

مقدمة

ماذا لو تمكنت من تحويل مؤسستك إلى "محرك" للميزة التنافسية المستدامة، مع تمتعها بالمرونة على التعامل مع النجاح والاحتمالات المتعددة لنفس القدر؟ ماذا لو استطعت تحويل مهاراتك الشخصية والتقنية إلى ممارسة قيادية قادرة على بناء مؤسسة تمتلك المقدرة على تعميق الرؤى المتبصرة والأداء الرفيع باستمرار؟

ماذا لو تمكنت من إدارة جميع شؤون مؤسستك بواسطة القيادة الاستراتيجية؟ هذا الكتاب هو المعلم الإرشادي الذي يهديك سواء السبيل.

القيادة الاستراتيجية مسؤوليتك أنت

هل لاحظت مدى صعوبة إنجاز العمل في المؤسسات هذه الأيام؟ هل أنت بحاجة للتفاعل مع عدد متزايد من الأشخاص داخل وخارج مؤسستك لتحقيق النجاح؟ إن تأمين وتجميع الموارد اللازمة لأحد المشاريع، مثلا، يتطلب الآن مشاورات وعمليات تنسيق بين أطراف لم تتفاعل من قبل. على وجه العموم، أصبح العمل أكثر تعقيدا وأكثر اعتمادا على الدعم المتبادل في معظم المؤسسات.

كيف حدث ذلك؟ إنه نتيجة للعديد من العوامل المألوفة لديك على الأرجح.

- سرعة التغيير: كبار المدراء التنفيذيين يستلمون إدارة الأقسام بصورة أسرع، المنتجات الجديدة تطور بسرعة أكبر، المنافسون الجدد يظهرون بسرعة أكبر، ويجري إدخال المزيد من المتطلبات والقواعد والأنظمة - التغييرات مستمرة ومتواصلة ومطرودة.

- ازدياد الاحتمالات: أصبح التنبؤ والتخطيط على المدى البعيد عملية أكثر صعوبة ومجازفة، إن لم تكن مستحيلة.
 - الغموض المتفاقم: تزايد عدد ما تواجهه الشركات من مشكلات تسيء تحديدها وتعريفها، وتستعصي على الحلول الروتينية.
 - التعقيد المتزايد: المشكلات التي تواجه موظفي الشركات والمؤسسات اليوم تبدو أشد تعقيدا من ذي قبل. فعلى أقل تقدير، يتضاعف حجم المعلومات التي يجب عليهم تمحيصها وتفحصها كل يوم لأداء عملهم، إضافة إلى تنوع وجهات النظر المتعلقة بمختلف القضايا.
- أوجدت تغيرات كهذه بيئة تنافسية جديدة أدت إلى تعقيد العمل وحاجته الملحة إلى الاعتماد المتبادل، كما فرضت على المؤسسات ذاتها أن تكون أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة. وليس من السهل جمع المرونة وسرعة التحرك.
- نتيجة لكل ذلك، قد تجد المؤسسات نفسها وهي تحاول - خاطئة - أن تكون "كل شيء لكل الناس"، وذلك في مسعاها لتلبية المتطلبات الخارجية والداخلية المتعارضة في الظاهر. وتزداد صعوبة التركيز على الأهداف، ودعم هذا التركيز، مع تفاقم التوتر بين الحاجات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- من المفارقة أن هذه الحالة تستدعي انخراط عدد أكبر - وليس أقل - من المدراء والموظفين في القيادة الاستراتيجية. ومن المؤكد أن لبعض الأشخاص فرصة أعظم ومسؤولية أكبر للتأثير في مؤسساتهم مقارنة بغيرهم. لكن يبدو أن كل العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات وفي كافة الوظائف، يجدون الفرص للعمل بطرائق تؤثر في وجهة وزخم تحرك المؤسسة برمتها.

إن أفضل طريقة لازدهار المؤسسات في خضم هذا الواقع الجديد هي أن تتحول إلى "مولدات" للتعلم المتواصل. يعني ذلك على الصعيد العملي أن تصبح الاستراتيجية المؤسسية - الرؤية، الاتجاهات، التكتيكات التي تتبناها لتحقيق النجاح - حالة مستمرة من التشكل، والتطبيق، وإعادة التقويم، والمراجعة والتقيح. لسوف نوضح ونستقصي بشكل أكمل مضامين ذلك في الفصل الأول، ولكن كمدخل تمهيدي نشير إلى أن الفكرة التي تعتبر الاستراتيجية المؤسسية عملية تعلم تشمل خمسة عناصر:

- **تقويم موقعنا الحالي:** وهذا يتصل بجمع المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة التنافسية وتفسيرها واستخلاص المعنى الدلالي منها.
 - **فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه:** وهذا يتعلق بتطلعات وطموحات المؤسسة، بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وقيمها الجوهرية.
 - **تعلم كيفية بلوغ الهدف:** وهذا يتصل بصياغة ورسم الاستراتيجية، بما في ذلك تحديد الأولويات.
 - **الانطلاق "في الرحلة":** وهذا يشمل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل إجرائي عبر تحديد وتنفيذ التكتيكات.
 - **التحقق من مدى التقدم:** أي التقويم المستمر لفاعلية المؤسسة، مما يؤدي إلى عملية إعادة تقويم عند المستوى الجديد من أداء المؤسسة، الذي تحقق من خلال العوامل الأخرى. الأمر الذي يطلق عملية التعلم من جديد.
- يتوجب على القيادة المطلوبة للمؤسسات خلال هذه العملية توفيق الرؤية، والموارد، والالتزام معا بحيث تحافظ على زخم الاندفاع إلى الأمام في خضم التغيير.
- إذن، ما نوع القيادة التي تستوفي هذه المتطلبات؟ إنها القيادة التي تتخذ القرارات والخطوات الفعلية لا مجرد تدعيم وتحسين أداء المؤسسة الراهن، بل

لتعزيز وتقوية فاعليتها وقدرتها التنافسية في المستقبل. وهي ليست القيادة التي يمكن تفسيرها وممارستها بواسطة مجموعة بسيطة من الإجراءات (مثلا: "كيف نخطط استراتيجيا"). بدلاً من ذلك، يقوم الأفراد بدفع مؤسستهم قدما من خلال التكرار المتعاقب لعملية التعلم، بمساعدة مهارات التفكير الاستراتيجي، والفعل الاستراتيجي، والتأثير الاستراتيجي. هذه المهارات ضرورية في كل عنصر من عناصر عملية التعلم، ويمكن ممارستها من قبل القادة على كل مستوى من المستويات الإدارية في المؤسسة. فهي تشكل الوقود اللازم لدفع عملية التعلم في المؤسسة، وربطها بالارتقاء الاستراتيجي الهادف لإيجاد واستدامة الميزة التنافسية. كل هذه العوامل معا تشكل القيادة الاستراتيجية.

سوف نبين في هذا الكتاب كيفية تطوير وممارسة المهارات القيادية بقصد استراتيجي. ونظهر كيفية تشكيل نواة الرؤية والفعل، ونشر تلك الطاقة بين الآخرين بحيث تتكثرت وتكثف. وخلال العملية سوف يقوم جميع الموظفين بتحويل مؤسستهم إلى "محرك" للتعلم يتمتع بالقدرة على التكيف والمرونة وسرعة الاستجابة.

محتوى الكتاب

يقدم كتابنا توصيفاً لإطار فكري شمولي لمساعدتك على فهم هذا المنظور للقيادة الاستراتيجية. كما يعرض المقترحات العملية المتعلقة بكيفية تطوير هذه القيادة.

في الفصل الأول نتطرق إلى الطبيعة الفريدة للقيادة الاستراتيجية والأسباب التي تجعلها مليئة بالصعوبات ومتخمة بالتحديات. كما نتقصى بشكل متعمق الرأي الذي يعتبر الاستراتيجية المؤسسية عملية تعلم، ونخلص إلى الاستنتاجات عبر معاينة مضامين تبني هذا الرأي.

التفكير الاستراتيجي، موضوع الفصل الثاني، يشير بدلالته إلى البعد المعرفي / الإدراكي للقيادة الاستراتيجية. ويشمل هذا الجانب، مثلا، تمييز ومعرفة النزعات السائدة في البيئة التي تحظى بأهمية استراتيجية في مؤسستك. وقد يشمل أيضاً القدرة على تقصي وتحليل سيل المعلومات المتدفق لتحديد أهم الحقائق أو القضايا من الناحية الاستراتيجية. أما الجوانب الأخرى فتتضمن الرؤية من خلال منظور المؤسسة برمتها، وتقدير الكيفية التي تسهم فيها جميع الوظائف والأقسام المختلفة (في المؤسسة) في الكل المتكامل، ومعاينة الأمور بطرائق جديدة ومختلفة.

الفصل الثالث يتناول بالبحث الفعل الاستراتيجي، أو البعد السلوكي للقيادة الاستراتيجية. ومن المؤكد أن أهمية الفعل الإجرائي بقصد استراتيجي لا يمكن إغفالها. ففي نهاية المطاف، يتعلق كل شيء بما يفعله القائد أو يمتنع عن فعله. كما أن الرؤية العظيمة الثاقبة والخطط المفصلة لا تساوي شيئا إذا لم تطبق لغرض مستهدف. حتى أكثر الرؤى تبصرا وحدة وحكمة ليست لها قيمة إلا إذا أدت إلى قرارات تخصص الموارد باتجاه بعض الأنشطة دون غيرها.

يتمحور الفصل الرابع حول موضوع التأثير الاستراتيجي. وهو يشير إلى الطرائق التي يؤثر عبرها القادة في الآخرين، والأساليب التي يستخدمونها للانفتاح أمام تأثير الآخرين. التأثير هو القناة التي يتدفق عبرها الفكر والفعل في كافة أرجاء المؤسسة. ومن المهم الحفاظ على خطوط اتصال إيجابي على طول مسار المؤسسة الاستراتيجية.

لأن المؤسسات لا تعتمد على الجهد الفردي فقط بل على جهود الأفراد الذين يعملون معا - في فرق على الأغلب - استخدمنا الفصل الخامس لتفحص طبيعة وفعالية القيادة الاستراتيجية التعاونية والتشاركية. واعتمدنا اعتمادا كبيرا على البحث الذي أجريناه على الفرق ضمن سياق برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" في "مركز القيادة الإبداعية".

يطبق الأفراد وأعضاء الفرق القيادة الاستراتيجية حين يفكرون، ويتصرفون، ويؤثرون في الآخرين بطرائق تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. لكن ما هي أنواع الشروط والظروف داخل المؤسسات التي يرجح أن تشجع الأفراد والفرق على تطوير وممارسة القيادة بهذه الطريقة؟ الفصل السادس يصف هذا النوع من البيئة. كما يعاين المؤسسة من حيث ثقافتها وهيكلتها وأنظمتها التي يرجح أن تنتج / وتدعم القيادة التي تبقى على تقدم المؤسسة إلى الأمام على مسار التعلم المستمر.

نعود في الفصل السابع إلى مزيد من التركيز على الجوانب الشخصية، ونعرض بعض الاقتراحات الختامية حول الآلية التي يستطيع بها القراء تطوير قدراتهم القيادية الاستراتيجية على أفضل وجه. تتمحور هذه الجهود حول اختيار التجارب والخبرات الغنية بالفرص التعليمية.

من نتوجه في هذا الكتاب؟

مقدمتنا المنطقية تركز على أن القيادة الاستراتيجية هي عملية مستمرة وليست موقفاً أو مرتبة، يشترك عدد متزايد من الأفراد في حمل مسؤولية تطويرها وممارستها في المؤسسات. وتمتد المسؤولية المشتركة لتشمل جوانب من رسم وصياغة الاستراتيجية، ولا تقتصر على مجرد تنفيذ استراتيجية تفرض من الأعلى إلى الأسفل. إضافة إلى أن بعض الفرق والأفراد يمارس القيادة الاستراتيجية في مؤسساتهم، الأمر الذي يعكس الطبيعة التعاونية والتشاركية المتزايدة لهذه العملية. وهي تمثل، أكثر من أي نشاط آخر في المؤسسة، نقطة التقاء الأفكار والأفعال. قلنا مرات عديدة في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" إن القيادة الاستراتيجية توجد في "المساحات البيضاء" على الهيكل التنظيمي. ولا يمتلك مجال وظيفي واحد أو مجموعة بمفردها حجم المعلومات الضرورية والمنظور العريض

الكافي لإرشاد وتوجيه المؤسسة بشكل فاعل عبر عملية التعلم التي تزودها بالميزة التنافسية المستدامة.

حين نأخذ ذلك بعين الاعتبار، نعتقد أن الكتاب يقدم فوائد مميزة نوعاً ما إلى ثلاث مجموعات مختلفة من العاملين: صغار المدراء، المدراء من ذوي المراكز المتوسطة، كبار المدراء التنفيذيين

بالنسبة للمجموعة الأولى، يمثل الكتاب مقدمة تمهيدية لتعريف أفرادها بالمفاهيم الأساسية للاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية. وهو يوضح وينقل ويزيل الغموض عن تلك المفاهيم التي قد تبدو لولا ذلك مربكة ومشوشة أو غير ذات صلة بدورهم في المؤسسة.

سوف يساعد الكتاب أيضاً المدراء الذين يحتلون مراكز متوسطة. وهؤلاء - بالتعريف - يمثلون صلة الوصل بين المستويات العليا والدنيا، ويلعبون، بالتالي، دوراً حاسماً في ضمان أن تكون الاستراتيجية عملية ثنائية الاتجاه: من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة. ونحن نجد - على نحو مطرد - أن للقيادة الاستراتيجية بعداً "متوسطاً". والكتاب يقترح العديد من الطرائق وأساليب التأثير في المؤسسة برمتها انطلاقاً من أولئك الذين لا يتربعون على القمة.

لربما يتمتع كبار المدراء التنفيذيين بأفضل المواقع للتأثير في نوعية القيادة الاستراتيجية عبر المؤسسة بأكملها. فهم مسؤولون عن تزويدها بالمعلومات، واتخاذ القرارات التي تصل تأثيراتها إلى أبعد مدى، ولديهم الفرصة لخلق الزخم الضروري في عمل زملائهم ومرؤوسيهم وحتى رؤسائهم. هذه الطاقة هي التي يمكن أن تحول وتغير المؤسسة عبر تعريفها بظروفها وتحدياتها، مما يمكنها من الحفاظ على المرونة، والقدرة الإبداعية، والمقدرة على التكيف، والنظر إلى الأمام، والتمسك بالاستراتيجية في مقاصدها. تلك هي خصائص وسمات الميزة التنافسية المستدامة،

الهدف المنشود لكل قائد استراتيجي. وستكون فصول الكتاب وفقراته التي تتناول كيفية إيجاد الشروط والظروف المؤسسية الضرورية لتشجيع القيادة الاستراتيجية الفاعلة بواسطة الأفراد والفرق مفيدة على نحو خاص لكبار المدراء التنفيذيين.