن هذه القدرات؟ ولمعالجة مشكلة البحث ذهب البحث نحو تبني الفرضية الآتية: "تبين القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي على وفق آراء الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة"، من هنا لجأ الباحثان إلى إعتماد إسلوب تحليل المضمون لوصف محتوى تلك الآراء المعروضة عبر الزمن، وقد خلص البحث إلى مجموعة من المُعطيات جاءَ في مُقدمتها تبَيَّنَ وَغَيَّبَ الإنفاق بين الباحثين حول القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي، إلى جانب تأثير بعض المُعطيات الأخرى التي يُمْكِنُ أن تُجَبِّبَ على مشكلة البحث.

الكلمات المفتاحية: القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي، تحليل المضمون.

المقدمة: أضحت القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي مؤشراً مهماً في المشهد التناصي الجديد المتصور 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 يتذرع رؤيتها أو لمسها لكنها ومع ذلك يُمْكِنُ أن تؤدي إلى إحداث فرقاً كبيراً في عملية القيادة الإستراتيجية برمتها وبما يجعلها بمتابة الوصي الذي يعهد بِجلب النجاح والحفاظ على إستدامته في المستقبل، ودليل ذلك ما جاءَ به & Davies (2004, 1) والذان 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 أَقْبَلَ هو الآخر على تأكيد ذلك النقاش وتبريره عبر

القول بأن حضور هذه القدرات في شخص القائد الإستراتيجي سيُمكنه من فهم التغيرات الحاصلة في البيئة المُحيطة به ومن ثم تفسيرها والعمل في إطارها، وهذا يعني أن ذات القائد يحتاج ليكون ذو توجه إستراتيجي إلى ذخيرة من القدرات الفردية تُمكنه ومنظمه من تحديد أماكنهم الفعلية في عالم بات مليئاً بالنقلبات وعدم التأكُّد والتعقّيد والغموض أي عالم (VUCA) الأمر الذي يؤشر مدى أهمية تلك القدرات.

هذا ولحظ الباحثان عند مراجعة الأدب النظري أن تحديد أنواع هذه القدرات كان قد بدأ عند العام 1990 وإنتهى عند العام 2022 الأمر الذي يؤشر فيه جانباً الأول منها مدى أهمية القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي إذ أنها كانت مدخلاً للبحث من قبل الباحثين طوال تلك الفترة والثانية وجود الزيادة العددية في تحديد أنواعها دون أن هنالك اتفاق عام حول مكوناتها، وهذا هو الدافع الأساس الذي ينشد البحث الحالي إياضه عبر إستعراض أنواع قدرات القائد الإستراتيجي الفردية المقدمة على مدار ثلاثة وثلاثون عاماً ثم مراجعتها من الناحية النظرية وتحليلها الوصول 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 قدرات القادة الواجب إمتلاكها لإكساب أعمالهم الصبغة الإستراتيجية التي تؤهلهم لبلوغ النجاح المستدام في عملياتهم على نحو عام، الأمر الذي يعني أن تلك القدرات باتت بمثابة باعثاً مهماً في نطاق البحث العلمي إلى جانب التأكيد على أنها أضحت تحظى مكانة عالية في قائمة أولويات الأفراد القادة الذين باتوا يرثون إمتلاكها بوصفها الأداة الوحيدة التي يمكن أن تؤهلهم إلى إستثمار ساحة الأعمال المُحيطة بهم التي يصعب التكهن بمعطياتها المتتابعة على نحو عاجل، وعطفاً على تلك الجهود إستند البحث الحالي في بلوغ مساعاه على ركيزتين أساسيتين الأولى منها تمثل بالحصر الكمي لآراء الباحثين لماهية أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي للفترة المؤشرة آنفاً التي وردت بواقع خمسة عشر رأي، بينما تمثل الركيزة الثانية بالحصر النوعي المُتضمن تلخيصاً لآراء الباحثين حول أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي للوصول إلى الأنواع الأكثر توافقاً التي يمكن استخدامها للإسندال على مدى ما يملكونه القادة الإستراتيجيين من قدرات فردية، وبالإعتماد على ذلك صيغت مشكلة البحث وفق التساؤل الآتي: هل تُعد القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي تناولها الباحثون خلال العقود الثلاثة الأخيرة مُعبراً عن هذه القدرات؟

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

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

ثالثاً: أهمية البحث: تظهر أهمية القيادة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين التي باتت تحتاج في جوهرها إلى وجود قادة يدمجون قدراتهم الفردية مع المستوى العالمي من الإستراتيجية و بما يُسهم في فهم الشكل المُحتمل الذي قد يبدوا عليه المستقبل والتعامل مع نهاياته الغامضة وفق تحسينات مدققة وواعية تستند في جوهرها على أن التغيير هو أمراً ثابت بالنسبة للقائد الإستراتيجي فهو جزءاً من تحريك المنظمة صوب المستقبل علاوةً على أن حُسن التعامل معه يُعد مؤشراً لنجاح وجوده عبر نجاحه في التكيف مع متضمنات 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 مستدام.

وقد أسفرت مراجعة ما خُلص إليه الباحثين من تحديد لأنواع القدرات الفردية للقادة الإستراتيجيين إلى تأثير تسعه وعشرون نوع وفق الفترة الزمنية التي ألم بها البحث، إذ لوحظ أن تلك الأنواع لهذه القدرات جاءت وفق مُنطلقين الأول منها هو التحديد لمضمونها والثاني هو التجديد لذلك المضمون، وهذا يُمكن أن تؤشر أن المُنطلق الأول قد ذهب بإتجاه تأثير وتميز 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 مباشرة نحو التجديد حتى وإن كان ذلك التجديد يصب في مصلحة مُنظمه ويساعد التعامل مع بيئته إلا أنه لم يُؤشر سببية القاضي بإحلاله في ذلك الموطن وهل كان مُنطلقه دراسة أجربت أم جاء على نحو اختياري، وبالإشتاد إلى ما سبق بات من المُمكן إيصال أهمية البحث على النحو الآتي:

1. التعريف بالجانب الخفي والحرج من شخصية القائد الإستراتيجي الناجح آلا وهو القدرات الفردية التي لم يتم التعامل معها في البيئة العربية على وجه التحديد إلا من قِبَل 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:

يستند 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: تتبادر 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 والأطروحات الجامعية

فضلاً عن المؤتمرات العلمية والمقدمة جماعها عبر ثلاثة عقود بدءاً من العام 1990 ولغاية العام 2022 والتي أفرزت تسعه وعشرون قدرة فردية للقائد الإستراتيجي.

سادساً: منهج البحث: تبني الباحثان إسلوب المراجعة النظرية التحليلية لتحليل ومقارنة ما جاء في غور أسباب أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي عبر اللجوء إلى استخدام تقنية تحليل المضمون لإعطاء وصف كمي يستند على التحليل النوعي الذي يتمس بال موضوعية المضمنة تفسيرات المحتوى الكامن وماهية أوجه التغييرات التي آلت بِمَكْنُون هذه الأنواع والمُبَيَّنة 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 متميز من النظرية والبحث الذي يربط بين الإدارة الإستراتيجية التي تُركز على نحو كبير على الإختيارات (القرارات) الإستراتيجية والقيادة في العلوم الاجتماعية التي تُركز على العلاقة بين القائد والمرؤوس في الفرق أو المستويات الأدنى (Ireland & Hitt, 1999, 43) (Wang *et al.*, 2012, 572)، ويراد بها على نحو عام وفقاً لما جاء به (Hambrick, 2007) (Kriger & Zhovtobryukh, 2007, 334) فإنه قد عرفها على أنها تعني نشاط مشترك 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 تساعدهم على التكيف بشكل أفضل مع البيئة التنافسية المُتغيرة، أخيراً عرض (Delisi, 2021, 26) القيادة الإستراتيجية على أنها قدرة الفرد على قيادة المُنظمة بنجاح إلى الحالة المستقبلية المرغوبة، والآن بعد الانتهاء من عرض الميدان الواسع آلا وهو القيادة الإستراتيجية نلاحظ بأن أغلب الباحثين قد أتوا على ذكرها بأنها قدرة القائد وهذا ما يدعونا إلى الانتقال إلى التركيز الضيق الذي يُراد به القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي والتي حُدد مفهومها من قبل العديد من الباحثين ومنهم (Boal & Hooijberg, 2000, 520) وللذان عرفها على أنها خصائص القائد الإستراتيجي التي تُساعد على إستيعاب ما تُتيحه أو تفرضه البيئة والتكيف معها وذلك عبر ما يمتلكه من حكمة تعينه على تحقيق ذلك، أما (Kriger & Zhovtobryukh, 2016, 197) فإنهم قد عرفها 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 ومستمدة من شخصية القائد الإستراتيجي وبما يجعلها حصرية وربما فريدة لدى المنظمة الواحدة، أخيراً نرى أن (Chummun & Nleya , 2021, 98) قد حددوا مفهوم هذا المصطلح عبر وصفه بالخصائص التي يحتاج إليها القادة الإستراتيجيين في القرن الحادي والعشرين كونها الوسيلة التي تمكنهم من الالتزام بنجاح في دفع عجلة الأداء لمنظماهم، والآن عقب الإنتهاء من عرض وجهات نظر الباحثين حول مفهوم القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي ركزت على كونها خصائص القائد الإستراتيجي أو عناصر القيادة الإستراتيجية الفاعلة وجوهرها يستنتج الباحثان من خلالها أن القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي هي حجر الزاوية وقاعدة الهرم الذي ترتكز عليه القيادة ضمن المنظور الإستراتيجي بأكمله.

ثانياً: **الهيكل المفاهيمي للقدرات الفردية للقائد الإستراتيجي**: إن القادة الإستراتيجيين وفق ما أشار إليه (Norzailan *et al.*, 2016, 66) أصبحوا بحاجة ماسة إلى حياة ما يؤهلهم التفكير خارج الصندوق فهم يحتاجون إلى عقلية ترتكز على تملّكهم لقدرات محددة على المستوى الفردي تساعدهم على فهم وتطوير العملية الإستراتيجية مع إستغلال ذلك الفهم والتطور الحاصل في التعامل مع البيئة الديناميكية التي يتغير فيها عالم الأعمال على نحو متسارع أكثر من أي وقت مضى، ولمعالجة هذا النوع من البيئات فإن المنظمات أصبحت بحاجة إلى قادة يتمتعون بالقدرات الكافية لأجل القيام بذلك (Sirengo & Kariuki, 2018, 1141)، هذا وإن البحث عن تلك القدرات قد دفع الباحثين ومنهم (Laljani, 2009, 30-69) الذي أشار إلى أن الهيكل المفاهيمي لمكونتها يتكون من خمسة جوانب مترابطة تشكل بمجموعها لبنات ما يمكن تحديده على أنه قدرات فردية للقائد الإستراتيجي، وفيما يأتي توضيحاً لماهية هذا الجوانب الخمسة، وعلى النحو الآتي:

1. التفكير والتصريف على نحو إستراتيجي

تم الإعتماد في طرح هذا الجانب على وجهة النظر القائلة بأن قدرة القائد الإستراتيجي ترتكز على إمتلاكه للتفكير الإستراتيجي والتصريف بشكل إستراتيجي، وهذا يدفعنا إلى ضرورة فهم ما يعنيه التفكير الإستراتيجي وكيف أن إمتلاك القادة له يدعوهم للتصريف إستراتيجياً.

ويراد بالتفكير الإستراتيجي نشاط يؤديه القادة الذين يمتلكون عقلية إستراتيجية تسمح لهم بفهم التعقيدات والمقارنات وبما يجعل من هؤلاء القادة مورداً فريداً للمنظمة (Jelenc *et al.*, 2005, 42)، أما (Pisapia *et al.*, 2011, 9) & Swiercz, 2011، & يرون بأن التفكير الإستراتيجي يعني قيام الأفراد بتشكيل مفاهيمهم الخاصة عن قصد وليس بشكل عفوي بناءً على إمتلاكهم لدافع وضرورة معينة، ومن الجدير بالذكر أن هذان الباحثان قدما التفكير الإستراتيجي تحت تسمية الحوار العقلي المُفتعل وحددوا مُتضمناته بقدرة القادة على القيام بالآتي:

أ. إستغلال الفرص البيئية وتحقيق التكامل في العمل.

ب. مواجهة القضايا المركبة الجديدة وتقديرها وتحليل الموقف وتحديد الأنشطة المطلوبة.

ت. التطوير المستمر للنماذج العقلية وبما يتواءل 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 يساعد على إمتلاك القدرة للقيام بالآتي:

- أ. إختيار الطرائق والوسائل الالزمة لدعم تحقيق الأهداف الشخصية والمنظمية.
- ب. كشف أو تمييز المنطق الذي يجعل المشكلات تبدو وكأنها مُتعصبة عَبَرَ تطوير منطق مُضاد لها. وفي ضوء الطرóحات السابقة من حيث إرتباط التفكير الإستراتيجي بشخصية الفرد القائد نجد أن (Kalali et al., 2015, 804) ورُملاؤه قد حددوا العناصر الفردية للتفكير الإستراتيجي إنطلاقاً من التساؤل الآتي: ما الفرق بين القائد الذي يُفكِّر على نحو إستراتيجي والقائد الذي يُفكِّر على نحو نقدِّي؟، والإجابة تكمن في الجدول الآتي:

الجدول (1)

العناصر الفردية للتفكير الإستراتيجي

التعريف	الغرض	ت
أن يكون في ذهن القائد صورة مثالية للمُستقبل.	وجود رؤية	1
أن يتسم القائد بالقدرة على تقسيم المواضيع إلى تفاصيل ودراستها بدقة.	القدرة على التحليل	2
إمتلاك القائد نظرية شاملة للمواضيع وكذلك رؤية لشبكة العلاقات بين المكونات.	وجود أنظمة التفكير	3
تجاوز الإفتراضات المُسلمة بها عَبَرَ قيام القائد بإثارة التساؤلات.	الاستجواب / التساؤل	4
قيام القائد بإقامة الروابط بين الأشياء التي تبدو غير ذات علاقة.	الإبداع	5
تحقيق القائد نتائج أفضل من الغير.	القدرة على خلق الميزة	6
أن يجمع القائد بين المكونات من أجل أن تكون النتيجة أكبر.	القدرة على تحقيق التأزر	7

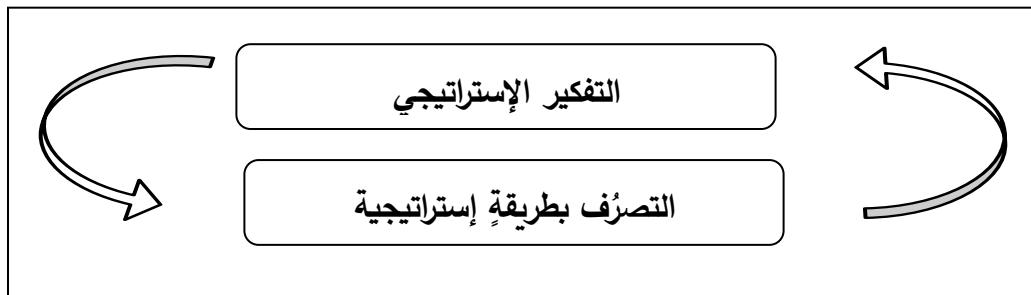
Source: Kalali, Nader Seyed & Momeni, Mansoor & Heydari, Elham, 2015, Key Elements of Thinking Strategically, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. (02), No. (08), P.(804).

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

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

وإنق (Kalali *et al.*, 2015, 804) مع ما جاء به (Salamzadeh *et al.*, 2018, 23) من حيث وجود عنصر الرؤية لكنهم قدموا تحت مسمى وجود التصور العام والتفضيل ومنطق الإستدلال في عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، ويستدرون طرحهم عَبَرَ القول بأن التفكير الإستراتيجي يُعد عنصراً مهماً وأساسياً في تطوير كل من الإدارة الإستراتيجية والإستراتيجية على حد سواء؛ فهو يجعل القائد قادرًا على الجمع بين عدة عناصر بما في ذلك التحليل والإستكشاف والفهم وتحديد الموقف ثم تطوير خطط العمل التي من شأنها تحقيق أكبر تأثير إيجابي مُمكِن نحو هدف مُحدَد مُستقبلاً.

وأضاف (Dhir *et al.*, 2018, 271) عنصراً آخرًا يتمثل بالقدرة على معالجة الأفكار عَبَرَ التأمل ثُنائي الإتجاه (وجهة نظر القائد/ وجهة نظر الآخرين) تجاه مشكلة ما بالإعتماد على خبرات وتجارب ومعارف القائد وبما يُسهم في تحقيق الإنخراط الوعي في النشاط الفكري عندما تُتاح الفرصة. أما عن طبيعة العلاقة بين التفكير والتصرُف الإستراتيجي، فيُمكِن إيضاحها وفق الشكل الآتي:



الشكل (1)

التفكير الإستراتيجي والعمل بطريقة إستراتيجية

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

ويرى الباحث مقدم الشكل أعلاه أن التفكير مضافاً له العمل على نحو إستراتيجي أي تشكيل عملية التخطيط يُعد بمثابة خطأ للشروع نحو تفعيل الإستراتيجية، وهذا يعني أن التفكير الإستراتيجي يسبق التخطيط الإستراتيجي.

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

عبارة عن فعل أو ما يُعاكِسُ كرد فعل موجهة نحو بلوغ القائد الإستراتيجي إلى وضعًا أفضل عَبَرَ التَّبَؤَ بالمستقبل دون إهمال الماضي مرورًا بالحاضر.

2. المُفارقات الإستراتيجية

لقد أشار العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية إلى المفارقات الإستراتيجية التي يتعين على القادة التعامل معها عند صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، فالمفارات الإستراتيجية هي ليست مشكلات يجب حلها، بل هي مواقف متعارضة يمُر بها القائد ويجب إتخاذ قرار بشأنها على نحو هادف في الوقت نفسه.

ويشير (Jonas *et al.*, 1990, 40) إلى أن القادة الفاعلين يجب أن يُجسداً الوضع الراهن ويُشكوا 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 المنشق لتحفيز الإبداع.

ولَحَظَ (Pascal, 1990, 120) أنَّ المُفارِقاتِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ تَتَّلَفُ مِنْ أَضَدَادِ مُتَعَارِضَةٍ يُجَبُ مُعَالِجَتَهَا عَلَى أَسَاسِ كِلَاهِما/وَبِدَلًا مِنْ أَسَاسِ إِمَّا/أَوْ وَأَنَّهُ لَا تَوَجُّدُ نَقْطَةٌ وَسْطَى أَوْ ذَهْبِيَّةٌ، وَأَنْ تَحْقِيقُ ذَلِكَ يَعْتَدِمُ عَلَى التَّرْكِيَّةِ الدِّينَامِيَّةِ لِلْأَضَادِ الْمُتَنَافِسَةِ وَالَّتِي أَصَحَّتْ مُهْرَكًا لِلتَّجَدِيدِ الْذَّاتِيِّ التَّنظِيمِيِّ، وَوَفَقًا لِهَذَا الْمَنْطَقَةِ، فَانِّي الْقَضَايَا الَّتِي يُنْظَرُ إِلَيْهَا عَلَى، أَنَّهَا مَشْقَةٌ هِيَ، فِي الْوَاقِعِ مُهْرَكَاتٌ لِلْحَيْوَةِ التَّنظِيمِيَّةِ.

وُتُّعرف (Lewis, 2000, 761-762) بالمُفارقة 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 تشير هذه العملية إلى مجموعة من العناصر المُتلاصنة 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 تمييزات مُستقطبة إما/ أو لإخاء العلاقات المُعقدة المُتبادلـة.

ت. تُصبح واضحة عَبَرِ التفكير أو التفاعل المُسند 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 اجتماعياً وبما يجعلها تتمتع بإمكانيات تنويرية يمكن الإرتياح لها والاستفادة منها.

ووْجَد (Shaw, 2002, 43 & 70) أَنَّ دُورَ الْإِدَارَةِ الْعُلَيَا فِي عَالَمِ الْأَعْمَالِ هُوَ خَلْقُ التَّوَازْنِ وَتَدْمِيرِهِ، إِذْ يُجْبَ عَلَى الْإِدَارَةِ الْعُلَيَا إِرْسَالِ رَسَائِلٍ مُّتَسَقَّةٍ تُحَقِّقُ التَّوَافُقَ بَيْنَ الْإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ وَالْهَيْكِلِ وَلَكِنْ يُجْبَ آلاً تُسَمِّحُ أَبْدًا لِلْمُنْظَمَةِ بِالْإِسْتَقْرَارِ فِي الرَّضَا عَنِ الدَّازِّ، وَبِنَاءً عَلَى ذَلِكَ قَدَّمَ الْبَاحِثُ أَعْلَاهُ مَقْولَتَهُ الَّتِي جَاءَ فِيهَا: (إِنَّ بَنَاءَ الْمُسْتَقْبَلِ يَنْطَوِي عَلَى مُفَارِقَةِ يَوْمَيَّةِ مِنَ التَّخْرِيبِ الَّذِي قَدْ يُغَيِّرُ الْمَوَاقِفَ)، وَيَتَحَدَّثُ (Raynor, 2007)

(3) عن المفارقة الإستراتيجية ويصفها بأنها شيء خفي لكنه على مرأى من الجميع ويطرح سؤالاً يعبر فيه عن المفارقة الإستراتيجية ينص على الآتي: لماذا يؤدي الالتزام بالنجاح إلى الفشل؟، ويُجيب لاحقاً عبر الإستدراك بالقول بأن المفارقة الإستراتيجية تنشأ عبر الصدام بين الالتزام وعدم التأكُّد، أي أن الإستراتيجيات الأكثر نجاحاً هي تلك التي تعتمد على الالتزامات 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 للقيادة، الأمر الذي يُشير في خاتمه إلى ضرورة التفكير في المفارقات الإستراتيجية لكونها هي من تساعدهم على زيادة فرص البقاء، ويشاطر (Laljani, 2009, 39) ذلك الرأي ويؤكد على أن تجاوز ذلك الفشل والتغلب عليه يتطلب من القيادة الإستراتيجيين فحص الإفتراضات على نحو نقدي مستمر لبناء رؤية أكثر شمولاً للأضداد وتطوير ذخيرة أكثر تعقيداً من التفاهمات وبما يمكّنهم من تجاوز الصدام بين الأضداد المُتافسة، وبالتالي إمتلاك القدرة على العمل مع المفارقات الإستراتيجية التي ترتبط بوضوح بالتعقيد المعرفي والسلوكي.

ويُشير (Smith *et al.*, 2010, 450-451) ورُملاءه إلى أن النجاح في الأمد الطويل يعتمد على أخذ القيادة بالحسبان للمفارقات الإستراتيجية ومن ثم إمتلاك القدرة على إدارتها في وقت واحد وذلك عبر مغادرة التساؤل الذي ينص على الآتي: هل يجب أن ننفذ الخيار / الإستراتيجية (أ) أم الخيار / الإستراتيجية (ب)؟ والتوجه نحو التساؤل الذي ينص على الآتي: كيف يمكننا تفادي كلا الخيارين (أ) و (ب)؟.

ويتعامل (Polowczyk, 2018, 3) مع المفارقات الإستراتيجية عبر القول المأثور المنسوب إلى الرومان القدماء، الذي جاء فيه: "إذا كنت تُريد العيش بسلام - كن مستعداً للحرب"، واليوم أصبح هذا المبدأ هو المبدأ الأساس الذي يجب أن يتبعه قادة المنظمات لردع التغييرات التي تُعززها البيئة على نحو مستمر، كما ويؤكد على أن كلمة المفارقة مرتبطة بطبعتها بالقيادة في مجال الأعمال وبالتالي فإنه يُعرفها على أنها تناقضات تُعبّر عن موقف معرفي يُمْرِّر به القائد يتطلب تحقيق التوازن عبر تجنب الإختزال الذي يُبسط الواقع بشكل مُفرط، كما وأنه يؤكد على أن الإدارة هي ليست ألعاب بلهوانية تعتمد السير على الجبل ولكنها توازن في فضاء متعدد الأبعاد أي متعدد الحال الواجب السير عليها.

هذا وتنظر المفارقات الإستراتيجية عندما يتمكن القيادة الإستراتيجيين من إستكشاف الفرص الجديدة مع إستغلال الفرص الحالية، وقد وصف الباحثين هذه القدرة على تحقيق التوازن بين هاذين النهجين المُتناقضين ظاهرياً أي الإستكشاف مقابل 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 المنظمات وبما يجعلها نقطة إنطلاق ذات معنى لتفكيرهم الإستراتيجي الذي يُظهر مدى التعقيد المعرفي والسلوكي لديهم.

3. التعقيد المعرفي والسلوكي

لاحظ (14) Quinn *et al.*, 1990 أن العالم يستمر في التغيير من ساعة إلى ساعة ومن يوم إلى يوم ومن أسبوع إلى أسبوع، 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 التكثير التجريدي كما ويجب أن يكونوا قادرين على استخدام أطر مرجعية متعددة في التعامل مع المشكلات.

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

ويشير (42) Laljani, 2007 إلى أن القدرة على الموازنة بين المُتطلبات العامضة وتأدية أدوار متعددة على مستوى عالٍ تفترض أن القادة لديهم خبرة طويلة وعملٍ شاق وتطور المعرفة وال العلاقات على مدى فترةٍ 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 الأدباء ذات الصلة تعود بنا إلى ما أنتجه علم النفس الذي يُناقش منطق الفكر مقابل سايكولوجية التفكير مركزاً على ما تشمله عمليات التفكير على وجه الخصوص بما في ذلك الجانب النفسي من حيث تصورات الفرد ونواياه وإستراتيجيات معالجة المعلومات المعتمدة لديه، ويُعد (Bieri) أول من تحدث عن التعقيد المعرفي بوصفه سمة شخصية، وعرفه بأنه سلسلة مُتعلقة من تصنيف وتقدير مُبسط للمعلومات التي تمثل التفكير مُنخفض المستوى، والقدرة على توليد أطر نظرية تُنظم الأحداث وال العلاقات المُعقّدة التي تُشكّل تفكيراً عالي المستوى أو مُعقداً (McDaniel & Lawrece, 1990, 12) وهذا يعني أن الأفراد ذوي التعقيد المعرفي المُنخفض يتميزون بأن لديهم تصورات تصفيفية بالأبيض والأسود فضلاً عن قواعد تكامل قليلة نسبياً، أما الأفراد ذوي التعقيد المعرفي المُرتفع فإنهم يتميزون بإدراكهم المزيد من الاختلافات في بيئتهم وأنهم أكثر عرضةً لرؤية الآخرين بعبارات مُتناقضة وبالتالي فإنهم أكثر قدرةً على إستيعاب ما يصدرُ من الإشارات المُتناقضة، بمعنى آخر أن التعقيد المعرفي ذو المستوى المُرتفع يُعد بمثابة قالب عقلي يمكن الأفراد من إعطاء الإعتراف والشكل والمعنى للبيئة.

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

- التمايز: يُشير إلى عدد الأبعاد (وجهات نظر بديلة) التي يستخدمها الأفراد لإدراك المُحفلات التنظيمية، كما ويمثل عدد الفروق أو العناصر المُنفصلة (أي العوامل والمُتغيرات) التي ينقسم إليها الحدث في الفضاء المعرفي.
- التكامل: الذي يُشير إلى مدى تعقيد القواعد التي يستخدمها الأفراد لتنظيم الأبعاد المتمايزة، كما ويشير إلى الروابط بين الأبعاد المحددة ضمن التمايز، وبالتالي يمكن القول بأن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من التعقيد المعرفي قادرون على تمييز (تحليل) الموقف إلى العديد من العناصر المكونة له ومن ثم إستكشاف الروابط والعلاقات الممكنة بين هذه العناصر فهي متعددة الأبعاد.

ويؤكد (16, Porter & Inks, 2000) 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 المتميزة)، ومحفلة بدقة (تمتلك سلسلة مُتواصلة قادرة على تمييز حجم العديد من المُحفلات)، ومتكلمة على نحوٍ من (تمتلك أبعاداً يمكن أن تكون مترابطة في العديد من المُحفلات)، ويستنتج ذات الباحثان أن التعقيد المعرفي يؤدي إلى سلوك أكثر فاعلية بالإضافة إلى إمتلاك تصورات أكثر دقة مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، كما وأنهما يؤكدان على أنه كلما كانت البيئة أكثر تعقيداً كلما كان الأداء أفضل وذلك بالإعتماد على الخريطة المفاهيمية لقائد المنظمي.

وتؤكد (21, Vurdelja, 2011) على أن القادة القادرين على التعامل مع الحلول المتعددة والإختيار فيما بينها هُم مُفكرون جدليون مُتطورون تماماً إذ أن وصولهم لتلك المرحلة يعني أنهم وصلوا إلى مستويات النمو الفردي المترافقه مع التعقيد المعرفي المطلوب لأدوارهم، الأمر الذي يؤشر أن الأفراد من ذوي التعقيد المعرفي العالي يفضلون 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 حرية الفرد في إتخاذ القرارات في مجال محتوى محدد يضم عناصر مُستقلة مترابطة، بناءً على ما تقدم يرى الباحثان أنه في ظل الحادثة أصبحت الأنظمة الحية (كالإنسان) مدفوعة دائماً بسلوك البحث عن المعلومات الدقيقة التي يمكن أن تساعدهم في إتخاذ القرارات الصحيحة وبما يؤدي في خضم ذلك إلى ولادة التعقيد المعرفي الذي إن كان في مُحصلته أقل من تعقيد السياق المحيط فإن ذلك سيؤدي إلى جعلهم مُحفلين 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 (Denison *et al.*, 1995, 526) (Hooijberg & Quinn, 1992, 161)، إذ عرفه بأنّه (Hooijberg & Quinn, 1992, 161) 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 يمكنهم من أن يكونوا أكثر فاعلية فضلاً عن المحافظة على الإستمارانية وقيادة التغيير في السياق الذي يجب أن يزداد تغييره ليتناسب مع الاحتياجات البشرية التي باتت تزداد على نحو غير مسبوق.

هذا وإن الطرح الوارد أعلاه يتناغم مع ما جاء به (Rauterberg & Aeppli, 1996, 582) إذ أنّهم 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 المحيط به.

هذا ويفيد (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 إحتمالية قدرته على الإستجابة بشكلٍ مناسب لمُتطلبات البيئة، وتظهر الحاجة لهذه الذخيرة عندما تُصبح الأدوار أكثر تعقيداً وبما يجعل الفرد الذي يمتلكها أكثر فاعلية من الذي لا يمتلكها عند محاورة البيئة، ولتوسيع فهمنا لكيفية إرتباط هذا الأمر بالقيادة فإنه يمكننا الإستفادة من فحص المكون الأساسي لها آلا وهو ذخيرة السلوكيات وهذا ما جاء به (Hoek *et al.*, 2021, 364) إذ أنّهم أكدوا على أنه يمكن وصف ذخيرة السلوك القيادي بأنّها مجموعة من الخيارات السلوكية المُتاحة للقائد لمعالجة مجموعة متنوعة من القضايا بطريقةٍ مناسبة.
- **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 المحيطة به فحسب بل يجب أن يكون لديه أيضاً القدرة على تعديل نهجه الشخصي بما يتزامن تجاه العمل الجماعي، ومن ثم يمكن 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 تكيفية ومتّسقةٍ إعتماداً على الموقف التنظيمي.

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

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

الذى يمكن القادة من وصف وتشخيص العلاقات من حيث مدى التوافق والتناقض بين السلوكيات المتنوعة للأفراد المحيطين بهم فضلاً عن إدارتها بشكل يُسهم في رفع مستوى الأداء على نحو عام، وقد حدد ذات الباحثان هذه الأدوار بثمانية أدوار موضحة بالجدول (2):

الجدول (2)

وصف الأدوار الثمانية لإطار القيم المتنافسة

الوصف	الدور	ت
يحل المشاكل بطريقة إبداعية.	مبتكر	1
يُمارس تأثيراً تصاعدياً لِاكتساب الموارد الازمة.	وسيط	2
توجيهه الإنجاز نحو الزبائن.	منتج	3
توفير التوجيه وتوضيح الأولويات ونقل الأهداف.	مُخرج	4
يُنسق جداول الأنشطة لجلب الإحساس بالنظام إلى مكان العمل.	منسق	5
يُراقب التقدم ويجمع المعلومات ويُجري مراجعات منتظمة.	مراقب	6
يسهل بلوغ الإجماع وينبئ الصراع وبيني الفروقات.	مُيسر	7
يحرص على توضيح مسار التطوير للموظفين وأن يستمع إليهم بتعاطف وأن يتعامل مع كل موظف وفق رعاية خاصة بوضعه.	مُرشد	8

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 يعزز من إستقرار المنظمة عبر ضمان إمتلاك القائد القدرة على تطبيق الأدوار التي تمكنه من التعامل مع التناقضات السلوكية والتغلب عليها فعلى سبيل المثال يتوقع من القادة من يُظهرون هذه الأدوار أن يقوموا بعده أشياء في نفس الوقت مثلاً توقع إحتياجات الزبائن المتطورة وبدء برامج جديدة وإلهام الأفراد للإنخراط في أنماط جديدة من السلوك والتأكيد على ضمان دقة والسرعة في العمل وتشجيع العمل الجاد والتركيز على المنافسة والحفاظ على السيطرة والقدرة على التكيف وكل ذلك يكون في الوقت نفسه، وبالتالي فإن ما سبق يشير 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 المتعددة والمتنافسة في مُنظمه (Lawrence *et al.*, 2003, 88-89).

ووفقاً للرأي أعلاه فإنه من الممكن القول بأن التعقيد السلوكي يعكس فكرة عن القادة الذين يؤدون أدواراً قيادية متعددة تُمكنهم من إدارة شبكة من العلاقات وفق التوعي المطلوب الذي يتضمنه السياق المحيط بهم (Laljani, 2009, 48).

أورد (Bradbury & Vehrencamp, 2014, 436) بأن التعقيد السلوكي يشمل عدداً من السلوكيات المتنوعة والمُحتملة بسبب عدم خطية النظام الذي يُظهر على الأقل بعض السلوكيات التي لا يمكن تفسيرها على أنها مجموع خطي لخصائص العناصر المكونة لها.

ويقترح (Doci *et al.*, 2014, 4-5) ورُملاءه أنه من أجل فهم الميول التصرفية لدى القادة لإظهار سلوكيات القيادة الإيجابية أو السلبية يجب علينا تحديد معتقداتهم الأساسية: فهمهم الأعمق والأكثر ديمومة عن الذات وعن الآخرين والعالم؛ والسبب في ذلك يعود إلى أن المعتقدات الأساسية هي هيكل معرفية عرقية توجه اختيار وترميز وتقدير المحفزات مع وجود تأثير كبير على السلوك اللاحق، بمعنى آخر تؤثر المعتقدات على تكوين التقييمات والتي بدورها تُنشط السلوكيات على سبيل المثال إذا كان الشخص يعتقد أن العالم مكان غير عادل فسيكون ذلك، فقد ينظر إلى أي إنتقاد على أنه عدائي ونتيجة لذلك يتصرف بشكل إنتقامي عند يُنتقد، وبالتالي فإن تحديد المعتقدات الأساسية للقائد يوفر نظرة ثاقبة للإستقرار النسبي في أنماطه السلوكية.

هذا ويفترض (Hoek *et al.*, 2021, 364) بأنه يتعين على القادة الجمع في كثير من الأحيان بين أنواع مختلفة من السلوكيات لأنهم يواجهون مهام وأهداف مُتعددة ويحتاجون إلى موازنة الطلبات المُتنافسة في ظل السياق الغامض، لذلك فإن فاعلية القيادة تعتمد على نحو رئيس على تنوع سلوكيات القيادة وليس على نوع معين، وهذا ما يُعرف بالتعقيد السلوكي للقادة.

وفي الختام يرى الباحثان أن التعقيد السلوكي يُشير إلى قدرة القائد على إظهار سلوكيات مُتنافسة وحتى مُتناقضة عند أداء أدواره القيادية، وعلى نحو عام فيما يتعلق بأنواع التعقيد قيد النقاش أصبح من الممكن القول بأن التعقيد السلوكي هو نظير للتعقيد المعرفي وذلك لأن كلا النوعين ينطوي على التعامل مع الغموض وبما يجعلهما في أعلى المستويات دوماً عند الإنخراط في تفاصيلهما والرد عليهم عبر إظهار السلوكيات المستجيبة لما يعنيه الغموض في عمقه.

4. المُحادثة الإستراتيجية

يمكن 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 القدرة 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 ومشاركة تلك التجربة، كما ويشير ذات الباحثان إلى أن المُحادثة الإستراتيجية تحدث في ثلاثة مستويات مُميزة هي:

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

- تحدث المحادثات بين الأفراد وبيناتهم المحيطة بهم، فعندما يتصرف الأفراد وفق خيار إستراتيجي محدد فإن عواقب ذلك الإختيار ستؤثر عليهم لاحقاً.

- تحدث المحادثات داخل الأفراد أنفسهم عبر الحوار التأملي الوعي واللاوعي.

ويرى (Nekoranec & Kusy, 2005, 20) أن المحادثة الإستراتيجية هي عبارة عن تفاعل يتم من خلاله إتخاذ الإختيارات على جميع المستويات في المنظمة مع تطوير المبررات الكامنة وراءها، ويلجأ إليها قادة المنظمات عندما لا يكون لديهم رؤية واضحة ووعي بما يجب عليهم فعله، حيث تتطلب عملية صنع الإستراتيجية تفكيراً إستراتيجياً على المستوى الفردي ومن ثم استخدام نتائج ذلك التفكير كمدخل للإنخراط في محادثة أكبر تكون نتائجها متماسكة على المستوى التنظيمي وبما يجعل من المحادثات الإستراتيجية بمثابة وسيلة لبناء سلام النجاح.

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

- التعلم: يعكس التعلم أحادي الحلقة في تغيرات السلوك بدلاً من تغيرات الفهم وعلى النقيض من ذلك فإن التعلم شائي الحلقة يتضمن إعادة هيكلة النماذج الذهنية للفرد وبما يؤدي إلى تغيير كبير في الفهم ويمكن وصفه بأنه التعلم الذي يؤدي إلى تغيير في القيم النظرية عند استخدامه فضلاً عن التغيير في الإستراتيجيات والإفتراضات.

- الإبداع: يعني بأن الإستراتيجية تدور بإتجاه بوصلة الأفكار وتطوير الحلول الجديدة لخلق الميزة التأكسية لذلك يجب على الإستراتيجيين البحث عن أساليب جديدة وتصور طرق أفضل للقيام بالأشياء والشرط الأساسي لذلك هو الإبداع وعلى وجه الخصوص القدرة على التشكك في المفاهيم والتصورات السائدة وإعادة الجمع أو إقامة الروابط بين القضايا التي تبدو غير مترابطة لتنشيط الفهم العميق والمتكامل للأعمال.

- التحليل: إن التحليل المنهجي يساعد على فهم المنظمة وبينتها بطريقةٍ موثوقة مبنية على أسس سليمة، مع مراعاة أن التحليل لا يستخدم في صنع القرار الإستراتيجي وحسب بل يستخدم كأداة إجتماعية وسياسية لأنها أداة رئيسة للإقناع والتحقق في عمليات التفاوض.

التفاعل الاجتماعي والسياسي: لا يأتي الأفراد عادةً إلى العملية الإستراتيجية بوصفهم أوعية فارغة فهم يجلبون معهم حتماً قضياتهم الشخصية وتحيزاتهم المسبقة، الأمر الذي يؤدي إلى حصول تشابك فيما بين القضايا الشخصية والتنظيمية عند تشكيل الإستراتيجية، وبالتالي يمكن لعملية صنع الإستراتيجية أن تُصبح معركة أفكار متجذرة في الإنتماء الاجتماعي أو السياسي وتظهر بلسان المحادثة التي تنتقل بين الديناميكيات الاجتماعية والسياسية.

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

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

- التطابق أو التوافق بين مشاعر الفرد والموقف الخارجي.
- � الإحترام الإيجابي غير المشروط بين الأفراد.
- التقاهم التعاطفي القائم على أساس الاستماع بفهم وجهة نظر شخص ما.

ويرى (Mngxaso, 2010, 14) بأن المُحادثة الإستراتيجية يمكن استخدامها لتحقيق ثلاثة أعراض حدها بالآتي:

- التحقق من صحة الإستراتيجيات الحالية.
- اختيار قوة الإستراتيجية مقابل مُستقبل معقول.
- تطوير إستراتيجيات جديدة.

هذا وينتُج 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 الأن، والوضع السائد فيه، أخيراً يمكن أن يُعبر الباحثان عن المُحادثة الإستراتيجية على أنها تفاعلات مركزة تحدث بين طرفين أو أكثر تجمع بين الإيماءات والتعبيرات اللغوية التي تحدث أثناء المُناقشات، وبالتالي فهي توفر فرصةً للكشف عن وجهات النظر وما يؤدي إلى الكشف عن التفاعلات المعقّدة التي تحدث بين الإدراك الشخصي والفعل الإستراتيجي، الأمر الذي يُكسب في مُحصلته عملية صُنع الإستراتيجية طابع القوة من زوايا مختلفة في مواجهة القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمات.

5. التحديات السياقية

يصور (Cappelli & Sherer, 1991, 56) السياق على أنه المُحيط المرتبط بالظواهر والذي يُساعد على تسلیط الضوء على تلك الظواهر، أما (Mowday & Sutton, 1993, 198) فقد وصفا السياق على أنه الظواهر التي تتبثق من كل مكان في البيئة الخارجية التي غالباً ما تكون على مستوى مختلف من التحليل، ويواصل ذات الباحثان وصفهما عبر القول بأن السياق يشمل في تفاصيله الفرص المُتاحة مقابل التهديدات المفترضة، وكذلك عُرف السياق بأنه نوعٌ من المواقف التي يمكن فيها العثور على هيكل وعلاقات وعمليات تنافسية معينة (Mintzberg & Quinn, 1996, 612).

والآن بعد عرض التعريفات السابقة بات من المسلم به أن محتواها واسع النطاق وبالتالي فإنها تضم الغموض الجُزئي في تفاصيلها حول طبيعة السياق إلى حدٍ ما، لذلك يمكن القول بأنه من المفيد إمعان

النظر في بعض مظاهر السياق المتعددة للحصول على فهمٍ أفضل لكيفية تأثيره على قدرة القائد الإستراتيجي.

يرى (Chakravarthy & White, 2002, 193) بأنه من الضروري دراسة السياق لفهم الظواهر والمواصفات التي يتضمنها ومن ثم فهم كيفية حدوث التفاعلات الشخصية معها على اعتبار أنه يؤثر على السلوك الإنساني والتنظيمي بشكلٍ 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 يشير إلى الآتي:

- قوة ظرفية: إنتمد الباحث في طرحة 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 الموقف القوية إلى الموقف 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 لقيود 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 بشكلٍ 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 المُتكررة ذات الطابع السلبي والتوجه نحو الردود الإيجابية وبما يُسهل من تغيير السياق والتحكم به بالمعنى الإستراتيجي.

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

هذا يعني أن التحديات السياقية ترتبط إرتباطاً وثيقاً بِممارسات القادة وجودتهم وفاعليتهم بالإضافة إلى النتائج التي يحققنها (Tamadoni *et al.*, 2021, 3)، حيث أنها قد تُغذى تصورات القادة المتعددة إذا ما تم فهمها جيداً والإستثمار فيها عبر صياغة وإختيار الإستراتيجيات ذات الإفتراضات العقلانية التي تستند في جوهرها إلى المنطق الاقتصادي الذي يتطلب المزيد من المعلومات ليُعيد تشكيلها بصيغة أسئلة بحثية تُثمر

عن صياغة تلك الإستراتيجيات التي يمكن أن تُحاكي السياق بطريقة إستثمارية (Duhaime *et al.*, 2021, 233)، أخيراً وفي الضوء الطرح الوارد أعلاه بات من الممكن القول بأن الإستراتيجية تعتمد على نحو واضح على السياق إذ أنه يؤثر على فهم ما هو إستراتيجي وطبيعة المُحادثة الإستراتيجية الازمة وماهية المُفارقات الإستراتيجية علاوة على سلوكيات القادة الإستراتيجيين، كما وأنه يضم تحديات فريدة من نوعها قد تمنح القادة أنفسهم القدرة على التفكير والتصرُّف على نحو إستراتيجي لذلك يجب على القادة الإستراتيجيين فهمه والتعامل معه بأعلى درجات الوعي وإداراته على نحو صحيح، وبخلاف ذلك فإن فقدان الفهم لما يكتشه السياق سيؤدي إلى خسائر لها تداعيات خطيرة على بقاؤهم وإستمرار منظماتهم.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث:

أولاً: أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي

شملت الفترة الزمنية التي تناولها البحث في المراجعة النظرية التحليلية لِنماذج القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي ثلاثة وثلاثون عاماً للفترة الممتدة من (1990-2022)، وقد إعتمد 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 وتم عرض وتأشير أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي تم إحصائها وباللغة عددها تسعه وعشرون قُدرة عبر الجداول (3) و(4) و(5) ومن ثم 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 مبين

في الجدول (3):

الجدول (3)

أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي للمدة من 1990 ولغاية 2000

الباحث مقدم الأنواع وسنة تقديمها	ن	
القدرة على التحكم بأنفسهم		
القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته	0	0
القدرة على تطوير التغيير الإستراتيجي	0	0
القدرة على بناء الواقع وقادته وتنفيذها	0	0
القدرة على التعامل مع التغيير الاجتماعي	0	0
القدرة على التعامل مع التغيير السلوكي	0	0
القدرة على المفاهيمية	0	0
القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموظفين	0	0
القدرة على تكوين القوية الإستراتيجية	0	0
القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وحسب ما يتطلبها الموقف	0	0
القدرة على التعامل مع عدم اليقين	0	0
القدرة على التأثير الإيجابي على سلوك أعضاء المجموعة	0	0
القدرة على الإثبات	0	0
القدرة على تعين الأفراد	0	0
امتلاك الغرض الأخلاقي	0	0
الوفاء بالوعود	0	0
الولاء	0	0
السعى لتحقيق التمييز	0	0
الالتزام بالقانون	0	0
الإنصاف	0	0
التعاطف	0	0
الإحترام	0	0
النزاهة	0	0
الصدق	0	0
القدرة على التواصل	0	0
عدم الرضا أو التلقى من الحاضر	0	0
المجففة	0	0
القدرة على التكيف	1	2
القدرة الإستيعابية	2	2
المجموع	1	2

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 أنواع وسنة تقديمها																						
القدرة على التحكم بأنفسهم																								
القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على تطوير التفكير الاستراتيجي	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على بناء الواقع وقادته وتنفيذها	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على التعامل مع التعقيد الاجتماعي	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على التعامل مع التعقيد السلوكى	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة المفاهيمية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموظفين	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على تكوين القيمة الإستراتيجية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على إتخاذ القرارات المنسانية وحسب ما يتطلبه الموقف	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على إتخاذ القرارات المنسانية وحسب ما يتطلبه الموقف	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على التعلم مع عدم اليقنة	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على التأثير الإيجابي على سلوك أعضاء المجموعة	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على التأثير الإيجابي على سلوك أعضاء المجموعة	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على الإبتكار	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على تعبيبة الأفراد	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
امتلاك الغرض الأخلاقي	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الولاء	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الوفاء بالوعود	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الصدق	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على التواصل	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
عدم الرضا أو القلق من الحاضر	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الحكمة	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة على التكيف	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
القدرة الإستراتيجية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

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 لقائد الإستراتيجي،

وكما مُبين في الجدول (5):

الجدول (5)

أنواع القدرات الفردية لقائد الإستراتيجي للمدة من 2012 ولغاية 2022

الباحث مقدم أنواع وسنة تقديمها	ن	القدرة على التحكم بالنفسهم	القدرة على تشخيص جانب القدرة والضعف لدى القائد ذاته	القدرة على تطوير التفكير الإستراتيجي	القدرة على بناء الواقع وقيادة وتنفيذها	القدرة على التعامل مع التعقيد الاجتماعي	القدرة على التعامل مع التعقيد السلوكى	القدرة المفاهيمية	القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموظفين	القدرة على تكوين القيمية 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 الإبتكار	القدرة على تعينة الأفراد	امتلاك الغرض الأخلاقي	المواء بالوعود	الولاء	السعى لتحقيق التمييز	الالتزام بالقانون	الإنصاف	التعاطف	الاحترام	الصدق	النزاهة	القدرة على التواصل	عدم الرضا أو القلق من المحاضر	الحكمة	القدرة على التكيف	القدرة الإستيعابية
(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																													

										✓	✓											✓	✓		(Mahdi <i>et al.</i> , 2021, 4)	6	
							✓	✓	✓	✓	✓												✓		(Neyisci & Erdogan, 2022, 19)	7	
																						✓	✓	✓	(Belias & Trihas, 2022, 18-19)	8	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																			(Tipurić, 2022, 88-89)	9	
1	0	2	6	7	5	المجموع																					

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

ثانياً: نتائج تحليل المضمن

يستوجب القيام بعملية تحليل أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي سبق وأن إستعرض الباحثان مكونها عبر ثلاثة حقب زمنية مراجعة معنى كلاً منها للوصول إلى الأنواع الأكثر توافقاً، ومن هذا المنطلق يمكن أن نشرع بهذه العملية عبر طرح التساؤل الواجب أن تُجيب عليه كل حقبة من الحقبة الزمنية الثلاثة وعلى نحو منفرد وكما مدون في أدناه:

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

1. تحليل مضمن الحقبة الزمنية الأولى الممتدة من 1990 ولغاية 2000

بزوج الإهتمام من قبل الباحثين لماهية القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي مع مراعاة أن ذلك الإهتمام كان محصوراً بالباحثين الأجانب دون العرب منهم، إذ أنهم حاولوا عبر ذلك الإهتمام القيام بتجديد جوهر القيادة الإستراتيجية التي أصبحت كأنها صديق قديم فقد مجال الإدارة الإهتمام به وذلك لوصولها إلى طريق مسدود قائم على بعض النظريات ذات العلاقة بمضمونها، إلا أن الواقع قد جعل من تلك النظريات غير كافية لمواكبة مُتطلبات العصر الحديث وبما أدى إلى قيام بعض الباحثين بالتوجه نحو المحاولة لتجديد مضمن القيادة الإستراتيجية عبر الوقوف عند تفاصيلها الدقيقة والعمل على إخضاعها لتفكير والتحليل للوصول إلى المُركّزات التي يمكن أن تساعد القائد الإستراتيجي على تحديد ما الذي يفعله وكيف يفعله بنجاح في ظل وجوده أبيان هذا العصر الذي يتسم بالغموض والتعميق والحمل المعلوماتي الزائد، ومن هنا عُد (Cohen & Levinthal, 1990, 135-136) هو أول من شرّع بالحديث عن كيفية القيام بـمُعالجة ومسايرة مُتطلبات القيادة الإستراتيجية وذلك عبر ضرورة إمتلاك القائد الإستراتيجي لما أسماه بالقدرة الفردية والتي عدّها بمثابة جوهرأً للقيادة الإستراتيجية إذ أنه يرى وجوب تمثّل ذلك القائد بالقدرة الإستيعابية التي أشار إلى معناها بقدرة القائد الإستراتيجي في التعرّف على المعلومات الجديدة والعمل على إستيعاب محتواها لبلوغ الأهداف الإستراتيجية التي يسعى لها، وهذا يعني إستثمار تلك المعلومات ذات الطابع المتجدد في تطوير الإستجابات التي يمكن أن يُظهرها ذلك القائد عند تعامله مع إفرازات البيئة المُحيطة به، ثم أضاف لاحقاً (Black & Boal, 1996, 151) نوعاً ثانياً لهذه القدرات تحت مسمى القدرة على التكيف التي أشار في معناها إلى قدرة القائد الإستراتيجي على مواكبة التغييرات الحاصلة في بيئته ذات المشهد التناصفي الجديد الذي غيّب الجمود وإستلزم المرونة التي تسمح بذلك القائد بتحقيق الإستباقية عند محاكاة الظروف التناصفية المُتغيرة، هذا وان المُتتبع لدائرة ذلك الإهتمام بأنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي سيرى أن الوحدة منها إلى مُكملة 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 ورد من قبل أسلافه من الباحثين لماهية أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي على نحو أكثر نُضجاً تتضمن في مُقدمتها القدرة الإستيعابية وقدّم معناها على أنها تعني إمتلاك القائد الإستراتيجي للحكم المعقّل والإستماع النشط وتبادل المعلومات المُتجددة على نحو دوري، كما وأنه قدّم القدرة على التكيف التي حدد معناها بقدرة القائد

الإستراتيجي على التحلي بالمرؤنة الإستراتيجية المستندة إلى التعامل المُنفتح مع التعقيد المعرفي والسلوكي اللذان يُرافقان عملية التغيير، ثم ذهب بإتجاه التجديد عبر تقديم نوعاً ثالثاً لهذه القدرات ألا وهو الحكم وقدمها على أنها تعني قُدرة 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 معينة.

وفي نهاية ذلك الطرح بات من المُمكِن أن نُجِّيب عن التساؤل الوارد في مقدمة تحليل المضمون بالإستناد إلى ما وردَ في الجدول (3) عبر القول بأنَّ القدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي لِأداء دوره بنجاح في حدود هذه الحقبة هي ثلاثة أنواع: (القدرة الإستيعابية ، القدرة على التكيف ، الحكم) والتي متى ما وجدت فإنها سُتعطِي معنى لِتحركات ذات القائد عبر إستيعاب المعلومات الجديدة والتكيف مع التغيرات التي تحملها والواجب إستثمارها على نحو حكيم يُلقي بظلاله في نهاية المطاف إلى اعتلاء القائد الإستراتيجي لمنصة النجاح الواجبة البلوغ.

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

نلاحظ إستمرار الإهتمام بأنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي مع مُراعاة توسيع دائرة ذلك الإهتمام أَبَانَ هذه الحقبة لِتضم الباحثين العرب إلى جانب الباحثين الأجانب، إذ أنه عند الإستمرار بمراجعة الأدبيات الإستراتيجية وجد بأنَّ (Davies & Davies, 2004, 34-35) قد تعاملَا 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 يمكن أن تشمل عليه في جوهرها من قُدرات، ثم استرکوا طرفهم عبر تقديم تلك القدرات بأربعة أنواع جاءت الثلاثة الأولى منهم مؤكدة لِما إنْتَهَت إِلَيْهِ الحقبة الزمنية الأولى أَنْفَقَتْ تقديمَ معَ 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 قُدرةً أولى جديدةً في المسمى والمضمون ويراد بها ضرورة شعور القائد الإستراتيجي بالتوتر الإبداعي الذي ينشأ من مواجهة الحقيقة حول الموضع الحالي والرؤية التي ينشدُها هذا وأنَّ القيام بتجاوز هذه الفجوة ما بينَ المواقعين يتطلب قيامه لِما يُسمى بالفقرة الإستراتيجية التي تتحدى الأفكار الحالية للبحث عن أفكار وعمليات أفضل، وتُعُدُّ هذه القدرة بِمثابة نقطة الإنطلاق الشروع في تفعيل باقي القدرات من حيث أنَّ عدم رضا أو قلق القائد الإستراتيجي على وضعه في الوقت الحاضر سيدفعه إلى تفعيل القدرة الإستيعابية من أجل بلوغ وإستيعاب المعلومات الجديدة بعد تصفيتها وبما يؤدي إلى ضرورة تفعيل القدرة على التكيف مع المُتحصل من هذه المعلومات لقيادة الإتجاهات الحديثة بمرؤنة تتجاوز كلَّ التعقيبات بعقلية تستند إلى ضرورة مواكبتها على نحو يُسْتَثمر مكونها بشكلٍ حكيم وهذا يُعُدُّ تفعيلاً لِقدرة الثالثة التي تتضمن تحقيق التوازن بينَ آثار القائد على نفسه وعلى الآخرين، ثمَّ لحقَّ هذا الرأي أول ظهور للباحثين العرب في ميدان القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي إذ تبني (المعاضيدي والطائي، 2011، 118) ما جاء به (Boal &

Hooijberg, 2000) من أنواع لهذه القدرات والتي كانت عبارة عن ثلاثة أنواع هي (القدرة الإستيعابية، والقدرة على التكيف، والحكمة) وقدموها بنفس الطرح مع تجديد مضمون الحكمة التي تم التعبير عنها عبر القول بأنها ناتجة عن إمتلاك القائد الإستراتيجي للتمييز مُضافاً إليه الحدس وبما يُمكن ذلك القائد من الإبصار بالتحولات الحاصلة في ميدان العمل المحيط به، أخيراً وفي نطاق هذه الحقبة نرى أن (العصيب، 2011، 50-52) قد تبني ما جاء به (المعاضيدي والطائي، 2011، 118) وللذان تبنيا ما قدمه (Boal, 2011) (Hooijberg, 2000) & من حيث أن أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي هي ثلاثة أنواع ثم أضاف نوعاً رابعاً لها آلا وهو القدرة 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 معطيات البيئة المحيطة به على نحو يُمكنه من تحقيق ورعاية ذلك التواصل على نحو جيد.

وفي نهاية ذلك الطرح بات من الممكن أن نُجيب عن التساؤل الوارد في مقدمة تحليل المضمون بالإستناد إلى ما ورد في الجدول (4) عبر القول بأن القدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي لاء دوره بنجاح في حدود هذه الحقبة هي خمسة أنواع: (عدم الرضا أو القلق من الحاضر، القدرة الإستيعابية ، القدرة على التكيف، الحكمة، القدرة على التواصل)، وعلى نحو عام يمكن القول بأن هذه الحقبة قد شهدت طفرين إيجابيتين تُحسب للباحثين العرب الأولى منها تتمثل بإشتراكهم في تحديد ماهية أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي حتى وإن تبنوا ما جاء به الباحثين الأجانب إلا أنهم قد أقدموا على تجديد المضامين التي وردت بها تلك الأنواع إلى جانب تقديم قدراتٍ جديدة وهذه هي الطفرة الإيجابية الثانية وبما أدى في مُحصلته إلى وجوب التعامل مع هذه القدرات على أنها بِمثابة ذخيرة للقائد الإستراتيجي تؤدي إلى تمكينه من تتوسيع أعماله بالنجاح المرجو.

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

توسعت دائرة الإهتمام على نحو ملحوظ في تحديد أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي خلال هذه الحقبة، حيث ظهر ذلك الإهتمام بشكليين الأول منها هو التأكيد على الأنواع التي تم تحديدها في الحقبتين الأولى والثانية أنسنة الذِّكر مع تجديد مضمونها، والثاني ذهب بإتجاه تقديم أنواعاً جديدة لهذه القدرات من حيث المُسمى والمحتوى وبما يُلاءم مجال إهتمام الباحث المُقدم لها ومتطلبات بيئته، حيث نلاحظ في غضون هذه الحقبة أن (Tandogan, 2015, 113) قد أكد أنواع هذه القدرات وفقاً لما جاء به (Davies & Yoon & Gi, 2004) Davies من حيث المُسمى والمحتوى، ثم تلاه (Jaleha, 2018, 127) و (Kahwaji *et al.*, 2020, 1971) suh, 2020, 3-4) قد إختصروا تلك الأنواع بثلاثة قدرات جاءت مُطابقة لما جاء به (Boal & Hooijberg, 2000) من حيث المُسمى والمحتوى، أما (Asif & Basit, 2020, 217) فإنهم قد ذهبوا بإتجاه تجديد هذه القدرات إذ أنهم حددوها بعشرة أنواع هي: (الصدق، والنزاهة، والإحترام، والتعاطف، والإنصاف، والإلتزام بالقانون، والسعى لتحقيق التميُّز، وللولاء، والوفاء بالوعود، وإمتلاك الغرض الأخلاقي) وعدّوها بِمثابة عوامل النجاح الحاسمة للقائد الإستراتيجي الذي يعمل

في بيئة أعمال اليوم، في حين نجد أن (Mahdi *et al.*, 2021, 4) وُزملاءه ينظرون إلى القدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي عبر أربعة أنواع هي القدرة على التكيف مع مُتضمنات البيئة الديناميكية، والقدرة على تعبئة الأفراد في سبيل أن يكونوا مُتعددي الخدمات التي يمكن أن يقدمونها، والقدرة على الإبتكار إلى جانب ضرورة إمتلاك الحكمة التي تساعدهم على صياغة الخطط الإستراتيجية ذات القرارات الناجحة في ظل مُعطيات البيئات المُحيطة بهم، ويري (Neyisci & Erdogan, 2022, 19) أن الخصائص الفردية للقادة الإستراتيجيين هي السبب في وجود تعريفات متنوعة لقيادة 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 إنموزج (Davies & Davies, 2004) وبذلك فإنهم قد تبنوا ذات الأنواع للقدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي والتي جاء بها هذا الإنموزج.

أخيراً يُجادل (Tipurić, 2022, 89-88) بأن هنالك قُدراتٍ أخرى يمكن عَدُّها قُدراتٍ فردية للقائد الإستراتيجي تمثل بالأتي: القدرة المفاهيمية التي تُمكِّن القائد الإستراتيجي من التعامل مع التعقيد المعرفي الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية إلى جانب المشكلات غير المنتظمة، والقدرة على التعامل مع التعقيد السلوكي عبر سن القوانين ذات الطبيعة المختلفة والمُتعارضة في آنٍ واحد، والقدرة على التعامل مع التعقيد الاجتماعي أي التعامل مع السياق الاجتماعي الذي يقدم فيه الأفراد المُحيطين مُفترحات 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 تنفيذه وقيادة ذلك التنفيذ على نحوٍ صحيح، والقدرة على تعزيز التفكير الإستراتيجي، والقدرة على تحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبما يجعلهم واعين ومُدركين لإمكانياتهم على نحوٍ صادق، والقدرة على التحكُّم بالنفس وضبط إيقاعها عبر التحكُّم بالدُوافع والمزاج وإعادة التوجيه على نحوٍ مُثمر.

وفي نهاية ذلك الطرح بات من المُمكِّن أن نُجيب عن التساؤل الوارد في مقدمة تحليل المضمون عبر القول بأن القدرات الفردية الواجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي لأداء دوره بنجاح في حدود هذه الحقبة هي تسعه 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 التميُّز، الولاء، الوفاء بالوعود، إمتلاك الغرض الأخلاقي، القدرة على تعبئة الأفراد، القدرة على الإبتكار، 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 الإجتماعي، القدرة على بناء الواقع وقيادته وتنفيذها، القدرة على تطوير التفكير الإستراتيجي، القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف لدى القائد ذاته، القدرة على التحكم بأنفسهم)، وعند إخضاع هذه الأنواع للتقييم والمقارنة بين أراء الباحثين سنجد أن الأنواع الأكثر توافقاً بمعدل إثنان فما فوق خلال هذه الحقبة هي أربعة قدرات والتي يمكن عدّها بِمثابة الهوية الرسمية للقدرات الفردية للقائد الإستراتيجي أَبَان القرن الحادي والعشرين: (القدرة على التكيف، القدرة الإستيعابية ، الحكمة، عدم الرضا أو القلق من الحاضر) وكما هو موضح في الجدول (5)، وعلى نحو عام بات من الواضح ترُكُز إهتمام الباحثين أَبَان 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 قُدراته الفردية بِمثابة الأساس لجودة القيادة الإستراتيجية بِرُبُّتها ووسيلة تمكينه لتشكيل وتنفيذ الإستراتيجيات على نحو صحيح يُسهم في نهاية المطاف في إنجاح عملياته الإستراتيجية، وهذا هو السر الأعظم الواجب أن يمتلكه ذلك القائد ضمن مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي بانت تتعامل مع ذلك القائد على أنه معلولاً للتعامل مع مُخرجات الأمس وِمعطيات اليوم وِمؤشرات المستقبل.

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 يُدلّ على وجود تحولات جذرية في مستوى الوعي تجاه هذا المفهوم وبما يجعله مداعة للبحث عبر طرح التساؤل الآتي:

هل أن جميع القادة الإستراتيجيين مهمين بالفعل؟

في الحقيقة لقد كانت رحلة البحث عن إجابة هذا التساؤل مداعة لبحث وإستعراض مكامن العديد من البحوث والكتب العلمية إلى جانب الوقوف عند مخرجات العديد من الأطارات والرسائل الجامعية، والتي ظهرَ في مجملها بأن القائد الإستراتيجي هو منظومة متكاملة من القدرات الفردية التي تتفاعل مع التطورات الحاصلة فيما يُحيط به، وإستناداً إلى ذلك بات من الممكن أن نؤشر المعطيات الآتية:

1. شهدت القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي تطوراً مُستمراً ضمن صيرورة إمتدت مُنذ عام 1990 ولغاية عام 2022 أفرزت في مُحصّلتها العديد من الأنواع لهذه القدرات إستناداً طرُحُها إلى العديد من الأسباب منها إتسام بيئه الأعمال بالتعقيّدات والتحديات المُتلاّحة التي أدت إلى جانب التطورات التكنولوجية إلى ارتفاع وتيرة المُنافسة المحليّة والعالميّة وبما ألقى بِظلاله إلى التأثير على جوهر الوجود للقائد الإستراتيجي الذي بات يحتاج إلى الجمع بين الخبرة الشخصية (الأنماط) والممارسة 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 محاكاة تلك الأسباب والتي تستند في جوهرها إلى ضرورة التفكير والتصرف بشكل إستراتيجي إلى جانب التعامل مع المُفارقات الإستراتيجية بشكلٍ هادفٍ عبر ما يمتلكه من تعقيّدات معرفية وسلوكيّة تُسهم في رفع مستوى مُحادثاته الإستراتيجية ضمن التحديات السياقية التي يُعمل في خضمها.
2. بات من الواضح أنّ نقطة الشروع في تفعيل القدرات الفردية للقادة الإستراتيجيين عدم الرضا عن الوضع الحالي أو القلق من مُعطياته وهذه هي القدرة الأولى التي تُعدّ أساس القيمة الحقيقية لوجود هؤلاء القادة؛ بمعنى أنها بمثابة الدافع للإنخراط المستمر في عملية فحص بيئاتهم المحلية والعالمية وذلك في سبيل بلوغ المعلومات الجديدة وإستيعاب مُتضمناتها والتكيّف معها بحكمة وبما يُفضي إلى القيام بالأعمال الإبداعية وهذه هي القدرات الأربع التي شكلت التمثيل الحقيقي الأكثر توافقاً في الرأي والتي تم تشخصيّتها بعد مراجعة جميع أنواع القدرات الفردية للقائد الإستراتيجي التي جاء بها الباحثين بدءاً من العام 1990 ولغاية العام 2022.

3. يمكن وصف القدرات الفردية للقادة الإستراتيجيين في خضم الأنواع التي تضمنتها على أنها فروقاً فردية بين هؤلاء القادة فهي من تُمكّنهم من دمج الماضي والحاضر والنظر إلى المستقبل وهذا يعني أنها من تجعلهم موجهين إستراتيجياً عبر ما يُسمى بتكوين الصورة الأكبر التي تُسهم في إمتلاكهم معيلاً للتعامل

مع الغد وأحداثه بشكل أكثر واقعية يعزز من منهج القيادة الإستراتيجية بوصفها ظاهرة فينومينولوجية - تتشكل عبر إحداث التماطع بين الوعي الذاتي والوعي الجماعي أبان لحظة زمنية تتجاوز الحاضر ل تستشرف المستقبل - .

4. في حال تمتع القادة الإستراتيجيين بالقدرات الفردية فإن ذلك سيكسبهم إمكانية الإحساس بالذات وبالبيئة إلى جانب التفاعل النشط معهما وبذلك فإن هؤلاء القادة سيُجسّد وجودهم مُعارضه بعض الظروف القابلة للتأكد من خلال تقديم طروحات مضادة أيضاً قابلة للتأكد 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 الظروف المُمكنة حول ذات الموضوع وصولاً إلى تطوير الإستراتيجيات المبتكرة.

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 المُرتكز لمفهوم القيادة الإستراتيجية في قوتها كما وأنها باتت بمثابة معياراً للتمييز بين القادة الإستراتيجيين المُهمين وما دون ذلك، أي بين القائد الإستراتيجي الذي يعمل بشكل إستراتيجي والذي يعمل بشكل نفدي - يستند إلى كل ما هو مُتاح وجاهز للإستخدام فقط -

6. على نحو عام لحظ 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 بيئه ودراسة الباحثين مُقدميها، إذ أنه بعد جمع وتقييم تلك الآراء تم التوصل إلى مجموعة من القدرات التي تم تأثير وجود التوافق حولها أحياناً في المُسمى والمحتوى وأُخرى في المُسمى فقط إلا أن ذلك الأمر لا يلغى صفة التباين إلى جانب غياب الإنفاق في متن هذه الآراء.

وفي ضوء ما سبق بات من المُمكن أن نؤكد صحة الفرضية الثانية التي جاء بها البحث التي نصت متنها على: تباين 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 التغيرات البيئية المتلاحقة والإستجابة لها.

أولاً: المصادر العربية:

آ. الرسائل والأطارات الجامعية

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

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

ب. المجلات

1. المعاضيدي، معن وعده الله والطائي، أيمن جاسم محمد، 2011، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين في كلية الإدارة والإقتصاد، العدد (105)، المجلد (33)، الصفحات (140-111)، 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 & Vélez, 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, Maaria, 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 Rabeea & 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. Neweś, Aldona Glinska & 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 Coucil 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).