



## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة

<https://doi.org/10.61353/ma.0020285>

م. د. ربا صاحب عبد

جامعة بغداد / كلية الاعلام

القيادة المحور الاساس الذي يحد طبيعت دور الدولة في النظام الدولي، والقيادة هي من تتولى توظيف قدرات الدولة ومواردها، وقد تصفي شخصيت القيادة ثقل في مكانة **تعد** الدولة على الصعيد اكارجي او قد تتراجع فاعليت اداء الدولة بسبب رؤيت وسلوك قيادة الدولة. كما يرتبط مفهوم القيادة الاستراتيجيت بمكانة الدولة في البنية الهيكلية للنظام الدولي، من حيث توزيع مراكز القوة في العالم ذلك لأن من أبرز مهام القيادة الاستراتيجية ممارست التفكير الاستراتيجي (خلق الابتكار) والتخطيط الاستراتيجي (تنظيم الابتكار). والقيادة الاستراتيجية هي التي تصنع الرؤيت الاستراتيجية للدولة (أين نحن؟، والى اين نريد ان نصل؟، وكيف نصل؟) فالقيادة الاستراتيجية هي التي تصنع الامكانت للدولة في النظام الدولي.

الكلمات مفتاحية: القيادة، نظريات القيادة، انماط القيادة، الاداء الاستراتيجي، مقتربات الاداء الاستراتيجي، نظريات الاداء الاستراتيجي.

Leadership is the primary axis that limits the nature of the state's role in the international system, and leadership is responsible for employing the state's capabilities and resources. The leadership's personality may add weight to the state's stature on the external level, or the effectiveness of the state's performance may decline due to the vision and behavior of the state's leadership. The concept of strategic leadership is also related to the state's position in the structural structure of the international system, in terms of the distribution of power centers in the world, because one of the most important tasks of strategic leadership is to practice strategic thinking (creating innovation) and strategic planning (organizing innovation). The strategic leadership is what makes the strategic vision of the state (where are we ?, and where do we want to reach ?, and how do we reach?). Strategic leadership is what creates the state's standing in the international system.

*Key words: leadership, leadership theories, leadership styles, strategic performance, strategic performance approaches, strategic performance theories.*





## المقدمة

اصبح وجود القيادة الاستراتيجية أحد المعايير الرئيسة لتحقيق جودة الاداء وكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرات التي تتأثر بدرجة كبيرة أيجاباً وسلباً، بخصائص وكفاءة النمط القيادي، فالقيادة الاستراتيجية باعتمادنا هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق ادائها بكفاءة مستندة الى العلاقة بين الاهداف والفرص المتاحة، وفق مرونة تحقيق الاهداف. والقيادة الاستراتيجية تتضمن تغييراً تنظيمياً، إذ تؤدي الى تغيير في الادوار والخطط والهياكل تحقيقاً للهدف الاستراتيجي.

### مشكلة الدراسة:

اصبح البحث عن القيادة وحدودها ووظائفها من الموضوعات التي تثير جدلاً بين مختلف التيارات الفكرية حيث ترى بعض التيارات ان دور القيادة يجب ان يكون مقيداً بينما يرى آخرون ضرورة قيام القيادة بإدارة شاملة وكاملة للموارد والامكانيات، وهناك تيار وسيط ينادي بدمج التيارين لتقادي الاخفاقات أحدهما على حساب الآخر، ومن هنا تأتي اهمية القيادة في الانتقال بالدولة من مراحل الفشل الى النجاح، لأنها تجمع بين شمول ووضوح الرؤية والفكر المبدع الخلاق وقوة الارادة والانجاز، كمخرج من مخرجات الأداء الاستراتيجي لقيادة الدولة.

### فرضية الدراسة:

تعد القيادة همزة الوصل، بين الفكرة وتنفيذها مروراً بالتخطيط والتنفيذ من خلال توظيف القدرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية للدولة حيث لا يمكن تصور دور فاعل للدولة إقليمياً ودولياً من دون تماسك مجتمعي واستقرار سياسي وانتعاش اقتصادي مع قدرات عسكرية تكفل لها المكانة والهوية، وهذا لا يتحقق الا من خلال الأداء الاستراتيجي الفعال، الذي هو مخرج من مخرجات القيادة السياسية للدولة.



## هيكلية الدراسة:

لان موضوع دراستنا يقوم على العلاقة بين ثنائية المفاهيم القيادة والاداء الذي يحتم علينا البحث عن تلك المفاهيم على وفق استكشاف ما تضمنه من مضامين او ما ترنو اليه من مقاصد. ولهذا قسمنا الدراسة الى مبحثين، المبحث الاول: خصص للمبحث في مفهوم القيادة وانماطها في حين خصص المبحث الثاني: خصص للمبحث في مفهوم الاداء الاستراتيجي ومقترباته ونظرياته .

## المبحث الاول

### القيادة (المفهوم، النظريات، الانماط)

تعد القيادة من الظواهر الرئيسة في الحياة الانسانية، واهميتها متأتية من عمق تأثيرها في مسار حركة وتاريخ الامم والشعوب والدول، لذا كانت تلك الظاهرة محط اهتمام واسع في كافة المجالات، وتحديدأ العلوم السياسية والعسكرية والادارة وغيرها، والحاجة الى وجود القيادة ودورها في عالم متشابك حيث الصراع والتنافس بمختلف مستوياته هما السمة الابرز للتفاعلات، والقيادة من أكثر الظواهر الاجتماعية التي عنيت بالبحث والدراسة الا أنها كانت وما تزال من اقل الظواهر فهماً وإدراكاً في علم السياسة بالرغم من وجود الدراسات التي تعالج ظاهرة القيادة من دون تحليل القيادة واثرها في الاداء، فالقيادة تتشكل من مجموعة عوامل تتفاعل فيما بينها ضمن ما يعرف بالمنظومة القيادية، لتكون المحور الذي يلتقي فيه أو تتفرق عنده كل الاحداث والتجارب والممارسات على كبر مساحة النشاط العالمي بكل تفاصيله. لذا خصص هذا المبحث للبحث في المفهوم والانماط وانواع القادة والنظريات.

### اولاً : مفهوم القيادة

لا يوجد في الكون تنظيم إنساني لا تتربع على قمته قيادة، والتي تتكون من فرد أو مجموعة، فالقادة والزعماء هم من يصنعون الاحداث في العالم، حقيقية لا بد





التسليم بها، على الرغم من المعارضين لهذا الرأي، والقيادة ليست فرداً، بل مهمات ومسؤوليات ووظائف لمصلحة الجماعة كونها (عملية سلوكية وتفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، وليست فقط مجرد مركز ومكانة وقوة، فهي خدمة انسانية للجماعة وتتبع منها تلقائياً وحين تسمح لاحد اعضائها باستخدام قدراتها الخاصة لخدمة الصالح العام<sup>١</sup>.

أجتهد المفكرون على مر العصور في البحث عن معنى القيادة منهم من عرف القيادة بانها القدرة على التأثير في الاخرين من أجل تحقيق الاهداف المشتركة، أي بمعنى عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه حيث يتعاونون في إنجاز المهام الموكلة اليهم<sup>٢</sup>. والقيادة عند أدولف هتلر " لكي تكون قائداً، يجب أن تكون لديك القدرة على تحريك الجماهير"<sup>٣</sup> وفن القيادة هو أن توجه تركيز اهتمام الناس الى خصم محدد، وأن تكون حذراً جداً من أن لا يتشتت هذا الانتباه، إذن العلاقة بين القيادة وتعلم فنونها هي علاقة تكاملية لا تصح الأولى إن لم تتوفر الثانية.

وتتضمن القيادة رؤية لعملية وضع الاستراتيجيات ، وتوجيه ادائها الاستراتيجي من خلال مستويين، الأول تحليلي، ينظر للقيادة على أنها ظاهرة تخضع لتفاعل بين عدة عناصر، القائد، الجماعة السياسية، ثم الفاعلين<sup>٤</sup>. والثاني إجرائي، ينظر فيه باتجاه القائد السياسي الذي يحتل قمة الهرم السياسي اي رئيس الدولة<sup>٥</sup>. وبهذا الصدد يقول الرئيس الامريكي الاسبغ أيزنهاور " من السهولة أن تعين ضابطاً في موقع قيادي، ولكن هذا لا يعني أنه اصبح قائداً، القيادة تكون حينما يقتنع بها عقول الجنود وتطبع على قلوبهم"<sup>٦</sup> وهذا هو سر القيادة فهي ليست رتبة مهما كانت عالية وهي ليست منصباً مهما كان حساساً، القيادة فن لا يجيده إلا المتميزون. كما ويتألف المستوى القيادي من ثلاث وحدات رئيسية، وحدة اتخاذ القرار، ووحدة صنع القرار، ووحدة دعم القرار

ويبرز دور القيادة السياسية كأحد العوامل المتغيرة التي لها تأثير واضح في تحديد مكانة و قوة الدولة من خلال الاداء الذي تؤديه في تحويل مقومات القوة



## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

الثابتة التي تمتلكها الدولة، الى عناصر قدرة فاعلة. إذ على الرغم من أهمية امتلاك الدولة لمقومات قوة لكونها تؤثر بل وتتحكم بتوجهاتها الاقليمية والدولية، لكنه لا يكفي وجود موارد أو مقومات قوة لتكون الدولة قوية، وإنما يحتاج الى توافر قيادة لتوظيفها ولإستثمارها بالشكل الصحيح، اي بمعنى ان القيادة السياسية تدرك اهمية وقيمة استعمال الموارد وتوظيف الاداء لكي ينهض بالدولة اقليمياً ودولياً، ويعني هذا ان يقترن توافر عنصر الامكانيات والقدرات مع توافر القيادة المتمثلة بوجود قائد يمتلك الاداء الكافي لتحقيق هدف الارتقاء بالدولة<sup>٧</sup>.

ويربط برويت بين المؤثرات النفسية الذاتية وبين البيئة المحيطة التي يتفاعل معها القائد، وذلك من خلال التركيز على قدرة القائد على صنع تشكيلة متنوعة من الانطباعات والصور التي تتكون في ذهنه عن مجموعات الراي وامكانياتهم ونواياهم وعاداتهم السلوكية، والكيفية التي يتفاعلون بها مع الاهداف او النمط السلوكي للقائد الذي يخطط له ويزعم تنفيذه. اضافة للتصورات التي تنتقل اليه من البيئة المحيطة او من بعض عناصرها المحركة للذهن والارادة معا، حتى تصبح الرؤيا والعمل بها بمثابة الوعي لأداء الدور القيادي<sup>٨</sup>.

مما تقدم نجد أن مفهوم القيادة يمتاز بعدد من الخصائص يمكن توضيح أبرزها وعلى النحو الآتي<sup>٩</sup>:

❖ أن القيادة منهج سلوكي تتحدد وفق أطاره العام الصيغة الرئيسية لسلوك شاغل القيادة.

❖ تعد القيادة حالة نسبية، فيما ترتبط وتقترن بالقوة التي تمثل قيمة نسبية متغيرة وليست مطلقة، فان القيادة الدولية هي الاخرى نسبية ومتغيرة تبعاً لاستمرار أو تراجع القوة، كتراجع قيادة بريطانيا بعد الحرب العالمية الثانية، بعد ان كانت تمارس دور الدولة القائد ذو القيادة العليا، وبروز قيادة الولايات المتحدة بعد تلك الحرب. وأن القيادة تكسب القوة في مرات معينه، وأن القوة تعطي دوراً قيادياً لمن يحملها او يملكها ويجيد توظيفها .





- ❖ تتأثر القيادة بمتغيرات البيئتين الاقليمية والدولية اللتين تضمنا مصالح دولية لأطراف دولية قد تكون فاعلة في النظام الاقليمي أو النظام الدولي التي ترغب الدولة صاحبة القيادة تأدية دور مهم واستراتيجي فيه.
- ❖ هناك هدف تسعى لتحقيقه أغلب دول العالم، هو تعزيز دورها القيادي، لذا فهو بمثابة الوسيلة التي تقربنا من فهم السلوك الاستراتيجي لدولة ما وربما امتلاك الحقيقة. كون الاستراتيجية ليست علما دون معرفة، ولا كلمة دون فن، فهي حالة من علم وحكمة وتستند الى المعرفة والتقييم وحتى التوقع بصيغة المختلفة، "والاستراتيجية" هي خطة منظمة، ومقدرة بحيث تمكن الدولة من تحقيق اهدافها ، والقيادة تلعب دوراً رئيسياً في تكوين الاستراتيجية، والتركيز عليها، وهذا الهدف يتحقق بطريقتين<sup>١</sup>:
- **الطريقة الاولى** تتمثل بامتلاك القوة التي تمنح الدولة الهيبة والفاعلية والقدرة على التأثير في التفاعلات الدولية، الذي يمنح الدولة سمعة دولية واسعة بانها قوية ومن الصعب إنهاكها أو مجاراتها.
- **الطريقة الثانية** تتمثل باكتساب مرتكزات القيادة التي تمنح الدولة مكانة دولية واسعة، وهذا النوع من القيادة يستبعد عنصر القوة العسكرية، وقد تكتسب الدولة مكانة مهمة بفعل قيادتها المدركة، حين تقوم برؤية استراتيجية طامحة لبناء الدولة، كما هو الحال بالنسبة لروسيا بعد عام ٢٠٠٠ عند تولي الرئيس فلاديمير بوتين للسلطة.

### ثانياً: أنماط القيادة

يرى الكثير من المختصين بشؤون القيادة، ان الادراك بما يمثله من معطى حركي يتأثر بأسلوب التفكير ومعاملات التدبر والاستنكار، يختلف عن التصور الذي غالباً ما يقود عقول القادة ويترك لديهم عصف التأثير في قيادتهم. ولأجل ذلك، لا بد من وجود قيادة ناجحة Successful Leadership للالتقاء بين المعطيين (الاستراتيجية والقيادة) تتولى تحقيقه تراتبية الاتصال بينهم على وفق



## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

معيارية الاداء المنضبط <sup>١١</sup>. الذي يمنع السيطرة الغير مرغوب بها سواء تلك الناتجة من متغيرات البيئة المحيطة، الداخلية منها أو الخارجية، أو تلك الناتجة عن قصور الأداء، فوظيفة القيادة عند (تسالز برنارد) هي عملية تعتمد على الحدس والبدئية ولا يمكن وضعها في اطار رسمي يلتزم به من هم في القيادة، بل لابد للقائد من تخطيط استراتيجي اساسه الموهبة في الشعور السليم بمجريات الامور والقيادة الصائبة لها والقدرة على الاحساس بما وراء الحدث وتجزئة الاحداث وتحليلها والموازنة بينها واعادة تركيبها <sup>١٢</sup>. فلا بد من قيادة تعرف كيف تتحسب، وكيف تعمل، وكيف تصمت، وكيف تستخدم المرونة؟

ويمكن استقراء أنماط القيادة من الاتي:

### ١. القيادة الاوتوقراطية (الاستبدادية) **Autocratic Style**: ضمن هذا النمط فان

القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والاشراف على تنفيذها وتطوير الاستراتيجيات، فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية، ويميل القادة هنا الى حصر السلطة فيهم، والانفراد في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات، أي ان القائد الأوتوقراطي يتخذ القرارات بمفرده ويفرضها على الجماعة، ويتوقع من الجماعة أن تقوم بتنفيذ هذه القرارات <sup>١٣</sup>. الهدف من هذا النمط هو تقييم مدى نجاح وفعالية الاستراتيجيات لممارسة دور القيادة.

### ٢. القيادة الديمقراطية **Democratic Style**: وهذا النمط يخالف النمط الاول،

فالقيادة الديموقراطية تشجع المشاركة من خلال المساهمة في مراحل تطوير القرار، فحكومة الشعب اصبحت تعني (( حكومة الاغلبية )) ومن هنا اعتبرها الفلاسفة المصدر الاول لكافة الشرور والفوضى اذا اسيئ استخدامها لا نها تفتح الباب امام السياسيين للتلاعب بمشاعر الناس باستراتيجياتهم <sup>١٤</sup>، وبذلك نجد ان القيادة هي الضامنة الوحيدة كي لا تتحرف الديمقراطية، اي أيجاد أسلوب ((عدم التدخل إلا عند الضرورة القصوى)) "Laissez – Faire" وهذا النوع يوضح أن القائد يلعب دوراً سلبياً في شئون الجماعة، ولا يتفاعل مع الجماعة عادةً إلا بناءً على مبادرة منهم .





٣. القيادة الحرة: وتدعى احيانا بقيادة عدم التدخل، فالقائد يقوم بتحديد الهدف المبتغى انجازه، ثم يترك المساعدين يفعلون ما يشاؤون لإنجازه، من تقدير الاجراءات واختيار الوسائل الملائمة كافة. ويغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليمات والحاجة الى معيارية ومراكز قوى ذو قدرة للتنسيق فيما بين المؤسسات الموجودة داخل الدولة<sup>١٥</sup>. وفي هذا النمط من القيادة يظل القرار والقيادة الاستراتيجية\*. هي مسئولية القائد ولكن درجة اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار في هذا النمط اكبر منها في الاساليب ما ورد اعلاه.

٤. القيادة السياسية: القادة الذين يستخدمون القيادة السياسية تتسم اهدافهم بالمرونة، وهذا النمط يتضمن ادراكاً للبيئة الاستراتيجية العالمية والتقييد بها<sup>١٦</sup>. ويرى (لوسيان) أن دراسة القرار السياسي انطلاقاً من مفهوم القيادة السياسية يرتبط بحقبة النظام الفردي المطلق التي تسبق النظام الليبرالي الحديث والمرتبط بمكانزمات العملية السياسية فيها لنمط وظيفي مؤسسي معقد وحديث<sup>١٧</sup>.

ويميز (فيدلر) Fiedler بين سلوك القيادة Leadership Behavior وأسلوب القيادة Leadership Style وان سلوك القيادة يشير الى التصرفات المحددة للقائد في توجيه أداء المجموعة وتصويبه، واسلوب القيادة يرجع الى تركيبة (الحاجة الخفية) للقائد والتي تحفزها للفعل في مواقف مختلفة. اما أسلوب القيادة سمة شخصية، لاتصف نوعاً محدداً من سلوك القائد، ويبين فيدلر الفارق ما بين اسلوب القيادة وسلوك القيادة، وان سلوكيات القيادة لنفس الشخص القائد تختلف من موقف لأخر، بينما تركيبة الحاجة التي تحفز هذه التصرفات ربما تبدو واحدة. ولتحديد اساليب القيادة قام فيدلر بوضع مقياس أطلق عليه (مقياس الظروف المتغيرة لفعالية القيادة) (القيادة) الاقل تفضيلاً وقبولاً وان المقياس يتكون من 16 بنداً والمستجيب للمقياس يطلب منه ان يحدد الشخص الذي لا يفضل العمل معه من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه من خلال عناصر الموقف<sup>١٨</sup>.





## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة

### ٥- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية (Transactional and Transformational Leadership)

القيادة التبادلية هي قدرة القائد على توجيه جهود مساعديه بشكل ايجابي من خلال المهام والمكافأة اي ان القائد ضمن هذا النسق يهتم بتوضيح أدوار مساعديه الموكلة اليهم. اما القيادة التحويلية فهي القدرة في الايحاء للمساعدين للقيام بأفضل ما يكن من جهود للارتقاء بالأداء والقيادة هنا تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لأحداث التغيير والارتقاء بالأداء<sup>١٩</sup>. وان القائد التحويلي يستخدم سيكولوجيا الجماهير لامتلاكه الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها ويمارسها، واساليبه الألهامية إضافة استثارة تابعة عقلياً واهتمامه ومن يحتاجون الرعاية، وعليه فهذا سيؤدي الى دافعية اقوى عند التابعين لتحقيق أداء اكثر مما هو متصور، فعندما ينتقل القائد مثلاً من نطاق التفكير الاستراتيجي الى العمل ليصبح الغرض الذي يبتغيه ملكا للفاعل الواعي الذي يجد بفكره وعقيدته وذاته حقيقه الاسلوب المناسب لاكتشاف جوهر المقابل او الممكن الذي يستدعي الحال بلوغها<sup>٢٠</sup>.

### ٦- القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership :

ان القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على اقناع مساعديه للحصول على أداء يفوق ما هو متوقع، والقائد في هذا النمط لديه قدرة على الالهام والايحاء، لان عوامل نشوء القيادة الكاريزمية تدل على انها أكثر الانماط تسمح بأكثر المواقف السياسية تماسكاً، وليست مدفوعة بفعل الظروف غير الطبيعية أو الاستثنائية أو نتيجة لوجود تلك الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>٢١</sup>. ومن الحقائق الفكرية للقيادة الكاريزمية توهي بوجود قدرات وامكانيات نوعية لدى الشخصية الكاريزمية تسمح لها بحرية الانتشار والتفوق بفعل الالهام، والشخصية الكاريزمية لها القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية لإدارة الموقف، فضلاً عن استحضاره للأهداف التي يرجو تحقيقها.





وهذا ما اشار اليه (أندروز) اذ اشار الى قيمة واهمية الاختيار بقوله " أن القائد الاستراتيجي يستطيع أن يعين بمؤهلاته الاستراتيجية الاكثر ملائمة لظروف بيئته وتعييدات ما يصادفه من مواقف، ان يستدعي التدبر الاستراتيجي للأهداف التي يرجو تحقيقها<sup>٢٢</sup>. وهنا تبدو مهمة القائد محصورة في اختيار افضل الوسائل والاساليب واكثرها قربا من الغاية والهدف الذي تسعى من اجله.

### ثالثاً: المقاربات المفسرة لسلوك القائد:

تلعب القيادة دوراً اساسياً بالتأثير في السياسات الخارجية للدول، عبر ممارسة الوظائف المنوط بها في مراقبة سلوك الدول العدائية، ومحاولة تفسير التطورات التي تحدث في اقليمها الجغرافي، وما تتسم به السياسة الدولية وبما يمكن الدولة في النهاية، من تبني قرارات مدروسة تساعد على تأمينها في مواجهة مروحة التهديدات.

لذا اهتمت العديد من الادبيات النظرية بألقاء الضوء على ابعاد رؤى القيادة، ومدى فاعليتها من عدمه في مجال صنع وتوجيه السياسة الخارجية للدولة، وهو ما سيكون موضع التحليل الذي سيطرح التصورات النظرية المفسرة لهذه الرؤى، وخاصة المرتبطة بمسالة بناء المعرفة، وصنع القرار، والسياسات العامة، كون القيادة هي قوة الرؤية لنطاق التأثير الاشمل للقيم والسلوكيات<sup>٢٣</sup>. والتي تسعى عبر سياساتها لتأمين مصالح الدولة وتتمحور تلك التصورات للاقترب من القيادة، مع الاخذ في مرات بالتداخل في ما بينها وهي:

### ١. الرؤية القيادية الذاتية والنفسية:

▪ الرؤية القيادية الدافعة للقوة : أثبت علم النفس السياسي، أن الحاجة للقوة والبحث عنها هي من اهم الدوافع النفسية لمعظم القادة السياسيين<sup>٢٤</sup>، فرغبة هؤلاء في امتلاك القوة جعلهم أكثر تطلعاً وسعياً للوصول الى المراكز القيادية، وبالتالي الى السيطرة على الاخرين من اجل تعويض الحرمان الطفولي أو لعدم انشاء علاقات سوية مع الاصدقاء<sup>٢٥</sup>.



## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

ويشير ألكسندر جورج وجولييت جورج الى قيمة وأهمية الدافع نحو القوة بقوله (عن دوافع الرئيس الامريكى وودرو ويلسون وأثرها على سياسته الخارجي، فسيطرة والده التامة في طفولته ، ولدت لديه دافعا نحو ممارسة القوة)<sup>٢٦</sup>، كما ان هناك قادة قد تولوا القيادة لأسباب يطلق عليها "اسباب سلبية"، نتيجة للصعوبات التي واجهوها في طفولتهم، نجدهم مدفوعين بحاجتهم الى اثبات ذاتهم، رغبتاً لتقوية تقديرهم لذاتهم، والى ان يظهروا للعالم انهم القادة النرجسيون<sup>٢٧</sup>.

وعليه نجد ان نجاح القيادة يعتمد على النجاح في استغلال عثرات التعامل، مثلما يعتمد على الدور المأمول والاجراءات الدالة عليه الذي يتم في ضوءه تحديد صلاحية الفعل ومدى اتساقه مع فلسفة الدولة.

■ **الرؤية القيادية .. الانتماء:** يعد الشخص ذو الحاجة الشديدة للانتماء على استعداد مسبق لإرضاء من حوله من خلال الاهتمام بهم ومحاولة الحصول على موافقتهم، يدل هذا الاستعداد بان القائد غير قادر على القيادة بمفرده وفقا للبعد التاريخي في تكوين شخصيته<sup>٢٨</sup>، واجرت مارجریت هيرمان دراسة (عن الحاجة الى الانتماء حتى استدللت الى ان فقدان الاحساس بالأمان لدى القائد سيولد لديه الحاجة الشديدة للانتماء).

■ **الرؤية القيادية .. الانجاز:** والقيادة هنا تتميز بالمرونة والتفاعل مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وبهذا يركز القادة بشكل مطلق على تحقيق أهدافهم، ويوجهون استراتيجياتهم نحو التنفيذ، ويكون الأتباع مجرد وسيلة من الوسائل التي يتبعها القائد لتحقيق رؤيته<sup>٢٩</sup>.

ويتصف القائد الفعال بقدرته على انجاز الاولويات التي تحتل اهمية قصوى لتحقيق الاستقرار تحت الضغط، لان الاستقرار تحت الضغط يسبق تكون المهارات لمواجهة التهديدات<sup>٣٠</sup>. ويؤدي هذا الاقتراب القيادي الى الهلاك، ونهايته دائما تكون نقطة الذروة من القيادة وعند قمة الانجاز، لأن الشعور بالعظمة يكون قد وصل الى اقصى حدوده الممكنة<sup>٣١</sup>، فالقيادة





ومؤسساتها مهما كانت متمكنة لا تستطيع ان تبقى قابضة، فتبدأ مرحلة الانهك بوضع اساسيات الهلاك، وهو ان تكون ضحية أهدافها مثل ((هتلر، موسي ليني، فرانكو)).

#### ■ الرؤية القيادية.. تحديد الاهداف:

ان جدلية الربط ما بين القيادة وتحديد الهدف تأتي من خلال الادارة الناجمة عن القدرة القيادية لأداء مهمتها في ذلك، واتباع اسلوب التقرب المباشر وغير المباشر من الاهداف دون التوجه نحوها مباشرة، اي جعل البيئة الاستراتيجية مولدة للأفعال المحركة لتحقيق الهدف وللتخلص من نمطية الاداء المعتاد، (التوليد) بما يخلصه من المعضلات المؤدية لخيارته<sup>٣٢</sup>.

واهم ما يجب الانتباه اليه هو توخي الدقة في تحديد الاهداف الاستراتيجية التي تواجه القادة مع رسم سلم الأولويات التي يجب ان يسير عليها القائد<sup>٣٣</sup>. وذلك من خلال التركيز على قدرة القائد الاستراتيجي في صنع وتحديد الاختبارات التي تعد بمثابة اساليب تلد بعد ان تتدخل في بلورتها عوامل منها<sup>٣٤</sup>:

- أ- قدرة القائد الاستراتيجي على تحديد المشكلة وتحديد الاهداف وترتيبها.
- ب- قدرة القائد الاستراتيجي على التمييز والملاحظة في فرز المعلومات الواردة اليه وهذه الخطوات يمكن ان تستمر حتى النهاية لما تستلزمه ادارته للموقف وتطوير منهج عمله.
- ت- قدرة القائد الاستراتيجي على تحديد البدائل واختيار اسلوب الاداء الامثل لإتمام الهدف.
- ث- القدرة على تطبيق القرار ومراقبة الوجهة المطلوب الوصول اليها لتقييم ادائه، وغالبا ما تكون عملية التقييم هذه عملية صعبة لا في ممارستها فحسب وإنما في الاقدام عليها ايضا.



## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

وعليه نجد ان عملية تحديد الهدف تكمن في أهميتها في أنها ستخلق الاطار العام لصنع القرار الاستراتيجي، وكلما كان تحديد القضايا الاستراتيجية دقيقاً، كلما كان القرار الاستراتيجي مقبولاً والعكس صحيح، إضافة الى أن دقة التحديد للقضايا تعطي بعداً فنياً في عملية تنفيذ الاستراتيجية والتي ستختصر الوقت والجهد.

### ٢- أدراك وتنبؤ القائد الاستراتيجي:

لا تتم عملية الادراك والتنبؤ في السياسة الدولية من فراغ او بشكل عشوائي، بل تنطلق من اسس تحكمها بنى فكرية تستند اليها، هذه الاسس والبنى وان كانا يتعلقان بسلوك القائد الجزئي الخاص بالفرد، اي رغبة القائد في صنع اسلوبه الاستراتيجي بنفسه والابتعاد عن التقليد، وتعد ممارسة هذه القدرة فرصة لاختبار ما يتميز به شخصية القائد الاستراتيجي من مزايا الادراك والتنبؤ والجراءة وحتى المغامرة تعد جميعها الخطوة الابرز في تشكيل ما يبني عليه الاسلوب الاستراتيجي، فعلى القائد محاولة التنبؤ بما سيحدث من نتائج او اثار وفي بعض الاحيان سيكون التفكير التأملي كافياً لتتبع المسار من الالفعال الى النتائج<sup>٣٥</sup>.

وتطلعنا الادبيات الاستراتيجية بطريقة يمكن ان تساعدنا لدراسة شخصيات القادة وعلى فهم دوافعهم الادراكية للقيادة، ويرى وينتر بان الادراك يضم اساس ما تدره البيئة الحاضنة لتدابيره من المعتقدات، القيم، المواقف، والفرص التي تضم الاهداف والرؤى والافكار ويكون الادراك مقصدها<sup>٣٦</sup>. اي بمعنى ان هناك نزوع فكري لأدراك المعلومات في ضوء التكهّنات والآمال الموجودة مسبقاً، وتتم معالجة المعلومات بناءً على توجهات مسبقة، فالمعلومة المتسقة مع ما سبق في مخيلة القائد فالخيار سيولد تلقائياً، والعكس صحيح، واذا حدثت فجوة بين الواقع والمجهول والمستقبل يصعب على القائد الستراتيجي بسبب عدم التطابق مع الظروف اللازمة لإنضاجه.

ومن خلال قراءتنا للمقاربات وتصوراتها المفسرة لأدوار القيادة، يمكن تحديد اساليب للقيادة الفعالة ومنها<sup>٣٧</sup>:





- أسلوب القيادة الاستراتيجي العقلاني Rational Leadership Strategy والذي يعمل عندما تكون الفرص المتاحة في البيئة الاستراتيجية وفيرة.
- أسلوب القيادة الاستراتيجي الاستكمالي Replenishment Leadership Strategy الذي يمكن الاعتماد عليه عندما تكون القدرات والقابليات الداخلية أكبر من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- أسلوب القيادة الاستراتيجي التعزيزي Reinforcement Leadership Strategy الذي يعمل على رفع قدرات الطرف الفاعل الى المستوى الذي يتيح له استثمار الفرص الخارجية.
- أسلوب القيادة الاستراتيجي التجديدي Renewal Leadership Strategy الذي يتضمن اعمال اعادة التنظيم أو اعادة بناء المساحات الإنتاجية في الاداء حتى وان كانت على أسس بروتوكولية " اتفاقيات ومواثيق "

ورغم ما تقدم، فان تلك القيادة تنعكس على علاقات الدول، والتي ترتبط بالأساس بمجموعة الخطط والاستراتيجيات المحيطة بها والتي تحاول كل دولة من خلالها تحقيق أهدافها ومصالحها، ومن هنا تبرز ادوار اساليب القيادة كأدوات أساسية للدول، عندما ينشغل القائد الاستراتيجي في تحليل البيئة المحيطة به، ومن ثم يشرع الى تقديم تصوراتهِ حيال مسارات ذلك التحليل سواء كانت تهديدات تحتاج الى تحدي او علاج او فرص بحاجة الى استثمار لبناء هدف او صد تهديد.

ومن هنا يصبح البديل الاستراتيجي المختار هو عنوان مستخلص التفكير لا نتيجة الواقع الذي يفرضه. ونجد هذه الفروض واضحة اذا ما تمت مقارنتها بالتجارب الانسانية العالمية، وأن فرضية القرار افتراض يستهدف كل اهداف الخصم التي يستعد القائد لمواجهتها طيلة مدة القرار والاستراتيجيات التي يستهدفها<sup>٣٨</sup>.



## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

فكم خيار ستراتيحي مختار ووليد مرجعية فكرية يصل بالقائمين عليه الى نتائج سلبية رغم الادارة الجيدة لفصوله، وكم خيار ستراتيحي مفاجئ يفرضه الواقع بكل ما يحتويه من مخاطرة ومغامرة يرصف نتائج ايجابية نتيجة لحذق القائمين عليه في قراءة الاحتمالات وان كان هناك دور للمصادفة، وكم من بدائل ستراتيحية يجهد القادة الاستراتيجيون في وضعها بانتظار الظروف المواتية لتنفيذها ولم تنفذ ابداً<sup>٣٩</sup>.

### المبحث الثاني: الاداء الاستراتيجي (المفهوم والمقتربات والنظريات)

يعد مفهوم الاداء من المفاهيم القليلة بل والمحدودة في العلوم السياسية خاصة والعلوم الاجتماعية عامة، رغم اختلاف معطيات النظر اليه تاريخياً، والذي يحمل في طياته مضامينه ودلالاته معاً. فمصطلح الأداء في اللغة العربية يعني تنفيذ الشيء اي تأديته ودفعه للتنفيذ أو بلوغ الشيء<sup>٤٠</sup>. ومصطلح الأداء performance في الاساس مشتق من الكلمة الفرنسية القديمة performer وتعني تنفيذ مهمة أو تأديته عمل، بكل معطياته السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية في ظل ما تحمله من اوضاع ودلالات وصور إخراج، بل ومن الدواعي المستمرة لتوطين تلك الاحتمالات وغيرها<sup>٤١</sup>.

### اولاً: مفهوم الاداء الاستراتيجي

اصبح مفهوم الاداء يمثل جوهر النظريات الاستراتيجية والسياسية على حد سواء، لتمثل وتداخل تلك النظريات في حيثياتها، فاخذ الاداء يلامس أساسيات تلك النظريات وموجباته واستفاد علم السياسية عامة وعلم الاستراتيجية خاصة من ذلك، كما كان اهتمام علماء النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة<sup>٤٢</sup>.

وليس من السهولة بمكان تحديد راي ثابت بخصوص الأداء واشكالية حدوثه. فالأداء مرتبط دائماً بالقيادة، وبالظروف والعناصر التي تعمل على انضاجه، لهذا اختلفت الآراء بشأن تفسيره، ويشير (Wright) في تعريفه للأداء بأنه (النتائج التي تسعى الدولة او المنظمة الى تحقيقها)<sup>٤٣</sup>، ومنهم من عرف





الأداء بأنه الاهداف التي تسعى القيادة الى تحقيقها، ولذلك فهو يفسر الترابط بين الاهداف والوسائل الازمة لتحقيقها<sup>٤٤</sup>، ومن المزايا المعرفية لمفهوم الأداء أشار ماكس فيبر في نظريته للأداء الى المعيارية والنمطية من اجل معرفة مدى تحقيق الاهداف وتنفيذ الاستراتيجيات، وسيكون التركيز على الاداء الاستراتيجي الذي يشكل (التغذية العكسية Feed back) لمراحل الادارة الاستراتيجية (التخطيط، التنفيذ، التقييم)، كما انه سيرز مدى تبني القيادة للفكر الاستراتيجي وسعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية<sup>٤٥</sup>. ويكتسب الحديث عن مفهوم الاداء مجدداً، اهمية مضافة لما يمثله كمقرب أثبات استدلالى لأهمية النظر الى القيادة وأدائها ويشير داركر ( Druker ) أن الأداء هو قدرة الدولة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين الرضا العام والعمل، اي بمعنى ان الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق الدولة لهدفها الرئيسي ألا وهو هدف الاستمرارية سواء بصورتها المبسطة وما تتعرض له من تغييرات ومتغيرات وضعت كل منها منطلقات الفهم محل شك وريبه<sup>٤٦</sup>.

### ثانياً : مقتربات الاداء الاستراتيجي

ولكي نفهم مضمون الاداء الاستراتيجي لابد من دراسة مقتربات تحقيق الاداء الاستراتيجي وهي كالاتي:

#### أولاً- التفكير الاستراتيجي

لقد بينت التطورات التي شهدتها البيئة الدولية ان متابعة الاداء الاستراتيجي لا يمكن ان تكون كافية لوحدها دون البحث ورصد ما يكونه الاداء وما يستند عليه، ودرجت الادبيات الاستراتيجية على القول ان التفكير الاستراتيجي يمثل محصلة ادراك ثاقب وروى تسندها المبادئ والافكار والعقائد هدفها وصف او صنع مناخ عملياتي ملائم لتطبيقها بصورة هادفة في ركائز ومعايير ومقاييس تستخدم لإيجاد وحدة الاتجاه ووحدة الأداء والترابط وهو بذلك لا يعني الحاجه لبناء موقف بين





## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

طياته مختلف انماط التعامل المنوط بها للقائد الاستراتيجي ان لم نقل جميع مؤهلات وجوده القائمة على التخطيط والقيادة والتصرف<sup>٤٧</sup>.

ووفقاً لهذا يعد التفكير الاستراتيجي نقطة الشروع للاداء الاستراتيجي، وان الاداء الاستراتيجي يتطلب ان نجعل التفكير والوقت معاً لخدمة الاستراتيجية الشاملة للدولة، وذلك يتطلب القدرة على تحديد عدة أدوار ارتباطية وثيقة بينها وبين الاداء الاستراتيجي، من أبرزها ما يلي:

- القدرة على استثمار وقت التفكير الاستراتيجي والتخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والاليات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية<sup>٤٨</sup>.
- تفعيل الابداع لتحسين الاداء وإزالة الخطر عن الفرص وذلك من خلال اولاً تكوين وجهة نظر، وثانياً بالتجربة بأقل تكلفة ممكنة وثالثاً استخدام التحالفات والشركاء لتقليل المخاطر ورابعاً القدرة على التأثير<sup>٤٩</sup>.
- القدرة على التكامل والانسجام والتغيير من خلال الترابطية بين الاداء والقيادة، وان التغيير حتمي للمحافظة على الاستمرارية<sup>٥٠</sup>.
- القدرة على التحكم بالمستقبل واستشرافه ويشير تشارلز هاندي " لا يمكنك النظر الى المستقبل بوصفه عملية متواصلة لان المستقبل سيكون مختلفاً. ولكي نتعامل مع المستقبل، علينا بالفعل ألا نتعلم الطريقة التي تعلمناها في الماضي<sup>٥١</sup>.
- القدرة على ربط الماضي بالحاضر والتنبؤ بالمستقبل وهذا يتحقق من خلال الاستفادة من فلسفة الماضي بتجاربه ودروسه، ودراسة الواقع الحالي بقوته وضعفه وفرصه وتحدياته، وكذلك ترابطية العلاقة بينهم لاستشراف ما سيكون عليه المستقبل بفرصه وتحدياته.

وبما أن الفكر الاستراتيجي يتوجه الى المستقبل دون قيود أو افتراضات من الحاضر وتحليل الاتجاهات والاحتياجات المستقبلية وتكوين تصور مستقبلي ومقارنة المستقبل بالحاضر ثم إعداد خطة للتنفيذ تتضمن نظاماً لمتابعة المستقبل،





وهذا يمكن القول بان التفكير الاستراتيجي اصبح ضرورة من اولى الضرورات التي يجب ان تتوفر في القيادة العليا للدولة<sup>٥٢</sup>.

اضافه الى ذلك ان رصد الابتكار (Greativity) والأبداع (Innovation) يستدعي أن تنظر القيادة الى حقيقة واقعية لما يمر به العالم والنظام الدولي من تبدلات في خارطته الجيو- سياسية والجيو استراتيجية، وأن تضع له الخطط المبنية على التفكير الاستراتيجي والذي يعد أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الاهمية لأنه يتطلب من القائد جملة من الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون من المبدعين أو الاستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العام للقيادة، وبعضها في خصوصياتهم وما يقف خلفها من حقائق لفهم تلك التبدلات<sup>٥٣</sup>. وأبرز تلك الشروط هي:

- توفير الوقت اللازم للتفكير وعرضه للنقد والمشاورة، والاصغاء الى مختلف الرؤى حوله، اذ أن الاحكام المرتجلة أو السريعة تكون أكثر خطأ وأكثر عرضة للانتقاد فيخرج القرار خال من التوازن، واستخدام عقليين بدلاً من عقل واحد يعد وسيلة للتقليل من محدودية الرأي في الفكر<sup>٥٤</sup>.
- الابتعاد عن المشاعر اثناء عملية التفكير او القيادة، فإنه من الممكن أن يتغير التفكير اذا غلب عليه التجدد والتحديث. إضافة الى المستوى الذي يلامسه التغيير ويأخذ منه وصفه، فالمستوى الاستراتيجي يتضمن إعادة تشكيل الرؤية والمهمة أما المستوى الفردي الذي يختص بتغيير نمط القيادة وطريقة تفكيرها<sup>٥٥</sup>.

### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي فرعاً مهماً من فروع علم الادارة، وأهميته تنبع كونه يختص بمواءمة القيادة مع ادائها، وفي ظل تعقد واقع العلاقات الدولية وتشابكها، بسبب تداعيات العولمة والارهاب، وتزايد معدلات النزاعات والصراعات الدولية، والازمات الطبيعية، كالاحتباس الحراري، والتغير المناخي، والازمات الاقتصادية،



## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

مثل الازمة المالية العالمية، والازمات السياسية كاللازمة الايرانية مع الغرب اضافة الى ثورة المعلومات والاتصالات والامن السيبراني التي شهدها العالم.

حيث لم يكن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح المعالم الا بعد اكتمال الرؤية النهائية للمفاهيم التي تضمها الاستراتيجية لا بل كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي مشكلة بالنسبة لدارسي الاستراتيجية كونه يختصر بدلالته مفهوم الاستراتيجية الواقعي. ويعرف فايول (Fayol) التخطيط الاستراتيجي بأنه التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وما يؤخذ على (فايول) أنه حصر عملية التخطيط الاستراتيجي بعملية التنبؤ فقط، متجاهلاً تقييم القدرات والوسائل والاهداف<sup>٥٦</sup>.

وأشار George Terry (جورج تيري)، بأن التخطيط الاستراتيجي، على أنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عن تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المرغوبة<sup>٥٧</sup>، والتخطيط الاستراتيجي هو محصلة تفاعل بين المتغيرات المذكورة ضمن توافق زمني وعملياتي ممنهج، ووظيفة التخطيط الاستراتيجي لا تتم بشكل عشوائي، وللتخطيط الاستراتيجي سمات هي كالاتي :

### أ - عملية التخطيط Scientific Planning:

العملية التخطيطية تسير ضمن منهجية علمية في التفكير وفي جمع المعلومات، مع توخي الموضوعية في تحليل المعلومات، ذلك لأن الاهداف التي سترسمها الخطة ستعتمد على التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis) ويقصد به المهارات التي ترتبط بالمهارات الادراكية وتتكامل مع المهارات التشخيصية وهي تتمثل بقدرة المحلل أو فريق التحليل على تحديد المتغيرات وكيفية ترابطها وأسبقيات معالجتها.

### أ - دينامية التخطيط الاستراتيجي Dynamic Strategic Planning:

أن الرؤى والافكار التي يحملها الفكر الاستراتيجي أيا كان مقصده لا بد لها ان تحمل معها قابلياتها في استيعاب اشكالية التأثير والتأثير، فلا يوجد استراتيجية تصلح لكل مكان وزمان، لان التغيير يحصل بقصد أو





غير قصد، لذا فان عملية التخطيط تتصف بالاستمرار لمواكبة القائد للتغيرات المحيطة<sup>٥٨</sup>. كما ان التحليل يتضمن ابراز الوضع الراهن بتفصيل دقيق مع الربط بالأوضاع بالساحة الدولية، ولا يكون التحليل مكتملاً ان لم يربط كل عناصر التحليل ذات الصلة بالأمن الاستراتيجي. لذا ان هناك ضرورة لتنسيق عمليات التحليل الاستراتيجي مع هيكل الاستراتيجية والقوة الشاملة للدولة وتهيئة الاوضاع المراد الوصول اليها لتحقيق المصلحة الوطنية وارتكازه على بشكل اساس على امتلاك الدولة للقوة الشاملة.

### ب- التنفيذ الاستراتيجي **Arabic modern Strategic**

يعد التنفيذ الاستراتيجي مرحلة قائمة بذاتها وله مجموعة من المستلزمات التي تقوم بإعادة رسم اتجاهات التخطيط الاستراتيجي على ضوء ما يمكن حدوثه بالمستقبل، كما ان مرحلة **المبادأة الاستراتيجية** التي تتصف بتهيئة الافكار الجدية او الحلول بحيث تصبح جاهزة للتنفيذ<sup>٥٩</sup>. ويلتقي الاداء كمعطى بالتنفيذ الاستراتيجي كونهما يقومان على الرؤية الصانعة للحدث او الفعل وتوليد الافكار والقدرة على الاكتشاف والقدرة على ربط المتغيرات بالواقع والامكانيات، فالتحولات السريعة في ظل الاتجاه المتنامي للعولمة تظهر الحاجة للقيادة المبدعة والقادرة على توليد الافكار والملاحظة الدقيقة والتحدي والسيطرة على الاوضاع في المواقف الصعبة، خاصة ان المنافسة في ظل عمليات العولمة اصبحت تقاس بزيادة القدرة على الابداع والتغيير المستمر<sup>٦٠</sup>.

### ثالثاً: الادراك الاستراتيجي

يرتبط الإدراك بالمدخل Approach، في الدراسات الاستراتيجية، والمدخل هو "الأسلوب للاقتراب من ظاهرة معينة بغية تفسيرها تبعا لعلاقتها بأحد العوامل المحددة، كأن نقوم بتفسير الظاهرة استنادا إلى علاقاتها بالمتغير الاقتصادي أو القانوني، وغيرهما، مما يعني وجود مداخل بعدد العوامل التي تفسر الظاهرة استنادا لها، ويشير دعائه إن المدخل يشير إلى الاتجاه الفكري نحو موضوع معين أو



## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

خطة البحث المتبعة، أي انه ينصرف إلى المقوم الثاني من مقومات التفكير العلمي المنهجي ونعني به التفسير المبدئي<sup>٦١</sup>.

وأن من ابرز أهم مداخل الدراسات الاستراتيجية هو مدخل الإدراك. والإدراك في اللغة العربية يأتي من أدراك الشيء أي لحقه وبلغه وناله، فضلا عن إدراك الشيء أي عقله إلى فهمه، وتدارك الشيء بالشيء بمعنى اتبعه به فيقال تدارك الخطأ بالصواب، والمدارك الخمس هي الحواس الخمس<sup>٦٢</sup>. لذا فان الإدراك في أحد معانيه اللغوية (يأتي من الفهم والوعي لذلك الشيء أي عقله). والعقل في اللغة هو الذي يدرك حقائق الأشياء الكلية النظرية، واللفظ مشتق من عقل، أي أدرك وعرف الخطأ. فالعقل مفهوم نفسي ملازم للإدراك وظيفية ومعنى<sup>٦٣</sup>.

أما اصطلاحاً، فيعرف الإدراك بأنه (نتاج عقلي ومعنوي لعمليات التفاعل بين الفرد وبيئته، أو بين الجماعة المعنية ومحيطها الخارجي)<sup>٦٤</sup> بمعنى إن العملية العقلية التي تسقط على حواسنا المختلفة من العالم الخارجي الذي يحيط بنا، فالإدراك لا يقتصر على مجرد إدراك الخصائص الحسية لشيء ما، وإنما إدراك ما يحتويه من رموز لها دلالاتها ومعناها<sup>٦٥</sup> فهو العملية التي يتم من خلالها معرفة الفرد للأشياء الموجودة في عالمه المحيط به عن طريق حواسه<sup>٦٦</sup>.

وأن الإدراك هو العملية التي نصح بها مدركين للبيئة المحيطة وذلك عن طريق الرؤى الاستراتيجية الهادفة. وانه عملية عقلية تقوم بتأويل الإحساسات وتحولها إلى معرفة، واستغلال هذه المعرفة في عملية التأقلم وتكيف الأداء ليتلاءم مع البيئة. وبذلك فانه يمهد السبيل إلى الأداء وتعديله، ويساعد الفرد على التوافق مع البيئة. لذلك فان الإدراك يرتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الذي يشكل المدخل الرئيس والمهم لإدراك ذلك الأداء وجزئياته المختلفة، وما يمكن إن ينطوي عليه الأخير من فرص أو تهديدات، ومن ثم التمكن من تحديد الاستجابة الملائمة لكل نوع من أنواعه. وتنطوي العملية الإدراكية على مرحلتين اساسيتين<sup>٦٧</sup>: أولهما الاحساس، (Sensation)، وثانيهما التفسير والادراك (Perception).





## ثالثاً: خصائص ونظريات الأداء الاستراتيجي

يرتبط مفهوم القيادة الاستراتيجية بمكانة الدولة في البنية الهيكلية للنظام الدولي، من حيث توزيع مراكز القوة في العالم ذلك لأن ابرز مهام القيادة هي بلورة الاداء وربما صناعة له، والاداء الاستراتيجي الذي يحاول القائد استثماره من خلال استثمار موارد الدولة لتحقيق اداء افضل، كما لا يخطئ من يظن إن قراءة العلاقة بين المعطيين انفا، من اصعب المهام كون الاداء حاضنة للأفعال. ومن هذا سنتناول الاتي:

### أولاً: خصائص الأداء الاستراتيجي:

يعد الأداء الاستراتيجي برنامج متكامل يبدأ قبل إن تبدأ اللعبة وينتهي بعد انتهاء اللعبة أي إن الاداء الاستراتيجي يعتمد على قراءة الهدف وابتكار حركيته وتوجيه السياسات المحققة له. والأداء يضم مجموعة من الشروط التي تهيئة لكي يكون بهذا العنوان، وهذه الشروط هي الخصائص التي يلتزم بها القائد ويصدر بها أداؤه، والاداء الاستراتيجي كما عرفناه بأنه عملية التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه يعبر عن الاعمال والنتائج معاً، وبذلك ربط الاداء بمتغيرين، حيث ربط بين الفعل والنتائج من ذلك الفعل<sup>٦٨</sup>. او هو البحث في القدرة على توظيف أمكانية ما للوصول الى هدف محدد، ويذكر هنا L.Hart ( ليدل هارت ) طابقوا الهدف مع الامكانات، لأنه من حماقة أن نرغب في أشياء لا نستطيع صنعها<sup>٦٩</sup>.

وعليه يمكن تحديد مجموعة من الخصائص المميزة للأداء الاستراتيجي بما يلي:

(١) الشمولية: أي ان هنالك أدوات لتنفيذ ما ينبغي فعله وتوظيف هذه الادوات وأدائها، كما إن هذه الادوات المستخدمة في الوصول الى الهدف شاملة، أي سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية...الخ. كما يهتم القائد بتعلم نقاط القوة ونقاط الضعف لتلك الادوات، وفهم الادوات التي تساعد في تحقيقها، والظروف المناسبة لاستخدامها ونجاحها، أي بمعنى أن تتضمن



## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

الاستراتيجية درجة من المرونة تسمح لها بمواجهة مختلف المواقف او الحالات غير المتوقعة في الظروف الاعتيادية، ويقول (ليدل هارت ) في هذا " راعوا المرونة سواء في المخطط أو التشكيلة، بحيث يتلاءم مع الظروف، كما يجب إن تكون هنالك قابلية للتلاؤم والتوافق مع الظروف المستجدة"<sup>٧٠</sup>.

وما نجده مهماً في الاداء أن تكون عمليات التنسيق والتكامل والترابط في أعلى مستوياتها من أجل ضمان تحقيق الاهداف التي تتوخاها القيادة وذلك من أجل توحيد الجهود وتركيزها باتجاه عملية تحقيق الهدف بأقل الامكانيات واسرع مدة زمنية متاحة.

وفي هذا المورد يمكن بناء وتنظيم مخطط من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لأي قيادة، ويتم تحديد المهام التي يحتاجها القائد لتحقيق الهدف ، ومن خلال تحديد المهام، يمكن إن تحدد الغايات التي ستستند على الوظائف التي يمكن إن تحقق الغايات<sup>٧١</sup>.

(٢) **الاتساع الاستراتيجي:** وهو ميزة مرتبطة بالفكر لفهم دور العوامل المتدفقة من الماضي، وعمليات التغيير المؤثرة في تشكيل المستقبل؛ أي القدرة على رؤية الزمن ينبوعاً مستمر التدفق. كما لا ينطبق الاتساع الاستراتيجي على الوسائل الادوات فحسب بل يشمل الزمن ايضاً، حيث أن حساب الزمن يؤثر في الاداء الاستراتيجي بسبب كثرة المتغيرات المتدفقة في البيئتين الداخلية والخارجية، حيث أن الكثير منها تدهام القائد ، ولم تكن محسوبة، ولكي ينجح الاداء على القائد أن يراقب الزمن، ويتحسب ويتنبأ لما سيأتي<sup>٧٢</sup>. بمعنى اخر هو استدعاء التاريخ لرؤية المستقبل واعادة تشكيل القوة وهذا الاداء يربط الظواهر المنفصلة عبر الزمن، وهو قادر على ايجاد الروابط مع خيارات وظروف مستقبلية محتملة للوصول الى المستقبل المنشود، واهمية ذلك المؤشر تتمثل باختزال الزمن في تحقيق الهدف بأقل





من المدة المحددة للوصول اليه، وإذا امكن تحقيق ذلك، يمكن بناء الجسر الاستراتيجي للوصول الى المستقبل المنشود<sup>٧٣</sup>.

وعليه فان التفكير في الزمن يمكن الاستراتيجيين من تخيل مستقبل واقعي بفضل فهمهم لمصادر الماضي، والمتغيرات المتدفقة، وكيفية التحرك من مرحلة لأخرى، وتخفيف الهواجس والتعقيدات والغموض والقدرة على تغيير المسار في الوقت المناسب له أهميته الحيوية ايضاً<sup>٧٤</sup>.

(٣) **العقلانية:** تعني البحث عن الهدف بأخلاقيات عمل وبراءة ذمة من التأثيرات اللاحقة. وهذا ما يجب تتصف به العلاقة بين القيادة واداء تحقيقها، اي العقلانية الذرائعية المبررة، بأسلوب يمكن الدفاع عنه، فالعقلانية تنصرف الى عملية اختيار الوسائل المؤدية الى الاهداف. وليس الى تقييم الاهداف ذاتها فقط<sup>٧٥</sup>.

والعقلانية هي امتلاك رؤية القائد الذي يلتزم بأيدولوجية يكون عقلانياً اكثر من القائد المشنت، وتعني العقلانية البحث عن الهدف بأخلاقيات وتجرداً من التأثيرات اللاحقة. وهذا يعني أن القائد يعطي ضماناً لنجاح ادائه واستراتيجيته طالما لا تسبب له مشكلات قد ينتجها الفاعلون في البيئة.

كما نجد ان العقلانية هي قدرة القائد الاستراتيجي على اختيار اسلوب الاداء الامثل والانسب لإتمام الهدف، ويحقق ذلك من خلال ان الهدف المرسوم ايجابياً، وان يكون هنالك توظيف صحيح للمتغيرات والمؤثرات، ان يرافق الهدف رؤية ناجحة<sup>٧٦</sup>.

(٤) **التوافق الاستراتيجي:** ليس من السهولة بمكان حسم راي ثابت بخصوص التوافق واشكالية حدوثه. فالتوافق مرتبط دائماً بالقائد، مثلما يرتبط في اغلب حالاته بالأداء الاستراتيجي حيث تعمل عناصر ومفردات القيادة ذاتها على انضاجه في فترة معينة. ويعتبر كل من Miles & Snow ان لمفهوم التوافق الاستراتيجي





## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

جانبيين كعملية Processus وكوضع etat ويشير كلاهما الى ان التوافق يمكن تحليله كبحث ديناميكي الذي يهدف الى توافق القيادة مع وبيئتها وتنظيم ادائها. هذه ثنائية العملية - الحالة تشير الى وجود شكلين من التوافق مرتبطين بعلاقة مع الزمن ، التوافق الثابت مقابل التوافق الديناميكي<sup>٧٧</sup>. وتتطلب عملية التوافق ثلاثة متطلبات أولها الادراك المبكر للقائد، وثانيها وجود الرغبة والاهتمام اللازمين لعملية الاداء، وثالثها وجود الوقت اللازم لأدائه إضافة الى توافر الموارد المادية والمعنوية لعملية الاداء<sup>٧٨</sup>.

### ويستند التوافق الاستراتيجي الى ثلاثة حجج<sup>٧٩</sup>.

• يرتبط الاداء في تحقيقه على ملائمة الهيكل والقدرات لتنفيذ القرارات الاستراتيجية.

• التوافق هو طريق ذو اتجاهين: استراتيجية القيادة تؤثر عملية الاداء.

• التوافق الاستراتيجي ليس حدثاً بل عملية تكييف مستمر وتغيير .

وقد شكل التكيف (Adaptation) فرصة للكثير من القادة ليتلمسوا القدرة على استخدام التكيف وعده من الامور الاساسية بالنسبة للقائد وتفكيره الاستراتيجي ومعرفته واعتماده التنبؤ يستجيب لما يمكن ان يحدث من معوقات ومعالجتها بأقل الخسائر، من خلال ضمان أحداث التغييرات والتعديلات اللازمة في القيادة لتتكيف مع مطالب البيئة.

وعلى رغم توافر علاقة ترابطية هرمية بين القيادة والاداء والاستراتيجية عندما تكون موجهة لمواجهة المخاوف ذاتها، فلا يوجد شروط نظرية تقول أنه يتعين على القيادة أن تكون مترافقة مع استراتيجية داعمة أو ان مهمة الاداء بأكملها يجب ان توجه من جانب استراتيجية عليا.

فالقيادة والاستراتيجية والاداء جميعها عمليات مشروعة بحد ذاتها، ويمكن حدوثها على أي مستوى في هرم هيكل القيادة. العلاقة بين الثلاثة تعتمد على طبيعة التهديدات والمستوى الهيكلي للخطر، وعلى درجة تعقيدات الخطر، ومؤشرات التوقيت، وبعد نظر القيادة والخيارات المتاحة امامها.





## ثانياً: نظريات الأداء الاستراتيجي:

تعددت النظريات لدى المفكرين والاستراتيجيين التي تحاول تفسير الأداء الاستراتيجي، والنظرية تعني نظام او مجموعة من الفرضيات الاولية، تستند على المعلومات او المعرفة المستخلصة من خلال الملاحظة، وان هدف النظرية هو التحليل التفسيري للظاهرة مع القدرة على توقع سلوك او طبيعة هذه الظاهرة، وفي ما يأتي رصد لأهم هذه النظريات:

١- **نظرية الاستجابة المنظمة:** تعمل على توفير الوضع الاساسي والمناسب لصياغة الاستراتيجية، بأفعالها المنضبطة من اجل الوصول الى التناغم أو الانسجام المعرفي بين اطراف عملية القيادة، بهدف الوصول الى حالة التكاثر في التأثير بحيث تكون صياغة الاهداف بشكل منتظم ومتواصل<sup>٨٠</sup>، وعلى هذا الاساس يمكن النظر الى أي اداء وادراكه على انه استجابة لمثير موجود قبل هذا الفعل. ويؤدي الى حدوث الاداء الذي يمثل استجابة ، مثل خفض التوتر والعودة الى حالة التوازن، وأن استغرق ذلك زمناً طويلاً<sup>٨١</sup>.

وهناك معاني اخرى للاستجابة وضعها علماء النفس الذين يرون ان نظرية الاستجابة التي تربط بين القيادة والاداء ،فقد قام ماسلو (Maslow) بالتمييز بين الاداء التوافقي (Coping) ، والاداء التعبيري (expressive)، فالأول يملك عملية التفاعل التي تحدث بين القائد والاتباع ومدى تكيف كل واحد مع الاخر. بينما الثاني يمثل متابعة لعملية بناء الشخصية، لذا فإن نموذج الاستجابة يعتبر مناسباً لهذا النوع الذي ذكرناه، كما تفترض وجود قدرة او اكثر يمكن في ضوءها تفسير أداء الفرد وتقديره<sup>٨٢</sup>.

٢- **نظرية الأنساق:** هي من اكثر النظريات استخداماً وتطبيقاً في عملية الاداء لان هذه النظرية تحاول ان تفسر القيادة كنظام أو نسق او مجموعة من العناصر المتفاعلة. وتفسر هذه النظرية ما يحدث من تغييرات ومؤثرات مستمرة أثناء قيام



## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

الاداء بإنجاز اهدافه، ولذا فهي بحاجة الى أن تحافظ على توازنها واستقرارها من خلال وضع المعايير التي تنظم أدائها وتحافظ على استمراريته<sup>٨٣</sup>

٣- نظرية إدارة الكلفة الاستراتيجية: وتعرف الكلفة ( Cost ) بأنها المورد المضى به لغرض تحقيق هدف محدد، ويجب التمييز بين الكلفة الفعلية، وهي الكلفة التي تتحقق فعلياً ( الكلفة التاريخية) وكلفة الموازنة، وهي الكلفة المتوقعة أو المتنبأ بها وتسمى (الكلفة المستقبلية)<sup>٨٤</sup>.

ويعرف مصطلح (إدارة الكلفة الاستراتيجي) بأنه عملية إعداد المعلومات المتعلقة بإدارة الكلفة لغرض استخدامها في تسهيل الوظيفة الادائية الرئيسية والتي تتمثل بالقيادة الاستراتيجية. والتي تتمحور بان التهديدات والتحديات تدار على وفق كلفها، او استخدام المعلومات المتعلقة بتكاليف التهديدات والاهداف لغرض استخدامها لحساب الكلف طالما بدا الأمر كصدام لكسب الاهداف، ويتم استخدام المعلومات الخاصة بإدارة التكلفة في وظائف رئيسية هي<sup>٨٥</sup>: الإدارة الاستراتيجية، وعملية التخطيط، والقيادة، والإدارة والوظيفة الأدائية واخيرا حساب التكاليف. وتوجد ثلاثة خصائص لهذه النظرية وتتمثل بالاتي<sup>٨٦</sup>:

- حساب كلفة الاهداف والتهديدات : يقوم نظام حساب الكلفة بتتبع التكاليف المباشرة، وتخصيص التكاليف غير المباشرة لغرض استخدامها في صياغة الاستراتيجيات، وتوجيه ادائها.
- الحصول على المعلومات: تستخدم الموازنة كأداة في عملية التخطيط والاداء، لترجمة الاستراتيجية الى خطط ولأغراض تقويم الاداء.
- تحليل المعلومات ذات الصلة بالقيادة: اي ادراك نوع التكاليف والايادات التي يجب ان يهتموا بها، او الواجب اهمالها.

٤- نظرية التمكين: اشار Nixon الى التمكين بوصفه استراتيجية قيادية، كما هو عبارة عن تطور الفكر القيادي للتمكين، بسبب التغيرات في البيئة المحيطة والتي هي الدافع لهذا التطور<sup>٨٧</sup>، وقد اشار Goodman بان التمكين يعني تخويل





الصلاحيات للتابع لأداء المسؤولية، كما تتضمن التأكد من أن التابع يعي المهمة او الواجب ولديه المعلومات والحافز والمهارات لكي يكون الاداء ناجحاً.

اي ان التمكين هو القدرة على انجاز الاداء وهو امتداد للعمليات التنظيمية من خلال ممارسة القيادة لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية. وتتحدد استراتيجية التمكين من خلال<sup>٨٨</sup>: تحديد الرؤية، تحديد القيم، وخطة استراتيجية سنوية، وتقييمات اداء سنوية، التدريب والتطوير، وضع الاسبقيات، الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية واقامة التحالفات. كما ان البعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن اهداف معينة وافاق زمنية بعيدة.

### الخاتمة:

يمكن ان نقول ان الحضارة هي تقدم في سلوك وانسانية الانسان، وعبر الحضارات المتعاقبة عبر الاف السنين، لانزال نقف امام شواخص وبنيان تلك الحضارات رغم التطور والتقدم الحاصل في عصرنا الحالي، وكل تلك الحضارات كانت نتيجة نظام قيادي للمجتمعات القديمة.

ان القيادة ظهرت من خلال الجماعة والعمل معها، لكنها كانت غير القيادة المعاصرة التي نعرفها اليوم، فقد كانت قيادة مختلفة فكراً وممارسة. فقد كانت مقتصرة على القوة البشرية (القوة الجسمانية)، والسيطرة بالقوة والقبيلة والتوارث حيث نستطيع ان نسميها بالقيادة الاستساخية، والقيادة ليست وليدة المصادفات وإنما هي وليدة ظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية ودينية وحتى فكرية تحيط بالمجتمع الذي تحكمه. فالقيادة وادائها هي اساس بناء المجتمعات وبقائها واستمرارها وبزوالها زالت مجتمعات ودول.

ويرتبط مفهوم القيادة الاستراتيجية بمكانة الدولة في البنية الهيكلية للنظام الدولي، من حيث توزيع مراكز القوة في العالم ذلك لأن من أبرز مهام القيادة الاستراتيجية ممارسة التفكير الاستراتيجي(خلق الابتكار) والتخطيط الاستراتيجي (تنظيم الابتكار). والقيادة الاستراتيجية هي التي تصنع الرؤية الاستراتيجية للدولة



## القيادة ودورها في الاداء الاستراتيجي للدولة.....

(أين نحن؟، والى اين نريد ان نصل؟، وكيف نصل؟) فالقيادة الاستراتيجية هي التي تصنع المكانة للدولة في النظام الدولي. كما اصبح وجود القيادة الاستراتيجية أحد المعايير الرئيسة لتحقيق جودة الاداء وكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرات التي تتأثر بدرجة كبيرة أيجاباً وسلباً، بخصائص وكفاءة النمط القيادي، فالقيادة الاستراتيجية باعقادنا هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق ادائها بكفاءة مستندة الى العلاقة بين الاهداف والفرص المتاحة، وفق مرونة تحقيق الاهداف. والقيادة الاستراتيجية تتضمن تغييراً تنظيمياً، إذ تؤدي الى تغيير في الادوار والخطط والهياكل تحقيقاً للهدف الاستراتيجي.

وبذلك نجد ان الاداء يتعلق بكيفية الانتقال من مستوى الاهداف التي يتوخى القادة تحقيقها الى مستوى ما منجز، مهما كانت فاعليه وكفائته، وتلقي القيادة كمعطى مع الاداء كونهما يقومان على تواتر الفكرة الصانعة للفعل او الحدث، أذ تبدو القيادة حاضنه للأفعال العملياتيهِ اللاحقة لها، ويبدو الاداء جزءاً من رؤية فاعلة، وبشكل عام فإن الدول الباحثة عن تحقيق ذاتها في المجتمع الدولي عليها ان تراعي كيفية الانتقال بعوامل القوة والقدرة لديها من مستوياتها التقليدية الى مستوى الفاعلية والكفاية، وهذا يتطلب التعامل الكفء مع الحقائق التي تتعلق بالدولة، حيث تمثل القيادة محور هذه العملية التي تتضمن امتلاك الارادة الضرورية لتحويل عوامل القوة (المادية والمعنوية)، الداخلية والخارجية، الى قدرة على التأثير في البيئة باتجاه تحقيق الاهداف، وذلك وفقاً لرؤية استراتيجية واضحة تختص بها القيادة، تستثمر قيادتها التي تتمتع بها الدولة، ومحصلة تفاعل كل تلك الظروف تشكل في النهاية مستوى الاداء الاستراتيجي.

## المصادر والهوامش

<sup>1</sup> نجلاء ابو جهج، القائد: السلطة وفن التسلط، مركز الدراسات والترجمة، بيروت، 2010، ص71.

<sup>2</sup> حامد سالم الزبيدي، القيادة والقائد، دار الجواهري، بغداد، 2013، ص21.





- ٣ أدولف هتلر، كفاحي، تحقيق لويس الحاج، بيسان للنشر والتوزيع، بيروت، 1995، ص-10  
8. والقائد العبقري عند أدولف هتلر " هو الذي لديه القدرة على إن يجعل من معارضيته المختلفين كأنهم صنف واحد" للاستزادة ينظر فريد الفالوجي، الوجه الاخر لأدولف هتلر اسطورته - التحليل النفسي لشخصيته، كتاب منشور على الرابط الإلكتروني [www.goodreads.com](http://www.goodreads.com)
- ٤ فيليب سادler، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص24 و ص25.
- ٥ صامويل هير ووليم توماس، تولي القيادة، فن القيادة العسكرية وعملها، ترجمة سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1989، ص17.
- ٦ برتراند راسل، الفلسفة الحديثة والمعاصرة، ترجمة، فؤاد زكريا، المجلس الوطني للثقافة، الكويت، 1983، ص٥٦.
- ٧ مارتن غريفيش وتيري أوكالاها، المفاهيم الاساسية في العلاقات الدولية، ط1، مركز الخليج للأبحاث، دبي، 2008، ص162.
- ٨ مارسيل ميرل، سوسولوجيا العلاقات الدولية، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1986، ص65.
- ٩ روبرت نيسبت وروبرت بيران، علم الاجتماع، ترجمة جرجيس خوري، ط1، منشورات دار النضال، بيروت، 1990، ص176.
- ١٠ مارك أندرسن، مدخل الى فن القيادة، ترجمة: عايدة الباجوري، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٦٤-٦٧.
- وينظر: اسماعيل صبري مقلد، الاستراتيجية والسياسية الدولية، ط1، مؤسسة الابحاث العربية، بيروت، 1979، ص14.
- ١١ منعم صاحي العمار، من يدين لمن؟ "مكانة الاستخبارات في الاستراتيجية الامريكية الشاملة"، ط1، مكتب الغفران، بغداد، 2012، ص28. وللستزادة ينظر:  
بوب ودورد، القادة، ترجمة سيد زهران، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991، ص٧٦.
- ١٢ نقلاً عن محمود أحمد فياض، مبادئ الادارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص33.
- 13See: White, R and Lip pit, Leader behavior and member reaction in three social climates, in Group Dynamics, Research and theory, add Cartwright and A zander, Tavistock, London, 1959, p121 .
- ١٤ رولاند كاسدي، القيادة الديمقراطية، ترجمة ابراهيم حافظ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1966، ص143. للمزيد عن القيادة الديمقراطية ينظر:  
صالح مهدي وطاهر محسن، الادارة والاعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص463.
- ١٥ جلال حبيب عبد، أنماط القيادة (دراسة تطبيقية مقارنة)، مجلة ديالى للبحوث، العدد 56، جامعة ديالى، 2012، ص٣٩.
- \* القيادة الاستراتيجية: هي اطار استراتيجية شامل يلم بين طياته مختلف انماط التعامل المعهود بها لقائد استراتيجي ان لم نقل جميع مؤهلات وجودة، وليغدو مجسدا للوحدة البنائية القائمة على التخطيط والقيادة والقرار والتصرف. للمزيد ينظر:  
ج، كور تواد، لمحات في فن القيادة، تعريب الهيثم الايوبي ، ط2، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1980، ص43 - 75



<sup>١٦</sup> بروس.ج. أفوليو، تنمية القيادة (بناء القوى الحيوية)، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 111-112. للمزيد عن القيادة السياسية انظر: فيليب سادلر، القيادة، مصدر سبق ذكره، ص 112.

<sup>17</sup> See: Bavelas، A.، Communication patterns in tasir Oriented Groups in Cartwright and Zander، 1963، pp. 78-88 .

<sup>18</sup> John Johns، Leader ship motivation and communion vol، 1970، P19.

<sup>١٩</sup> جاي كونجر، الطريق الى الزعامة: الكفاءة أم الكاريزما، في كتاب القيادة الادارة في عصر المعلومات، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، ابو ظبي، 2001، ص61.

<sup>٢٠</sup> عن الفاعل الواعي ينظر : كاظم هاشم نعمة، دراسات في السياسية والاستراتيجية الدولية، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1987 ص114-115.

<sup>٢١</sup> حامد ربيع، من يحكم في تل أبيب، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1975، ص418.

<sup>22</sup> See: K. R. And rows، The concept of carparate strategy، Reviewed home wood، 111، 1980، pp21 -23.

<sup>٢٣</sup> عبد الرحمن توفيق، هكذا يفكر القادة، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص139 وما بعدها.

<sup>٢٤</sup> سويم العزي، علم النفس السياسي، قراءة تحليلية نقدية، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2010، ص52.

<sup>٢٥</sup> اسماء احمد شوكت، القيادة السياسية والتغيير في السياسة الخارجية الروسية تجاه دول اسيا الوسطى، المركز العربي الديمقراطي، منشور على الرابط الالكتروني،

<https://democraticac..?p=34651>.

وللمزيد ينظر مازن اسماعيل الرمضاني، السياسية الخارجية، مطابع وزارة التعليم العالي، بغداد، 1991، ص27.

<sup>٢٦</sup> محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، مصدر سبق ذكره، ص385 .

<sup>٢٧</sup> فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مصدر سبق ذكره، ص61.

<sup>٢٨</sup> لويد جنسن، تفسير السياسة الخارجية، ترجمة محمد بن احمد، ومحمد السيد سليم، شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 1989، ص24.

<sup>٢٩</sup> جون ديوي، الطبيعة البشرية والسلوك الانساني، ترجمة محمد لبيب، مؤسسة الخانجي، القاهرة، 1963، ص89.

<sup>٣٠</sup> فريق بيت الافكار الدولية، الفرق بين القائد والمدير، ط1، بيت الافكار للنشر، عمان، 2005، ص27 - 29.

<sup>31</sup> See: Arnold S. Tannenbaum، Leadership: Sociological Aspect. In: International Encyclopedia Of The Social Science، New york، 1987، p88.

<sup>٣٢</sup> منعم صاحي العمار، التفكير الاستراتيجي وأدائه التغيير مقارنة في المقدمات، مجلة قضايا سياسية، العددان 21-22، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد، 2010، ص6.

<sup>٣٣</sup> جون م. برايسون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة - وغير الربحية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ص41.





- <sup>٣٤</sup> أليكس مينتس وكارل دي روين الابن، فهم صنع القرار في السياسة الخارجية، دراسات مترجمة 79، ط1، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ابو ظبي، 2016، ص97.
- <sup>٣٥</sup> إديث ستوكي وريتشارد زكهاوزر، أساسيات تحليل السياسات، ترجمة أحمد مداوس اليامي، جامعة الملك سعود، الرياض، 2009، ص 389.
- <sup>36</sup> See: Winter، David، Personality and political Behavior، in oxford Handbook of political psychology، ed. David sears، Leonie Huddy، and Robert jervis، New york Oxford university Press، 2003، pp. 56-57.
- <sup>٣٧</sup> منعم صاحي العمار، التفكير الاستراتيجي وصناعة الهدف، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2000، ص 48-49.
- <sup>٣٨</sup> اكرم دبيري، آراء في الحرب الاستراتيجية وطريقة القيادة، مصدر سبق ذكره، ص168.
- <sup>٣٩</sup> عن تلك الفروض وبدائلها الاستراتيجية واحتمالات نجاحها. ينظر:  
منعم صاحي العمار، التفكير الاستراتيجي وادارة التغيير مقارنة في المقدمات، مصدر سبق ذكره، ص 7. وعن كيفية اختيار البديل الاستراتيجي واستثماره ينظر:  
نبيل محمد، المدير الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص24-26.
- <sup>٤٠</sup> محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة المختار للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص17.
- <sup>٤١</sup> محمد عبد الغني، مهارات الاداء، مركز تطوير الاداء، القاهرة، 2002، ص19.
- <sup>٤٢</sup> فيروز شين ونوال شين، جدول القيادة الاستراتيجية كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر، بلا، ص 350.
- <sup>٤٣</sup> طاهر محسن الغالبي و وائل محمد، الادارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 477.
- <sup>٤٤</sup> راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1999، ص216.
- <sup>45</sup> See: Hubert K. Rampersad Total performance Scorecard ، Springer، Paris، 2005، p 42.
- <sup>٤٦</sup> ايمان احمد رجب، لماذا الدولة، اتجاهات نظرية، ملحق مجلة السياسية الدولية، العدد 189، مؤسسة الاهرام، القاهرة، العدد، 189، 2012، ص4.
- <sup>٤٧</sup> منعم العمار، التفكير الاستراتيجي وادارة التغيير: مقارنة في المقدمات، مصدر سبق ذكره، ص5.
- <sup>٤٨</sup> ستيفن كوفي، اعادة التفكير في المبادئ، في كتاب اعادة التفكير في المستقبل، دراسات مترجمة، ط1، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص55.
- <sup>٤٩</sup> سي كيه براها لاد، استراتيجيات تؤدي الى النمو، في اعادة التفكير في المستقبل، دراسات مترجمة، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، أبو ظبي، 2004، ص89.
- <sup>٥٠</sup> احمد الخطيب وعادل سالم، الادارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص392-393.
- <sup>٥١</sup> وارين بينيس، وداعاً للقيادة القديمة، في كتاب القيادة والادارة في عصر المعلومات، دراسات مترجمة، ترجمة مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، أبو ظبي، 2001، ص30-31.





- <sup>٥٢</sup> نعمة خضير عباس، ملامح نشؤ الفكر الاستراتيجي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(9)، العدد 29، جامعة بغداد، 2002، ص168.
- <sup>٥٣</sup> وليد عبد الحي، الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية، شركة الشهاب للنشر والتوزيع، طرابلس، 1991، ص19.
- <sup>٥٤</sup> ناصر العدلي، السلوك التنظيمي، ط1، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 1995، ص76.
- <sup>55</sup> J.S – Nye Soft Power . The Means of Success in World Politics، Public Affairs .New York، 2004، P.P 41-42.
- <sup>٥٦</sup> معتز عساف، التمييز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات الاداء المتوازن، دار الشروق، بيروت، 2008، ص14.
- <sup>٥٧</sup> جون م. براسيون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة- وغير الربحية، مصدر سبق ذكره، ص 41.
- <sup>٥٨</sup> لمى مضر الامارة، الاستراتيجية الروسية بعد الحرب الباردة وانعكاساتها على المنطقة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006، ص67.
- <sup>٥٩</sup> للمزيد عن المبادأة الاستراتيجية بنظر: فضل الله علي، القيادة الادارية في الاسلام، ط1، بدون دار نشر، الرياض، 1996، ص161.
- <sup>60</sup> Zaitman Gerald & Duncan! Robert ! innovation and organization، Johan Wiley New york 1973، p58.
- <sup>٦١</sup> الاتجاهات الفكرية الخاصة بمدخل الاستراتيجية انظر: زايد مصباح، السياسة الخارجية، منشورات ELGA، مالطا، 1994، ص27.
- <sup>٦٢</sup> أبي بكر محمد بن الحسن الازدي (لابن دريد)، جمهرة اللغة، ج٢، دار صادر، بيروت، 2010، ص258.
- <sup>٦٣</sup> جبران مسعود، الرائد، المجلد 2، دار العلم للملايين، بيروت، 1978، ص 341.
- <sup>64</sup> See: Deding Jeurgen، Recent Advances in Peace and Conflict Research، A critical Survey-sage. Library of social Research، Vol. 27، London، 1979 p.164.
- <sup>٦٥</sup> عبد الرحمن العيسوي، علم النفس العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص79.
- <sup>66</sup> See: Joseph A. Litterer، The Analysis of Organization، Join Wiley and Sons، Inc، New York، 1973 p.106.
- <sup>٦٧</sup> احمد سيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2003، ص25.
- <sup>68</sup> See: Stefan، de ni on of performance and performance management ،20 June 2011، Slide 1.
- <sup>٦٩</sup> ليدل هارت، الاستراتيجية وتاريخها في العالم، مصدر سبق ذكره، ص 286.
- <sup>٧٠</sup> عبد القادر محمد فهمي، المدخل الى دراسة الاستراتيجية ، دار مجدلاوي، عمان، 2006، ص30.
- <sup>71</sup> Homeland Security Institute : Homeland Security Strategic Planning Mission Area Analysis، Final March 28، 2007. P4.
- <sup>٧٢</sup> تيري ل. ديبل، استراتيجية الشؤون الخارجية: منطق الحكم الامريكي، ط1، ترجمة: وليد شحادة، دار الكتاب العربي، لبنان، 2009، ص46.
- <sup>٧٣</sup> تيري ل. ديبل، استراتيجية الشؤون الخارجية: منطق الحكم الامريكي، مصدر سبق ذكره، ص49.





- <sup>٧٤</sup> هاري آر. يارغر، الاستراتيجية ومحترفو الامن القومي: التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، مصدر سبق ذكره، ص33.
- <sup>٧٥</sup> سيد الهواري، القادة صناعات التغيير، مصدر سبق ذكره، ص94.
- <sup>٧٦</sup> موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، ط1، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2011، ص57 .
- <sup>77</sup> Nihel Jouirou، Michel Kalika، Les dynamiques de L'alignement Analyse et Evaluation Cas de l'erp،2013، p2.
- <sup>٧٨</sup> جون م. برايسون، مصدر سبق ذكره، ص105.
- <sup>٧٩</sup> بوب ودورد، خطة الهجوم، ترجمة: فاضل جتكر، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص321.
- <sup>٨٠</sup> منعم صاحي العمار، من يدين لمن؟ مكانة الاستخبارات في الاستراتيجية الامريكية الشاملة، مصدر سبق ذكره، ص90.
- <sup>٨١</sup> للمزيد حول الاستجابة المنظمة ينظر عمر عبد الرحيم نصر، نظريات عملية الاتصال على الرابط:  
<http://almerja.com/reding.php?idm=51639>
- <sup>82</sup> Embreton، S. E. & Reise S. P. Items Response theory For Psychologists، Lawrence Erlbaum Associates. ، London، 2000. P56.
- <sup>٨٣</sup> صالح بن عبد الله وعبد المجيد بن طاش، اساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص77.
- <sup>84</sup> Charles T. Horngren & Datar، Srikant M. & Foster، George، cost Accounting، A Managerial Emphasis، 11<sup>th</sup> ed، Pearson Prentice Hall ،U.S.A.،2003.p76.
- <sup>85</sup> Edward J. Blocher & Chen، Kung H. & Lin، Thomas W.، cost Management، A Strategic Emphasis، 2<sup>nd</sup> ed، McGraw-Hill Irwin، U.S.A.، 2002، p45.
- <sup>٨٦</sup> نجم عبود، المدخل الياباني الى ادارة العمليات الاستراتيجية والنظم والاساليب ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص35.
- <sup>87</sup> Nixon، B، Developing An Empowering culture in organization، Empowerment in organization،1997، Vol، 2، No، 1، SECOND،30،URINAL.
- <sup>88</sup> See: Goodman Stephen، Management، Challenges for tomorrow's Leaders، Thomson، 2007، South-western، p 65.