

# آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد

أ. أبو القاسم حمدي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

المخلص:

تواجه العديد من المنظمات مجموعة من المشكلات التي تتعلق بكل الجوانب خاصة التنظيمية منها والاستراتيجية، فالمنظمة التي تهتم بوضع الرؤية الاستراتيجية وصياغة الأهداف الاستراتيجية بدقة ووضوح سيكون أداؤها لا محالة جيدا، ولكن ذلك لا يتأتى إلا في ظل قيادة رشيدة تتميز بالحزم من جهة والليونة واعطاء الجانب العاطفي حقه من جهة أخرى، وإذا أصبحت الكفاءات القيادية ذات أهمية كبيرة في الوقت الأخير بالرغم من الجذور القديمة التي اهتمت بالتنظير للقيادة، إلا أن الاسهامات الحديثة التي تشكلت من خلال تظافر أعمال العديد من العلماء والمفكرين والمدعومة بمختلف العلوم بأنواعها (علم النفس، علم الاجتماع، علوم الادارة، علوم التشريح والطب والأعصاب) جعلت منها موضوعا خصبا قابلا للتوسع والتنقيح، والأمر الذي لا يزال محل الدراسة والأخذ والرد هو البحث عن أنجع الطرائق الموجهة لتنمية الكفاءات القيادية وربطها بالجانب الاستراتيجي خاصة التفكير الاستراتيجي في ظل الواقع الاقتصادي الجديد الذي تشكل فيه المعرفة أهم تحدي.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة إزالة بعض الغموض عن ماهية الكفاءات القيادية وكيفية تنميتها من جهة ومدى الأثر الذي تحدثه عملية التنمية على مهارة التفكير الاستراتيجي من جهة أخرى، والأهمية التي تنعكس بعد ذلك على وضع المنظمة في موقع أفضل في الاقتصاد المبني على المعرفة.

## Abstract

Many organizations facing range of difficulties related to many aspects of environment such as organizational and strategic fields, if these organizations interested to implant a clear strategic vision and accurately framed strategic goals they can inevitably have high performance, but this can be achieved only under rational leadership witch is characterized by rigor on hand and flexibility on the other.

We found nowadays most of organizations focuses on leadership competencies development because the interest of this side, but we can say that this interest has deep roots like the approaches of leadership ex: traits, ....theory, these theories has enriched and revised by new posts and theories witch supported by many sciences like psychology, sociology, management, anatomy and neurology, these contributions in this field still revised, retreat and studied in order to find the effective method to develop leadership competencies and link it to the strategic thinking.

This study aim to demystify and clarify the concept of leadership competencies and how to develop it, and what is the effect of development mechanism on the strategic thinking.

## المقدمة:

نستطيع قياس كفاءات المنظمات من خلال كفاءات قادتها، إذ توجد رابطة ايجابية بينهما بشكل يعكس إيجاباً على أداء المنظمة، وواقع المنظمات الرائدة اليوم يعطي ملامح جلية وآثاراً ملموسةً للأثر الذي يحدثه القادة نظراً لطبيعة الأدوار التي يؤديها، ومع أن الفكر السائد الذي يرى بأن مفهوم القيادة هو مفهوم ينحصر في الإدارة العليا (أعلى السلم الهرمي) إلا أن ذلك لا ينفي أن تشمل القيادة باقي الأفراد على مختلف مستوياتهم، لأن المفهوم المتكامل لها هو الوظيفة التي يقوم بها كل من يكلف بمسؤولية أداء عمل ما حتى لو اقتصر على الإشراف على فردين فقط.

وتتجه النظريات القيادية والإدارية في الوقت الحالي إلى استبدال دور المدير والرئيس بدور القائد نظراً للمزايا التي يتميز بها هذا الأخير والتي تجعله يتعامل مع العوامل البيئية المتسارعة ودائمة التغيير بصورة فاعلة، ومن تلك المزايا نسجل مهارة التفكير الاستراتيجي، هذه المهارة الأخيرة أصبحت مع المنافسة الشديدة والبيئة التكنولوجية فائقة التطور ضرورة لكل قائد على الأقل حتى يتمكن من بناء رؤية استراتيجية تسيّر وفقها المنظمة لضمان اندماجها السريع في الاقتصاديات الحديثة - الاقتصاد المبني على المعرفة- فضلاً عن الدور الكبير الذي يؤديه بالتأثير على الموارد البشرية (الأتباع).

وتنبع طبيعة هذه الدراسة من خلال المشكلة التي تعاني منها الكثير من المنظمات والمتمثلة في عدم اعطاء الكفاءات القيادية الاهتمام المطلوب، وهي تصب هذه الدراسة في سبيل إزالة الكثير من الغموض الذي يكتنف هذا المفهوم عن طريق توجيه المنظمات لمختلف أدوات تنمية تلك الكفاءات وتوعيتها بمدى الأثر الذي تحدثه على تطوير التفكير الاستراتيجي للقادة، ومع أن ذلك يصب في صالح إعداد المنظمات لمواجهة مختلف التحديات الحالية الخارجية (الاقتصادية، البشرية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية، ...) إلا أن ذلك لا ينفي تماماً الدور

البالغ الذي تؤديه هذه الكفاءات على جميع الأصعدة الداخلية للمنظمة (حل الصراعات، تحفيز الأتباع وإثارة دافعيتهم، زيادة الانتماء والرضا الوظيفي، ...).

من خلال ما سبق يمكن أن نطلق من صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

"هل يمكن لتنمية الكفاءات القيادية للقادة أن تحسن من التفكير الاستراتيجي لديهم لمواجهة تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة؟"

### الإشكاليات الفرعية:

- في ماذا تتمثل الكفاءات القيادية؟

- ما الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي؟

- في ماذا تتمثل آليات تنمية الكفاءات القيادية؟ وكيف تؤثر على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي؟

الفرضية الرئيسية: تساهم تنمية الكفاءات القيادية للقادة في تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي عن طريق برامج تدريبية قائمة على تحفيز التعلم.

أما الفرضيات الفرعية فتتمثل في:

- تعتبر الكفاءات القيادية بمثابة الخصائص الكامنة من معرفة ومهارة ودوافع وقيم ومفهوم ذاتي من أجل الحصول على أداء عالي مطلوب؛

- يهتم التفكير الاستراتيجي بمحاولة معرفة "الكيف" أي كيفية الوصول إلى الأهداف، أما التخطيط الاستراتيجي بـ"ماذا" بمعنى ماهية الأهداف المراد تحقيقها؛

- تتمثل آليات تنمية الكفاءات القيادية في التدريب والتعلم غير الرسمي مع دعم نظام التعويضات والمناخ التنظيمي؛

- تساهم تنمية الكفاءات القيادية بشكل ايجابي في تحسين مهارة التفكير الاستراتيجي لدى القادة من خلال تنمية مكون المهارات خاصةً.

الكلمات المفتاحية:

الكفاءات، القيادة، القائد، التفكير الاستراتيجي، المهارات، المعرفة، التدريب، التعلم غير الرسمي.

### I. مدخل إلى الكفاءات:

**تمهيد:** تمتد جذور مفهوم الكفاءات إلى مراحل زمنية بعيدة، بحيث لم يتم بعد الاتفاق إلى حد الآن على تعريف واحد يجمع، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف العلوم التي اهتمت - أو على الأقل أدخلت - هذا المفهوم إلى قواميسها ومفرداتها من جهة وإلى الغموض الذي يكتنف هذا المفهوم من جهة أخرى.

ففي علم النفس مثلا والذي يعتبر المهيد الأساسي الذي انبثق منه هذا المفهوم، نجد أن مصطلح الكفاءات لم يظهر في القواميس الخاصة بعلم النفس إلا سنة (1991) حيث تم ادراجه لأول مرة في المعجم الكبير "لاروس" والخاص بمفردات علم النفس، وقد تم ادراجه وفق منهجين أو فرعين: الأول خاص بعلم نفس النمو (development psychology) حيث تم شرح هذا المصطلح كمجموعة من الإجابات المبكرة مقارنة بالبيئة، واعتبرت ككفاءات مبدئية فطرية موجودة لدى الفرد منذ ولادته، أما المنهج الثاني فيتعلق بعلم النفس اللغوي (psycholinguistic) حيث عومل هذا المصطلح باعتباره مجموعة من المعارف اللغوية للمتكلم والتي تسمح له بإنتاج عدد لا محدود من الكلمات<sup>(1)</sup>.

ثم تلتها من بعد ذلك مجموع الفروع الأخرى لعلم النفس واستخدم مصطلح الكفاءات في عدة مواضع، لا يتسع المجال لذكرها كلها، اخترنا منها علم نفس العمل وعلم نفس المنظمات، وقمنا بإدراج أهم ما جاء فيها في الجدول التالي:

أهم الرواد	الاستخدام	المعنى	حقل الاستخدام
McCelland (1973/1979)	تتميز بدراسة مدى قدرة الفرد على التعامل مع موقف معين	مجموعة متكاملة من السمات النفسية والقيم الفردية والمعارف والمهارات والدوافع الفردية الضرورية من أجل تحقيق مردودية جيدة في مجال عمل معين	تقييم الأفراد
Montmollin (1984)	تستخدم في عملية توصيف الوظائف	مجموعة المعارف والمهارات والقدرات الاستدلالية لإنجاز مهمة معينة	تحليل العمل
Aubret (1992)	توجيه تطبيقات التوجيه بالاستعانة بمرجع الكفاءات ومحفظ الكفاءات	خصائص الفرد الحركية في موقف وظيفي معين	التوجيه الوظيفي
Gilbert (2000)	تطوير قدرات الأفراد والجماعات	مكون اجتماعي: قدرة الفرد على النمو	دراسة العلاقات بين الأفراد والمنظمة

الجدول رقم (01): استخدامات مصطلح الكفاءات في علم النفس

Source: Patrick Gilbert, " définir la compétence en psychologie de travail", recherche dans le 12<sup>ème</sup> congrès de psychologie de travail et des organisations, N.Delobe, G. Karnas, C. Vandenberghe, évaluation et développement des compétences au travail, presse universitaire de Louvain, Belgique, 2003, P18.

وعموما فإن الكفاءات كمصطلح ظهر لأول مرة في علم النفس وتطور فيما بعد بصورة أكبر ليمتد استخدامه في الكثير من العلوم مثل علم الهندسة البشرية (مونتمولان)، علوم التربية، علوم الإدارة (بوياتزي)، علم الاجتماع خاصة علم اجتماع العمل وغيرها، فكان لكل علم مفهومه الخاص عن الكفاءات حسب حقل التطبيق والاستخدام.

### 1. تعريف كفاءات الموارد البشرية:

كما قلنا سابقا فإن مفهوم الكفاءات لم يستقر على مفهوم واحد لحد الساعة، غير أنه يمكن أن نخلص إلى بعض نقاط الاتفاق بين مجموعة من التعريفات. وقبل الخوض في تفصيل تلك التعريفات، نود أن نشير إلى نقطة جد هامة ألا وهي تضارب الكثير من الآراء والخلط بين مصطلحي الكفاءة (competency) والقدرة (competence)، وبناءً على ذلك نقول:

القدرة (competence أو ability) في الحقيقة ما هما إلا وجهان لعملة واحدة، فالقدرة في هذه الحالة عرفها العديد من المفكرين الإداريين، أمثال (David Dubois) حيث قال بأنها: "قدرة الفرد على مواجهة متطلبات العمل بمخرجات (نتائج) مخططة ومحددة مسبقا من طرف المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وتكون تلك المخرجات موافقة لتلك المتطلبات (ذات جودة)"<sup>(2)</sup>. وتجدر الإشارة هنا أيضا إلى وجود بعض الفروقات بين الأهلية (Capability) والقدرة (Ability)، حيث يستخدم مصطلح الأهلية للدلالة على صفة تميز فردا أو جماعة بأهليتها على أداء وظيفة ما غالبا ما تتميز بالعموم وليس بشيء محدد، فمثلا إذا قلنا بأن موظفا ما حاصل على شهادة تمكنه من أداء وظيفة المحاسبة كشهادة الليسانس إدارة، فهنا يمكن القول بأن له أهلية لشغل ذلك المنصب - حسب شروط التوظيف - عموماً (عمليات المحاسبة وأدواتها الرئيسية) ولكن لا يمكننا القول بأن له القدرة على إنجاز المهام المحددة مسبقا من طرف الإدارة على وجه أكمل مثل إعداد مراجعة محاسبية معينة، في حين أن القدرة تمتاز بكونها تشمل الجانب الفردي الخاص، ففي المثال السابق هي قدرة الموظف على القيام بعملية المراجعة المحاسبية المعقدة<sup>(3)</sup>. فالقدرة لها بعد حاضري وفردي يتعلق بالموهبة والمهارة، بينما للأهلية بعد مستقبلي قابل للتطوير والاستغلال.

أما مصطلح الكفاءة (competency) فقد عرفها عالم السلوك الأمريكي "بوياتزي" بأنها: "مجموعة من الخصائص الكامنة للفرد: المعرفة، المهارة، السمات النفسية والجسدية، القيم، الدوافع، المفهوم الذاتي والأدوار الاجتماعية والصورة الذاتية التي تؤدي إلى أداء عالي ومرتفع وفق معايير محددة مسبقا"<sup>(4)</sup>، فالكفاءة هنا تشير إلى كيفية إنجاز الأعمال.

وفيما يلي عرض لأهم مكوناتها:

- المعرفة: باختصار شديد هي الاستخدام المنتج للمعلومات، أو المعلومات التي تؤدي إلى تغيير شيء ما؛
- المهارة: هي عبارة عن المعرفة المطبقة من طرف الأفراد من أجل تحقيق هدف أو إنجاز عمل ما<sup>(5)</sup>؛
- السمات: وهي تنقسم إلى قسمين الأول يتعلق بالسمات الجسدية مثل قوة الجذع، التحمل، قوة الرفع، أما الثاني فهو الأهم إذ يرتبط بسمات الشخصية للفرد (أو السمات الانفعالية) مثل ( الانبساط، الانعزال والانغلاق، المنطقي المحلل، الحدسي، .. الخ)، ويضيف إليها البعض سمات أخرى مثل السمات المعرفية المتمثلة أساسا في الذكاء، والسمات الاجتماعية؛
- الدوافع: هي مجموعة من المحددات الداخلية التي تقود وتوجه وتختار السلوك الخاص بالفرد تجاه العمل أو الآخرين<sup>(6)</sup>؛
- القيم: عبارة عن الاعتقادات حول ما هو جيد أو سيء<sup>(7)</sup>؛
- المفهوم الذاتي: وهو عبارة عن مفهوم واعتقاد الفرد في ذاته ونظرته الشخصية لنفسه، كأن يرى نفسه مبدعا أو مبتكرا<sup>(8)</sup>؛
- الأدوار الاجتماعية: تشبه إلى حد كبير المفهوم الذاتي غير أنها تختلف عنه في كونها تتم بمفهوم الآخرين تجاه الفرد وليس نظرته لنفسه<sup>(9)</sup>؛

ورجوعا إلى التعريف السابق، نستنتج أن تلك الخصائص الكامنة تشير إلى بعد عميق يمتد إلى أعماق شخصية الفرد والتي تحدد إلى حد كبير نوع السلوك المتبع، مثل نوع الشخصية، الذكاء العاطفي، ... الخ<sup>(10)</sup>، وهنا نميز بين مستويين من الكفاءات، المستوى الأول والذي يتمثل في المكونات الأساسية والتي تعتبر ضرورية للقيام بالحد الأدنى من المهام، وهي تتمثل غالبا في المعارف النظرية وبعض المهارات، هذه الأخيرة هي فئة من المكونات التي لا تؤدي إلى تمييز في الأداء بل تمثل الحد الأدنى المقبول، أما المستوى الثاني فهو الذي يمثل الفرق بين أداء فردين (وتسمى المكونات المميزة) ويكون عادة متمثلا في القيم والدوافع والسمات، كأن يكون موظف ما يعمل بصورة روتينية مع جدارته في التحكم في المعارف والمهارات الضرورية غير أنه لا يحمل أي قيم بالنسبة للمنظمة أو الوظيفة وليست له دوافع داخلية تدفعه للعمل بصورة أفضل<sup>(11)</sup>.

نأتي الآن إلى إظهار بعض الغموض الذي يقع فيه الكثيرون، ويتمثل في مفهوم الكفاءات لدى كل من الفرانكوفونيين والأنجلوساكسون، ونقول بأن الفرق بسيط جدا والذي يمكن أن نلخصه في الشكل التالي:

بعد الكفاءة		بعد الكفاءة
المعرفة النظرية (الكفاءات النظرية) (Savoirs)	---	المعرفة (knowledge) المهارات (Skills)
معرفة التصرف (الكفاءات التطبيقية) (savoir-faire)	---	السلوكيات (Behaviours)
معرفة الكينونة (الكفاءات الاجتماعية) أو السلوكية (Savoir être)	---	السمات (Traits) الدوافع (Motives)
المقاربة الفرنكوفونية		المقاربة الأنجلوسكسونية

الشكل رقم (01): الفرق بين المقاربتين الأنجلوسكسونية والفرانكوفونية لمفهوم الكفاءات

Source: Mohammed Matmati, Michel Le Berre, Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise, éditions LIASONS, France, 2005, P130.

## 2. أنواع الكفاءات:

لقد تم تقسيم الكفاءات إلى عدة أقسام تكاد تتجاوز العشر، ولعلنا نكتفي بذكر أهمها:

### 1.2. تقسيم "أرمسترونج":

قام هذا الأخير بتقسيم الكفاءات إلى ثلاثة أقسام<sup>(12)</sup>:

1.1.2. الكفاءات السلوكية (Behavioral Competencies): وترجم في السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج ضمن إطار العمل الجماعي، القيادة، الاتصالات، اتخاذ القرارات، وتسمى أيضا بالمهارات الناعمة (Soft skills)، وقد كان أول من أشار إلى هذا النوع من الكفاءات "McClland" سنة 1979 حيث قدمها على أساس معياري مجسد في مجموعة من الشروط الكفيلة بالترقية بين الأداء العالي والمنخفض، وتلاه بعد ذلك "Boyatzis" حيث شدّد على وجود أكثر من عامل واحد في تلك الكفاءات والتي من خلالها يتحدد نوع السلوك مثل مكون القيم والدوافع.

2.1.2. الكفاءات التقنية (Technical Competencies): وتدعى كذلك بالمهارات الصلبة (hard skills)، وتحدد مدى معرفة وقدرة الفرد على أداء أدواره بفعالية، بحيث يمكن أن تكون لها علاقة بدور واحد أو مهنة واحدة أو بجملة من الأدوار، ونشير في هذا الصدد إلى الارتباط الوثيق بين الكفاءات التقنية

والقدرة (Competence) حيث يؤدي المفهوم نفس المعنى، وهو العنصر الذي أشار إليه (Woodruffe) سنة 1990، حيث ربط الكفاءات التقنية والقدرة بنفس المعنى المرتبط بأداء دور واحد في الغالب يكون متعلقا بالجانب التقني في مجال ما.

3.1.2. الكفاءات وفق المؤهلات المهنية الوطنية البريطانية (NVQ) (National Vocational Qualifications): وترجع جذور صدور هذه الكفاءات، إلى سنة (1981) حيث اقترح مقال بعنوان "أجندة العمل الخاصة بالمبادأة الجديدة للتدريب" الصادر في منشورات الحكومة البريطانية آنذاك، إذ تم اقتراح تجديد لمنظومة التدريب المهني بغية مد سوق العمل بيد عاملة كفؤة وفق مقاييس مهنية لمجموع الوظائف الموجودة فيها، غير أن هذه المقاييس لم تلق إجماعاً إلا بعد صدور تقرير (De Ville) سنة (1986) والقاضي بوجود فجوة بين المعارف والمهارات الموجودة وتلك المطلوبة من طرف أرباب العمل والمنظمات، ولذلك اقترح التقرير تطوير تلك المقاييس لتكون أكثر توحيداً وتكاملاً من جهة، ولتكون تلك المؤهلات مبنية فعلاً على الكفاءات، ومن ثم بدأ استخدام هذه المعايير في إنجلترا تحت مسمى (NVQ) وفي سكوتلاندا تحت مسمى (Scottish VQ)، ليشيع استخدامها بعد ذلك خاصة في عمليات التقييم، وقد تم تقسيم تلك المقاييس إلى خمسة مستويات تتدرج من أدنى الشروط المهنية إلى غاية أعلى المعايير الخاصة بالأداء العالي والاحترافي<sup>(13)</sup>، ومن الأشياء التي ميزت هذه المعايير عن باقي المعايير الأخرى هو تطورها فيما بعد لتشمل عدة قطاعات مثل الزراعة، الصناعات الاستخراجية، البناء، الميكانيك، الصناعات التحويلية، النقل، التجارة، قطاع الخدمات، الصحة، الاتصالات، الخ... وكان ذلك كله مشتملاً في ما يسمى بالمؤهلات المهنية الوطنية الشاملة (General NVQ)<sup>(14)</sup>، ولكن نوه هنا إلى وجود عدة معايير أخرى لا تقل أهمية عن (NVQ) مثل (CCE)<sup>(15)</sup> (Certificats des Compétences en Entreprises).

## 2.2. تقسيم (BOTERF Le Guy):

قام هذا الأخير بتقسيم الكفاءات إلى نوعين<sup>(16)</sup>:

1.2.2. الكفاءات الفردية: تم تعريف الكفاءات الفردية أعلاه، أنظر التعريف السابق للكفاءات.

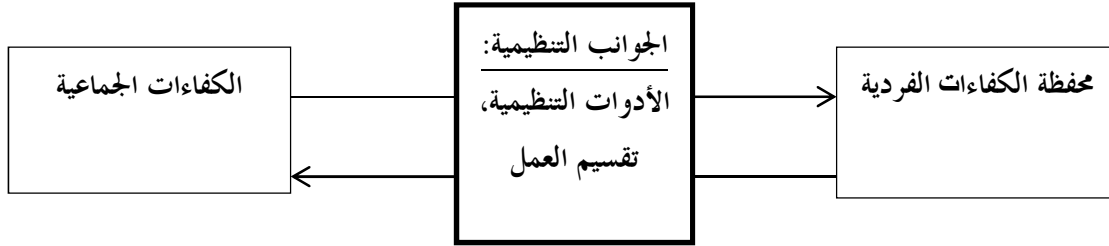
2.2.2. الكفاءات الجماعية: يعتقد الكثير خطأً بأن الكفاءات الجماعية ما هي إلا مجموع الكفاءات الفردية مجتمعة، وهذه النظرة ليست سليمة، لأن العمل الجماعي وكفريق باعتباره توجهاً جديداً فرض نفسه بقوة في أدبيات الإدارة الحديثة أصبح ضرورياً جداً لا يمكن تحقيقه إلا في ظل تعاضد الكفاءات الفردية والتوفيق بينها وليس مجرد تجميعها.

ومن هذا المنطلق فإن الكفاءات الجماعية هي عبارة عن قدرة فريق عمل منظم على تحقيق نتائج ذات الأداء العالي، ومن خلال هذا التعريف البسيط يظهر بأن الكفاءات الجماعية مكونة من قسمين رئيسيين الأول



عبارة عن الكفاءات الفردية وبصفة أدق المهارات الفردية، والقسم الثاني عبارة عن الأدوات التنظيمية (تجهيزات، تكنولوجيا المعلومات، أنظمة المعلومات)<sup>(17)</sup>.

والشكل التالي يوضح آلية تحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية:



الشكل رقم (02): العلاقة المتبادلة بين الكفاءات الفردية والجماعية

Source: LOC.CIT.

يوجد هناك قسم ثالث أضافه كذلك "Le Boterf" بناءً على أعمال كل من "Prahalad , Hamel"، وتمثل في الكفاءات التنظيمية أو الكفاءات الخورية ( الأساسية، الجوهرية)، وقد عرفها "هامل وبراهالاد" بأنها: "التعلم الجماعي في المنظمة وخاصة كيفية التنسيق بين المهارات الإنتاجية وإدماج التكنولوجيا"<sup>(18)</sup>، مما يتيح الفرصة أمام المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية على حساب المنافسين كالقدرة على التغيير السريع والابداع<sup>(19)</sup>، غير أن هذه الكفاءات الجوهرية لا تكون كذلك إلا إذا حققت مجموعة من الشروط نذكر منها:

- ✓ أن تكون غير قابلة للتقليد على الأقل على المدى المتوسط؛
- ✓ أن تكون غير قابلة للإحلال: أي عدم وجود عناصر بديلة لها؛
- ✓ تتميز بالديمومة والاستمرار لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- ✓ أن تكون نادرة.

## II. القيادة والكفاءات القيادية

لا شك أن مفهوم القيادة كمثلها في الكفاءات مرّ بمجموعة من المراحل، حيث انتقل مفهوم القيادة ونظرياتها من النظرة الكلاسيكية - التقليدية - كنظرية الرجل العظيم، مروراً بنظرية السمات والنظرية السلوكية ثم الوظيفية فالموقفية، ثم التفاعلية وأخيراً التبادلية، وبمرور تلك الفترات التي تميزت كل واحدة منها بظروف ووقائع معينة أفرزت كل منها سمة من سمات المفهوم الحديث للقيادة.

## 1. تعريف القيادة:

مفهوم القيادة مشتق من الفعل "قاد" أي قام بعمل ما للوصول إلى تحقيق هدف ما، وهو مفهوم له قسمان الأول: طرف يوجه ويرشد وآخر يستقبل وينفذ<sup>(20)</sup>، والقيادة هي نقيض "السوق"، ويقال "يقود الدابة من أمامها" و"يسوق الدابة من خلفها"، وبالتالي مكان القائد يكون دوماً في الأمام<sup>(21)</sup>.

هناك عدة تعاريف خاصة بهذا المفهوم اختلفت باختلاف وجهات النظر وحقل التطبيق، فمثلا عرفها (John.P. Kotter) بأنها: " هي عملية تحريك فريق أو مجموعة فرق نحو اتجاه معين بصورة غير قسرية وضمن اهتمامات أعضاء تلك الفرق"، وعرّفها (John.W. Gardner) بـ: " هي العملية التي يقوم بها الفرد (القائد) أو مجموعة (فريق قائد) بإقناع مجموعة أخرى لحثهم على تحقيق الأهداف الموضوعية"، وعرّفها كذلك الكاتب المشهور والمنظر الإداري (Peter.F. Drucker) عن طريق القائد الذي هو عبارة عن شخص له أتباع<sup>(22)</sup>، أما (Warren Bennis) فعرّفها من جانب أهلية القائد قائلاً بأن القيادة هي دالة للمعرفة الذاتية والرؤية التي تتيح الاتصال الجيد وبناء الثقة مع الآخرين<sup>(23)</sup>.

إذن من خلال التعاريف البسيطة السابقة نستنتج بأن القيادة تتميز بما يلي<sup>(24)</sup>:

- ✓ هي عملية تفاعلية بين طرفين الأول يوجه، والثاني ينفذ وبينهما تغذية عكسية، فالقائد يؤثر ويتأثر بدوره من الأتباع؛
- ✓ لا يكون هناك أثر للقيادة في حالة غياب الأهداف، والأثر بدوره خاصية مميزة للقيادة فبدون تأثير لا معنى للقيادة؛
- ✓ تختلف القيادة عن القيادة الادارية بكون هذه الأخيرة تمثل قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الادارة<sup>(25)</sup>؛
- ✓ القيادة ليست هدفا بقدر ما تمثله من مسؤولية ودور مناط بالقائد انطلاقا من عدة مصادر أهمها مستواه العلمي والدراسي، خبرته وموقعه داخل المنظمة<sup>(26)</sup>.

## 2. سمات أم كفاءات القائد الناجح؟

يختلف البعض في تمييز القائد عن باقي أعضاء المنظمة، فمنهم من يصطلح عليها السمات ( characteristics) ومنهم من يسميها الكفاءات، أما الخصائص - والتي ذكرنا جانبا منها أعلاه- فهي المميزات والصفات -المهارية خاصة- التي تميز القائد، أما الكفاءات فنستطيع اسقاط التعريف السابق للكفاءات على القيادة فنقول بأن الكفاءات القيادية ما هي إلا سلوك ومعرفة ومهارة يمتلكها القائد لأداء مهمة أو مسؤولية ما<sup>(27)</sup>.

- وتشكل الكفاءات القيادية للقائد أهمية بالغة للمنظمات ولسياساتها، وهي ناتجة عن الأهمية الكبيرة للقيادة كمفهوم وواقع بحد ذاته، وفيما يلي نسوق بعض العناصر التي تتجلى من خلالها تلك الأهمية البالغة للقيادة:
- ✓ بالرغم من أهمية التمكين في تنمية الكثير من الأنشطة على رأسها الإبداع، الابتكار، إثارة الدوافع وزيادة الحفزات نحو رفع الأداء، إلا أنه لا يمكن أن يتم ذلك في إطار عشوائي حيث يتطلب الأمر وضع كل الأنشطة مهما كانت بدرجات من التمكين في إطار يحكم سيرها بغية ضمان عدم خروجها عن الأهداف والرؤية المنشودة، ولذلك يعتبر وجود ذلك الإطار المنظم والموجه لحركة الأفراد وتحركاتهم الوظيفية والمتمثل في القائد ضرورة لا ينبغي إهمالها بأي حال من الأحوال؛
  - ✓ تتبع الأهمية الثانية من خلال معرفة الفرق بين الإدارة والقيادة، فالفرق لدى (Bennis & Nanus) يعتبر أن المدير هو الشخص الذي يقوم بالأشياء بصورة صحيحة، أما القائد فهو الشخص الذي يقوم بالشيء الصحيح، أما (Rost 1991) فقال بأن القيادة علاقة متعددة الاتجاهات، بينما الإدارة علاقة ذات اتجاه واحد، إضافة إلى أن القائد وأتباعه (Followers) يعملون مع بعض لخلق تغيير حقيقي، بينما يعمل المدير مع مرؤوسيه (Subordinates) معاً لخلق وإنتاج السلع والخدمات، وذهب (Zaleznik 1977) إلى التفريق بين القائد والمدير بهذا الأخير يعمل مع مرؤوسيه لحل المشكلات بمشاركة عاطفية أقل من تلك التي يساهم بها القائد حيث يشاركهم العواطف والأفكار، كما نوه إلى أن البعض يميل إلى عدم التفرقة بينهما، باعتبار من سيقوم بالقيادة والإدارة شخص واحد، فتارة نجد أنه يقوم بالتأثير في الآخرين وفق سياق قيادي خاصة عند حل المشكلات، وتارة أخرى نجد أنه يخطط وينظم ويتخذ القرارات وفق سياق إداري، إذن هو شخص واحد يقوم مرة بالإدارة ومرة أخرى بالقيادة حسب المواقف<sup>(28)</sup>.
  - ✓ تبعاً لما أشرنا إليه آنفاً عن الفرق بين القائد والمدير، فإن الكثير من المنظمات التي تتخذ من العمل الجماعي والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات شعاراً لها، تجد سهولة كبيرة في تطبيق تلك الشعارات في ظل توفر مفهوم القيادة الحقيقية لدى المدراء والمشرفين، وكما قال (John P.Kotter) بأن القيادة مكتملة للإدارة وليست خياراً لاستبدالها<sup>(29)</sup>؛
  - ✓ تشغل القيادة دوراً كبيراً في بناء التصور الاستراتيجي للمنظمة، فمن بين الأدوار التي يضطلع بها القائد بناء رؤية استراتيجية للمنظمة، إضافة إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية اعتماداً على خطة استراتيجية ناجمة عن القدرة على التفكير الاستراتيجي، وبالتعاون مع الأتباع عن طريق تحفيزهم وإثارة دوافعهم ومشاركتهم في سبيل تحقيق تلك الأهداف والوصول إلى تلك الرؤى<sup>(30)</sup>؛

### 3. الكفاءات القيادية (Leadership Competencies)

كما عرفنا سابقا مفهوم الكفاءات والذي يتكون من المعرفة، المهارة، السمات، الدوافع، القيم، المفهوم الذاتي والأدوار الاجتماعية، وبما أن القيادة بطبيعتها مكتسبة أكثر منها فطرية، فإننا نسقط التعريف السابق للكفاءات على القيادة، ولذلك نقول بأن الكفاءات القيادية بناءً على التعريفين السابقين لكل من الكفاءات والقيادة هي عبارة عن: " تلك الخصائص السلوكية الكامنة المتمثلة في المعرفة، المهارة، السمات، الدوافع، القيم، المفهوم الذاتي والتي يمتلكها القائد بحيث تسمح تلك الخصائص بالتأثير في الآخرين (الأتباع) بتحريكهم نحو هدف معين بصورة محفزة وتعاونية يراعى فيها رضا الأتباع".

ومن خلال التعريف السابق يمكن الاستنتاج بأن الكفاءات القيادية هي عبارة عن مجموعة متكاملة من الخصائص الكامنة أكثر من الظاهرة، ولذلك سوف نحاول باختصار شرح تلك الخصائص مع التركيز على الجوانب الكامنة باعتبارها صعبة القياس والتقييم وحتى التنمية.

#### 1.3. المعرفة (knowledge):

المعرفة عموماً تعرف بأنها الاستخدام المنتج للمعلومات، بمعنى استغلال تلك المعلومات التي تمثل بيانات ذات معنى لغرض معين يكون في الغالب ضمن العمل الوظيفي، أما المعارف التي تدخل ضمن صلب الكفاءات القيادية، فهي تتمثل في تلك المعلومات المتراكمة والمستخدممة من خلال الهياكل الذهنية، لذلك فهي تقوم بترتيب وتنظيم المعلومات المستقبلية ضمن هياكل وفئات تجعل من تلك المعلومات ذات مفهومية أكبر، وكلما زادت المعلومات زادت معها تلك الهياكل وبالتالي يصبح الفرد أكثر معرفة.

ويمكن أن نضرب بعض الأمثلة حول بعض المعارف الضرورية التي تمثل جزءاً لا يتجزأ من الكفاءات القيادية، فمثلاً نجد ضمنها المعارف الخاصة بآليات وكيفية حل المشكلات وإقناع الآخرين، ومعرفة طرائق الاتصال والتواصل مع الأتباع، إضافة إلى المعارف الخاصة بالرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة والكثير عن طبيعة عمل الفرق والأفراد على سواء.

#### 2.3. المهارة (Skills):

المهارة عموماً هي مدى قدرة الفرد على تطبيق المعرفة النظرية على الواقع، أما المهارات القيادية فتنبثق من المقاربة البنوية على المهارات الخاصة بالقيادة (Skills Approach) ويعتبر من أبرز روادها (Robert Katz)، حيث قام هذا الأخير بتقسيم المهارات في العموم إلى ثلاثة أقسام فرعية<sup>(31)</sup>:

✓ المهارات التقنية (Technical Skills): هي عبارة عن الفهم والتحكم الجيد بعمل أو نشاط خاص مثل مهارة المهندس في اصلاح المحرك، ويعتبر هذا النوع من المهارات منظوراً، وتتطلب المهارة التقنية معرفة خاصة وقدرة على التحليل مع التحكم السريع في الأدوات والتقنيات الخاص بنشاط محدد مثل التحكم في البرمجة،

التدقيق المحاسبي، ... الخ. ويلاحظ كذلك بأن هذه المهارات سهلة القياس والتقييم والملاحظة، وأن أغلب الأنشطة والبرامج التدريبية تهدف إلى تنمية هذه المهارة بالخصوص.

✓ المهارة البشرية أو الاجتماعية (Human Skills): هي القدرة على العمل بفاعلية مع الآخرين، إذ تختلف عن المهارة السابقة كون هذه الأخيرة تتصل مباشرة بشيء معين (آلة أو شيء فيزيائي)، بينما المهارة البشرية تتصل مع الأقران سواء كانوا أفراداً أو جماعات، وتتيح هذه المهارة للقائد مساعدة أعضاء الفرق على العمل الجماعي وتحقيق الهدف المشترك، كما تسمح له بخلق مناخ عام للعمل يتميز بالثقة والتعاون، حيث يشعر الأفراد التابعين بالأمن والدافعية نحو الانجاز.

✓ المهارات التصورية (Conceptual Skills): إذا كان محور التركيز في المهارات التقنية على الأشياء الفيزيائية والمهارات البشرية على الفرد، فإن محور تركيز المهارات التصورية يدور حول الأفكار والمفاهيم، فالمهارة التصورية هي القدرة على العمل والتعامل مع الأفكار. والقائد الذي يمتلك مهارة تصورية قادرٌ على التعامل مع المفاهيم الافتراضية والتجريدية والأفكار الجديدة بكل سهولة، وتتجلى تلك المهارات في عدة ميادين منها القدرة على بناء وتصور الهدف والرؤية والرسالة التابعة للمنظمة وصياغة الخطط الاستراتيجية والموائمة بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجيات الأعمال الوظيفية، القدرة على حل المشكلات بطرق ابداعية. والشكل التالي يوضح كل ذلك باختصار:

التقنية	البشرية	التصورية
الادارة العليا		
التقنية	البشرية	التصورية
الادارة الوسطى		
التقنية	البشرية	التصورية
الادارة الدنيا		

الشكل رقم (03): أنواع المهارات حسب "Robert Katz"

Source: Peter Guy Northouse, OPCIT, P41.

يوضح الشكل أعلاه مختلف المهارات التي ذكرناها سابقاً موزعة على السلم الهرمي للإدارة، حيث نلاحظ أن الإدارة العليا والتي ينتمي إليها القائد تتطلب مهارات تصورية وبشرية بصورة عالية مقارنة بالمهارات التقنية، لذا فالقائد لا يتوجب عليه بالضرورة أن يتوفر على مهارة تقنية عالية متخصصة، بل يكفي فقط ان يتحكم في المبادئ الرئيسية التي يقوم عليها العمل من الناحية التقنية، ولكن طبيعة الدور الذي يضطلع به القائد تفرض عليه

التحكم جيدا في المهارات التصورية خاصة اتخاذ القرارات بأنواعها، وأيضا عملية التأثير في الآخرين تستوجب عليه التعامل معهم بصورة مهارة احترافية لتحريكهم نحو الأهداف الموضوعية.

### 3.3 السمات (Traits):

في هذا المكون شديد الأهمية ملاحظة قد يغفل عنها البعض، وهي ضرورة التفريق بين الخصائص (Characteristics) والسمات، حيث يعبر عن هذه الأخيرة من جانب إداري كل ما يتعلق بشخصية الفرد، ولذلك فعندما نتكلم عن القائد فهذا يجرنا بدوره إلى مقارنة السمات التي انتشرت في وقت سابق، والقائلة بأن القائد له مجموعة من السمات يتمتع بها تميزه عن باقي الأفراد العاديين والتي انبثقت منها عدة نظريات أبرزها نظرية الرجل العظيم، غير أن تلك الرؤى أثبتت وجود ارتباط ضعيف بين السمات الفطرية والقابلية للقيادة<sup>(32)</sup>.  
وسمات القائد عموما قد خاض فيها الكثير من المفكرين والمنظرين، إذ اختلفت تلك السمات من كاتب لآخر حسب البعد الذي ينظر فيه إلى القيادة، غير أن أشهر تلك السمات اختصرت في عدة نقاط وهي<sup>(33)</sup>:

#### 1.3.3 السمات الجسمية (Physical Traits): وتنقسم بدورها إلى:

– الطاقة (Energy): حيث ترمز هذه السمة غالبا للقدرة على مواصلة قيادة الآخرين نحو الهدف، فالقيادة تتطلب طاقة ليس من أجل استمرار نشاط القائد فحسب بل يمتد ذلك ليمنح جزءا من ذلك للآخرين، فعدد ساعات العمل اليومية الطويلة والسهر ومعالجة التقارير وضخامة رسائل البريد الالكتروني تتطلب كلها طاقة أكبر من الأفراد العاديين<sup>(34)</sup>؛

– القدرة على التحمل (Physical Stamina): حيث اشتهر "George F.Wills" بمقولته بأن القدرة على التحمل الجسدي ضرورة بالنسبة للقائد<sup>(35)</sup>، نظرا للعمل الشاق الذي يؤديه القائد سواء كان ذلك العمل جسديا (السفر، السهر، ... الخ) أو كان فكريا عقليا (التفكير الاستراتيجي، الاستدلال، الاستقراء، ...)، ونجد كذلك ضمن السمات الجسمية الطول والعرض.

2.3.3 السمات المعرفية (Cognitive traits): يعتبر الذكاء المرتفع من أهم المقومات التي يقوم عليها القائد، إذ لا يشترط للقائد أن يكون عبقريا بل له نسبة عالية من الذكاء<sup>(36)</sup>، وقد أشار العلماء خاصة في علم النفس إلى وجود ذكاءات متعددة وليس ذكاءً واحداً، حيث كانت الدراسات في السابق تركز على الذكاءات الأحد عشرة الشائعة والمتمثلة في<sup>(37)</sup>:

– الذكاء اللغوي (Linguistic): – الذكاء المنطقي والرياضي (Logical-Mathematical)، الذكاء الموسيقي (Musical)، الذكاء المكاني (Spacial)، الذكاء الحسي أو الحركي (Kineshetic)، الذكاء البيئشخصي

(Interpersonal)، الذكاء الشخصي (Intrapersonal)، الذكاء الطبيعي (Natural)، الذكاء الروحاني (Spiritual)، الذكاء الوجودي (Existential)، الذكاء الأخلاقي (Moral).

ويبرز هنا عالم النفس الأمريكي (Daniel Golman) الذي عمل على نشر نوع جديد من الذكاء يتمثل في الذكاء العاطفي، الذي يمثل نوعا من قدرات الفرد المحصورة بين العقل والعاطفة، أو بعبارة أوضح بين الإدراك والعاطفة، فبعض تلك القدرات إدراكية بحتة مثل مقياس الذكاء (IQ) أو الخبرة التقنية، وبعضها الآخر شعورية، والجمع بين قدرات التفكير والعاطفة هو الذكاء العاطفي، وعرفه انطلاقا من أعمال كل من (Mayer & Salovey) بأنه عبارة عن قدرات الفرد على إدراك وضبط العواطف في ذاته ولدى الآخرين<sup>(38)</sup>.

وقد قسم مكونات هذا الذكاء العاطفي الخاص بالقادة خصوصا إلى قسمين<sup>(39)</sup>:

#### أولا: العناصر المتعلقة بالذات:

✓ الوعي الذاتي (Self-Awareness): وهو القدرة على فهم وضبط الذهن والعواطف بمختلف أبعاده مثل نقاط قوته وضعفه مثلا، وتسمى أيضا الذات المراقبة والتي تسمح بالانتباه إلى الحالات الداخلية التي يعيشها الانسان<sup>(40)</sup>؛

✓ التنظيم الذاتي (Self-Regulation): وينتق هذا العنصر من العنصر السابق، حيث يمثل قدرة الفرد على مراقبة شعوره وتوجيهه نحو الهدف؛

✓ التحفيز (Motivation): وهو التحمس نحو الانجاز؛

#### ثانيا: العناصر المتعلقة بالآخرين:

✓ التعاطف (Empathy): وبما أن القائد له اتصالات مباشرة مع الآخرين، فإن ذلك يفرض عليه أن يملك مهارة الفهم والاحساس بشعور الآخرين الذين غالبا ما يكونون من الأتباع (Followers)؛

✓ المهارات الاجتماعية (Social Skills): وهي القدرات الخاصة ببناء روابط مع الآخرين وتحريكهم نحو التعاون والأهداف المحددة.

ويضاف إلى الذكاء بعض السمات الأخرى المعرفية مثل: درجة الثقافة التي يتمتع بها القائد، التنبؤ والقدرة على التحليل.

3.3.3. السمات الانفعالية (Personality): في كثير من الأحيان نجد أن نمط شخصية القائد هو الذي يحدد النمط القيادي (النمط الديكتاتوري، الأوتوقراطي، الحر،... الخ)، ولذلك فتمط الشخصية يؤدي دورا كبيرا جدا في الحكم على مدى كفاءة القائد في أداء أدواره، إضافة إلى النضج الانفعالي والقدرة على التحكم وضبط الذات والتي يؤدي فيها الذكاء العاطفي دورا مهما أيضا.

4.3.3. السمات الاجتماعية (Social Traits): وتشتمل على القدرة على التعامل بفعالية مع الآخرين وكسب محبتهم وودهم وثقتهم، ويمكن القول هنا بأن الذكاء العاطفي يؤدي دورا متبادلا فمرة يمكن تصنيفه ضمن السمات المعرفية ومرة ضمن السمات الاجتماعية.

5.3.3. السمات الشكلية: وتشمل عموما المظهر العام والذوق العام.

### 3.3. الدوافع (Motives):

بدون دوافع تعتبر الكفاءات ميته<sup>(41)</sup>، وقد قام (McClland) بتقديم نظرة شاملة للدوافع بأنها تشير إلى الاستدلالات التي تصدرها عن وعي مقصود من خلال ملاحظة سلوك معين، حيث ينبع ذلك السلوك من خلال شيء معين ألا وهو الدافع<sup>(42)</sup>، وعرفها بأنها: " الحماس المتكرر لتحقيق هدف معين أو قناعة معينة بحيث يؤدي ذلك إلى قيادة أو توجيه أو اختيار سلوك معين للفرد"<sup>(43)</sup>.

وقام (McClland) بتقسيم الدوافع الانسانية إلى ثلاثة أنواع<sup>(44)</sup>:

✓ دوافع الانجاز (Achievement Motives): وهي الرغبة في أداء عمل بطريقة جيدة من أجل الوصول للامتياز؛

✓ دوافع الانتماء (Affiliation Motives): وهي الحاجة لإنشاء والحفاظ والاستغلال الجيد للعلاقات الاجتماعية مع الآخرين؛

✓ دوافع القوة (Power Motives): وهي الرغبة في التأثير على الآخرين عن طريق الحوار، المساعدة، النفوذ، الاقناع، ... الخ؛

ومن خلال هذه الأنواع الثلاثة نستنتج أن كفاءات القائد لا بد وأن تتوفر على هذه الدوافع والتي بدونها لا يمكن له أبدا من أن يقوم بدوره على وجه أكمل.

### 4.3. القيم (Values):

وكما عرفنا القيم سابقا، فإن القائد لا بد وأن يلتزم بمعاييرها، ففي ظل الاقتصاد المادي المتسارع والذي نجد فيه في الكثير من الأحيان أن رؤساء المنظمات أنفسهم يتجردون في بعض المواقف من كل القيم والأخلاق تجاه المنظمة نفسها وتجاه الفاعلين الذين يتعاملون معهم، وحتى تكتمل الصورة المثلى لكفاءات القائد فإنه ولا بد من أن يلتزم هذا الأخير بالقيم وأن لا يختار المصالح المادية على حساب القيم (الصدق، الأمانة، الوفاء، ... الخ).

### 5.3. المفهوم الذاتي (Self-Concept):

والمقصود به كيفية وصف القائد لذاته وصفاً موضوعياً سواءً بالإيجاب أو السلب وغالباً ما يكون ذلك خاصاً بالسمات والأدوار التي يقوم بها القائد، أما التقييم الذاتي (Self-Esteem) فيركز على كيفية شعور القائد



تجاه ذاته بصفة ذاتية (نقاط القوة والضعف مثلا)، بمعنى أن المفهوم الذاتي هو وصف للذات، والتقييم الذاتي هو شعور تجاه الذات ومن خلاله تتشكل الصورة الذاتية للقائد تجاه نفسه، أما الثقة بالذات فتعني درجة معولية القائد على نقاط قوته وكفاءاته، وقد نجد في هذه النقطة قائدا ناجحا في أي موقف يواجهه لكنه لا يمتلك ثقة كبيرة بذاته<sup>(45)</sup>، فلذلك يجب أن يتمتع القائد بمفهوم ذاتي ايجابي نحو نفسه يقوده تقييم ذاتي ايجابي لينتج عنه صورة ذاتية ايجابية والتي تعطي المعارف والمهارات والسمات دفعا قويا نحو نجاح عملية القيادة.

### III. التفكير الاستراتيجي لدى القادة:

يقول الفيلسوف الصيني (SanTzu) بأنه يمكن للجميع أن يلاحظ التكنيكات الموجودة في المعارك غير أنه يتعذر لهم ذلك حالة الاستراتيجية، وينطلق الدور الاستراتيجي للقائد من خلال مسؤوليته في ضمان السير بالمنظمة في الطريق الصحيحة، ويكون ذلك بواسطة منهج يضم قسمين، يتمثل الأول في وضع استراتيجية ناجعة والثاني في متابعة تنفيذها حتى تحقيق النتائج المرجوة؛ ويطلق على ذلك المنهج اسم التفكير الاستراتيجي، وكل هذا لا يعني البتة أن القائد يعمل بمعزل عن الآخرين بل يشاركونه نفس العمل<sup>(46)</sup>.

وقد تم تعريف التفكير الاستراتيجي وفق عدة أوجه منها أنه: "عبارة عن عملية تصميم أو تصور الوضعية المثلى للمنظمة (الرؤية) ومختلف الطرائق لتحقيقها"<sup>(47)</sup>، فالتفكير الاستراتيجي يقوم على ابتكار الأفكار الجديدة وهو يختلف اختلافا في المعنى عن التخطيط الاستراتيجي الذي صاغه واشتهر به (Mintzberg)، حيث يركز التخطيط الاستراتيجي على الاعتماد على المعطيات التاريخية لرسم خطة استراتيجية وعلى التحليل الكيفي لتلك المعطيات، أما التفكير الاستراتيجي فيهدف إلى بناء خطة استراتيجية، ولكن بناءً على تصور وابداع وحس مؤسس على الاعتماد على معطيات البيئة الداخلية والخارجية بالتحليل ارتكازاً على الجانب الذاتي للقائد<sup>(48)</sup>.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي للقائد يشكل ضرورةً قصوى ليجعل منه قائداً فعالاً يركز على تحقيق الرؤى التي يتم صياغتها، والتي من خلالها يبني القائد مع باقي الفاعلين في المنظمة استراتيجية تحقق تلك النتائج، ولكن التفكير الاستراتيجي لا يقتصر في الحدس والابتكار فقط بل يمتد إلى مكونات أخرى، فأن تفكر استراتيجياً يعني أن تفكر تفكيراً<sup>(49)</sup>:

✓ تحليليا (Analytical)؛ رياضيا (Numerical)؛ انعكاسيا (Reflective)؛ تنبؤيا (Predictive)؛ تصوريا (Imaginative)؛ بصريا (Visual)؛ ابتكاريا (Creative)؛ نقديا (Critical)؛ عاطفيا (Empathetic)؛ أخلاقيا (Ethical)؛ براغماتيا (Pragmatic)؛ سياسيا (Political).

#### IV. أثر البرامج التنموية للكفاءات القيادية على تحسين التفكير الاستراتيجي:

##### أولاً: طرائق التنمية المختلفة:

##### 1. التدريب (Training):

إن للكفاءات القيادية دوراً بالغاً في محاولة الوصول إلى الغاية التي أنشأت من أجلها المنظمة، فلا توجد منظمة أو جهاز بدون قيادة، ولا وجود للنجاح والامتياز بدون قيادة رشيدة، ومن هذا المنطلق ووعياً من إدارة الموارد البشرية بتلك الأهمية التي يمثلها القائد فقد أولت أهمية كبيرة بتنمية تلك الكفاءات، وسخرت لها موازنات كبيرة تصب في ذلك المسار، حيث تعتمد في الغالب على البرامج التدريبية في تنمية كفاءات القادة على الأقل حتى يتمكن هؤلاء من التفكير الاستراتيجي الفعال.

ويعتبر التدريب نشاطاً رسمياً مخططاً من طرف إدارة التدريب التي تتبع إدارة الموارد البشرية من حيث الاتصال، وتعتمد في ذلك على ثلاث مراحل في التدريب:

##### المرحلة الأولى: مرحلة التحليل:

وتتميز هذه المرحلة بتحديد فجوة الأداء بين الكفاءات الحالية والمطلوبة والتي غالباً ما تكون سلبية نتيجة التطورات المتسارعة للبيئة والتي تفرض على المنظمة تحديات أكبر، وفي العموم يتم الاعتماد في هذه المرحلة على عدة مناهج تتفق على تحديد الاحتياجات التدريبية من مختلف وجهات النظر الثلاث، وجهة نظر الأفراد بحد ذاتهم حول احتياجاتهم من التدريب في الأوجه التي يحسون بالنقص فيها (الكفاءات)، ووجهة نظر الإدارة العليا وذلك بناءً على الأهداف بمختلف مستوياتها، ووجهة نظر إدارة الموارد البشرية والتي ترجح وتحلل مدى احتياجها من التدريب بعد الاعتماد على وجهتي النظر السابقتين.

وعموماً يمكن اللجوء إلى بعض الطرائق في تحليل الاحتياجات التدريبية منها:

✓ مرجع الكفاءات: والذي يمثل مرجعاً لكل المعلومات الخاصة بكل كفاءة لكل فرد، ويشمل الكفاءات التي يتوفر عليها الأفراد حالياً، كما يمكن الاستعانة أيضاً بتحليل الوظائف (تحليل واجبات الوظائف، المسؤوليات، مستوى المعرفة والمهارة والسلوك للقيام على شؤون هذا الوظائف)، وتوصيف الوظائف (أي الهدف الرئيس من هذا الوظائف، عدد ساعات العمل، السلطات المتاحة)، تخصيص الوظيفة (الأداء الواجب تحقيقه، والمعرفة والمهارة المطلوبة)، تحليل المهام،... الخ<sup>(50)</sup>؛

✓ الملاحظة: وذلك من خلال ملاحظة أداء القائد سواء مباشرة أثناء أدائه لعمله من طرف أفراد مختصين داخل المنظمة أو خارجها؛

✓ الاستبيانات: والتي تضم<sup>(51)</sup>:

✓ المقابلة الشخصية، البريد الالكتروني، المقابلة بالهاتف.

### المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

وفيها يتم تحويل تلك الاحتياجات إلى واقع تنفيذي يتمثل في البرامج والخطط التدريبية، وفيها:

### أولاً: اختيار الطرائق التدريبية:

وهي كثيرة والتي تستهدف تنمية الكفاءات القيادية لفائدة دعم التفكير الاستراتيجي لدى القادة، وبالمناسبة تعد الطرائق التي تصب في تنمية السلوك القيادي الفعال لدى القادة كثيرة جداً، والتي تؤدي دوراً مباشراً في تفعيل أدوارهم من: تفكير، توجيه، تغيير، تحريك، تحفيز، تفعيل، تفويض وتمكين، تدريب، التمنيخ (صناعة المناخ الملائم للعمل)، وقد ركزنا في سردنا لهذه الطرائق على تطوير التفكير الاستراتيجي نظراً لطبيعة وتوجه الموضوع ولأهمية هذا الدور وقد اخترنا منها ما يلي<sup>(52)</sup>:

#### 1.1. طريقة "ألف شعراً حول القائد":

هذه الطريقة تهدف مباشرة إلى تنمية التفكير الاستراتيجي للقائد وتشجيع العمل الجماعي، إذ تقوم مبادئها على أن يقوم المدرب بجمع عدد من القادة المتدربين في العادة يكونون أكثر من عشرين، يتوزعون بنحو أربع أو خمس متدربين حول طاولة مشكلين أفواجاً، يوزع عليهم المدرب حوالي مائة مؤشر حول القيادة (ثمانون منها حول الحواس الخمس، عشرة حول العاطفة، وعشرة حول الحرية ومعاني الحياة)، ويطلب من كل واحد منهم أن يختار بطاقة تحتوي على صفة أو خاصية وأن يؤلف شعراً حولها بشرط أن لا يحتوي الشعر على أمثال وأن تكون الأبيات ذات طابع فردي وذات معنى للقائد وأن تكون جميلة، ويعطى لهم حوالي عشرين دقيقة يتم بعدها عرض الأبيات لكل واحد أمام زملائه ليتم مناقشتها فيما بعد مع ضرورة أن يشجع المدرب ويدعم كل ذلك، وفي هذا الصدد يقول الكثير من المؤلفين بأن القيادة لعبة لغوية بحيث يتوجب على اللاعبين اتقان فنون الخطابة واستخدام السجع والنغم والتوازن بالشكل الذي يلهب حماس الأتباع ويؤثر فيهم<sup>(53)</sup>.

#### 2.1. طريقة الفرز بين كفاءات المدير والقائد:

وتهدف هذه الطريقة إلى تعليم القادة اكتساب الكفاءات (الجانب النظري) والمفاهيم الخاصة بالقائد إضافة إلى محاولة نقل الفرد من منطق المدير إلى القائد، ويقوم المدرب هنا بدور -المسهل- (Facilator) حيث يخصص مسهل لكل عشرة أفراد على الأكثر وتدوم من ساعة إلى ساعة وربع، وتكون على مراحل:

- المرحلة الأولى: يطلب من المشاركين عمل أفواج من شخصين ويطلب من كل واحد أن يسرد بعض الكفاءات التي يجب أن يتميز بها كل من القائد والمدير لمدة خمسة عشر دقيقة؛

- المرحلة الثانية: تجمع بعد ذلك كل المشاركات وتوضع في ورقة كبيرة كل واحدة على حدى، حيث يفرق بين المدير والقائد (عشر دقائق)؛
- المرحلة الثالثة: توزع بعد ذلك هذه الأوراق على الأفراد، ليتم تعديلها بالإضافة أو الحذف للكفاءات المكتوبة في حدود عشر دقائق؛
- المرحلة الرابعة: يتم اعطاء الدور للجميع للاطلاع على أعمال زملائهم كلهم في خمس دقائق؛
- المرحلة الخامسة: يتم تجميع كل تلك الكفاءات التي تم تعديلها في السبورة لمناقشتها، حول موافقة المشاركين عليها مع ابداء آرائهم حولها واثراتها؛
- المرحلة السادسة: توزع تلك النتائج على كل المشاركين في أوراق ويقومون بالتأشير على كل نقطة يرون فيها أنفسهم يؤدونها بصورة جيدة؛
- المرحلة السابعة: تختتم هذه الدورة بغلقها بعد مناقشة حول بعض التحديات التي يرونها تواجههم مقابل التغيير من المدير نحو القائد؛

### 3.1. الارشاد (Coaching):

عرف الارشاد بأنه عملية حوار فردية وجها لوجه بين المرشد والمسترشد (الذي يكون في الغالب قائداً مبتدئاً) للقضاء على السلوك الذي يؤدي لأداء سيء لهذا الأخير، وتوجيهه نحو السلوك المؤدي للأداء الجيد<sup>(54)</sup>، وهو أيضاً: مرافقة شخص أو مجموعة انطلاقاً من احتياجاتهم الوظيفية من أجل تطوير كفاءاتهم في إطار الأهداف الوظيفية<sup>(55)</sup>.

### 4.1. الملازمة (Mentoring):

هي عملية خلق الامكانيات وتقديم الارشاد ودعم الأفراد (القادة الجدد) من خلال علاقة الثقة بين الملازم والفرد، وتحتوي تلك العلاقات على تقديم تسهيلات ورؤى للحياة وقدرة الأفراد على الانجاز<sup>(56)</sup>.  
يتضح من خلال الجدول التالي الفرق بين الملازمة والارشاد:

الملازمة (ماذا)	الارشاد (كيف)
عام	تطوير أو تعليم خاص
طويل المدى	قصير المدى
كيف تسير الامور من حولك	المساعدة على تحقيق الأهداف
يركز على التطوير التنظيمي والاداء الوظيفي	لا يشترط أن يكون خبيراً
تحسين	تدريب جديد

### الجدول رقم (02): الفرق بين الارشاد والملازمة

Source: IBID, P46.

ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الفرق الأكبر بين العمليتين يكون من خلال المدة الزمنية التي تحتاجها الملازمة مقارنة بالإرشاد، حيث تستدعي الملازمة زمناً أطول لأنها تحتاج إلى بناء علاقة بين الملازم والفرد والتي غالباً ما تدوم فترة طويلة.

### 5.1. طريقة المشاريع:

وهي أن يكلف القائد بإنجاز مشروع سواء على الورق أو في الواقع مع متابعته وإرشاده في كل مرحلة، غير أن ما يعاب على هذه الطريقة التكلفة الكبيرة واستحالة تطبيقها لضخامة تكاليفها من جهة ولضيق الوقت غالباً من جهة أخرى، وقد تلجأ بعض إدارات التدريب إلى بعض الوسائل المساعدة والمعوّضة عن تلك التكاليف المرتفعة، عن طريق إنجاز تلك المشاريع على الورق فقط ويتم مناقشة النتائج مع بعضهم البعض، أو عن طريق المحاكاة باستخدام التكنولوجيا الحديثة والتي يمكن أن تحتوي حتى على الألعاب الالكترونية المصممة خصيصاً لتلك الأنشطة، وهي غير متاحة للجمهور العريض، مثل بعض الألعاب التي تدرّب القادة على إدارة المنظمات مثل إدارة المطارات (المواقيت، الزبائن، التأخيرات، العمال، الصيانة، ...) وغيرها.

### 6.1. المحاضرات:

وتكون عن طريق إلقاء محاضرات من طرف أخصائيين في مجال التخصص لنوع التدريب، وقد يكون ذلك مباشرة وجهاً لوجه أو عن طريق الاتصال الافتراضي؛

### المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم

تعتبر طريقة تقييم البرامج التدريبية التي اقترحها (Kirk Patrick) والمشهورة باسمه - والتي سوف نقتصر على ذكرها فقط - واحدة من بين الطرائق الأكثر شيوعاً واستخداماً، والتي تحتوي على أربعة مستويات للتقييم<sup>(57)</sup>:

- ردة الفعل (Reaction): ويقاس هذا المستوى ردة فعل القادة المتدربين تجاه البرنامج التدريبي، وفي نفس الوقت نفسه ردة فعل العملاء الذين يمثلون الأتباع تجاه سلوكيات القادة، والأمر المهم في هذا الصدد هو التركيز على ردة الفعل الإيجابية فقط، لأن هذه الأخيرة تنعكس مباشرة على تحفيز القادة نحو التعلم؛
- التعلم (Learning): ويقاس مدى تعلم القادة، وذلك من خلال ملاحظة ثلاث مؤشرات: تغير في السمات، زيادة ونمو في المعرفة، تحسن في المهارة؛
- السلوك (Behavior): قد يقع مقيمو البرنامج التدريبي في خطأ إغفال مستويي ردة الفعل والتعلم والمرور مباشرة إلى المستوى الثالث - السلوك -، إذا لا يمكن الحكم على نجاح أو فشل التدريب من خلال الاعتماد فقط على تقييم مستوى السلوك، وينصح (Kirk Patrick) بالاعتماد على أربعة أشياء اعتبرها ضرورية للنجاح في الحصول على سلوك إيجابي:

✓ يجب أن تكون للقائد الرغبة في التغيير؛

✓ يجب أن يعي القائد ما الذي عليه فعله وكيفية فعله؛

✓ يجب أن يعمل القائد في مناخ ملائم؛

✓ يجب أن يكافأ القائد على تغيير سلوكه نحو الأحسن.

- النتائج (Results): وهو آخر مستوى للتقييم، إذ يهتم بقياس النتائج النهائية مثل زيادة الإنتاج، تحقيق الأهداف أو النجاح في إنجاز المهام أو الأدوار.

عموما يمكن القول بأن تنمية الكفاءات القيادية لا يتم حصرها فقط في تنمية المعارف أو المهارات القيادية بقدر ما تنمي أيضا الدوافع والقيم والمفهوم الذاتي، إذ تعتبر كلها متكاملة فلا يمكن عزل أي مكون من مكونات الكفاءات عن الباقي، ومن هذا المنطلق فإن الكلام عن التفكير الاستراتيجي وما يمثله من أهمية بالغة لدى القادة لا يمكن تفعيله في ظل تمتع القائد بكفاءات ناقصة أو تفتقر لمكون واحد فقط، فعلى سبيل المثال تعتبر الدوافع مكونا أساسيا وضروريا لدى أي قائد، فلا يستطيع هذا الأخير القيام بكامل أدواره دون محفزات مثل ما هو الحال نفسه حالة غياب المعرفة أو المهارة أو حتى بعض السمات.

## 2. طرائق التدريب غير الرسمية (التعلم غير الرسمي):

تشير الكثير من الإحصائيات بأن أغلب عمليات التعلم في المنظمات بمختلف مستوياتها بما فيها المستويات القيادية تتم بصورة غير رسمية - أي غير مخطط لها من طرف الإدارة - ولذا فإننا نجد القائد بصفته القائم على إدارة شؤون المنظمة هو الآخر يتعلم بطريقة غير رسمية أكثر بكثير من الطرائق الرسمية المعتمدة لدى إدارة التدريب، ومن المعلوم أن التعلم في المنظمات ينقسم إلى ثلاثة مستويات، المستوى الأول يخص التعلم الفردي يليه التعلم الجماعي أو تعلم الفرق، والثالث يخص التعلم التنظيمي، وما يهمنا هنا هو تعلم القادة الذي غالبا ما يتم على مستوى فردي، والذي يكون وفق طرائق أهمها التنمية الذاتية (Self-Development)، التعلم من خلال الملاحظة، التعلم من خلال الخطأ، التعلم من خلال الممارسة، ... الخ.

## 3. الطرائق الأخرى لتنمية الكفاءات القيادية:

بالإضافة إلى الطرائق الرسمية وغير الرسمية لتنمية الكفاءات نجد بأن هناك بعض الطرائق الأخرى وإن كانت غير مباشرة إلا أنها تساهم بقسط بالغ في تلك التنمية، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

### 1.3 إدارة المسار المهني:

يعبر المسار المهني عن سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية وتشتمل على كافة الأعمال التي قام بها الفرد (خاصة، نظامية، تطوعية، ...)، قد تكون نجاحًا أو فشلاً وما يرافق ذلك من تحقيق

مكاسب مادية أو معنوية<sup>(58)</sup>؛ أما إدارة المسار المهني فهي الانجاز والتنفيذ والمراقبة المنظمة لمخطط المسار المهني للفرد، وتكون إما من طرف الفرد نفسه أو المنظمة أو كلاهما<sup>(59)</sup>.

وتساهم كل من إدارة وتخطيط وتطوير المسار المهني الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية - ضمن أهم أنشطتها- إسهاماً كبيراً في عدة مناحي من مسيرة القائد المهنية، فهي من جهة تنمي بعدي القيم والدوافع وحتى السمات الخاصة بالقائد إذ تنمي فيه دافعاً قوياً نحو الانجاز والنمو من جهة، وصقلاً إيجابياً لشخصيته وسماتها من جهة أخرى، وتؤدي كذلك إلى تسهيل تحديد الاحتياجات التدريبية للقائد من خلال قاعدة معلومات عن حياة الفرد الوظيفية أيضاً.

### 2.3. المناخ التنظيمي:

يعرف (Ekvall) المناخ التنظيمي بأنه المفهوم الشامل الذي يعكس محتوى وقوة القيم، المقاييس، السمات، السلوك، الشعور الذي يميز النظام الاجتماعي<sup>(60)</sup>، ويتبادل المناخ التنظيمي مع القيادة العلاقة، إذ يعتبر الكثيرون بأن من بين أهم مؤشرات المناخ التنظيمي عنصر القيادة، وهنا نجد أن نوع النمط القيادي يحدد إلى درجة كبيرة نوعية المناخ السائد<sup>(61)</sup>، وعندما نتكلم عن الكفاءات القيادية فإننا نسلم بصحة العلاقة العكسية الأخرى، فباعتبار القيادة تابع للمناخ التنظيمي يجعل من كفاءات القائد تتأثر بنوع المناخ السائد وذلك يمس الدوافع والقيم تحديداً.

### 3.3. نظام المكافآت:

أثبتت عديد الدراسات بأن هناك علاقة طردية بين عنصري الرضا عن العمل والدوافع والأداء وبين أنظمة المكافآت التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية، ولذلك فإن من الضروري أن تعتمد إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذا النظام حيث تراعي فيه اعطاء فرص للنمو وتطوير المسار المهني للفرد مع اعتماد نظام عادل للتعويضات يقوم على المكافأة مقابل الكفاءات، حتى يتحفز الفرد القائد، وفي بعض الأحيان نجد هذا الأخير هو من يتولى إعداد أنظمة التعويضات المتمثلة في الأجور والمكافآت.

غير أننا نود التأكيد بأن أصحاب النظرية الموقفية يقللون من أهمية السمات مثلاً، فهم يرون بأن القائد الذي يصلح لموقف لا يصلح لموقف آخر ونفس الأمر بالنسبة للآخرين. وعموماً وعلى اختلاف آراء النظريات المختلفة الخاصة بالقيادة إلا أننا نجد بأن الكفاءات بمكوناتها تبقى ضرورية جداً للأداء الفعال للقائد مهما كان الموقف.

## V. أهم الفوائد المحصلة من برامج تنمية الكفاءات القيادية (خاصة مهارة التفكير الاستراتيجي) في مواجهة التحديات الجديدة للاقتصاد المبني على المعرفة:

تتعدد الفوائد المحصلة من عملية تطوير التفكير الاستراتيجي في مساعدة المنظمة لمواجهة تحديات الاقتصاد الجديد، وسنقتصر في العناصر التالية على بعض منها:

- الاتجاه المتزايد نحو التركيز على الإدارة الاستراتيجية: شهدت سنوات الثمانينات من القرن الماضي بداية مرحلة جديدة من الإدارة، حيث كانت أغلب المؤلفات والمكتبات والأبحاث آنذاك تهتم بالاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، وإذ تعتبر مهارة التفكير الاستراتيجي واحدة من بين أهم المهارات التي تتطلبها صياغة استراتيجية شاملة أو وظيفية، فإنها بذلك تكتسي تلك الأهمية من خلال إتاحة المجال لبناء رؤية ورسالة واضحة وواقعية لحالة المنظمة مستقبلاً، وكما شير إليه (John Kotter) بأن القيادة الحديثة تعتمد على مبدأ صياغة رؤية تتميز في الغالب بالتغيير، ثم محاولة وضع أهداف استراتيجية تخدم تلك الرؤية فيما بعد عن طريق تخصيص الموارد المتاحة<sup>(62)</sup>؛ ومن خلال هذه التطورات نجد أن مهارة التفكير الاستراتيجي ليست مقتصرة فقط على المدير العام فقط، بل تتعداها إلى رؤساء الوظائف والمصالح والأقسام والفرق، حيث يؤدي هؤلاء دوراً مهماً في بناء الرؤية، وذلك من خلال تخصص كل وظيفة، ليلي بعد ذلك وضع استراتيجيات فرعية وظيفية مناسبة.

- التسارع في التطور التكنولوجي: من المعلوم أن الثورات المعرفية والتكنولوجية وخاصة الثورة الاتصالية قد ألفت بظلالها على مصير العديد من المنظمات، حيث تسارع التطوير والابداع في كل المجالات بمعدلات رهيبية، إذ تشير في هذا الصدد بعض الاحصائيات بأن تجدد العلوم سيكون في (2020) كل ثلاثة أشهر، ومن خلال هذه التطورات بات على المنظمات الاستجابة لتلك التغيرات بصورة أكثر سرعة واستباقاً أكثر من أي وقت مضى، وتبرز هنا أهمية التفكير الاستراتيجي التي تهدف إلى محاولة استباق حدوث تلك التطورات والتغيرات وإعداد الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بمواجهتها، وحتى في بعض الأحيان التأثير فيها وخلق التغيير التي تريده المنظمة وليس مجرد التكيف معه؛

- دعم إدارة الكفاءات: من المعلوم أن إدارة الكفاءات مرت بعدة مراحل، بدءاً من الإدارة التنبؤية بالوظائف (GPE) ومروراً بالإدارة التنبؤية بالوظائف والكفاءات (GPEC) وانتهاءً بإدارة الكفاءات (GC)، وبما أن كل الوظائف الخاصة بالمنظمة اكتست الطابع الاستراتيجي، فقد كانت إدارة الموارد البشرية من أهمها، والملاحظ بأن الاشراف على إدارة الموارد البشرية يتطلب عدة مهارات منها مهارة التفكير الاستراتيجي، حيث تنعكس تلك المهارة في عملية إعداد الاستراتيجية العامة للموارد البشرية والاستراتيجيات الفرعية التابعة لها والمتمثلة في استراتيجيات: التدريب، المسار المهني، المكافآت، الأداء، التوظيف، .. الخ.



## الخلاصة:

بعد اطلاعنا أعلاه على مختلف آليات تنمية الكفاءات القيادية خلصنا إلى النتائج التالية:

- تمثل الخصائص غير الظاهرة في الكفاءات والمتمثلة في القيم والدوافع والمفهوم الذاتي والأدوار الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من كفاءات الأفراد عموماً والقادة خصوصاً، نظراً للاتصال المباشر مع الأتباع واتصال أدوارهم القيادية كلية بهم؛
- انطلاقاً من حقيقة أن المنظمات لا تعمل في محيط معزول عن البيئة الخارجية خاصة في ظل التقارب الذي أنشأه الواقع الافتراضي الالكتروني؛ بات من الحتمي على الإدارات العليا للمنظمات الراغبة في اعتلاء قمة السوق والمتمثلة في قادتها أن يفكروا ملياً في إيجاد نهج طويل المدى يضمن لمنظمتهم رؤية واضحة لأهدافها ورسالتها التي أنشأت من أجلها، ولذلك فإن تنمية التفكير الاستراتيجي باتت من الموارد ذات الأوية لدى إدارة اوارد البشرية خصوصاً والمنظمة عموماً، بحيث تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة التدريب باعتباره تعليماً رسمياً ودعمه بتغذية للكفاءات بنظرة أكثر واقعية وإدراكاً لأثر المكافآت على تنمية الدوافع والقيم المتمثلة في زيادة الانتماء والالتزام والرضا، وإدارة المنظمة العليا مهمة توفير المناخ السانح لاستغلال وتطوير تلك الكفاءات القيادية، كأن تسعى لاعتماد إدارة حديثة وفعالة للمعرفة ومختلف عملياتها بغية تشجيع وتفعيل عملية التعلم غير الرسمي التي تعتبر العملية الأكثر تأثيراً وحدوثاً لدى العديد من المنظمات؛
- حتى وإن كان القادة في الكثير من الأحيان هم الفئة الأكثر تأثيراً واتخاذاً للقرارات الحاسمة في المنظمة على غرار القرارات المتعلقة بالتدريب والتمكين وإدارة المعرفة إلا أن ذلك لا يكون بمعزل عن إدارة الموارد البشرية فهي الجهة الكفيلة بتحديد ومعرفة مدى كفاءة كل قائد وكل فرد في المنظمة بامتلاكها لقاعدة بيانات لكافة الكفاءات والأفراد والمناصب وكل ما يتعلق بالجانب الانساني للوظائف، وبالتالي تملك الكثير من الصلاحيات فيما يتعلق إدارة هذا المورد الهام وذلك طبعاً ليس بمعزل عن باقي الأنظمة الموجودة في المنظمة؛
- بما أن التفكير الاستراتيجي يعتبر وسيلة لا غاية فإن تركيز أنشطة التنمية لكفاءات القادة يصب في نفس الهدف، ومن الخطأ أن نتصور بأن هدف تنمية الكفاءات القيادية يصب في تمتع القائد بميزة التفكير الاستراتيجي، بل يعتبر هذا الأخير جزءاً من تلك الكفاءات خاصة وأنه يميل إلى التمركز ضمن المهارات التصورية؛
- بالرغم من أن التفكير الاستراتيجي يصنف كمهارة من المهارات إلا أنه يتبادل الأدوار مع الكفاءات القيادية وفق أدوار تكاملية، فتنمية هذه الكفاءات تؤثر على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي لدى القادة إلا أن ذلك يبقى مبتوراً دون تنمية لباقي مكونات الكفاءات القيادية الأخرى من معرفة وقيم ودوافع.

## قائمة المراجع:

1. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، الطبعة الأولى، منشورات الحياة صحافة، الجلفة، الجزائر، 2008، ص50.
2. David D. Dubois, William J. Rothwell, The Competency Toolkit, HRD press, USA, 2000, P14.
3. David D. Dubois, Competency-based performance improvement: a strategy for organizational change, HRD press, USA, 1993, P9.
4. Kenneth Cooper, Effective competency modeling and reporting, AMACOM publishing, USA, 2000, P15.
5. Richard E. Boyatzis, The competent manager, John Wiley and Sons, USA, 1982, P23.
6. Ron Sanchez, "a focused issue on fundamental issues in competence theory development", VOL4, Emerald group publishing, UK, 2008, P125.
7. Seema Sanghi, The handbook of competency mapping, 2nd edition, Response books, USA, 2005, P4.
8. William J. Rothwell, Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within, Fourth edition, AMACOM, USA, 2010, P199.
9. Richard E. Boyatzis, OPCIT, P30.
10. LOC.CIT.
11. Ganesh Shermon, Competency Based Hrm, Tata McGraw-Hill Education, India, 2003, P22.
12. R.Palan, "Competency management", www.smrhrd.com 2003.
13. Michael Armstrong, A handbook of human resource management practice, 10th edition, Kogan Page Publishers, USA, 2006, PP 160-161.
14. Graham Cheetham, G. E. Chivers, Professions, competence and informal learning, Edward Elgar Publishing, UK, 2005, PP60-61.
15. Jacques Aubret, Patrick Gilbert, L'évaluation des compétences, Editions Mardaga, Belgique, 2003, P88.
16. Cécile Dejoux, Anne Dietrich, Management par les compétences: le cas Manpower, Pearson Education, France, 2005, P218.
17. Guy Le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisations, France, 2000, PP34-37.
18. Mohammed Matmati, Michel Le Berre, OPCIT, PP 128-131.
19. Ron Sanchez, OPCIT, P227.
20. C.K .prahalad, Gary Hamel, " the core competence of the corporation", Harvard Business Review, May June, 1990, P04.
21. Mathew Hannan, Paul Turner, "Beyond the matrix: research on competence among Australian forensic computing investigation teams", Proceedings of the 2nd European Conference on Information Warfare and security, 30 june to 1 july 2003, UK , P124.

22. طلال عبد الملك الشريف، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة مكة المكرمة، السعودية، 2003، بدون صفحة.
23. محمد أكرم العدلوني، طارق محمد السويدان، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية، 2000، ص17.
24. Charles M. Caldwell, Leadership Skills for Managers, Fourth Edition, American management association, USA, 2004, No P.
25. P.K. SAXENA, Principles of Management: A Modern Approach, Global India publication, India, 2009, P124.
26. Peter Guy Northouse, Leadership: Theory and Practice, Fifth edition, Sage publication, USA, 2010, P03.
27. طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، بدون صفحة.
28. Edwin H. Friedman, " The role of a leader", paper research, Greg Robinson, Mark Rose, A Leadership Paradox: Influencing Others By Defining Yourself, Challenge quest, USA, 2004, P02.
29. Karen Lawson, The Trainer's Handbook of Leadership Development: Tools, Techniques, and activities, John Wiley and Sons, USA, 2011, No P.
30. Peter Guy Northouse, OPCIT, P11.
31. John P. Kotter, "What leaders really do?", Harvard Business Review on leadership, Harvard Business Press, USA, 1998, P39.
32. Rosemary Ryan, Leadership Development: A Guide for HR and Training Professionals, Butterworth Heinemann, UK, 2008, P02.
33. Robert Lee Katz, Skills of an effective administrator, Harvard Business Review Classics, Harvard Business Press, USA, 2009, PP 06/16.
34. Peter Guy Northouse, OPCIT, PP 40-42.
35. Richard L. Daft, Patricia G. Lane, The leadership experience, Fourth edition, Thomson higher education, USA, 2008, P38.
36. Peter Guy Northouse, OPCIT, PP15-28.
37. Richard L. Daft, Patricia G. Lane, OPCIT, PP39-41
38. محمد أكرم العدلوني، طارق محمد السويدان، مرجع سابق، ص32.
39. روبرت ج. لي، سارة ن. كينج، اكتشاف القائد في ذاتك، ترجمة مروان الحموي، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001، ص60.
40. Christine Pelosi, Campaign Boot Camp: Basic Training for Future Leaders, Berrett-Koehler Publishers, USA, 2007, P59.
41. Shelley A. Kirkpatrick and Edwin A. Locke, "Leadership: do traits matter?", Academy of Management Executive, 1991 Vol. 5 No. 2, P54.

42. سامية خليل خليل، الذكاء الوجداني: مفاهيم ونماذج وتطبيقات، دار اكتاب الحديث، مصر، 2009، ص ص: 19-22.

43. Daniel Goleman, " EMOTIONAL INTELLIGENCE: Issues in Paradigm Building", research paper, Cary Cherniss, Daniel Goleman, The emotionally intelligent workplace , John Wiley & Sons, USA, 2001, P14.

44. Daniel Golman, "What makes a leader?", Harvard Business Review, Nov.Dec 1998, P95.

45. دانيال جولمان، الذكاء العاطفي، ترجمة ليلي الجبالي، سلسلة عالم المعرفة، عدد 262، الكويت، أكتوبر 2000، ص 74.

46. Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences, Edition d'organisations, France, 2009, P120.

47. David C. McClelland, Human motivation, Combridge University Press, UK, 1987, P04.

48. Richard E. Boyatzis, OPCIT, P28.

49. Charmine E. J. Härtel, Wilfred J. Zerbe, Emotions in Groups, Organizations and Cultures, Emerald Group Publishing, UK, 2009, P11.

50. Susan R. Komives, Nance Lucas, Timothy R. McMahon, Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make a Difference, 2nd edition, John Wiley and Sons, USA, 2009, No P.

51. John Adair, Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction, Kogan page, USA, 2010, P53.

52. Jennifer K. Michell, Train the Trainer: Training programs: a compilation of basic workplace learning programs, ASTD Press, USA, 2008, P129 .

53. Michel Robert, The power of strategic thinking: lock in markets, lock out competitors, McGraw-Hill Professional, Canada, 2000, No P.

54. Simon Wootton, Terry Horne, Strategic thinking: a step-by-step approach to strategy, 2nd edition, Kogan Page Publishers, USA, 2000, P01.

55. Ken Drummond, How To Conduct A Training Needs Analysis, 6th edition, Gull Publishing, Australia, 2008, P15-16.

56. Gary Kroehnert, Basic Training for Trainers, 2nd edition, McGraw-Hill Professional, Australia, 2000, PP23-24.

57. Lois B. Hart, Ed.D. Charlotte S, Waisman, The leadership training activity book(50 exercises for building effective leaders), AMACON, USA, 2005, PP17: 307

58. محمد أكرم العدلوني، طارق محمد السويدان، مرجع سابق، ص 136.

59. Jon M. Werner, Randy L. De Simone, Human Resource Development, 5th edition, Cengage Learning, USA, 2009, P316.

60. Amélie Rouvin, Clés pour le coaching, Editions Maxima, France, 2004, P18.

61. Jane Cranwell-Ward, Patricia Bossons, Sue Gover, Mentoring: a Henley review of best practice, Henley Management College, USA, 2004, P26.

62. Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick, Evaluating training programs: the four levels, 3rd edition, Berrett-Koehler Publishers, USA, 2006, PP 21-25.

63. رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي، "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، يونيو 2007، ص786.

64. Tricia Jackson, Career development, CIPD Publishing, UK, 2000, P05.

65. Mats Alvesson, Management of knowledge-intensive companies, Walter de Gruyter, UK, 1995, P147.

66. Roch Laflamme, La vie dans les organisations: des indicateurs de succès, presses de l'université du Québec, Canada, 1994, P18.

67. John.P.Kotter, " what leaders really do?", Harvard business review, December 2001, No Page.

