

Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)

ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date & Issue: 1st Jan 2019, Vol.7, No.1, January 2019

<https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.1.58.79>

**Strategic Leadership Competencies and its Relationship on Achieving
Organizational Excellence: A Theoretical Study**

Adnan Ahmad Olwan

Vice President of National Center for Security and Crisis Management, Amman, Jordan,
aolwan@gmail.com

Hani Jaza'a Irtaimah

Dean of the Faculty of Business & Finance, The World Islamic Sciences and Education
University, Amman, Jordan, drhaniirtaimah@yahoo.com

Musa Al-Lozi

Department of Public Administration, School of Business, The University of Jordan,
Amman, Jordan & President of Aqaba Branch, The University of Jordan, Aqaba,
Lozi.musa@ju.edu.jo

Abstract:

Despite the long history of leadership research, management scholars have recently begun to define modern concepts of strategic leadership as a focus. The present study aims to review the theoretical literature on strategic leadership, the dimensions of strategic leadership, leadership, strategic thinking, strategic thinking models, and the advantages of strategic thinking, leadership model, and functional cadres.

Keywords:

Strategic Leadership, Organizational Excellence, Theoretical Study

Citation

Olwan, Adnan Ahmad; Irtaimah, Hani Jaza'a; Al-Lozi, Musa (2019); Strategic Leadership Competencies and its Relationship on Achieving Organizational Excellence: A Theoretical Study; Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM); Vol.7, No.1, pp.58-79, <https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.1.58.79>.

جدارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق التميز المنظمي: إطار نظري

د. عدنان احمد العلوان¹، أ.د. هاني جزاع ارتيمه²، أ.د. موسى اللوزي³

¹ نائب رئيس المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، عمان/الأردن، aolwan@gmail.com
² عميد كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان/الأردن ، drhaniirtaimeh@yahoo.com
³ نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون المراكز وخدمة المجتمع/ رئيس فرع العقبة، Lozi.musa@ju.edu.jo

الملخص

على الرغم من التاريخ الطويل للبحث في مجال القيادة، إلا أن علماء الإدارة بدأوا مؤخرًا في تحديد المفاهيم الحديثه المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية كمرکز اهتمام. هذا وتهدف الدراسة الحالية الى مراجعة الأدب النظري التربوي المتعلق بالقيادة الإستراتيجية، أبعاد جدارات القيادة الإستراتيجية، جدارات القيادة، التفكير الإستراتيجي، نماذج التفكير الإستراتيجي، مزايا التفكير الإستراتيجي، نموذج الجدارات القيادية، والجدارات الوظيفية. الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، التميز المنظمي، إطار نظري.

1. مقدمة

يتضمن هذا البحث التعرف على مفاهيم إدارية حديثة تتمثل في القيادة الإستراتيجية، أبعاد جدارات القيادة الإستراتيجية، جدارات القيادة، التفكير الإستراتيجي، نماذج التفكير الإستراتيجي، مزايا التفكير الإستراتيجي، نموذج الجدارات القيادية، والجدارات الوظيفية. كما تم استعراض أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

دراسة صالح (2015) بعنوان: "القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة الفلسطينية".

هدفت الدراسة الى التحقق من العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى المدراء العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، والتحقق أيضا من مدى ممارستهم للقيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين في الوزارة، بالإضافة الى وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الإستراتيجية لدعم السلوك الإبداعي لديهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وقد اتبع في ذلك أسلوب المسح الشامل حيث شملت الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (113) وهم رؤساء الأقسام العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة شمال غزة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة والمكونة من جزئين: الجزء الأول لقياس مدى ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية، والثاني: لقياس مدى ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي، وقد تم استخدام منظومة (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج، كان من أبرزها:

- ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية جاء بدرجة متوسطة.
- ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي جاء بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين القيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى مدراء وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين في الوزارة.
- وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها:
- إشراك الموظفين العاملين في الوزارة بمسئولية اتخاذ القرارات.
- ضرورة تنمية قدرات مدراء وزارة الصحة الفلسطينية على القيادة الإستراتيجية من خلال برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى مدراء وزارة الصحة الفلسطينية.

دراسة الفرجاني والدرباق (2015) بعنوان "دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي".

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم أوجه القصور في دور القيادة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية بالمصارف الليبية، وقد كان مجتمع الدراسة المديرين بالإدارات العليا بالمصارف الليبية، وقد استخدم المنهج الكمي لجمع البيانات وتحليلها. وبينت نتائج الدراسة أن هناك قصورا في دور القيادة الإستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية بالمصارف الليبية، وتمثل هذا القصور في قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي، واهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين، وقدرة القائد على إدارة التغيير، وقدرة القائد على الإبداع والابتكار، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل مختلف مجالات البناء الإستراتيجي للمصارف الليبية، مع التركيز على المجالات التي تعمل على التنبؤ الفعال بالمستقبل وتحديد الرؤية الواضحة والاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية من قبل القادة تجاه العاملين بالمصارف الليبية، والاهتمام بتنمية قدرة القائد على إدارة التغيير، وتشجيع الإبداع والابتكار على كافة المستويات الإدارية، والتأكيد على وضع نظم فعالة لتحسين كفاءة الموارد البشرية، وإعداد الكوادر القادرة على قيادة المنظمات بكفاءة وفاعلية؛ للمحافظة على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بحدة المنافسة.

دراسة المصري (2015) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني".

هدفت الدراسة الى الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وظائف الإشراف متضمنة ذلك التدرج من رئيس شعبة حتى وكيل وزارة والبالغ عددهم (177) موظفاً على رأس عملهم في وزارة الداخلية، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل حيث شملت جميع العاملين في وظائف الإشراف. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت من (65) فقرة تم توزيعها على خمسة محاور. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام المنظومة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- بلغ واقع ممارسة وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني ما نسبته (% 68.45)، بينما بلغ واقع عمليات إدارة المعرفة بالوزارة ما نسبته (%67.15).

-وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.789) ومستوى دلالة (0.00).

- فسرت القيادة الاستراتيجية تباين نسبته (% 68.2) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، والنسبة الباقية يعود لعوامل أخرى.

دراسة أبو حجر (2014) بعنوان "القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية".

هدفت الدراسة الى استكشاف ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد تبلورت مشكلة البحث بالتساؤل التالي: هل يوجد دور وتأثير لممارسات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والأزمات؟ وقد قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات الموجودة لدى القائد الاستراتيجي تتمثل خلال التعامل في (استثمار القدرات الاستراتيجية، تحديد التوجه الاستراتيجي، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، التعلم المستمر، وتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية) وذلك من خلال التعامل مع المخاطر والأزمات في جميع مراحلها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تطبيق الدراسة على القيادة الإدارية في تلك المؤسسات والتي تعاني الكثير من المخاطر والأزمات، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (2682)، وبلغت حجم عينة الدراسة (391) فرداً، وقد كانت عينة الدراسة طبقية عشوائية، تم استخدام منظومة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- تُعتبر ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات مطبقة بنسبة متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

- وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة الاتجاه بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات.
- أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثراً في إدارة المخاطر والأزمات هي (التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة) هي الأقل تطبيقاً من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

- وجود علاقة ارتباط موجبة الاتجاه بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية، كما أن متغيرات البيئة الخارجية تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة (%46).

دراسة باديس و جوهرة (2014) بعنوان "دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، من خلال دورها في الممارسات المتعلقة برأس المال البشري، والممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، و الممارسات المتعلقة بالتصور الاستراتيجي في "مدبغة الميلية" بولاية جيجل في الجزائر والتي شملت على (200) عامل بعشر قياديين للمنظمة، اتبعت الدراسة منهجين هما الوصفي والاختباري، وتبنت أسلوب الافتراض الاستنباطي؛ حيث تم استخدام تقنية دراسة حالة، واعتمدت على أسلوب الاستبيان لجمع بيانات الدراسة. بعد تحليل النتائج تبين بأن القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاث تساهم في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة.

دراسة المعاضيدي والطاني (2011) بعنوان "إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة لأراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى".

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة ب (بناء قدرات ديناميكية جوهريّة، التركيز على بناء رأس المال البشري، استخدام التقنية الجدية بفاعلية، الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة، وبناء هيكل وثقافة منظمية جديدة) في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى في العراق، وقد تم استخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة ولتحقيق أهدافها المتمثلة بالتحريفي بمتغيري الدراسة وطبيعة العلاقة بينهما، وقد كانت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ميداناً

للدراسة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أولاً، رغم تعدد وتنوع ممارسات القادة الاستراتيجيين إلا أن تلك الممارسات ترتبط مع بعضها بشكل تكاملي وتبادلي، ثانياً، يمكن الاعتماد بشكل كبير على تلك الممارسات بوصفها وسيلة للتميز المنظمي من خلال المرونة الاستراتيجية التي تؤهل المنظمة للبقاء أمام التحديات والتغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية. ثالثاً، إحصائياً أثبتت نتائج تحليل واختبار الفرضيات بأن هناك علاقات ارتباط وأثر مباشرين بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة: رابعاً إحصائياً، أثبتت نتائج تحليل واختبار الفرضيات بأن التركيز على ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في كل من بناء رأس مال بشري، وبناء ثقافة تنظيمية ذو أثر إيجابي مباشر على المرونة الاستراتيجية.

دراسة رحيمة، سلمى (2012) بعنوان "دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية على عينة من القادة العسكريين".

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور مهارات القيادة الاستراتيجية الثلاث: (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعاده الستة وهي التأمل للمواجهة، التهيؤ للمواجهة، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الوجداني، تجنب المواجهة، و البحث عن الدعم الواسيلي، وذلك من خلال دراسة علاقة السبب والأثر بين المتغيرين السابقين وأبعادهما الفرعية، تم تطبيق الدراسة على عينة حجمها (42) قائد عسكري في مؤسستي الداخلية والدفاع، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم الاختبار من خلال ثلاث فرضيات: حيث كانت الفرضية الأولى لعلاقة الارتباط، والفرضية الثانية للتأثير، والفرضية الثالثة للفروق، توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ للضغوط العمل.

دراسة الزعبي (2010) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية في الجمهورية العربية السورية تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية السورية وعددهم (200) ضابط، بالإضافة إلى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل مما يشغلون وظيفة (مدير، و موظفي الفئة الأولى والثانية) وعددهم (100) موظف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. خلصت الدراسة بموافقة أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية، أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية تبعاً لمتغيراتهم الوظيفية والشخصية.

1.1. أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

ظهر تناول مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة في بداية الثمانينات على يد (Mintezberg and Waters, 1984)، إشارةً إلى الرئيس الشركة أو الرئيس التنفيذي فيها. على الرغم من التاريخ الطويل للبحث في مجال القيادة، إلا أن علماء الإدارة والاجتماع بدأوا مؤخراً في تحديد القيادة الاستراتيجية كمركز اهتمام (Boal et al., 2007) وقد أصدر مونتجومري (Montgomery, & Woodall, 2008) أحدث دعوة إلى دمج دور القيادة في وضع الاستراتيجيات لموازنة الاعتماد على التحليل الموضوعي الذي قادته الأبيات خلال العقدين الماضيين. وقد أشار جميل (2011: 26) بأن مفهوم القيادة الاستراتيجية قد تم تناوله بعد تناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسنوات عدة وتُوصف بأنها " القدرة على انشاء المواءمة والتحاليف في كل مستويات الأعمال" (Hough and Scheepers, 2008:18) ويعرف منقوبجي (Mungobge, 2007: 5) القيادة الاستراتيجية بأنها " القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين ليصبحوا قادرين على تغيير استراتيجي كمتطلب لازم" وقد عرّف Hitt and Ireland (2005) القيادة الاستراتيجية على أنها " قدرة الشخص على توقع، وتصور، والحفاظ على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء تغييرات من شأنها أن تخلق مستقبلاً قابلاً للتطبيق للمنظمة". ويشير الطائي وآخرون (2011: 7) إلى أن الاستراتيجية تدل على الخطة والقيادة الاستراتيجية تدل على التفكير واتخاذ القرارات الضرورية لتطوير وتنفيذ الخطة، وأن اتخاذ القرارات يتم اتخاذه عبر مختلف الثقافات، والوكالات، والشخصيات، وجدول الأعمال، والرغبات، وهو يتطلب في كل ذلك إلى ابتكار الخطط العملية المرغوب بها والتي تحظى بالقبول لدى الأفراد والمنظمات (Gulliot, 2005: 114).

وقد اتفق كل من فيرا و كروسمان (Vera and Crossan, 2004: 223) و زوقا (Zogah, 2009:203) إلى أن القيادة والقيادة الاستراتيجية مفهومان مختلفان؛ فبينما تتمثل القيادة بأي مستوى في المنظمة، تتمثل القيادة الاستراتيجية بمستوى القمة في المنظمة، وبينما تركز القيادة على العلاقة بين القادة والمؤوسين، تركز القيادة الاستراتيجية على العمل التنفيذي ليس كنشاط علائقي فحسب، بل كنشاط استراتيجي أيضاً. وقد أشار كل من هاوس وايديتا (House and Aditya, 1997: 446) إلى أن القائد الاستراتيجي يقع على عاتق المسؤولية العامة عن المنظمة، ويقوم بتحديد موقع القيادة الاستراتيجية في العلاقة بين المديرين التنفيذيين والمنظمات. وهذا يعني أنه إذا لم يكن هناك تنظيم رسمي، فإننا لا نتعامل مع القيادة الاستراتيجية. هناك عدة آثار لتوسيع نطاق القيادة الاستراتيجية؛ أولاً، من المتوقع أن يؤثر

القادة الاستراتيجيون على بعض منظماتهم، إن لم يكن الكثير منهم. ثانياً، نتيجة لذلك، قد يتعين على القادة الاستراتيجيين استخدام أدوات غير شخصية مثل تصميم هياكل التنظيم ونظم الحوافز، ومن ثم الحكم عليها، للتأثير على المنظمة. ثالثاً، قد تكون بعض أعمال القيادة الحاسمة هي اختيار المديرين في منظماتهم، أو تحديد الأهداف والجدول الزمنية. رابعاً، قد يكون هناك "بدائل للقيادة" في شكل أنظمة قد تزيد من دور المديرين، وأخيراً، قد يكون أداء الأفعال الرمزية أكثر أهمية بالنسبة للقادة الاستراتيجيين أكثر من غيرهم من القادة (Zane and Narayanan, 2009). والجدول التالي يوضح الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية:

الجدول (1). الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استناداً على الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة	تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل
التركيز	تركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على جانب الموازنة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط استناداً إلى ما يمتلكه القائد من مهارات تقليدية	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.
القرارات	إتباع منهج محدد لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسه سلفاً بعيداً عن المخاطر وعدم التأكد في القرارات	إتباع البديهة والحدس في اتخاذ القرارات سريعة ومفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها
الثقافة المنظمة	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة
مرونة العمل	تميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل	تميل إلى المرونة في إتباع التعليمات
التغيير	تميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر	تميل إلى التغيير الجذري ويأتون بابتكارات

المرجع: صالح بن سعد المربع (2012)

تتطلب القيادة الإستراتيجية من الفرد أن يفكر باستمرار، ويعكس ويحلل جميع وجهات النظر، والعلاقات التي تحد منظماتهم، بحيث يتم تعزيز قدرات المنظمة واستدامتها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عندما يكون لدى هذا الشخص فهم ثاقب للتعقيد بين الشركة والمساهمين والبيئة. يذكر هنية (2017, Haniya) أن القادة الاستراتيجيين يجب أن يكونوا قادرين على

و يتخيلوا سيناريوهات مختلفة بمعلومات متاحة، وأن يكون لديهم شبكات واسعة تشمل تصورات المستهلك والشريك المنافس، ومن خلال هذه العقيبات، يتم تسليط الضوء على الفرص ونقاط القوة، ولكن الآن يحتاج القائد الاستراتيجي إلى تحدي الافتراضات التي يشكلها الآخرون، أو أنفسهم، ويتطلب ذلك تحليل المعلومات وإعادة التفكير فيها للإفصاح عن الاستنتاجات والآثار المخفية. ويشير هنية إلى أن هناك ستة مهارات تفكير ملحوظة في عملية تنفيذ القيادة الاستراتيجية الفعالة وهذه المهارات هي القدرة على:

1. تذكر واستدعاء الحقائق والأفكار (المعرفة / يتذكر).
2. فهم الحقائق والأفكار وربطها (الإدراك / يفهم).
3. تطبيق الحقائق والمعرفة والأساليب بطرق مختلفة في الحالات الجديدة أو القديمة (تطبيق / يطبق).
4. تحليل وفحص ومقارنة الأفكار والمعلومات في أقسام من خلال تحديد الأسباب والاستدلالات والأدلة التي تدعم التبسيط (تحليل / يحلل).
5. تقييم الوقائع والمعلومات وجمعها بطرق مختلفة من خلال اقتراح قرارات بديلة أو دمج العناصر في ترتيب جديد (تجميع / يقيم).
6. إنشاء مجموعة من المعايير التي تشهد على جودة العمل، والأفكار أو الأحكام على البيانات لأن هذا سوف يُظهر حالة وحماية القرار، أو منتج أو خدمة جديدة، والتقييم، وما إلى ذلك (التقييم / ينشئ).

1.2 أبعاد جدارات القيادة الإستراتيجية

مع اهتمام البحوث المتزايد للقيادة الإستراتيجية، ودورها في تحسين أداء المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية فيها، ظهرت أبعاد القيادة الإستراتيجية متعددة وكان من أبرزها جدارات التفكير الاستراتيجي وجدارات القيادة (Zane and Narayanan, 2009).

2. ثانياً: جدارات القيادة

2.1. مفهوم الجدارات القيادية: إن التغيير في المنظمات أصبح سائداً وملحاً، مما يفرض على العاملين أن يكونوا أكثر تكيفاً ومرونة لأي تغيير تمر به المنظمة يجلب لها الميزة التنافسية بما يمتلكونه من مهارات وقدرات تمكنهم من التفاعل مع الأنشطة والعمليات الجديدة التي يفرضها التغيير إن القادة الذين يمتلكون مقومات الجدارات القيادية يلعبون دوراً بارزاً بترسيخ المبادئ والقيم والأنظمة التي تجعل من العاملين في المنظمة أكثر استجابة وتكيفاً لتقبل التغيير. وقما حدث إذ أن الجدارات القيادية تمكن القادة من تعزيز ثقافة الاستجابة للتغيير والتطوير في المنظمة، مما يقلل بشكل كبير أو يقضي على عملية مقاومة التغيير التي تظهر في بعض المنظمات، Howard, Healy, and Boyatzis, 2017. على مدى سنوات عدة حظيت الجدارات القيادية بعدد كبير ومتنوع من التعاريف، وأن هذا التنوع جاء نتيجة لاختلاف نوع الجدارات اللازمة لكل موضع من مواضع القيادة، وإن كان هنالك اتفاق بين الباحثين في هذا المجال على عدد من الجدارات الضرورية في كل موضع من مواضع القيادة ذكر موردون (Morden, 1997) إن الجدارة عبارة مجموعة من المهارات والقدرات، وليست ميزة فردية بحد ذاتها وأن هذه المهارات تمثل حصيلة ما تعلمه الفرد واكتسبه خلال مجموعة من الأعمال الفردية، وكذلك خلال وحدات المنظمة، وخلال حقبة من الزمن. وقد وصفها مانوگران (Manogran, 2000) على أنها مجموعة من نماذج السلوك التي تساهم في الأداء الفعال في المنظمة. وعرفها أيضاً على أنها مجموعات من سلوك الموظف التي تولد أداء متميز. وكذلك عرفها حسان زادة وآخرون (Hassanzadeh et al., 2015) على أنها مجموعة من الخصائص الأساسية التي يمتلكها الشخص والتي تعمل على تميز الأداء. وفي كل خصائصها، فإن الجدارات القيادية تندرج تحت ثلاثة أبعاد رئيسية: (1) امتلاك القدرة والصفات لا نجاز المهام بشكل فعال، وتحقيق أدوار وتوقعات وظيفية محددة (2) تمكين العاملين باستمرار على أداء المهام تبعاً لمعايير معينة (3) القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل. يشير بيرك وآخرون (Berke et al., 2008) بأن الجدارات القيادية تعتبر مركز الابتكار للقيادة، وقد اقترحوا نموذجاً لجدارات القيادة تكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: قيادة الآخرين، قيادة المنظمة قيادة الذات، وكل واحد من هذه الأبعاد يوصف بمجموعة من جدارات محددة.

3. ثالثاً: التفكير الاستراتيجي

3.1. مفهوم التفكير الاستراتيجي: إن الأدبيات التي تحدثت عن الأعمال الحديثة تقسم الاستراتيجية إلى فكرتين رئيسيتين: أولاً، (التفكير الاستراتيجي) والذي يعني التفكير بأسلوب خلاق وإبداعي يشجع تبادل مفتوح ومرن للأفكار وطرح الحلول المناسبة التي تناسب التحديات الديناميكية وغير المتوقعة الموجودة في الاقتصاد الحالي ثانياً، (التخطيط الاستراتيجي)، والذي يشمل وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، والتطبيق الشمولي والمنطقي لتلك الخطط، وهو بذلك يشمل مجال واسع من منهجيات الإدارة المتضمنة التطوير والتنفيذ للخطط الاستراتيجية Hitt and Ireland, (2005). من المهام الرئيسية للقادة الاستراتيجيين هو إنشاء بيئة وثقافة منظمته تسمحان بتعزيز الأفكار الإبداعية بشكل مرن ومفتوح، كما أن تحول المنظمة إلى منظمة تعلمية تتبنى التفكير الاستراتيجي واحترام التعلم في النسيج المنظم يجعل المنظمة أكثر رشاقة وأكثر استجابة للضغوط الخارجية، كما يساعدها على تحقيق نتائج مرموقة وبالاعتماد على نفس الأيدي العاملة (Haycock et al., 2012).

تعتقد ليدتيكا (Liedtka, 1998) أن التفكير الاستراتيجي هو عملية خلاقة وإبداعية وغير تقليدية من التفكير، لذا فإن التفكير الاستراتيجي يعتبر الأساس لإنشاء والإبقاء على الميزة التنافسية، والأداة لإنجاز ما ترنو إليه الجدارات القيادية، الدفع بالمنظمة للأمام الحصول على إنتاجية تتميز بالإبداع والانسحابية. يتم توظيف التفكير الاستراتيجي في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتصور مستقبل المنظمة. إن الغاية من التفكير الاستراتيجي هو محاولة التوصل إلى استراتيجيات إبداعية وتصورية والجديرة بإعادة صياغة قوانين المنافسة وتصور مستقبل منظميها بشكل ظاهر عن الوضع الحالي للمنظمة، يفترض راوس (Rouse, & Daellenbach, 1999) أن إطلاق إبداعات جديدة وحلول للمعضلات يعدان المهمة الأصعب التي يواجهها المدراء التنفيذيين والمدراء أصحاب الخبرة، ولكن في حال تم تطبيق التفكير الاستراتيجي بشكل جيد فإنه سيفوق الافتراضات وينشئ نماذج فكرية جديدة من الأسواق، والعروض والمنظمات.

3.2. التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

في موضع التمييز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، فإن التخطيط الاستراتيجي يتطلب عمليات خطية وتحليلية بينما يحتاج التفكير الاستراتيجي إلى إدراك حدس حادق ومعرفة تتميز بالانفتاح (Silong, Mohamad, Hassan, and Ismi Ariff, 2008). أكد هايوك وشيدل وبلوستن (Haycock, Cheadle, and Bluestone, 2012) أن بعض الاستراتيجيين ساهموا بشكل كبير بتغيير النظر للتفكير الاستراتيجي على أنه نشاط توليفي بالإمكان تعزيزه وتطويره لدى الأفراد عبر جميع مستويات المنظمة، بحيث تصبح إبداعاتهم وأفكارهم الخلاقة جزءاً تكاملياً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، يذكر سينجي (Senge, 2006) دور التعلم في المنظمة في تعزيز التفكير الاستراتيجي وعلى جميع مستويات العاملين بقوله " أن العمل في المنظمة يجب أن يكون تعليمي" لم يعد مقنعاً وكافياً بأن تعتمد المنظمة على قراراتها من الرأس حتى القاعدة اعتماداً على تفكير شخص واحد، ويتبع كل أفراد المنظمة

الأوامر من قائد استراتيجي واحد. إن المنظمات التي تسعى تحقيق التميز في المستقبل هي المنظمات التي تكتشف كيفية الاستفادة من التزام الناس وقدراتهم للتعلم على جميع المستويات" مما يدل بأن إدارة المنظمة عليها أن تعزز التفكير الاستراتيجي لدى جميع العاملين لديها، مما يعزز دورهم في بناء خطط المنظمة واستراتيجياتها (Haycock, Cheadle, and Bluestone, 2012).

إن التخطيط الاستراتيجي منوط بإنشاء وتشكيل الأنظمة، والإجراءات، وتحديد أهداف المنظمة كأدوات هامة لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي فهو يتطلب تحليل كل من نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات (SWOT) وهو نشاط أساسي يتم إجراءه على المستوى البيئي والمنظمي (Whiddett and Hollyford, 2003).

يوصف التخطيط الاستراتيجي على الأغلب على مسار نظامي وخطي قد يضم عناصر إبداعية، ولكن ركيزته الأساسية هي تجزئة هدف المنظمة إلى خطوات محددة النتائج المترتبة على كل خطوة، وكيف يتم تنفيذ كل خطوة. إن الخطة الاستراتيجية - وبعد الاكتمال منها - يجب أن تشمل على رسالة المنظمة والرؤيا وتوضيح القيم المنظمة وعرض الأهداف والغايات، بينما يعتبر التخطيط الاستراتيجي الوظيفة الأساسية لعملية صنع القرار في المنظمة، يتطلب التفكير الاستراتيجي توليفة أكبر من الطرق الإبداعية والمبتكرة عند تشكيل رؤيا المنظمة، والتي ستختلف حتما عن الرؤيا الحالية للمنظمة. توصف الأنشطة التي تطلق التفكير الاستراتيجي بأنها أنشطة مرنة ومفتوحة، مع التركيز على المقترحات الجديدة، ووجهات النظر المختلفة ونقاط الرأي المتضاربة (الطائي، 2011). يقترح كل من أماتبي وساهي (Amitabh and Sahay, 2008) أن التفكير الاستراتيجي يكمل التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لكنه يسمح لاستجابة سريعة ومبتكرة تجاه التغيير إذ أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على العقلانية و التفكير الخطي والذي يستخدم لتسهيل التقدم فقط ضمن وضع استراتيجي مقبول.

إن التفكير الاستراتيجي يضع صياغة وتنفيذ الإستراتيجية كمشاطات تفاعلية وتشاركية، وليس مجموعة من الأنشطة التسلسلية والنظامية طبقا لعملية التخطيط الاستراتيجي، فبينما يوجه التفكير الاستراتيجي نحو الرؤيا العامة للمنظمة والتي تأخذ إلى حد كبير مجالات التغيير المحتملة، يركز التخطيط الاستراتيجي على المستقبل القابل للقياس والتوقع وبشكل منفصل (Hitt and Ireland, 2005). وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يدور في فلك استراتيجيات، وأهداف، وسياسات معينة وضعتها المنظمة من قبل بناءً على سلسلة زمنية من الأحداث والأنشطة التي مرت بها، وبالتالي فإن إدارتها الاستراتيجية تخطط للمستقبل بناءً على تلك السلسلة من الأحداث والأنشطة، وذلك أشبه ما يكون بمعادلة خطية، بينما يركز التفكير الاستراتيجي على صياغة الإستراتيجيات القابلة على التفاعل مع التغيرات المتوقع حصولها في المستقبل انطلاقاً من أفكار مبتكرة، وعمليات إبداعية، تساعد المنظمة على سهولة التفاعل مع التغيرات البيئية المستقبلية، وبالتالي سهولة الاستفادة إلى حد كبير من الفرص المتاحة، والتغلب على التحديات حين حدوثها، بشكل يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية. إن الإستراتيجيات الخلاقة نادراً ما تنشأ من التخطيط السنوي المعتاد (Hamel and Prahalad, 2005). وهذا يعني أن نقطة البداية لإستراتيجية السنة القادمة هي بالغالب إستراتيجية السنة الحالية: فالتحسينات التدريجية والمنظمة مرتبطة بأقاليم أو أجزاء سوقية معينة حتى وإن كانت الفرص الحقيقية قد تكون متواجدة بمكان آخر.

3.3. نماذج التفكير الإستراتيجي

إن تحليل التفكير الاستراتيجي يشير بأن هنالك مواضيع مشتركة تتعلق بترباط الأفكار تبعاً لإمكانات جديدة. عند التفكير استراتيجياً حول أمر محدد أو مشكلة معينة، تقترح ليدتكا (Liedtka, 1998) انموذجاً للتفكير الاستراتيجي مكوناً من عدد من السمات المترابطة، ويعد هذا الأتمودج لأبعاد التفكير الاستراتيجي من أشهر نماذج التفكير الاستراتيجي، والذي يعرف التفكير الاستراتيجي على أنه طريقة مستقلة للتفكير تشمل على عدد محدد وواضح من الخصائص، وهي كمايلي:

المنظور المنظمي

إن التفكير الاستراتيجي يعكس نظرة كاملة أو نظامية، والتي توضح كيف أن الأجزاء المختلفة للمنظمة تؤثر على بعضها بشكل متكامل ومترابط. يمتلك المفكر الاستراتيجي نموذجاً عقلياً كاملاً لتوليد القيمة من البدء حتى النهاية، وهو يعي الروابط بين عناصر تلك السلسلة. عيرسينجي (Senge, 2006) عن دور النماذج العقلية بالتأثير الكبير في سلوك الفرد؛ إن كثير من التصورات أو الرؤى الجديدة تبدو متناقضة إلى حد كبير مع الصور الداخلية العميقة داخل الفرد حول الكيفية التي يعملها العالم الخارجي، تلك الصور التي تقيد أفق تفكير الفرد ليكون محصوراً ضمن التفكير والسلوك الاعتيادي لذلك فإن عملية إدارة النماذج العقلية - من إبراز التصورات الداخلية للفرد لتطفو إلى السطح و اختبار تلك التصورات وتحسينها - تعتبر من أهم الانجازات على الإطلاق داخل المنظمات. بالإضافة إلى فهم اقتصاد الأعمال الخارجي، والذي تعمل في إطاره المنظمة، فإن المفكرين الاستراتيجيين عليهم أن يضعوا اعتباراً خاصاً للعلاقات المتداخلة بين الأجزاء الداخلية للمنظمة، وذلك بمنظور شامل ومتكامل، انطلاقاً من أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء (التداوب: Synergy). استخدم سينجي هايوك، و شيدل، و بلوستن (Haycock, Cheadle, and Bluestone, 2012) مصطلح التفكير الاستراتيجي من منظورة المنظمي لتفسير الظواهر والمشكلات في المنظمة، واعتبره من أهم مقومات التعلم المنظمي، فهو الذي يجعل كل أنماط التعلم تعمل بشكل متناسق ومتناسق، ويشير سينج إلى أن المشكلة

الأساسية لمنظمات الأعمال هو عدم النظر للمشكلات التي تمر بها المنظمة على أنها جزءاً من فشل النظام وليس أخطاء مستقلة بحد ذاتها.

إن المنظور المنظمي للتفكير الاستراتيجي يتعدى حدود المنظمة ككل والوحدات والأقسام ليشمل الأفراد العاملين في المنظمة، إذ أنه يمكن الأفراد من توضيح أدوارهم الفردية بالنسبة للنظام الذي يعملون فيه، والأثر الذي يتركه سلوكهم في ذلك الدور على بقية أجزاء النظام وعلى الحصيلة النهائية وبالتالي، فأنه لا يعالج فقط الملائمة بين المستويات المؤسسية والأعمال التجارية والوظيفية، بل أيضاً وعلى نحو بالغ الأهمية على المستوى الشخصي، Nuntamanop, (Kauranen, and Barbara, 2013). انه من الصعب للغاية أن ترتقي المنظمة بنتائجها إلى مستوى المثالية دون إدراك شامل للمنظور المنظمي؛ لذلك فإنه في كثير من الحالات نجد أن المنظمة تمر في بعض المخاطر والمعضلات لأسباب تعود بالأصل إلى قرارات إدارية تم اتخاذها من قبل مدراء يتسمون بالأفق الضيق بعيدين عن النظرة الشمولية (Amitabh and Sahay, 2008). رأسياً، على مستوى المستويات الإدارية في المنظمة وخارجها، فإن المفكرين الإستراتيجيين يدركون مدى العلاقة والروابط داخل النظام من وجهات نظر متعددة، ويتفهمون العلاقة بين مستويات كل من المنظمة نفسها وبيئة الأعمال، وأفقياً، فإن المفكرين الاستراتيجيين يدركون الروابط خلال الأقسام والوظائف، وبين المزودين والمستهلكين

تركيز النية (القصدي)

إن تركيز النية الاستراتيجية هو مفهوم راسخ في أفق التفكير الاستراتيجي وبالغ الأهمية، فهو يدل على وجهة النظر حول السوق طويل الأمد أو الوضع التنافسي الذي تطمح إليه المنظمة خلال العقد القادم أو ما يقارب تلك المدة. لذلك فهو يشير إلى "الإحساس بالاتجاه". يتميز تركيز النية بشكل كبير بأنه يوحي بوجهة نظر تنافسية فريدة حول المستقبل، وبالتالي يوحي للعاملين في المنظمة بالسوق التنافسي الواعد، مما يحدد لهم الاتجاه نحو الهدف الرئيسي المطلوب تحقيقه. توضح ليدتكا (Liedtka, 1998) أن تركيز النية الاستراتيجية يمنح للموظفين التركيز الذي يتيح للأفراد داخل المنظمة بتنظيم طاقاتهم والاستفادة منها، وتركيز الانتباه، ومقاومة التشتيت، مما يدفعهم أن ينظموا ويرفعوا طاقاتهم وأن يركزوا اتجاههم واهتمامهم لأكثر قدر ممكن لإنجاز أهداف المنظمة. إن الطاقة النفسية التي يتمتع بها العاملون في المنظمة والتي تنبثق من رضاهم والولاء لمنظمتهم قد تكون المصدر النادر الذي تمتلكه المنظمة في حال تم توجيههم من قبل قادتهم نحو الهدف الرئيسي، وأن المنظمات التي تمتلك هذا العامل هي من تحقق النجاح خلال عجلة التغيير المضطربة. لذا فإنه يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي له علاقة وطيدة بتركيز النية بل يوجه بشكل أساسي من قبل تشكيل أو إعادة تشكيل تركيز النية.

الاستغلال الذكي للفرص

يستدعي التفكير الاستراتيجي القدرة على استغلال الفرص الذكية أو الانفتاح على تجربة جديدة، مما يتيح للمنظمة أن تستفيد من الاستراتيجيات البديلة التي قد تظهر في بيئة سريعة التغير. إن جوهر هذا المفهوم هو فكرة الانفتاح على الخبرة الجديدة التي تسمح للفرد أن يأخذ بميزة الاستراتيجيات البديلة، والتي تنشأ كاستراتيجيات أكثر علاقة وارتباطاً ببيئة الأعمال سريعة التغير، لذلك يعتبر استغلال الفرص الذكية مفهوماً إستراتيجياً يعبر عن الفارق أو الفجوة بين الإستراتيجية الناشئة والإستراتيجية المدروسة سابقاً (Mintezberg, 1999). في المجال العملي للاستغلال الذكي للفرص، فإنه من المهم أن تأخذ المنظمة وبصورة جديّة المدخلات التي يقدمها العاملون في المستوى الأدنى، وكذلك العاملون الذين يتسمون بالإبداع أينما حلوا بالمنظمة، والذين قد يكونوا فاعلين في تحديد إستراتيجية جديدة تكون مناسبة أكثر لبيئة الأعمال الجديدة (Nuntamanop et al., 2013). ومثال على ذلك؛ ما قامت به شركة (Intel) في الدور الريادي في صناعة المعالجات الصغيرة والذي كان نتيجة جهد كبير من مجموعة من المبدعين، وهي مجموعة متميزة من العلماء الذين كانوا يعملون في تحد للأهداف الإستراتيجية المعلنة للإدارة العليا. بعد هذا الإنجاز الهائل، يمكن لنا أن نتخيل مقدار الخسارة الكبيرة لو أن الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمة اتبعت الأسلوب التقليدي – من القمة إلى الأسفل- مشتملاً ذلك الاستراتيجيات الناشئة في ظل بيئة أعمال سريعة التغير. وإذا أرادت المنظمة أن تنشئ وجهة نظر مستقبلية وأرادت أن تنشئ إستراتيجية ذات مغزى، في هذه الحالة، يجب عليها أن تمنح مشاركة مفتوحة للأفراد الذين لم يكن لهم في السابق دور بارز في وضع الاستراتيجيات. على المنظمة أن تمنح مساهمة غير متجانسة أو غير متكافئة إلى العاملين من الشباب وكذلك للمحيط الجغرافي للمنظمة، وذلك لأئنة، غالباً، كلما كان العاملون بعيدين عن المسؤولين، كلما كانوا أكثر ابتكاراً وإبداعاً (Hamel, 1998; Harrison and John , 2013). وهذا يعني أن القرب أكثر من المدراء يجعل العاملين يركزون على تنفيذ التعليمات بعيداً عن إضافة دور تشاركي في طرح الأفكار الخلاقة للمنظمة. إن نظام وضع الاستراتيجيات السليمة لأي منظمة يتضمن، حتماً، قدر هائل من الاتصالات والتفاعلات المتقاطعة للأفكار والاحتمالات خلال المستويات الإدارية والوظيفية (Mintezberg, 1999; Nuntamanop et al., 2013).

التفكير بالوقت

إن الفارق بين الإمكانيات المتاحة وتحقيق التمدد المنشود يفرض على المنظمة أن تكون أكثر إبداعاً لاستغلال الموارد المتاحة لديها استغلالاً أمثل. فبينما تركز النظرة التقليدية للإستراتيجية على درجة الموازنة بين الموارد الموجودة

والفرص الحالية، فإن تركيز النية يفترض عدم تناسباً شديداً بين الموارد المتاحة والطموح الذي تحلم به المنظمة (Hamel and Prahalad, 2005). وهذا يدل بشكل واضح أن المنظمة التي تتبنى تركيز النية كعنصر أساسي للتفكير الاستراتيجي تركز بشكل كبير على الإبداع والابتكار من خلال استغلال الموارد الموجودة لديها في تحقيق الطموح المستقبلي لديها مما يجعلها سبقة لتحقيق الميزة التنافسية إن التفكير الاستراتيجي يوجد الاستراتيجيات البديلة التي تلائم الأوضاع المستقبلية التي قد تمر بها المنظمة اعتماداً على الموارد المتاحة حالياً، مع التركيز على تدريب وتطوير العاملين، مما يؤهل المنظمة لتكون قادرة على مواجهة التحديات والمخاطر المستقبلية وكذلك قدرة على استغلال الفرص وقتما تحدث، لذا ما بين الربط بين الماضي والحاضر ثم ربط ذلك بالمستقبل فإن التفكير الاستراتيجي دائماً يمتاز بأنه " التفكير في الوقت المحدد " (Handy, 1999).

عندما يقوم التفكير الاستراتيجي بربط الماضي والحاضر والمستقبل يستخدم كل من ذاكرة المؤسسة وسجلها التاريخي الواسع كمدخلات حاسمة في خلق مستقبلها. إن التذبذب بين الماضي والحاضر والمستقبل يعد ضرورياً لكل من صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، إذ أن الشعور بالاستمرارية الذي يتولد لدى قيادة المنظمة تستمد من خلال الماضي وشعور بالاتجاه للمستقبل وذلك من أجل التمكن من التحكم بزمام أمور المستقبل (Haycock et al., 2012). ومن وجهة نظر هايكوك فإن السؤال الضروري هنا هو ليس كيف سيكون المستقبل الذي نحاول الآن صنعة، بل بعد أن حددنا المستقبل الذي نريد، ماذا استفدنا من الماضي لنحتفظ به لما له من إيجابيات وما الذي يجب علينا تفاديه من الماضي لما له من سلبيات وما الذي يجب علينا إنشاءه في الحاضر لوصول إلى المستقبل الذي نريد.

الفرضيات كمحرك

إن الفرضيات الموضوعية تقوم على وضع الفرضية التي تهدف لحل مشكلة أو تطوير فكرة محددة، تطبيق الفرضية عملياً، اختبار التطبيق، ثم مشاهدة النتائج لاختيار أفضل الحلول لحل المشكلة أو تطوير الفكرة لذا فإن ممارسة تطوير قيادة الفرضية يدور حول تطوير أفكار أو خدمات أو منتجات جديدة أو حتى تغيير في عمليات المنظمة باستخدام عدد من التجارب وبشكل متكرر، بحيث يتم الحصول على النتيجة المطلوبة أو الوصول إلى نتيجة توحى بأن الفكرة غير قابلة للتطبيق (Sloan, 2006). يحتاج ممارسة قيادة الفرضية - كعنصر في التفكير الاستراتيجي - إلى أن تغير العقلية التقليدية والاتجاه نحو تقبل الحلول المقترحة لحل مشكلة معينة كفرضية جديدة، خاصة عندما تتعلق الفرضية بتطوير الخدمات أو المنتجات؛ ما هو السوق الذي نهدف له، وكيف سيعمل نموذج الأعمال الجديد الناتج من طرح الفرضية الجديدة وكيف سيستخدم من قبل الزبون (Heuser, 2010).

أكدت (Liedtka, 1998) بأن الفرضيات كمحرك يعتبر عاملاً جديداً لكثير من المدراء في بيئة تسودها تزايد المعلومات المستمر، ومحدودية الوقت للتفكير، وأن القدرة على تطوير الفرضيات واختبارها يعتبر أمراً بالغ الحساسية، وتضيف أن القدرة على العمل في إطار الفرضيات يعتبر الجدارة الجوهرية في أفضل الشركات الاستشارية المتخصصة في وضع الاستراتيجيات. إن عملية "الفرضية كمحرك" تعتمد أسلوب التفكير الإبداعي والتفكير التحليلي على التوالي أثناء الدورات التكرارية في إنشاء واختبار الفرضية؛ فبينما يطرح إنشاء الفرضية السؤال الإبداعي: "ماذا إذا.....؟"، يطرح اختبار الفرضية السؤال التحليلي: "حينئذ....." ثم يقيم البيانات الناتجة عن التحليل باستخدام هذين الأسلوبين معاً وبشكل متكرر سينتج تشكيلة من الفرضيات التي ستؤول إلى طرح عدد من الحلول الإبداعية، والنتيجة هو منظمة يمكن أن تتجاوز المفاهيم البسيطة للسبب والتأثير، ومتابعة نهج التعلم مدى الحياة (Lawrence, 1999). إن هذه الصفات الخمس التي يتميز بها التفكير الاستراتيجي تمكن المنظمة من اكتساب الفرص الجدية وتحقيق الميزة التنافسية.

4. مزايا التفكير الاستراتيجي

إن إتباع وضع استراتيجيات المنظمة بشكل تقليدي وعلى نفس المنوال المعروف لدى المنظمة بعيداً عن اتخاذ قرارات نافذة ل طرح استراتيجيات جريئة ومبدعة يحول دون وضع المنظمة في مجال التطور والتغيير، مما يحول دون تمكينها من القوة التنافسية بين بقية المنظمات في نفس مجال الصناعة ومن وجهة نظر كل من Hamel and Prahalad (2005) فإن وضع الإستراتيجية يعتبر صفة أنشطة المنظمة عامة، وأن وضع إستراتيجية إبداعية يعتبر أمراً معقداً، وذلك لسبب رئيسي؛ وهو أنه ليس هناك ما يكفي من وجهات النظر متفذة القرار قادرة على تجاوز الحكمة التقليدية على مستوي الأقسام أو المنظمة ككل. وعموماً، فأنه في سياق التفكير الاستراتيجي، فإن كل من المهارات، الصناعة والأسواق، وجميع أصحاب المصالح (اليد العاملة الزبائن، المنافسين، والمزودين) يجب أخذهم بعين الاعتبار عند ابتكار إستراتيجية جديدة للمنظمة (Mungobge, 2007). وتلخص ليدتكا (Liedtka, 1998) صفات التفكير الاستراتيجي مؤكدة أن الشركات التي تنجح في ترسيخ القدرة على التفكير الاستراتيجي حتماً ستولد مصدراً جديداً للميزة التنافسية. فمنظور النظام الكلي سيسمح لها بإعادة تصميم عملياتها بفاعلية أكبر وبكفاءة أكبر، وإن تركيزها على الهدف سيجعلها أكثر تصميمياً وأقل تشنيتاً من منافسيها، وإن مقدرتهم على التفكير في الوقت المناسب سيمكئها من تحسين جودة اتخاذ القرارات وسرعة تنفيذها، وإن القابلية لإنشاء الفرضيات واختبارها سيمكئها من احتواء كل من التفكير الخلاق والتحليلي (الناقد) في عملياتها، وسيجعل استغلال الفرص الذكية أكثر استجابة لاستغلال الفرص المتاحة.

وبناء على هذه النتائج المجدبة فإن هايوك (Haycock, 2012) يستنتج بأن سعة التفكير الاستراتيجي تحقق هدف المنظمات المنشود والمتمثل في:

- تولد هذه العناصر مجتمعة قيمة أعلى للعملاء.
- من الصعوبة بمكان تقليدها من قبل المنافسين.
- وتجعل المنظمة التي تتبناها أكثر تكيفا للتغيير وقتما حصل.

وأن هذه النتائج المميزة والمترابطة الثلاث حال وجوده مجتمعة ستقود إلى نتائج ايجابية مميزة في المنظمة، إذا كان هنالك مساق تخطيط استراتيجي مدعم ومصاحب يشجع ويمكن المنظمة من تنفيذ ثمار هذا النوع من التفكير.

جدول (2). أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب نموذج (Liedtka, 1998)

الوصف	أبعاد التفكير الاستراتيجي
قدرة المفكر الاستراتيجي على فهم آثار الأحداث الإستراتيجية بنظرة شمولية وتكاملية. فالمفكر الاستراتيجي يمتلك النموذج الفكري للنظام نهاية إلى نهاية بشكله الكامل لتوليد القيمة وفهمه العميق للجدارات التي	المنظور المنظمي (systems' perspective)
تكون المنظمة أكثر تحديدا وأقل تشتيتا من المنافسين الآخرين في سوق العمل. يمكن وصف تركيز الهدف أو الغاية الإستراتيجية على أنها التركيز الذي يسمح للأفراد بالمنظمة بأن يرفعوا طاقاتهم ويركزوا الانتباه بهدف مقاومة التشتت وأن يركزوا تركيز طويل المدى لانجاز أهداف والمقصود في ذلك مقدرة المفكر الاستراتيجي على حفظ الماضي و الحاضر والمستقبل في الذاكرة في نفس الوقت من أجل اتخاذ قرار أفضل وفي وقت أسرع. إن الإستراتيجية لا ترتبط فقط بالمستقبل، بل هي الفارق بين حقيقة اليوم والنية للمستقبل الحرج. إن سيناريو التخطيط (scenario planning) لهو تطبيق عملي لاحتواء التفكير بالوقت وفيها يتم التأكيد على أن كل من التفكير الإبداعي والتفكير الاعتيادي مشمولين في صياغة إستراتيجية المنظمة. إن هذه الجدارة للتفكير الاستراتيجي تضم بشكل واضح الطريقة العلمية بالتفكير الاستراتيجي	تركيز النية (focused -intent): التفكير بالوقت المحدد (thinking in time) التحرك بالفرضيات (الفرضيات كمحرك) (hypothesis- driven)
والمقصود هنا الاستعداد للاستجابة للفرص المتاحة وقتما حلت. إن المعضلة التي ينطوي عليها استخدام إستراتيجية واضحة المعالم لتوجيه الجهود التنظيمية بفعالية وكفاءة يجب دائما أن تكون متوازنة ضد مخاطر فقدان رؤيا الاستراتيجيات البديلة بشكل أفضل و مناسبة للبيئة المتغيرة	استغلال الفرص الذكية (intelligent) (opportunism):

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نموذج (Liedtka, 1998)

لقد ناقش سيلنج (Silong et al., 2008) الجدارات القيادية، وحدد عدد من الجدارات الجوهرية للقيادة في القطاع العام، تتضمن هذه الجدارات، الاتصالات وتبادل المعلومات، العمل بروح الفريق، حل المشاكل، المهارات العلاقاتية، حل الخلافات والنزاعات، إدارة المشاريع، العلاقات العامة، المهارات الشخصية، الاحترافية في العمل، القدرة على وضع الرؤيا والتمكين من التفكير الاستراتيجي، القدرة على التدريب وتعليم وتوجيه الآخرين، المهارات التقنية، مهارات البحث والتحري، والقدرة على إدارة التغيير. وبما أن كثير من المنظمات تتبنى التنوع الثقافي والعرق في اليد العاملة في شتى الوحدات والأقسام، فإن ذلك يفرض أنواع جديدة من جدارات القيادة التي تمتلك القدرة على اكتشاف الطاقات الكامنة لدى هؤلاء العاملين واستثارة روح الإبداع والابتكار، والتي أصبحت غاية في الضرورة في عالم السوق العالمي والمنافسة المفتوحة بين المنظمات.

ومن هذا المنطلق، فقد أجرى دونل (O'Donnell et al., 2012) دراسة حددوا فيها عدد من الجدارات الجوهرية الضرورية لقيادة مجتمع متنوع الثقافات، وأن هذه الجدارات غاية في الضرورة في المنظمات التي تشجع على التنوع الثقافي والمهمة في سياق تطوير المنظمات وتشجيع الابتكار والإبداع. وهذه الجدارات تضمنت: مهارات حل المشكلات، المهارات المعيشية في مجتمع متعدد الأعراق، المهارات الشخصية ومهارات الاتصال، مهارات اتخاذ القرارات، مهارة إدارة التغيير، مهارات متعلقة بحل النزاعات، مهارات فريق العمل، الرغبة في العمل الاجتماعي والتطوعي، المهارات في الحصول على الأموال والموارد، مهارات تطوير القيم الجيدة، و مهارات تكنولوجيا اتصال المعلومات. إن القائد الذي يمتلك هذه الجدارات، حتما سيكون له أكثر فعالية في تطوير المنظمة وتحسين وضعها التنافسي.

تشير دراسة (María et al., 2011) أنه رغم الاختلاف حول مفهوم الجدارات القيادية، فأنها بالمجمل يتم فهمها على أنها القدرات والمهارات الذهنية والوظيفية والاجتماعية مشتملة في ذلك على جميع المصادر الفردية التي يمكن للفرد

استخدامها لأداء مهام معينة في مواضع مختلفة مكتسبا معرفة جديدة، ومنجزا في ذلك نتائج مجدية. كل جدارة من جدارات القيادة ترتكز على دمج عدد من المكونات الاجتماعية، والسلوكية، وبارتباط تبادلتي، وتشمل هذه المكونات: المهارات الذهنية والعملية، والمعرفة، والتحفيز، وقيم التوجيه، والمعتقدات، والعواطف، ومكونات اجتماعية وسلوكية أخرى يتم تطبيقها بالمجمل في نشاط فعال. على النقيض من الاعتقاد السائد قديما والذي يشير إلى أن القيادة تولد مع الشخص وليس للخبرة أو التعليم دورا إلا القليل، فإن القيادة يمكن للشخص اكتسابها من خلال التعليم والتدريب والخبرة. إن تطوير القيادة يصبح يوما بعد يوم حرجا وضرورة إستراتيجية للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، وأن الاتجاهات المستجدة اليوم تلح على الحاجة الماسة للاستثمار في التطوير الفعال للقيادة (María et al., 2011).

يرى مارفي (Murphy, 1996) أن القيادة علم وفن، على النقيض من الفكرة التقليدية التي تنظر على أن القيادة تولد مع الشخص، وبالتالي فانه يمكن لأي فرد أن يتعلم القيادة ليصبح قائدا، وأن هذه القيادة تحتاج إلى تطوير بشكل مستمر حتى تصبح قادرة على معالجة الأمور الأكثر تعقيدا وإذا ما توافرت متغيرات وضع القيادة، فإن القائد سيحتاج إلى فهم وتطوير قدراته لإدارة مهام العمل، وأن يحدد ويطور طاقات الأفراد، وأن يحدد ويطور طاقة المجموعة أو الفريق، وهذا يتطلب من القائد أن يختار الأفراد المناسبين، وأن يختار الطرق المناسبة لتدريبهم بشكل مناسب، ثم جاء سنج وليسكيو (Leskiw and Singh, 2007) ليعزز ما أشار إليه مارفي، عندما ذكرنا بأنه كي تكون القيادة فعالة، يجب أن تمر عمليتي التدريب و التطوير خلال عملية نظامية تشمل: تقييم احتياجات التدريب، تحديد أهداف التعليم، وتصميم برنامج التدريب، إجراء التدريب، و تقييم برنامج التدريب. وهذا يدل بوضوح أن الجدارات القيادية يمكن أن توضع بشكل برامج تدريبية تقدم للأفراد الذين لديهم اهتمام بالغ بهذا المجال، وكذلك للمدراء الذين لديهم مسؤوليات هامة تقع على عاتقهم اتخاذ القرارات ووضع الخطط الإستراتيجية.

يذكر أوندل (O'Donnell et al., 2012) تتنافس المنظمات اليوم في سوق حر مفتوح، مما يتطلب صفات جديدة يتسم بها القائد تمكنه من قيادة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية عالميا. يعرف القائد العالمي على أنه القائد الذي يمتلك القدرة في ظروف متنوعة ومعقدة تفرضها العولمة والتنافسية مفتوحة الحدود. رغم أن هناك العديد من الصفات التي تشترك فيها القيادتين المحلية أو الدولية، فإن هناك عدد من الخصائص التي تميز كل منهما عن الآخر. لذلك، غالبا ما يصطلم الكثير من قادة المنظمات بالتحديات في حال المنافسة الدولية، إذ أن المنافسة الدولية تلقي على كاهل المنظمة التفاعل مع اناس من ثقافات، ولغات، ومعتقدات، وقيم مختلفة مما يفرض على القائد امتلاك جدارات قيادية جديدة تؤهله للتعامل مع جميع المتغيرات الجديدة بنجاح، لذلك فإن تطوير قائدا قادرا على التعامل مع التنوع شيء ضروري لجميع المنظمات. وقد حدد دونل أربعة جدارات هامة للقائد العالمي:

1. إدارة التغيير خاصة في مجال التكنولوجيا.

2. إدارة التعقيد.

3. المرونة والتكيف للبيئة والثقافة الجديدة.

4. القدرة على احتواء مختلف الناس بثقافتهم المختلفة.

ذكر حسان زادة (Hassanzadeh et al., 2015) أن القادة الذين يتحملون مسؤولية القيادة دوليا يجب عليهم أن يمتلكوا استراتيجيات تؤهلهم للعمل على مستوى العولمة. وأوضح أن هناك أربعة أنواع من الاستراتيجيات في حالة القيادة على مستوى العولمة هي: المحلية المتعددة، العالمية، الدولية، والعبارة للحدود. ويؤكد حسان زادة أن هذه الاستراتيجيات حددت للمنظمات الأدوار القيادية التي على القادة إتباعها تبعا لتحقيق تلك الاستراتيجيات. لقد ألقى دونل (O'Donnell et al., 2012) الضوء على خمس جدارات قيادية ضرورية للقيادة العالمية وهي: الرؤية الاستراتيجية، التكيف، تعزيز عمل الفريق، إنشاء اتصالات مفتوحة، وبناء العلاقات. وقد أضافا توبس وسكلز (Tubbs and Schulz, 2006) على تلك المجموعة مجموعة أخرى من الجدارات القيادية على مستوى العولمة وهي: إدراك الصورة الكبيرة، الأخذ بوجهات النظر، فهم القوة القيادية، الاتصالات، الإبداع والابتكار، إدارة التغيير، وقيادة فريق العمل.

5. نموذج الجدارات القيادية

إن عملية تعريف وفهم وتنفيذ جدارات القيادة لفئة معينة من العاملين في المنظمة (والمقصود هم القادة في هذه الدراسة) يعرف بنموذج الجدارة والذي يجب أن يكون منسجما مع الفلسفة الجوهرية للمنظمة (الرؤيا، الرسالة، والأهداف). وعموما، أي كان تعريف القيادة فأنها ستندرج تحت ثلاثة أبعاد رئيسية: الجدارات الذهنية، الجدارات الوظيفية، والجدارات الشخصية والاجتماعية. توصف كل واحدة منها بأنها تجميعية أو تكثيلية، أي تتكون من عدد من الجدارات الفرعية التي تنطوي تحت كل واحدة من الأبعاد الرئيسية لجدارات القيادة. ومما يجدر ذكره بأن هذه الجدارات لا بد من تطويرها بشكل مستمر ويلزم ذلك التطوير عدد من الأسبقيات التي أشار إليها زويك و رابي (Zwick and Rappe, 2007).

6. أسبقيات تطوير الجدارات القيادية

إن أسبقيات تطوير الجدارات القيادية تعبر عن الشروط التي يجب توافرها لدى الفرد كشرط لازم حتى يتم تطوير كل جدارة من الجدارات القيادية لديه. إن أدبيات الجدارات القيادية حددت عددا من هذه الأسبقيات ولقد احتوى نموذج

الجدارات القيادية في هذه الدراسة عددا من هذه الأسبقيات: النشأة الاجتماعية الأولية، النشأة الاجتماعية الثانوية، خصائص البيئة، التوجيه، والتدريب، والتدريب أثناء العمل، ورشات العمل، جلسات التدريب الفردية.

7. الجدارات الذهنية

إن البيئة التعليمية التي يعيش بها الفرد في مراحل مبكرة من عمره تترك أثرا بالغا في تطوير الجدارات الذهنية باعثة على ما يسمى " المعرفة المنهجية" والتي تتضمن أفكار تتولد من الخبرة الذاتية أو العفوية. يشتمل هذا البعد من الجدارات القيادية على التحكم في المبادئ العامة وصادر القوانين والنظريات والمفاهيم. وتحديدًا فإن الجدارات الذهنية تتضمن: التفكير المتشعب، التفكير الحرج، الابتكار، حل المشكلة، المهارات التحليلية، القدرات العددية (Nuntamanop et al., 2013). إن القدرة الذهنية لدى الفرد تعتبر جزء أساسي في جدارات القيادة، ويرى أن تطوير هذه القدرة بشكل ناجح مرتبط بشكل وثيق بطول الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في مجال محدد وخلال مستويات تدريبية من العمل الوظيفي، فكلما وصل الفرد في منظمته إلى مستويات أعلى بناء على كفاءته وخبرته كلما ازدادت المقدرة الذهنية لدى الشخص بحيث يصبح قادرا على مواجهة القضايا والمشاكل الأكثر تعقيدا. يؤكد حامدي (2014) أن المنظمة يجب أن تحتوي على تسلسل هرمي من المستويات الوظيفية والتي يطلق عليها في سياق القدرة الذهنية بفترة الوقت – أيام أو أسابيع أو أشهر أو سنوات - التي يحتاجها العاملون لتمييز خبرتهم ورفع مقدرتهم الذهنية، والتي يظهر فيها التعقيد في المهام من حيث العدد، أو التنوع، أو الإبداع، أو معدل التغيير، أو درجة الاعتمادية بين المتغيرات التي تكون المهمة، وعموما فأنه يمكن إجمال مصادر اكتساب القدرة الذهنية بالآتي:

- لكل مستوى من مستويات العمل يظهر للعاملين فيه مقدرة مختلفة عن المستويات الأخرى – الأقل أو الأعلى- من حيث طبيعة العمل التي تظهر في الأفكار، والمفاهيم المعقدة، والمنهجيات المستخدمة، ونظام العمل.
- إن التعقيد في أداء المهام حتما سيقابله مقدرة ذهنية للأفراد العاملين في مستوى العمل الذي يحدث فيه تلك المهام.
- كلما واجة الشخص متغيرات عديدة في حياته، كلما زادت معرفته وخبرته حول تلك المتغيرات، مما يجعله قادر على مواجهة تحدياتها والتغلب عليها؛ وهذا يسبب لة قدرة ذهنية أوسع لإدارة الأحداث التي يمر بها.

8. الجدارات الوظيفية

إن الجدارات الوظيفية هي عبارة عن المؤهلات والمهارات التي يحتاجها الفرد لحل مشاكل العمل اليومية، أو عند انجاز نشاط ملموس. وتحديدًا، فإن جدارات القيادة الوظيفية تشتمل على المهارات التالية: مهارات الاتصال واللغة، المهارات التكنولوجية (مهارات IT، مهارات وسائل الاتصال الإلكترونية،...)، جدارات تعدد الثقافة (معرفة بالثقافة العامة، وبقيّة أنواع الثقافات، اللغات الأجنبية،...)، قدرات التعلم والتطوير الشخصي، مهارات الإدارة، ومهارات القرارات (Nuntamanop et al., 2013).

8.1. الجدارات الشخصية والاجتماعية

إن مجموعة الصفات والميزات الشخصية تعتبر ركنا أساسيا من جدارة القيادة، وهي تشمل الثقة بالنفس، النزاهة، المبادرة، وإجادة التعامل مع الآخرين. إن القادة الذين يمتلكون هذه الجدارة من المتوقع أن يبديوا للآخرين مهاراتهم الاجتماعية والتي توصف على أنها أسلوب شخصي وحكمة وخبرة حول التفاعل مع الآخرين، كما أنه من المتوقع من القادة الذين يمتلكون هذا النوع من الجدارات أن يمتلكوا القدرة على النظر للمشكلة بمنظور أوسع وأشمل من حيز تفاصيلها الضيقة. إن الصفات والميزات الشخصية تتمثل في الآتي: إدراك الذات، المعرفة الشخصية، وإدراك المحددات سواء في الذات أو الآخرين، الإصرار والالتزام الشخصي، الرغبة والإرادة باستمرارية التعلم، القدرة على الاعتراف والتعلم والاستفادة من نقاط الفشل والأخطاء السابقة، القدرة على تقبل التحديات والأخذ بالمخاطر التي تمر بها المنظمة، توجيه النفس، المهارات الشخصية، مهارات فريق العمل، العطف النزاهة، مهارات التعبئة، القيم الاجتماعية والشخصية، الإبداع الأخلاقية.

9. الخاتمة

إن الجدارات القيادية التي يمتلكها الفرد لا بد وأن تعود بالمنافع والمزايا والتي يعبر عنها بمهام القيادة، والتي تنعكس إيجابا سواء على الفرد أو المنظمة، وإلا فأنها تفقد القيمة الحقيقية المضافة، وأن من أهم تلك المهام:

الاحتفاظ بالموانمة

تتصف القيادة بالفعالية حينما تنسجم كل متغيرات وضع القيادة (القائد، المجموعة، المهام المطلوبة) داخل الإطار العام أو بيئة العمل، وإذا ما فقدت هذا الانسجام بين هذه المتغيرات فأن نتيجة القيادة ستكون حتما غير فعالة، فمثلا، إذا حدث تغيير في البيئة الخارجية (تغيير في التكنولوجيا أو السوق أو سياسات المنافسة)، فأن ذلك يتطلب إجراء تغيير في سياسات الإدارة لتكون أكثر مرونة لاستيعاب ما هو الجديد والعمل على تمكين العاملين أيضا بهدف تسهيل التكيف مع التغيير الجديد، بينما تفرض متغيرات وضع القيادة في منظمة أخرى على المنظمة تغيير في الهيكل التنظيمي، وإعادة ترتيب الأولويات في المهام والعمليات وذلك حسبما يناسب كل منظمة للتكيف مع التغيير الجديد Ulrich and (Smallwood, 2012).

إن من أهم مقومات جدارات القيادة والاحتفاظ بالانسجام الأفضل هو أن تحافظ المنظمة على بقائها متوائمة مع البيئة الخارجية وأن أفضل منهجية لذلك هو أن ترسخ المنظمة في ثقافتها بأنه ليس هناك أسلوب محدد يجب اتباعه للقيادة. مما يعني بأن القيادة يجب أن تتكيف في نهجها تبعاً للبيئة الخارجية لتجعل المنظمة دائماً منسجمة مع التغيير.

تحديد وتطوير الطاقات

عندما يريد المدراء في المنظمات أن يقيموا الأفراد العاملين فإنه في الغالب ينظرون إلى الأداء الذي يقدمونه كمقياس لمقدرات الشخص وانجازاته خلال فترة محددة صارفين النظر عن طاقة الشخص، إذ أن هذا المقياس من وجهة نظرهم يوصف أنه "فكري"، "صعب التحديد" و "شديد الإيجاز" مقارنة بالخصائص الكمية القابلة للقياس في مقياس الأداء. أما بالنسبة للقيادة فإن طاقة الفرد تمثل القدرة الحقيقية للمستقبل. إن طاقة الفرد ترتكز على الرؤية الشخصية والقدرة على تمكين الآخرين وهو المقياس الفعال في تحديد كفاءة الفرد، و المعيار الذي يجب على القادة اعتباره عند تقييم العاملين اتجاه برامج التدريب و التطوير (Swanson and Holton, 2009).

تحفيز وإثارة روح العمل

من المهام الرئيسية المطلوبة من القائد هي تحفيز وتشجيع الآخرين القائمين على العمل، وهذا يتطلب وجود مؤهلات شخصية لدى القائد:

- القدرة على تقبل التحديات وتسهيل مواجهة المخاطر.
- الإصرار والالتزام الشخصي.
- الرغبة الواضحة بالاستمرار بالتعلم.

يشير مارفي (Murphy, 1996) أن القائد عليه أن يعمل على دمج بعض القدرات وفصل قدرات أخرى لدى الأفراد العاملين من أجل الحصول على قوة فريق العمل. وعلى نحو مثالي، فإن على القائد أن يوجد حالة من الانجاز تتجاوز المدى الذي يتخيله الأفراد أو الفريق أو المنظمة. وبالوقت نفسه، فإنه من المتوقع من القائد أن يناقش حلول المشاكل، وأن يعالج المشاكل التي حصلت جراء التغيير، وأن يحمي ثقافة المنظمة من خطر الأزمات التي تمر بها.

الاهتمام بالتفاصيل

أكد كل من بيترز وأوستن (Peters and Austin, 1986) أن الاهتمام بتفاصيل القضايا والمهام في المنظمة يعتبر جزءاً هاماً من أولويات الجدارات القيادية، وقد اقترحا بأن القادة عليهم أن يبدوا ارتياحاً لتفاصيل القضايا العملية في المنظمة، وهذا يتضح من خلال مقدرة القادة على تحديد المهام التفصيلية، والتي تقع على عاتق المرؤوسين تنفيذها، أو على الأقل عليهم فهمها بعمق. إن القائد الذي لا يظهر احتراماً للأمر الروتينية أو المهام اليومية لدى العاملين يرونه مزدرياً للعمل وبعيداً عن فهم الحقيقية المتعلقة بالعمل.

إدارة الجدارات الجوهرية

إن قيادة المنظمة عليها أن تركز على تحديد وتطوير واستغلال الجدارات الجوهرية في المنظمة. إن الجدارات الجوهرية تتمثل بالتعلم التراكمي، والخبرة التراكمية للمنظمة وكادرها. تشمل الجدارات الجوهرية في المنظمة التنسيق، التكامل، إدارة التكنولوجيا، المعرفة والخبرة، المهارات الإدارية، المهارات المنظمة، المهارات التشغيلية، تمكين وتسهيل آليات العمل، مجموعات الثقافات والقيم، وفهم العملاء والأسواق. إن الجدارات الجوهرية تعد أشبه ما يكون بجذور الشجرة التي تعطي القوة والحياة لهيكل الشجرة. ويتضمن عملية إدارة الجدارات الجوهرية Morden, (1997):

- إدارة ديناميكية (تغيرات) التكنولوجيا التي تميز القطاع الذي تعمل في المنظمة.
- إدارة ديناميكية الإبداع والذي ينشأ من التطورات في قاعدة المعرفة والتكنولوجيا، ومن التغيرات في طبيعة طلب السوق.
- إدارة عمليات التغيير، والتي تنتج من نمو وتطور الجدارات الجوهرية في المنظمة ومن الفجوات الناتجة عن هذا التغيير.
- إدارة قاعدة المعرفة، والتي تعزز سياسات وممارسات المنظمة.

جدول (3) أبعاد الجدارات القيادية

الوصف	أبعاد الجدارات القيادية
القدرات التي يمتلكها الشخص منذ سنوات مبكرة من عمره وقد تلعب خبرته العملية والاجتماعية دوراً بارزاً في نموها وتطويرها.	الجدارات الذهنية
القدرات العملية التي تمكن الشخص من القيام بأعماله اليومية والروتينية بكفاءة عالية.	الجدارات الوظيفية
المقومات والسمات والسلوك الشخصي التي تمكن الشخص من إدارة الآخرين بنجاح وكذلك سهولة ومرونة التعامل معهم ومشاركة المعرفة معهم.	الجدارات الشخصية والاجتماعية

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

دراسة (Morden, 1997; Swanson and Holton, 2009; Ulrich and Smallwood, 2012)

ويظهر ذلك من خلال الإجابة على تساؤلات محددة وهامة: إلى أي مدى من التحديث تمتلكه قاعدة المعرفة، وما الوسائل اللازم اتخاذها للحفاظ على تحديثها، ومن الذي يقع على عاتق المسؤولية في الحفاظ على وتحفيز عملية التحديث. إن من المهام الرئيسية للإدارة هو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محدد للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطوير في الصناعة والتكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة (Tarhini et al., 2015; AlHrassi et al., 2016; Masa'deh et al., 2018a, b, c; Yassien & Mufleh, 2017; Alenezi et al., 2017; Alkandari et al., 2017; Altamony & Gharaibeh, 2017; Khwaldeh et al., 2017; Mikawi & Al-Lozi, 2017)، وما آلت إليه التطورات التكنولوجية في القرن الواحد والعشرين والضغوطات التي تمخضت عن العولمة (AL-Lozi, 2002; Al-Duhaish et al., 2014; Masa'deh et al., 2017a, b; Obeidat et al., 2013, 2016, 2017; Alananzeh et al., 2018; Abualoush et al., 2018a, b; Khalayleh et al.,)، وحيث أن العالم قد أصبح يستخدم أساليب حديثة ومتطورة في مجال الإدارة والقرار الإداري (Khalayleh et al.,)، خاصة الدول المتقدمة وبالتحديد الصناعية منها (AL-Syaidh et al., 2018; Al-dalahmeh et al., 2017; Darawsheh et al., 2016; Masa'deh et al., 2015a, b) فسارعت إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية والخدمات الإلكترونية بمختلف القطاعات (Masa'deh, et al., 2008; Shannak & Obeidat, 2012; Karajeh & Maqableh, 2014; Maqableh & Karajeh, 2014; Al-Dmour et al., 2015; Almajali & Maqableh, 2015; Maqableh & Mohammed, 2015; Maqableh et al., 2015; Masa'deh, 2016; Tarhini et al., 2016, 2017a, 2017b; Almajali & Al-Dmour, 2016; Almajali & Tarhini, 2016; Almajali et al., 2016a, b; Aldmour et al., 2017; Obeidat et al., 2019; Tarhini et al., 2018; Masa'deh, et al., 2019a, b; Al-Dmour et al., 2019) وذلك لأهميتها في تطوير الأنماط والمفاهيم التي تتخذ بها القرارات الإدارية وتساهم في التنظيم والتخطيط والرقابة الإدارية (AlHarrasi & AL-Lozi, 2015, 2016)، لذا تعد نظم المعلومات الإدارية أداة مهمة في عملية اتخاذ القرار، يعبر عنها بأنها طريقة منظمة للحصول على المعلومات الصحيحة في المكان والزمان المناسب وتقديمها على متخذ القرار. وعليه، توصي الدراسة الحالية لبحث كيفية تفعيل القيادة الاستراتيجية واستثمار نظم المعلومات الإدارية المتطورة والحديثة من أجل تحقيق التميز المنظمي.

المراجع العربية

أبو حجير، طارق (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

باديس، عليان حسين و جوهرة، أظلي (2014). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر.

جميل، أحمد (2011). تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا. دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين. رسالة دكتوراة، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

حامدي، عبد الحميد (2014). دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر، بسكرة.

رحيمة، سلمى (2012). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية على عينة من القادة العسكريين. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (4)، ع (9).

الزعيبي (2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

صالح، ماهر (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة.

الطائي، علي حسون (2011). دور القيادة الاستراتيجية في عمليات ادارة المعرفة. دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مج (71)، ع (61).

الفرجاني، طارق و الدرياق، أمين (2015). دراسة دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 1(9).

المربع، صالح (2012)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الامنية. جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.
المصري، سليمان (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
المعاضدي، معن وعد الله والطائي، أيمن جاسم (2011). إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال – دراسة لأراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي. تنمية الراقدين، العدد 105، مجلد 33، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل – بغداد.

References

- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018a). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Abualoush, S., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2018b). The Role of Employees' Empowerment as an Intermediary Variable between Knowledge Management and Information Systems on Employees' Performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237.
- Alananzeh, O., Jawabreh, O., Al-Mahmoud, A., & Hamada, R. (2018). The Impact of Customer Relationship Management on Tourist Satisfaction: The Case of Radisson Blue Resort in Aqaba City. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2(26), 227-240.
- Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.
- Al-Dmour, R., Al Haj Dawood, E., Al-Dmour, H., & Masa'deh, R. (2019). The Effect of Customer Lifestyle Patterns on the Use of Mobile Banking Applications in Jordan. *Int. J. Electronic Marketing and Retailing*, Forthcoming.
- Aldmour, R., Masa'deh, R., & Obeidat, B. (2017). Factors Influencing the Adoption and Implementation of HRIS Applications: Are they Similar. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(2), 139-167.
- Al-Dmour, R., Obeidat, B., & Almajali, D. (2015). The Practice of HRIS Applications in Business Organizations in Jordan: An Empirical Study. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1).
- Al-Duhaish, A., Alshurideh, M., & Al-Zu'bi, Z. (2014). The Impact of the Basic Reference Group Usage on the Purchasing Decision of Clothes (A Field Study of Saudi Youth in Riyadh City). *Dirasat: Administrative*, 41(2), 205-221.

Alenezi, H., Tarhini, A., Alalwan, A., & Al-Qirim, N. (2017). Factors Affecting the Adoption of E-Government in Kuwait: A Qualitative Study. *Electronic Journal of e-Government*, 15(2), 84-102.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2015). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2016). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 80-95.

AlHrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimah, H. (2016). The Impact of Management Innovation and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: An Empirical Study from Managerial Staff Perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(3), 309-339.

Alkandari, A., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Knowledge Management and its Role on Organizational Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 833-850.

AL-Lozi, M. (2002). Total Quality Management in the Civil Service Institutions in Jordan. *Mu'tah: Humanities and Social Sciences Series*, 18(4), 151-185.

Almajali, D., & Al-Dmour, R. (2016). The Role of Information Technology in Motivating Students to Accept E-Learning Adoption in Universities: A Case Study in Jordanian Universities. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 36-46.

Almajali, D., & Maqableh, M. (2015). Assessing the Digital Divide Status of the Jordanian Telecentre. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 8(11), 428-439.

Almajali, D., & Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP Systems Implementation Success: A Study on Jordanian Healthcare Sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 549-565.

Almajali, D., Mansour, K., & Maqableh, M. (2016a). The Impact of Electronic Supply Chain Management Usage on Firm's Performance. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(6), 280-293.

Almajali, D., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2016b). Determinants of the Actual Use of E-Learning Systems: An Empirical Study on Zarqa University in Jordan. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(2), 172-200.

AL-Syaidh, N., Al-Lozi, M., & AlHarrasi, J. (2016). Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employees' Behavior: A Theoretical Study. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 14-35.

AL-Syaidh, N., Masa'deh, R., & Al-Zu'bi, Z. (2014). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(1), 23-57.

Altamony, H., & Gharaibeh, A. (2017). The Role of Academic Researcher to Mintzberg's Managerial Roles. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(2), 920-925.

Amitabh, M., & Sahay, A. (2008). Strategic Thinking: is Leadership the Missing Link: An Exploratory Study. Annual conversation of the strategic management forum, Kanpur, India.

Berke, D., Kossler, M.E, & Wakefield (2008). *Developing Leadership Talent*. San Fransisco, CA: Pfeiffer.

Boal, K., Patrick, L.P., & Schultz (2007). Storytelling, Time, and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems. *The Leadership Quarterly*, 18, 411-428.

Darawsheh, S., ALshaar, A., & AL-Lozi, M. (2016). The Degree of Heads of Departments at the University of Dammam to Practice Transformational Leadership style from the Point of View of the Faculty Members. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 56-79.

Gulliot, M. (2005). Strategic Leadership Defining the Challenge. *Air Power Journal*, 2(1), Newdelhi.

Hamel, G. (1998). Strategy Innovation and the Quest for Value. *Sloan Management Review*, 7-14.

Hamel, G., & Prahalad (2005). Strategic Intent, the High Performance Organization-The Best of HBR, *Harvad Business Review*.

Handy, C. (1999). *The Changing Work of Organizations*. New York: Oxford University Press.

Haniya, S. (2017). Strategic Leadership Development: Simplified with Bloom's Taxonomy. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 40-47.

Harrison, J.S., & St John, C.H. (2013). *Foundations in Strategic Management*. Cengage Learning, Boston, MA.

Hassanzadeh, M., Silongm, A., Asmuni, A., & Wahat, N. (2015). Global Leadership and Diversity. *Journal of Educational and Social Research*, 5(3), 147-159.

Haycock, K., Cheadle, A., & Bluestone, K.S. (2012). Strategic Thinking. *Library Leadership & Management*, 26(93/4), 1-23.

Heuser, B. (2010). *The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Management*, 19(4), 63-77.

Hough, J., & Schecpers, R. (2008). Strategic Leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 2(1).

House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

Howard, A., Healy, S., & Boyatzis, R. (2017). Using Leadership Competencies as a Framework for Career Readiness. *New Directions for Students' Leadership*, 156, 59-72.

Karajeh, H., & Maqableh, M. (2014). Security of Cloud Computing Environment. The 23rd IBIMA Conference on Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness, USA, 2202-2215.

Khalayleh, W., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 851-868.

Khwaldeh, S., Al-Hadid, I., Masa'deh, R., & Alrowwad, A. (2017). The Association between E-Services Web Portals Information Quality and ICT Competence in the Jordanian Universities. *Asian Social Science*, 13(3), 156-169.

Lawrence (1999). *Strategic Thinking: A Discussion Paper, Personnel Development and Resourcing Group Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch*. Public Service Commission of Canada.

Leskiw, S.L., & Singh, P. (2007). Leadership Development: Learning from Best Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 44-64.

Liedtka, J. (1998). Linking Strategic Thinking with Strategic Planning. *Strategy and Leadership*, 1, 120-129.

Manogran, P. (2000). Core Competencies and the Knowledge Economy. *PentadbirJulai*, (1), 81-85.

Maqableh, M., & Mohammed, A. (2015). The Acceptance and Use of Computer based Assessment in Higher Education. *Journal of Software Engineering and Applications*, 8(10), 557.

Maqableh, M., & Karajeh, H. (2014). Job Scheduling for Cloud Computing using Neural Networks. *Communications and Network*, 6(3), 191-200.

Maqableh, M., Rajab, L., Quteshat, W., Khatib, T., & Karajeh, H. (2015). The Impact of Social Media Networks Websites Usage on Students' Academic Performance. *Communications and Network*, 7(4), 159-171.

María, N., Martínez-León, & Martínez-García (2011). The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.

Masa'deh, R. (2016). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan. *Communications and Network*, 8(4), 219-240.

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algiatheen, N., Ryati, R., Albayyari, R., & Tarhini, A. (2017a). Employee's Perception of Implementing Green Supply Chain Management on Hotel's Economic and Operational Performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(3), 395-416.

Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017b). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algudah, O., & Tarhini, A. (2018a). The Effect of Promotional Mix on Hotel Performance during the Political Crisis in the Middle East. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 33-49.

Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, B., & Abualoush, S. (2018b). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Firm Performance from the Perspective of IT Employees in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *Modern Applied Science*, 12(7), 1-26.

Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. (2018c). The Associations among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.

Masa'deh, R., Hunaiti, Z., & Bani Yaseen, A. (2008). An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies. *Communications of the International Business Information Management Association (IBIMA) Journal*.

Masa'deh, R., Gharaibeh, A., Tarhini, A., & Obeidat, O. (2015a). Knowledge Sharing Capability: A Literature Review. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015b). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4(2), 848-866.

Masa'deh, R., Almajali, D., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (2019a). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. Forthcoming.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Maqableh, M., & Shah, M. (2019b). The Impact of Business Intelligence Systems on an Organization's Effectiveness: The Role of Metadata Quality from a Developing Country's View. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Forthcoming.

Mikkawi, B., & Al-Lozi, M. (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 13(1), 95-127.

Mintezberg, H. (1999). Leader to Leader. *Managing Quitely*, 12, 24-30.

Montgomery, D., & Woodall (2008). An Overview of Six Sigma. *International Statistical Review*, 76(3), 329-346.

Morden, T. (1997). Leadership as Competence. *Management Decision*, 35(7), 519-526.

Mungobge, G. (2007). A Case Study Leadership in the Creation & Development of Aprivetly Owned Newspaper in Zambia. *Master of Business Administration*.

Murphy, E.C. (1996). *Leadership IQ*, Wiley, New York, N.Y.

Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Barbara, I. (2013). A New Model of Strategic Thinking Competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.

O'Donnell, M., Yukl, G., & Thomas, T. (2012). Leader Behavior and LMX: A Constructive Replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154.

Obeidat, O., Al-Suradi, M., & Tarhini, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.

Obeidat, O., El-Rimawi, S., Maqableh, M., & Al-Jarrah, I. (2013). Evaluating the Profitability of the Islamic Banks in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 56, 27-36.

- Obeidat, O., Hadidi, A., & Tarhini, A. (2017). Factors Affecting Strategy Implementation: A Case Study of Pharmaceutical Companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.
- Obeidat, O., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2019). The Relationship among Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Job Performance in Jordanian Banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Forthcoming.
- Peters, T., & Austin, N. (1986). *A Passion for Excellence*, Fontana, London.
- Rouse, M.J., & Daellenbach, U.S. (1999). Rethinking Research Methods for the Resource-based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 20, 487-494.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 2nd edn. New York: Doubleday.
- Shannak, R., & Obeidat, B. (2012). Culture and the Implementation Process of Strategic Decisions in Jordan. *Journal of Management Research*, 4 (4), pp. 257-281.
- Silong., A., Mohamad., M., Hassan., Z., & IsmiAriff. (2008). *Jurnal Pengurusan Awam*, 7(1), 27-46.
- Sloan, J. (2006). *Learning to Think Strategically*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2009). *Foundations of Human Resource Development* (2nd Ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tarhini, A., Alalwan, A., Al-Qirim, N., & Algharabat, R. (2018). An Analysis of the Factors Influencing the Adoption of Online Shopping. *International Journal of Technology Diffusion (IJTD)*, 9(3), 68-87.
- Tarhini, A., Al-Badi, A., Almajali, M., & Alrabayaah, S. (2017a). Factors Influencing Employees' Intention to Use Cloud Computing. *Journal of Management and Strategy*, 8(2), 47.
- Tarhini, A., Al-Busaidi, K., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2017b). Factors Influencing Students' Adoption of E-Learning: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of International Education in Business*, 10(2), 164-182.
- Tarhini, A., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2016). Modeling Factors Affecting Student's Usage Behaviour of E-Learning Systems in Lebanon. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 299.
- Tarhini, A., Mgbemena, C., & Trab, MSA. (2015). User Adoption of Online Banking in Nigeria: A Qualitative Study. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(3), 1-8.

Tubbs, S.L., & Schulz, E. (2006). Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-Competencies. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8, 29.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is Leadership?. In W. H. Mobley, Ying Wang, Ming Li (ed.) *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 7)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.9-36.

Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership & Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2).

Whiddett, S., & Hollyford, S. (2003). *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organizational Performance*. London: CIPD House.

Yassien, E., & Mufleh, M. (2017). The Impact of ERP System's Usability on Enterprise Resource Planning Project Implementation Success via the Mediating Role of User Satisfaction. *Journal of Management Research*, 9(3), 49-71.

Zane, L., & Narayanan, V. (2009). Inventing a Future for Strategic Leadership: Phenomenal Variety and Epistemic Opportunities. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 380-404.

Zogah, D. (2009). Cultural Value Orientation, Personality, & Motivational Determinants of Strategic Leadership in Africa. *International Journal of Leadership Studies*, 4(2).

Zwick, T., & Rappe, C. (2007). Developing Leadership Competence of Production Unit Managers. *Journal Management Development*, 26(4), 312-330.