



جامعة القدس المفتوحة
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

طلال أبو غزالة العالمية
Talal Abu-Ghazaleh Global



TAG.Global

تحليل وتقييم الفكر الإستراتيجي لدى المدراء
الإستراتيجيين في مجموعة طلال أبوغزالة العالمية

Analyzing and Evaluating the Strategic Thinking of
the Strategic Managers in Talal Abu-Ghazaleh Global

إعداد الطالبة:
مروة سعيد زكي فرم

إشراف:
أ. د. ذياب علي جرار

قُدمت هذه الورقة البحثية استكمالاً لمساق الإدارة الاستراتيجية؛
مدخل نظري وتطبيقي

﴿ قائمة المحتويات ﴾

ج	 ملخص الدراسة باللغة العربية
د	 ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	 1. مقدمة
3	 1. 2. مشكلة الدراسة
3	 1. 3. أهمية الدراسة
4	 1. 4. أهداف الدراسة
4	 1. 5. أسئلة الدراسة
4	 1. 6. حدود الدراسة
4	 1. 7. منهجية الدراسة
5	 1. 8. مصطلحات الدراسة
6	 الفصل الثاني: الإطار النظري المفاهيمي والدراسات السابقة
6	 2. 1. مقدمة
6	 2. 2. المبحث الأول: القيادة الإدارية
6	 2. 2. 1. مفهوم القيادة الإدارية
7	 2. 2. 2. أنواع القيادة الإدارية
8	 2. 2. 3. مبادئ القيادة الإدارية
9	 2. 2. 4. أهمية القيادة الإدارية
10	 2. 2. 5. مصادر قوة وتأثير القائد الناجح في القيادة الإدارية
11	 2. 3. المبحث الثاني: الفكر الاستراتيجي
11	 2. 3. 1. مفهوم الفكر الاستراتيجي

12.....	2. 3. أهمية الفكر الاستراتيجي.....
13.....	2. 3. 3. مراحل تطور الفكر الاستراتيجي.....
15.....	2. 3. 4. مهام المدير الاستراتيجي ودوره.....
16.....	2. 3. 5. كيفية تحويل فكر المدراء إلى فكر استراتيجي يصنع المستقبل.....
17.....	2. 4. نظريات في القيادة الإدارية.....
18.....	2. 5. الدراسات السابقة.....
19.....	2. 5. 1. الدراسات العربية.....
22.....	2. 5. 2. الدراسات الأجنبية.....
23.....	2. 6. التعقيب على الدراسات السابقة.....
	2. 7. المبحث الثالث: تحليل الفكر الاستراتيجي لدى المدراء الاستراتيجيين في مجموعة طلال أبو
24.....	غزالة العالمية.....
24.....	2. 7. 1. مؤسس مجموعة طلال أبو غزالة العالمية.....
25.....	2. 7. 2. رسالة مؤسس مجموعة طلال أبو غزالة العالمية.....
26.....	2. 7. 3. فكر د. طلال أبو غزالة حول جائحة كورونا.....
28.....	2. 7. 4. الفلسفات الفكرية لمؤسس مجموعة طلال أبو غزالة العالمية.....
30.....	2. 7. 5. الفكر الاستراتيجي للمدراء العاملين لدى مجموعة طلال أبو غزالة العالمية.....
38.....	الفصل الثالث: الاستنتاجات والتوصيات.....
38.....	3. 1. مناقشة تساؤلات الدراسة.....
40.....	3. 2. التوصيات.....
42.....	قائمة المصادر والمراجع.....

﴿ ملخص الدراسة ﴾

تناولت هذه الدراسة تحليل وتقييم الفكر الاستراتيجي لدى المدراء الاستراتيجيين في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، وهدفت التعرف إلى مدى وضوح واستخدام مفهوم الفكر الاستراتيجي لديهم، والمُعيقات التي تُواجه ممارسة هذا الفكر، بالإضافة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين وضوح مفهوم الفكر الاستراتيجي ومستوى ممارستها، وقد تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال المتابعة الدقيقة للمنشورات والتقارير الصادرة عن مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، إضافة إلى عمل مقابلات مُعمقة مع المدراء الاستراتيجيين العاملين لديهم في دولتي فلسطين والأردن، إضافة إلى الاعتماد وبشكل كبير على تحليل الفكر الاستراتيجي لدى المجموعة وتقييمه ورصده من خلال تتبع المحاضرات الفيديوية التي ينشرها ويبثها المفكر الاستراتيجي الأعلى في المجموعة وهو "الدكتور طلال أبو غزالة".

قُسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول؛ ابتداءً من الإطار العام للدراسة، انتقلاً إلى الإطار النظري والداسات السابقة، وانتهاءً بالاستنتاجات والتوصيات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من وضوح واستخدام الفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، ووجود بعض المُعيقات الداخلية والخارجية، وتعمل المؤسسة على تذليلها بطرق علمية إدارية حديثة، وأن هناك علاقة إيجابية بين وضوح مفهوم الفكر الاستراتيجي لديهم ومستوى ممارستها في المجموعة، وأفضت الدراسة إلى توصيات عدّة، كتسليط الضوء أكثر في المحاضرات الفيديوية على الفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، وتخصيص نافذة ضمن الموقع الإلكتروني لمدراء المجموعة يندرج ضمنها محاضرات فيديوية دورية تخاطب العقول كافة، وتتحدث عن فكرهم الاستراتيجي كنماذج مُلهمة، وإتاحة نقاش مفتوح مع مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، لا سيما الشباب الصاعد لتقديم الخبرات والتجارب العملية لهم من أجل المساهمة عن قرب في خلق قادة استراتيجيين، وأن يتم التنوع بين الثقافات والجنسيات التي تطرح النقاشات الفيديوية ضمن سياسة التدوير، حتى يتسنى للجميع التعرف على ثقافات الغير وفكرهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، ومعرفة مواطن القوة والضعف في تلك المجتمعات، وتسليط الضوء في هذه التوعية المجتمعية على الثقافة العربية وأهميتها ونجاح أدمغتها، وكيف أن المواطن العربي يستطيع أن يبني حضارة وثقافة متميزة، كحافز لخلق قادة شباب من الأقطار العربية كافة، وصناعة جيل من القادة بدءاً من طفولته، من خلال برامج ومراكز خاصة بهم، وأن تُولي الحكومات وسياساتها التشريعية أهمية تعظم قيمة الفكر الاستراتيجي لدى الأفراد، وألا تكون تشريعاتها خانقة بشكل يحد من ديمومة الشركات وإعاقه فكر المدراء فيها، وأن تكون المؤسسات مُترقبة لأي مُستجد أو طارئ من خلال التخطيط والتنظيم الجيد وإحاقه بتقييم وفق مؤشرات قياس تستنبط منها المؤسسة جوانب القصور ووضع تصورات للحلول ببدائلها، والاقتداء بنموذج هذه المجموعة وفكرها الاستراتيجي المستنير من خلال تثمين قيمة الفكر البشري وإيلائه الأهمية العظمى.

﴿ Abstract ﴾

The study deals with the analysis and evaluation of managers' strategic thinking in Talal Abu Ghazaleh Global Group. Moreover, it aims to identify the managers' limited knowledge of visibility and utilization of the strategic ideology concept, and the obstacles which the implementation of this ideology faces. Furthermore, knowing the nature of the relationship between the strategic ideology concept's clarity and its implementation.

The study questions have been answered through an accurate following up of issued publications from Talal Abu Ghazaleh Global Group, in addition to interviewing the company managers in Palestine and Jordan, as well as through depending heavily on evaluating, monitoring and analyzing the strategic thinking in Talal Abu Ghazaleh Global Group by following the video lectures published and broadcasted by the company's senior strategic thinker: Dr. Talal Abu Ghazaleh.

The study is divided into three chapters, starting with the study's general framework, then the theoretical framework and literature review, and ending with conclusions and recommendations.

The study is a result of the existence of a high level of visibility and utilization by Talal Abu Ghazaleh Global Group managers. Moreover, it indicated the existence of internal and external obstacles in which the organization is overtaking these obstacles through modern scientific management methods. Furthermore, the paper concludes that there is a positive relationship between the strategic ideology concept's clarity and its utilization in the Group.

The study presented some recommendations, which are highlighted in video lectures with Talal Abu Ghazaleh Global Groups managers and are customized in a window through the company manager's website which includes annual video lectures that address many different types of minds. They illustrate their strategic ideology as an inspirational model and create a room for open discussions with the group managers, focusing on youths to provide them with expertise in order to contribute closely to creating leaders. The variety between the many cultures and nationalities that present video discussions are rotated according to policy so that everyone has the chance to learn and benefit from their expertise, as well as to know the points of strength and weakness in these communities, and to highlight the community awareness towards the Arab culture's significance and success and how the Arab citizen has the power to build a civilization, as a motivation to create young leaders from all the Arab states. In order to build a generation of leaders from childhood by special programmers and centers for them. Also, the study recommends that the government understand the significance of the strategic ideology in its legislation and policies and not to make these legislations suffocating in a form that reduces the company's permanence and obstructs the managers' thinking in these companies. Furthermore, the organization should anticipate any emergency or any new change through good planning and organization coupled with evaluations according to measured indicators in which the organization can deduce from it shortcomings in aspects and set up preparation for alternative solutions. Finally, following up the Talal Abu Ghazaleh Global Group model and its enlightened strategic ideology throughout valuing human thinking and giving it a great deal.

« الفصل الأول »

الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة

تُواجه مُعظم المؤسسات كثيرًا من التحديات البيئية المتغيرة التي يستوجب معها إعادة النظر في عملياتها وأساليبها ووسائلها التقليدية، والتوجه نحو استخدام أساليب إدارية حديثة تتصف بالحيوية والاستمرارية والتطور الدائم لكي تستطيع الارتقاء إلى مستوى التطورات الحاصلة في البيئة التنافسية، ولعل اللجوء إلى أسلوب الإدارة الاستراتيجية يُعدُّ من أفضل الحلول لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لما تمثله من منهج فكريّ متميّز يضمن بقاء المؤسسات واستمراريتها ضمن الأسواق المحلية والعالمية، لذا نجد الشركات الناجحة والرائدة محليًا وعالميًا تتجه نحو تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية وتطلق من اهتمامها بالموارد البشرية لما لها من طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرًا ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه فعليًا في المواقع المختلفة للمؤسسة، فالاستخدام الأمثل لهذه القوة الذهنية هي مصدر حقيقي لتمييز المؤسسات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية، لذا لا بد من توفر العنصر البشري الذي يقوم بالتخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام مُتطور ومُتناسق مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، فهو أساس النجاح في المؤسسات، وبدونه لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى متاحة للمؤسسة.

إن التوجه الحديث للمؤسسات والإدارة المعاصرة ينص على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري واعتباره أصلًا استراتيجيًا وشريكًا أساسيًا في الاستراتيجية الكلية للمنظمة، فالموارد البشري في ظل اقتصاد السوق تحكمه المعرفة وتحركه التطورات الهائلة، وتسيره الديناميكية المتسارعة، ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى، والقوة تكمن في التمييز الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءة ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المنظمة، فهو الرأسمال الحقيقي والمصدر الأول لخلق قيمة فيها، لتنتقل بذلك الموارد البشرية من كونها أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية، ولا يمكن للمؤسسات والإدارات على اختلافها، امتلاكها واستدامتها إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها منها استقطابًا واختيارًا وتعيينًا، ومن ثَمَّ الاستمرارية بتنميتها والاستثمار الأمثل فيها بما يتماشى وتحقيق أهداف المؤسسة، ولما كان التمييز في الأداء هو ضمان البقاء والتفوق والارتقاء أصبح يسعى كل مؤسسة هو الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وقدرة على تحقيق أهدافها، لذا فإن أسمى هدف تسعى إليه الإدارة هو تنميتها لمواردها البشرية وتحسين الأداء الوظيفي والرقى بمستوياته، لا سيما في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيشها. (عمر، 2016)

ولعل أبرز الصراعات النفسية والمهنية التي يستشعرها المُدراء يوميًا؛ هو معرفة الفرق بين المهارة الإدارية والقيادة، واختيار الوقت الأمثل لاستخدام أيٍّ منهما للتعامل مع الموظفين بإيجابية، ومراقبة سير العمل بفاعلية وكفاءة، فمدير مُمتاز لا يعني على الإطلاق أنه قائد جيد والعكس صحيح، فالمدير الإداري يحمل صلاحيات وسلطات يمارسها على مجموعة من الموظفين في درجة وظيفية ومكانة أدنى، ويرتكز أسلوبه كاملاً على ما يمتلكه من صلاحيات فقط لتحقيق أهداف الإدارة العليا دون وجود أي بصمة شخصية أو تصرف شخصي من تلقاء ذاته مع موظفيه، أما المدير القائد فإنه يستمد سرّ قوته من حضوره الطاعي وشخصيته القوية التي تؤهله للسير بالموظفين نحو الابتكار والإبداع، ويسعى لاكتشاف قدراتهم الخفية التي أحياناً هم أنفسهم لا يرونها لولا عين القائد الثاقبة وبُعد نظره وتعزيز الثقة فيهم، ما يدفعهم لإرضائه والفوز بثقته لإيمانهم بأنه لن يخذلهم، بل سيقدر جهدهم وتضحياتهم من أجل العمل، مما يزيد من رضاهم وولائهم والتزامهم التنظيمي في المؤسسة.

نجد أن الفكر الاستراتيجي للمُدراء في أية مؤسسة هو أحد أسلحة الصّراع من أجل البقاء والنمو والاستدامة لها، من خلال ربطهم غاياتها وأهدافها واستراتيجياتها مع الأنشطة المختلفة داخلها، بما يضمن سير حسن الأداء الذي يكفل النمو والارتقاء بالأفراد العاملين فيها، ومن هنا سعت هذه الورقة إلى التعرف على الفكر الاستراتيجي لمُدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية كنموذج لما حققته من نجاحات بين عملائها ودورهم في نجاحها وتألقها لتكون إحدى أكبر المجموعات العالمية من شركات الخدمات المهنية التي تعمل في حقول المحاسبة، التدقيق الخارجي، التدقيق الداخلي، حوكمة الشركات، الضرائب، الاستشارات التعليمية، الدراسات الاقتصادية والاستراتيجية، خدمات الاستشارات الإدارية، التدريب المهني والفني، نقل التقنية وإدارة المشاريع، إدارة العقارات، خدمات المستثمرين واستشارات الأعمال، الموارد البشرية وخدمات التوظيف، والحكومة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، وتدقيق أمن تقنية المعلومات، وتطوير وتصميم المواقع، والترجمة الفورية والترجمة المهنية، وتعريب المواقع، والتخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات والاتصالات، والخدمات الاستشارية لتخطيط موارد المشاريع، والتدريب على مهارات تقنية المعلومات والإنترنت وامتحاناتها، وتقييم أعمال وموجودات الملكية الفكرية وخدمات الأعمال التجارية، وتسجيل وحماية الملكية الفكرية، وتجديدات الملكية الفكرية، وحماية وإدارة حقوق الملكية، الخدمات القانونية (استشارات ومحاماة) والاكتتابات العامة... إلخ، وتضم المجموعة أكثر من 1500 مهني من مختلف التخصصات يعملون من خلال مكاتبها البالغ عددها 100 مكتب، والمنتشرة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ومكاتب تمثيلية في أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية.

1. 2. مشكلة الدراسة

إن غياب القيادات ذات الفكر الاستراتيجي النّير عن العديد من المؤسسات أسهم بشكل كبير في ظهور الكثير من السلبيات، كتحويل العمل الإداري والفني فيها إلى نمط تقليدي روتيني تسبب في بُطء الإجراءات وتعطيل العمل وتأخره، وملاحظات واضحة بانفصال البرامج عن خططها الاستراتيجية، مما أفقد العديد من المؤسسات هويتها ورسالتها التي أنشئت من أجلها، وأصبح تركيز جهد ونشاط القيادة فيها على تسيير العمل بعيدًا عن خطط وبرامج التطوير، وكل ذلك جعل العديد من المؤسسات بعيدة كل البعد عن فلسفة المفكر الاستراتيجي التي تستند إلى إتجاهات وقيم شخصية تؤكد على أخلاقيات العمل، والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة والعاملين فيها بناء على علاقات تكاملية مع الموظفين في جميع مستوياتهم الإدارية، من خلال رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد دراسة عقلانية لواقع ومستقبل المؤسسة، من أجل السير نحو تحقيق أهدافها بما يتماشى مع مصلحتها، فقد أصبح من الضروري وضع سياقات وخطط شاملة لتعزيز جانب الخبرة العملية والتراكم المعرفي للقيادات، بما يتيح فرص التعامل مع متطلبات المستقبل بمنظور استراتيجي شامل، لا سيما أن العالم الحالي يتميز بالانفتاح على الأسواق العالمية وتنوع الحاجات ما يجعل المؤسسات تسعى لبذل أكبر جهود لمواكبة هذه التحولات والتطورات في مختلف الميادين.

1. 3. أهمية الدراسة

تشكل هذه الدراسة والمُتمثلة في التعرف على الفكر الاستراتيجي لِمُدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية خطوة هامة لمعرفة تأثير استخدام الفكر والمنظور الاستراتيجي كأحد المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية للشركات في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها العالم، كما أنها تتناول جانبًا من جوانب سلوك المدراء وفكرهم كقادة أو كمدراء وما يميزهم عن غيرهم، حتى استطاعوا النهوض بهذه المجموعة إلى العالمية وصولًا إلى هذا النجاح المشهود له، وما أدى فكرهم الاستراتيجي من نتائج على العاملين فيها، كما يُقدم البحث أفكارًا جديدة للباحثين المُختصين للعمل على مفاهيم الدراسة ومُخرجاتها من وجهة نظر جديدة، إضافة إلى أن نتائج الدراسة قد تساعد أصحاب المؤسسات في وضع إجراءات تصحيحية للمدراء وفكرهم الاستراتيجي لأهميتها في عملية التنمية للمؤسسة، الأمر الذي يحقق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي، وينعكس بدوره على نجاح المؤسسة وصولًا بها إلى أعلى المستويات، ولكل ذلك ينبغي أن يحظى الفكر الاستراتيجي لدى المدراء في المؤسسات باهتمام الباحثين والقيادات الإدارية، إلى حد المستوى الذي تسعى فيه إلى الأفضل دائمًا، لأن انعدامه قد يؤدي إلى نتيجة عكسية قد تعطل مسيرة التطور للمؤسسة وإحباط الطاقات البشرية فيها.

1.4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف إلى مدى وضوح مفهوم الفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية.
- تشخيص مستوى الممارسة الفعلية للفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية.
- التعرف إلى معيقات ممارسة الفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية.
- إفادة المؤسسات بأهمية الفكر الاستراتيجي للمدراء فيها بما يمكنهم من بلوغ أهدافهم بشكل أفضل.

1.5. أسئلة الدراسة

تعمل الورقة على مناقشة التساؤلات الآتية:

- ما مدى وضوح مفهوم الفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية؟
- ما مدى استخدام الفكر الاستراتيجي من قبل المدراء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية؟
- ما معيقات ممارسة الفكر الاستراتيجي لدى المدراء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية؟
- ما طبيعة العلاقة بين وضوح مفهوم الفكر الاستراتيجي لدى المدراء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية ومستوى ممارستها؟

1.6. حدود الدراسة

- أ. **حدود مكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في فروع المجموعة الكائنة في فلسطين والأردن.
- ب. **حدود زمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2020).
- ج. **حدود بشرية:** المدراء الاستراتيجيين في مجموعة طلال أبو غزالة.

1.7. منهجية الدراسة

قامت الباحثة بمراجعة دقيقة للمنشورات والخُطط الاستراتيجية الصادرة عن مجموعة شركة طلال أبو غزالة، والمنشورة على الموقع الإلكتروني للمجموعة، إضافة إلى عمل مقابلات مُعمّقة مع المدراء الاستراتيجيين العاملين لدى الشركة في فلسطين والأردن، كما تم الاعتماد وبشكل كبير على تحليل الفكر الاستراتيجي لدى الشركة وتقييمه ورصده من خلال تتبع عدد من المحاضرات الفيديوية التي ينشرها ويبثها المفكر الاستراتيجي الأعلى في الشركة وهو الدكتور طلال أبو غزالة.

1.8. مصطلحات الدراسة

- **المدير الإداري:** هو الذي ينظم الموارد البشرية والمادية والمصادر التمويلية في سبيل إنجاز أهداف مُحدّدة للتنظيم الذي يقوده، وإنجاز تلك الأهداف يحتاج إلى مقدرتين هما: المقدرة الفنية والمقدرة الإدارية، إلى جانب ذلك هناك مهارات إدارية من الضروري أن يتصف بها المدبرون. (الفرا، والخطيب، 2007)
- **المدير القائد:** هو الذي يمارس عملية التأثير في نشاطات مرؤوسيه وإثارة دافعيّتهم وسلوكهم وتوجيههم، فهو ناشر الأمل الذي يساعد مرؤوسيه على الاقتراب من الهدف بأفكار إيجابية تدفعهم وتمدهم بالطاقات لتحقيق أهداف المؤسسة، ويكون دوره في تأصيل التوجيه الابتكاري والإبداعي وأن يتبلور الإبداع من خلال وجود بدائل سهلة من خلال الصدام اليومي مع متطلبات الحياة. (الشيخ، 2014)
- **القيادة الإدارية:** هو مفهوم يجمع بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (عبد الرحيم، 2009)
- **الاستراتيجية:** مجموعة من الخطط والمناورات التي تعتمد على التحليل العقلاني والتجارب والخبرات التي تولّد الأفكار الإبداعية القادرة على مواجهة حالات الغموض البيئي أو الظروف المحيطة والمنافسة الشديدة، وتحقيق التميز الذي يرفع قيمة الزبون وتغيير القواعد السائدة في الصناعة. (ناصر الدين، 2019)
- **الإدارة الاستراتيجية:** رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها. (إدريس، والمرسى، 2007)
- **الفكر الاستراتيجي:** توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد لمهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمدّ صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالفكر الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما تستخدم مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. (دبابي، ومحجوب، 2019)

﴿ الفصل الثاني ﴾

الإطار النظري المفاهيمي والدراسات السابقة

2.1. مقدمة

في هذا الفصل تتناول الباحثة الإطار النظري للفكر الاستراتيجي من حيث؛ مفهوم القيادة الإدارية، وأنواع القيادة الإدارية ومبادئها وأهميتها ومصادر قوة تأثير القائد الإداري، ومفهوم الفكر الاستراتيجي وأهميته ومراحل تطوره، ومهام المدير الاستراتيجي ودوره في إدارة المنظمة استراتيجيًا، وغيرها من المضامين النظرية.

2.2. المبحث الأول: القيادة الإدارية

تتضمن الإدارة جميع العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، بينما القيادة فهي وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة، إلا أنها تفضي بشكل أساسي إلى نجاح المؤسسة، فهي تتمثل في جعل المرؤوسين يؤدّون وظائفهم من خلال استراتيجيات يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة، لذا وكون الفكر الاستراتيجي يرتبط أكثر بمدراء قادة في مؤسساتهم، وحيث إن هذه الدراسة متخصصة بالفكر الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في مجموعة طلال أبو غزالة، ارتأت الباحثة التعريف بالقيادة الإدارية وأهميتها في تنمية المؤسسة.

2.2.1. مفهوم القيادة الإدارية

القائد هو شخص مؤهل متفهم للمبادئ والقواعد صاحب عقيدة ومبدأ، ينجز الأعمال ويحمل من يقودهم على إنجازها، أما القيادة فهي من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعرف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وقد تعددت تعريفات القيادة لتشمل جوانب متعددة منها ما ينظر إلى الفرد القائد ودوره في المؤسسة التي يقودها سواء كانت اقتصادية أو عسكرية أو ريفية أو تعاونية، أو النظر إلى الفرد في إطار التحليل النفسي، وهذه النظرة تتميز بحب الأعضاء لشخص مركزي. (الشيخ، 2014)

كما أن القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذلك ظروف مواتية تساعد على التأثير في الجماعة. (خير الدين، 2016)

وترى الباحثة أن القيادة الإدارية هي أهم السبل المؤسسية الناجحة التي يتم من خلالها توجيه المرؤوسين ورشد الإنتاجية، من خلال استغلال الظروف والأحداث المحيطة بالشكل الأمثل للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وأعلى المكاسب، حيث يتم التنسيق لتحقيق خطط واستراتيجيات العمل، وتوجيه كافة الإمكانيات والطاقات البشرية والتأثير عليهم إيجابياً لترجمة الأهداف إلى واقع عملي يصب في نهايته لمصلحة المؤسسة والارتقاء بها، ويزيد من ولاء وانتماء المرؤوسين لمؤسستهم.

2. 2. أنواع القيادة الإدارية

- **القيادة الرسمية:** وهي التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج المؤسسة (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمالها، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها، كما للمدير الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإرادته والامتثال لها.

- **القيادة غير الرسمية:** وهي التي تنشأ في التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً، والتي تتبع من احتياجات الأفراد العاملين، فالتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد، التي توجد خارج نظام السلطة الرسمية للتنظيم الرسمي، دون وجود أي قوانين، فهو تنظيم يصعب فيه رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس له مدرء وإنما قادة، كما لا يمتلك سلطة رسمية ولا قواعد وإجراءات رسمية، وإنما تحكمه ضوابط ومعايير اجتماعية. (خير الدين، 2016).

يقول د. طلال أبو غزالة الحاصل على جائزة القائد الملهم؛ أن القائد الحقيقي هو من يصنع القادة، وهنا ولكل ما سبق ترى الباحثة أن المهمة الرئيسة للقادة تكمن في شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس مرؤوسيههم وتفجير مخزون من الطاقة الإيجابية لديهم يؤدي إلى تحرير كل ما هو جميل وخير فيهم لصالح المؤسسة، كما أرى أن القيادة ليست حكراً على من يتربع على القمة في المؤسسة فحسب؛ بل هي كامنة في أي مرؤوس مهما كان مستواه الوظيفي، فالقائد غير الرسمي شخص محبوب وتمتاز قراراته بالتأثير على الجميع وهي بمثابة أوامر غير رسمية تُنفذ برحابة صدر، فليس من الضرورة أن يكون هذا النوع من القادة هو نفسه مديراً للمؤسسة، فقد يكون أغلب القادة غير رسميين وفي مستويات وسطى أو دنيا من المؤسسة، إلا أن نجاح جميع هذه القيادات غير الرسمية مرهون بضرورة التوافق بينها وبين القيادة الرسمية في المؤسسة، لئلا ينعكس ذلك بشكل سلبي يفضي صراعات تنظيمية.

2. 3. مبادئ القيادة الإدارية

لا شك في أن المبادئ التقليدية لا يتم تهميشها كأساس ودليل ابتدائي لتذكير المدراء والقادة فيما يجب الاهتمام به والتنبه له لتكون قيادة فعالة ومتميزة، وترى الباحثة أن كل من يتسلم مسؤولية القيادة الإدارية يستطيع أن يطور في مبادئ هذا المجال النشاط الذي يتطلب كفاية في التعامل مع الآخرين وصولاً للأهداف المنشودة من خلال رؤيته التي تكون أكثر واقعية وإلهام من غيره، ودرجة الإبداع الفكري لديه، وأشارت الباحثة (زينب، 2013) إلى هذه المبادئ بالآتي:

- **الكفاءة من الناحية الفنية والتكتيكية:** فاعلية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف تأتي من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة، فالقائد الإداري عليه أن يكون ملماً بتفاصيل المعدات والوسائل التي يستخدمها، ولديه معرفة فنية تتطلب إنجاز المهام العملية، بينما المعرفة التكتيكية يتم فيها استخدام الأجهزة والوسائل لتحقيق المهام المطلوبة.
- **البحث عن المسؤولية وتحليلها:** فالمسؤولية هي قيمة مهنية حساسة، والبحث عنها يعني الانتماء والإخلاص بدءاً من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل بها وصولاً إلى الوطن، وهو نوع من البدء في تحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل الصعاب.
- **المبدأ والابتكار والمثابرة والطموح:** فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أول وأكثر الأعضاء مبادأة بالعمل، وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية، وأكثر مثابرة وأقوى احتمالاً ومستوى طموحه أعلى من الفرد المتوسط.
- **التوافق النفسي الاجتماعي:** وهو ضروري جداً في السلوك القيادي، ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة، والاستفادة منه والاعتراف بالأخطاء والمبادرة بإصلاحها.
- **معرفة المرؤوسين والسعي لرفاهيتهم:** أي معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى وتعني معرفة الجماعة التي تقودها وحاجاتهم وتماسكهم وتجانسهم من حيث المعرفة والقدرات والسن والجنس.. إلخ، مما يقود إلى تحقيق أمرين هامين قد يسببان تعارضاً في كثير من الأحيان: تحقيق المهمة، إرضاء حاجات الناس.

2. 2. 4. أهمية القيادة الإدارية

في شركات الأعمال الحديثة يعتبر صاحب المعرفة أصل من أصول الشركة، كذلك القيادة اليوم هي أصل من أصول الشركة، فبعض القادة مجرد انتقالهم من شركة إلى أخرى ترتفع أسهم الشركة في السوق بنسبة معينة تتناسب بطريقة مذهلة مع سمعة وإنجازات أولئك القادة، فالإرث البشري في القيادة واسع وعميق يمتد إلى آلاف السنين، فمع ظهور التجمعات والحضارات الأولى ظهر القائد (الكاريزمي) ذلك المزيج من الجاذبية الشخصية وقوة التأثير الشخصي، والقيادة بالنسبة للكثير من الأفراد حلم جميل يتطلعون إليه إلا أنهم يخافون المبادرة من أجله خشية المسؤولية والمخاطرة، لذا كان القادة قلة وهذا لا يعود إلى أن القمة ضيقة ولا تحتمل العدد الكبير من القادة عليها، وإنما لأن العدد الكبير لا يمتلكون خصائص المطاولة والقدرة للوصول إلى القمة، وليس لديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات القيادة، فالقيادة الناجحة هي نجاح الشركة والأعمال، والاستثمار فيها هو الأفضل لأنها تقدم أيضًا مثالًا في إلهام العاملين وتأثيره من جهة، وضمان الاستجابة الطوعية من قبل المرؤوسين فيها لتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى، ومهما قيل أن القادة يصنعون وأن القيادة هي صنعة قابلة للتدريب، فإنها تظل في حالات كثيرة ملكة وموهبة وقدرات استثنائية في بعض الأفراد، تجعلهم ينجزون ما لا يمكن لغيرهم إنجازه، وبالتالي تكون هي المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية من موارد مالية ومادية وتنظيمية، كما أنهم عند فشلهم يصنعون حالات الفشل المدوية أيضًا. (الشيخ، 2014)

ويرى الباحث أن العناصر البشرية والعلاقات الإنسانية بينها في المؤسسات هي الجوهر والمحرك الأساسي لعملية القيادة الإدارية، لذا على القادة أن يعترفوا بأن نجاحاتهم ما كانت لتكون لولا طاقات وجهود وإبداعات مرؤوسيه، وذلك من أجل تنمية الثقة لديهم وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، الذي ينعكس حتمًا إلى الارتقاء بالعمل المؤسسي وتنميته، فنجاح القائد لا يمكن أن يصل إلى ذروته دون التعاون مع جميع أركان المؤسسة والعصف الذهني بكل إيجابية والمشاعر الطيبة بينهم للخروج بالإجماع على كل ما من شأنه الارتقاء بالمؤسسة، وهنا تكمن أهمية القائد بأن يكون قريبًا جدًا من مرؤوسيه وقادر على توجيههم وتحريكهم باستخدام السلطة المطلقة.

ويمكن إيجاز أهمية القيادة الإدارية على عدة جوانب منها ما يلي: (خير الدين، 2016)

1. على مستوى الجانب التنظيمي للإدارة؛ من خلال تنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وربط أقسامه بالعاملين فيها وبالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وإيجاد نسق تكاملي بين مختلف الجهود، حيث نجد إدارة معينة تتمتع بكفاءة عالية تحت قيادة معينة تقل كفاءتها عند قيادة أخرى.

2. على مستوى الجانب الإنساني للإدارة؛ حيث إن جوهر القيادة يقوم على التأثير في السلوك الإنساني للأفراد وتوجيهه في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، مستهدفة تنمية روح التعاون الاختياري بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادات التنظيم والعاملين فيه، وتتجلى أهمية القيادة الإدارية في هذا الجانب من خلال مسؤوليات القائد، كإقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين مبنية على أساس التفاهم المتبادل، وإشعارهم بالتقدير والاعتراف المناسب لما بذلوه من مجهود في نشاط المجموعة وتحفيزهم على العمل الجماعي.. إلخ.

3. على مستوى الجانب الاجتماعي؛ أهميتها من خلال قدرتها على توجيه النشاط الاجتماعي خارج نطاق العمل (الاتحادات والنقابات، جمعيات توفير الخدمات الرياضية والترفيهية لعمالها) واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم.

4. على مستوى الأهداف المسطرة؛ حيث تكمن أهمية وظيفة القائد في تحقيق أهداف التنظيم والحلول دون تعارض هذه الأهداف مع أهداف ومتطلبات العاملين فيه من جهة؛ وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى، وبقدر ما تكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازن فإن ذلك يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه.

2.2. 5. مصادر قوة وتأثير القائد الناجح في القيادة الإدارية

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته، وبقدر امتلاكها تزداد درجة تأثيره على المرؤوسين التابعين له للامتثال لرغباته والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، والتي صنفها (مساعد، 2015) إلى مصدرين:

أولاً: المصدر الرسمي؛ وهو مرتبط بالمنصب الرسمي الذي يحتله الفرد في المؤسسة ومنها:

- قوة المكافأة: تستند لإدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى عوائد مادية أو معنوية.
- قوة الإكراه: تستند لإدراك الفرد وخوفه من أن عدم التزامه سيعود عليه عقاب مادي أو معنوي.
- قوة القانون: مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمؤسسة.

ثانياً: المصدر الشخصي؛ وهو مرتبط بالشخص نفسه وتأثيره وليس بالمنصب ومنها:

- قوة الخبرة: تستند إلى معرفة القائد وقدراته وخبراته ومهاراته الفنية والإدارية والسلوكية.

- قوة الاقتداء والإعجاب: تعتمد على تمثل المرؤوسين بشخصية القائد وإعجابهم به وتقديرهم لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.

وترى الباحثة أن المدير القائد المُلهم قد تكون لديه بصيرة بإمكانه تحويلها إلى حقائق من خلال اهتمامه بمرؤوسيه والاتصال بهم والاهتمام بمشاعرهم، وأن رغبته في قيادة الآخرين تجعله يرى نفسه قادراً على تحمل مسؤولية توجيههم للوصول للأهداف المنشودة من أجل تنمية المؤسسة.

2.3. المبحث الثاني: الفكر الاستراتيجي

2.3.1. مفهوم الفكر الاستراتيجي

الفلسفة العقلية تؤسس مرجعية عقلية أساسها العقلانية الفكرية، والفكر هو عملية توليف للتفكير، وصناعة الفكر ما هي إلا صناعة عقلية ابتكارية تعتمد امتلاك المعلومة والقدرة التحليلية للصورة في ذاكرة العقلية، ولا جدال أن رحلة البناء الفكري رحلة شاقة كونها تحاكي العقل، وطويلة لأنها تخضع لاجتهادات الكثيرين، وكان أساس هذا الفكر في جذب الأفكار وتراكمها لتتكيف مع البيئة العقلية، لتتعلق إلى الخارج وهي مجهزة بالقدرات المناعية ومحصنة من التأثيرات المعترضة نتيجة الأحكام المسبقة والحتمية الثابتة، لتجسد لنا الفكر بأروع صوره، الذي أسَرَ الفعل ورَوْضَهُ ثم أطلق عنانه بعد اكتشاف مساره وتحديد اتجاهه، ولا يستطيع المفكر أن يدرك الحراك العالمي حوله دون تفكير، فهو ينظم الصورة الفكرية ويرصفها بشكل متناسق ومتجانس متوالد ليكشف الحقائق ويطور الواقع، فالتفكير هو أفضل ما يفسر لنا أسرار عباقرة التفكير الذين أبدعوا في صناعة العالم المتقدم، فعندما ننظر إلى أمثال: "آينشتاين، داروين، باسكال، أرخميدس.. وغيرهم" نجد أنهم تركوا أثراً فاعلاً في تغيير العالم لأنهم عرفوا كيفية إدراك الظواهر والتعامل معها، مرجحين كفة العقل على أي شيء آخر، فأحدثوا طفرة في مجال العلم عالمياً، وبذلك نرى أن الواقع الموضوعي يشير إلى أن العالم وصل ذروته من التقدم بسبب استجابة العقل لغريزة الإنسانية، مستخدمة الطاقة الذهنية التي تعد القوة الدافعة لاختراع كل شيء، وتبعاً لتطور الفكر بتطور الزمن، فضلاً عن العقلانية، وما لها من مكانة في التفكير والتي أثبتتها التجارب التاريخية التي خلدت سيرة القادة الأذكياء الذين أطلق عليهم عباقرة التاريخ، الذين امتلكوا مقومات المناعة التي أبعدتهم عن نقص المناعة الفكرية فدفعهم للتخليق بالفكر بعيداً ليدخل في متاهات الخيال العلمي، ومن ثمَّ يقاربها ويخرج باختراع إبداعي كالشعاع الأزرق، ذلك هو الإدراك للفكر الاستراتيجي. (الجنابي،

(2015)

وترى الباحثة أن الفكر الاستراتيجي كمفهوم لا يقبل بالضرورة البيئة على ما هي عليه كأحد الثوابت، بل يأتي دوره في التكيف ورد الفعل للتغيرات الديناميكية حوله، لا سيما في ظل العولمة والثورة المعرفية وعصر الرقمنة، وهذا ما يجعل الفكر الاستراتيجي مميزاً بقدرته على التأثير أو صانعاً للتغيير في البيئة المحيطة؛ التغيير الذي يتم معه الانتقال مما هو واقع إلى ما يمكن حدوثه بناءً على الوقائع، وهذا ما يعكس تفكيره ووعيه وإدراكه للفرص والمخاطر والتهديدات التي تواجهه مستقبلاً، ليضع لها حلولاً وينسج لها قرارات استراتيجية تناسبها وتواكبها، وهذا يعتبر مطلب الكثير من الشركات العالمية، فحاجتها إلى مسؤولين ذوي فكر استراتيجي أكثر بكثير من حاجتها لذوي الرؤية المحدودة بالمواقف فقط، فالفكر الاستراتيجي يسعى بشكل كبير إلى سبر أغوار المستقبل بناءً على ما لديه من المعطيات الواقعية وعدم الثبات، وذلك من خلال صياغة القرارات والخطط التي تحقق أهداف الشركة.

2.3. أهمية الفكر الاستراتيجي

بما أن التفكير سنة الكون وسجية النفس وفلسفة العقل، كان الزمن كفيلاً بالتغيير لكشف أسرار العقول، بعد اكتشاف تقنيات اختراقها، والتحكم بها، والتخليق في فضائها، فالمفكر يجب أن يكون متفكراً في التفكير ومتبحراً في الفكر، فالتفكير فن إدارة المعلومات وتركيب الصور في العقل، وهناك من يدينه في الكثير من الأحيان بسبب القفز على قواعده وأساسه استجابة لمستدعيات الإلهام، فالتفلسف الفكري يعتبر دليل إلى الحقائق يؤسس حالة متماسكة متناغمة تتحد وتتراكم مكونة مرجعية فكرية لإخراج القرارات المحركة للأداءات الحركية، ومن هنا توضحت لنا الأهمية التي طالما وقف المفكرون وانتابهم الصمت والحيرة وهم يبحثون عن وفرة وفيرة من الفرص لتوظيف الإمكانيات والقدرات مع المواقف وجعلها مقتربات ذهنية الأداءات، سلوكية غريزية نفعية تضمن لهم المستقبل وتكيفه لصالحهم، وهذا ما حرص على تحقيقه محتكرو القوة والعلم، ودفع لتأهيل التفكير بالتقدم الإلكتروني والتفكير بالمستقبل والتعقل بالأداء لتفادي ارتباك الخيارات وتحريك المجسمات نحو تشخيص الخيار الأفضل لتجنب التضليل، وقد انتظمت أمامنا أساليب وأدوات ومقتربات فكرية لبناء توازن بين الاستراتيجيات والتكتيكات العقلية لتدلنا على القدرات التحليلية وفق الأسس العلمية لتفكر بالحراك الاستراتيجي وتحديد مصادر طاقاته ومعرفة سبل تفجيرها، لنستخدمها في تطوير الناتج المعرفي وفقاً للمعايير والمقاييس العلمية. (الجنابي، 2015)

وترى الباحثة أن هناك غالبية ساحقة من بلدان العالم الثالث، تعاني من فقر وتخلف فكري ومؤسسي كونها لا تضع الفكر الاستراتيجي ضمن اهتماماتها وتفتقر إلى الوعي بأهميته، وتسير بعشوائية وارتجالية دون تخطيط منهجي استباقي لأحداث المستقبل، لذا بات من الضرورة إدراك المسؤولين والقادة

المدرء في بلادنا لأهمية الفكر الاستراتيجي في الأعمال من أجل نسج مجتمع متطور ينظم أعماله بنجاح، ويكرس فكر وقدرات الخبراء فيه لدراسة واستقراء كل السبل الكفيلة بالنهوض المؤسسي في كافة القطاعات الوطنية على مختلف الأصعدة من أجل رفع قدرتها التنافسية العالمية، وتجنب الأزمات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي باتت تستدعي ضرورة التوجه إلى الفكر الاستراتيجي المنهج، ولا يخفى على أحد أن المورد البشري هو العصب الرئيس لنجاح أية مؤسسة، ويقع على عاتقه الإلمام بأهمية الفكر الاستراتيجي العقلاني بما يتضمنه من حدس وإبداع لتكوين المنظور المتكامل للمؤسسة، وربطه بالمتطلبات البيئية الجديدة التي تتغير بدناميكية، ومقابلتها بشكل كفاء ومرن في ظل العولمة والاتصالات السريعة وثورة الأنظمة المعلوماتية وغيرها، التي تولد رغبة جامحة وحاجة ملحة لرسم أداء مؤسسي عميق يكون قارب نجاة ينفع وقت الطوفان المعلوماتي.

2.3.3. مراحل تطور الفكر الاستراتيجي

لعل مفهوم الإدارة الاستراتيجية سلط الضوء أكثر على مراحل تطور الفكر الاستراتيجي وبداياته وبعض محطات المهمة، وقد عرف الفكر الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً في فترة وجيزة من الزمن، صنفته الباحثين (وهيبة، ورزيقة، 2017) على مرحلتين:

- ✓ المرحلة الأولى: تطور الفكر الاستراتيجي حسب تصور الاستراتيجية؛ وعرفت مرحلتين كبيرتين هما:
 - **مرحلة التناسب الاستراتيجي:** أي أن الاستراتيجية هي الكيفية التي تبحث من خلالها المؤسسة أن تتجاوب مع البيئة، وتتناسب مع المحيط، فكان النموذج يأخذ بعين الاعتبار البيئة، وجاء بمرحلتين:
 1. **فترة نموذج SWOT:** انطلقت هذه الفترة في سنة 1965 مع ظهور النموذج الذي جاءت به مجموعة من أساتذة Harvard في كتبهم Textand Cases و Business Policy وكان النموذج المقترح من المؤلفين يقوم على أربعة عناصر أساسية هي: التحليل الخارجي للمؤسسة، والتحليل الداخلي، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وقيم المديرين. ومع نهاية الستينات بدأ نوع جديد من النماذج يظهر عرف بنماذج المصفوفات وكان أولها نموذج مصفوفة BCG .
 2. **فترة الميزة التنافسية:** مصطلح جاء به Michael Porter الذي كان له الفضل الكبير في إعطاء دفعة قوية للفكر الاستراتيجي، فالميزة التنافسية لا تزال إلى اليوم بمثابة حجر الأساس في الفكر الاستراتيجي حتى عند من يخالفون Porter الرأي أو عند من يحاولون تطوير الفكر الاستراتيجي.

- **مرحلة البنية الاستراتيجية؛** يمكن القول إن هذه المرحلة بدأت مع مطلع الثمانينات حيث ظهرت الأبحاث الأولى التي تهتم بإمكانية بناء الاستراتيجية على أساسين هما:

1. **الاستراتيجية على أساس الموارد**؛ تعود بداية هذه المقاربة أساسًا إلى أبحاث Wernefelt التي نشرت في سنة 1984 وأبحاث Barney التي تم نشرها في سنة 1986. وتأتي انشغالات هذه المقاربة من سؤال بسيط، إذا كان للبيئة الأهمية الأولى في أداء المؤسسة فكيف نفهم أن مؤسسات تنشط في نفس البيئة ولا يمكنها أن تحقق نفس الأداء...؟! ولإجابة على هذا السؤال يذهب أصحاب المقاربة الجديدة إلى القول أن الاختلاف في الأداء لا يأتي من البيئة وإنما يأتي من اختلاف الموارد المتاحة لدى المؤسسات المختلفة، ومن هنا جاءت العناية بالموارد كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجية حتى أصبحت تحتل مكانة معتبرة في مجال الفكر الاستراتيجي.

2. **استراتيجية التحول**: لقد كان الفكر الاستراتيجي من البداية يدور حول فكرة تخصيص الموارد من أجل الوصول إلى أفضل أداء للمؤسسة، إلا أن التطور السريع للبيئة جعل من سرعة رد الفعل للمؤسسة العامل الأساسي في مسايرة المحيط والبقاء في السوق، فأصبحت مسألة تحول المؤسسة مسألة حيوية تعود إلى بداية فترة استراتيجية التحول إلى نهاية التسعينات ومطلع الألفية الثالثة.

✓ **المرحلة الثانية: تطور الفكر الاستراتيجي حسب صيغة العمل الاستراتيجي**؛ ويمكن التمييز بين أربع مراحل لتطوره في المؤسسات وهي:

1. **الموازنات/ الرقابة**: ظهرت في بداية القرن العشرين، وتم فيها التأكيد على تقليل الانحرافات، عن طريق وضع موازنة تسوية للأقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات على تلك الموازنات، وتقوم على أساس أن الماضي يعيد نفسه.

2. **التخطيط طويل المدى**: ظهر هذا المفهوم بداية الخمسينات ويركز على توقع النمو وإدارة التعقيدات، والافتراض الأساسي لهذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي وأحداثه المتغيرة سوف تستمر مستقبلاً.

3. **التخطيط الاستراتيجي**: ظهر في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية، ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القرارات والمهام الاستراتيجية، ويقوم على أساس إن تفسيرات الماضي ليست كافية فسوف يحدث بعض الخروج عنها نتيجة التغير في القرارات أو الظروف المحيطة به.

4. **الإدارة الاستراتيجية**: يقوم هذا المفهوم على افتراض أن دورة التخطيط الاستراتيجية غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة، ولكن يحدث التواء مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات السريعة والفرص، فإن القرارات الاستراتيجية تحتاج إلى أن تُعدَّ وتتخذ خارج دورة التخطيط.

وترى الباحثة بعد هذه المراحل أن المهتمين بالفكر الاستراتيجي طوال رحلتهم لم يتمكنوا من إرساء قواعد ثابتة للأجيال اللاحقة، لما فيها من استمرارية وتجددية في التراكمية الفكرية، وكما بات لا يخفى على أحد أن نجاح الدول أصبح يعتمد على وضوح رؤيتها وخططها الاستراتيجية، كما أصبح الفكر الاستراتيجي من ضرورات العصر الحالي الذي يتسارع بشكل كبير، ما يتطلب إدراجه في أبعديات وبديهيات المناهج العلمية، حتى يتم غرس مبادئه بفكر أجيالنا في سن صغيرة لأهميته، والقبول به كمنهجية حياة، فبعيداً عن متاهات الحياة والإحباطات التي تواجه الأمة العربية عامة والشعب الفلسطيني خاصة، لا بد أن نعترف أن لديها قادة وأفراد مفكرين وطاقات ذهنية شبابية هائلة يجب أن تُوجَّه للمسارات الصحية، وتركز على قنوات التغيير الإيجابية نحو التطور لصناعة مستقبل أفضل، وتعبيد طريقهم نحو التمكين والتنمية الشاملة في كافة الميادين والأصعدة.

2.3.4. مهام المدير الاستراتيجي ودوره

إن الإدارة الاستراتيجية اختلفت عن الإدارات الأخرى، فهي تمثل قمة الهرم في المؤسسة وتحدد المسار الاستراتيجي لها، ولم تعد مقتصرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمحاسبة فحسب؛ بل امتدت إلى مهام أضحت أكثر تأثيراً وأهمية، ويذكر (الشيخ، 2014) عن هذه المهام الآتي:

أولاً: الوظائف التقليدية والحديثة للمدير؛ تتمثل في مسؤوليته عن الآخرين، وتأكده من الأداء الكفاء لمؤسسته، والتوفيق بين الموازنة ورغبات الأقسام والأفراد، وعمل الأسبقيات في حدود الموارد المتاحة، والوساطة في حل النزاعات التي قد تؤثر على الروح المعنوية والإنتاجية، والتي يقوم بها من خلال أدوات ترتبط بشخصيته القيادية وخبراته العلمية والمهنية وأساليبهم الجدية في التعلم والتغيير، لتكون قيادة قائمة على التشاركية والتعددية والأخلاقيات وتحويل المرؤوسين إلى قادة، من خلال استخدامهم أدوات المتمثلة في الرؤية والأسلوب، والنقطة، والأخلاقيات، والكفاءة، والتميز، والقيمة التي تتحدد بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى كفاءته في التأثير على المرؤوسين أيضاً من خلال؛ تحديده لأهدافهم وأساليب العمل معهم، وتهيئة ظروف العمل، وتقديم النصح والخبرة والمعلومات والإلهام لهم، وإشراكهم في الأمور التي تهمهم، ورفع دافعيتهم، واستخدام سلطاته بشكل مناسب، وقدرته ومهارته في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ثانياً: الدور الاستراتيجي للمدير؛ فالإدارة الاستراتيجية عملية تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، آخذين في الاعتبار إمكانيات المؤسسة والظروف البيئية المحيطة، ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة

عليها، لذا كان من الجدير بالذكر تسليط الضوء على دور المدير الاستراتيجي للقادة الإداريين المتمثل في وضوح الرؤية الاستراتيجية المحددة لمستقبل المنشأة، والمبادرة وتوليد الأفكار التي تساعد على نجاح المنظمة، ووجود خطة استراتيجية محددة، وتدعيم المركز التنافسي، والقدرة على إحداث التغيير، وتطوير المهارات الفنية والإنسانية.

وترى الباحثة أن التفكير الاستراتيجي يقدم بدائل عديدة وحلول علاجية لأي خلل قد يعترض المؤسسة داخليًا كان أم خارجيًا، بهدف تحسين الأداء وتحقيق النمو المستمر فيها، فقد نرى الكثير من المؤسسات تعثرت خطواتها وبرامجها نحو التوسع والنمو وتحقيق معدلات مرتفعة من الأداء، وغير ذلك من مظاهر التراجع والفشل بسبب ما قد نستطيع تسميته بالفراغ الاستراتيجي لقياداتها، حيث أن العمل ضمن استراتيجيات وخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى، هي من أهم سمات المؤسسات العملاقة الناجحة، ومن هذا المنطلق تحددت مهام المدير الاستراتيجي ودوره، الذي يُفترض معه أن يؤدي جميع أعماله ضمن منهجيات وسياسات واستراتيجيات واضحة تحدد له اتجاه البوصلة، ليقوم بعملية الإدارة الاستراتيجية من خلال مسح البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، ووضع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها وسياساتها، وبذلك يكون دوره مهم في نجاح المؤسسة أو فشلها، معتمدًا بشكل كبير على فكره وسياسته في اتخاذ القرارات التي تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد، وقدرته على فهم مغزى الأحداث واتخاذ القرارات بمرونة وسرعة تجاه أي مخاطر مستقبلية.

2.3.5. كيفية تحويل فكر المدراء إلى فكر استراتيجي يصنع المستقبل

ترى الباحثة أن الفكر الاستراتيجي هو جوهر الإدارة الاستراتيجية، وركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، فنحن في مرحلة ثورة فكرية أصبح يتقدم معها العالم بشكل متسارع في جميع الميادين أدى إلى تغير مستمر وزيادة في المنافسة التي أبرزت أهمية الفكر الاستراتيجي في إدارة العمل المؤسسي، ليصبح وسيلة أساسية لتحقيق الأهداف بمنهجيات علمية مؤثرة في توجيه الفكر القيادي للوصول لأعلى مراتب التميز التنافسي على المدى الطويل، من خلال عدة برامج وأدوات ووسائل وثقافة ابتكارية؛ تمكننا من تحقيق الرؤية المنشودة والطموحات المستقبلية.

إن الكثير من القيادات الإدارية تتحول من فكر تقليدي إلى استراتيجي بغض النظر عن طبيعة تخصصهم الوظيفي أو مستواهم العلمي، وذلك من خلال الإصرار على ربط كامل القرارات التشغيلية (الحالية) بالفكر المستقبلي وتنمية القدرة على التصور والتخيل، ولا يتطلب الأمر تدريبًا معقدًا أو الحصول على درجة علمية محددة في الفكر الاستراتيجي، ويمكن تحسين هذه القدرة باستمرار

الممارسة، وتتحمل المؤسسات المختلفة المسؤولية في تطوير مهارات العاملين فيها، ويتطلب ذلك التحرك نحو التفكير استراتيجيًا بصورة أكبر، ويستطيع الفكر الاستراتيجي صناعة المستقبل من خلال:

1. التخلي عن سياسة ردود الفعل قصيرة المدى والربط بينها وبين بعيدة المدى.
2. تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وأساليب التعامل معها.
3. وضع الأهداف بعيدة المدى في الاعتبار عند التعامل مع المشاكل قصيرة المدى وعدم الاكتفاء بالمعالجة الوقتية للمشاكل.
4. اتباع منهج متطور على مواجهة المواقف التي تتسم بالتغيير الدائم وذلك بمزيج الإجراءات، تراعي النتائج على المدى الطويل والقصير. (هلال، 2008)

وترى الباحثة أن الفكر الاستراتيجي يترافق مع ولادة أفكار معرفية مستقبلية، وهو أساس صياغة الاستراتيجيات التي تقضي إلى بلوغ المؤسسة رسالتها وغاياتها ويساعد على بقاءها التنافسي في ظل تحديات العولمة، وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملاً داعماً للفكر الاستراتيجي للمؤسسة وقدرتها على المناورة والتحديث والتركيز على الإبداع بقدرة وسرعة، لذا أصبحت المؤسسات تبحث عن الفكر الاستراتيجي لدى المدراء كونهم يفكرون خارج الصندوق ويبحثون عن مخارج للمعضلات البيئية الداخلية والخارجية بعيدة المدى، فالاستراتيجيات قد توضع بشكل مُميّز وخلاق لمستقبل مشرق إلا أن فشل الكادر الإداري والمدراء القائمين على تنفيذها قد يسحقها كالرماد ويودي بحياة المؤسسة.

2. 4. نظريات في القيادة الإدارية

- **نظرية القيادة الإلهامية أو الزعامية:** تشير هذه النظرية إلى وجود سمات خاصة لدى فئة قليلة من الناس، يمكنها أن تخلق في من يمتلكها قائدًا ملهمًا، حيث يتميز القائد الملهم بأنه أيضًا زعيم أي قادر على بناء الحماس والولاء والأداء بشكل عالٍ لمروسيه أو أتباعه، وهناك صفات تجعل من القائد ملهمًا تتمثل أغلبها في الثقة بالنفس، والبصيرة والروية، والرغبة في التغيير، والحساسية للموقف، وسلوك غير عادي، ووجود هذه الصفات الشخصية في القائد تؤدي إلى ولاء المرؤوسين له، كما تؤدي إلى حماسهم الشديد لأفكاره، والتي في النهاية تساعد على التفاني في العمل وارتفاع مستوى أدائهم بشكل يحقق الرؤية التي وضعها القائد الملهم. (إلهام، 2018)

• **نظرية القيادة الإنسانية:** تهتم هذه النظرية بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلاً من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها، وتقوم القيادة بحفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم لتصل بهم إلى أقصى درجة من إمكاناتهم الكامنة، وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته السيكولوجية الأساسية التي يمكن إشباعها ضمن الإطار العام للمنظمة، فالإنسان يحتاج إلى اعتراف الآخرين وتقديرهم والانتماء للجماعة والفرصة لتنمية قدراته، ومن هذا المنطلق نجد أن دور القائد يتغير بتغير الظروف المتعلقة بسلوك الإنسان. (الشيخ، 2014)

• **نظرية الرجل العظيم:** يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيًا كانت المواقف التي يواجهونها، وقد واجهت هذه النظرية اعتراضات أهمها:

1. تجاهل النظرية للعوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثية فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها فهي لا تكفي لأن هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع وطبيعة التنظيم.

2. إيمان هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسة دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين. (عبد الرحيم، 2009)

وترى الباحثة أن "نظرية القيادة الإلهامية أو الزعامة" هي الأقرب لهذه الدراسة، فهي مؤسسة على وجود رجال عظام بناءً على صفاتهم الخاصة التي تجعل منهم قادة ملهمين ومبدعين وقادرين على كسب ولاء مرؤوسيه وزيادة الحماسة فيهم وتقانيهم في العمل، وبالتطبيق نجد أن ما نراه لدى مؤسس مجموعة طلال أبو غزالة العالمية من صفات قيادية تجمع ما بين الصرامة والإنسانية، صُقلت من رحم المعاناة ليكون نتاجها الوصول إلى نجاح عالمي لم ينسَ خلاله خلق رصيد محبة وولاء مرؤوسيه.

2. 5. الدراسات السابقة

يعتبر موضوع الفكر الاستراتيجي من الموضوعات التي وجدت اهتمامًا ملحوظًا من قبل الباحثين والدارسين وفي العديد من المجالات، وقاموا بدراسة أثره على العديد من المؤسسات بشتى أنواعها الحكومية منها أو الخاصة، الربحية أو غير الربحية، وذلك للوصول إلى فهم أعمق لطبيعته، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، وأثره على فعالية تلك المؤسسات في رفع أدائها واستمراريتها وبلوغها أهدافها،

وللوقوف على حقيقة الأمر تورد الباحثة بعض هذه الدراسات، بهدف التواصل مع تلك النتائج التي توصلت إليها وإثراء هذا البحث بها.

2. 5. 1. الدراسات العربية

- دراسة الباحثة (العشي، 2013) بعنوان "أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة"، هدفت إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة والخروج بتوصيات عمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب من أجل تحسين وتطوير مستوى الإدارة العليا العاملة في هذه المنظمات بما يساهم في تقديم خدمات مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة في قطاع غزة بالإضافة إلى التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل والتعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (26) جمعية بواقع (95) شخصاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لبحثها، وخلصت الدراسة إلى نتائج مفادها توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة (79.51%) ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى العلمي.

- دراسة الباحثة (عبد الرحيم، 2009) بعنوان "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة" "الأونروا" على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين" هدفت إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين، وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد بين الأنماط القيادية "الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر/ غير الموجه" وتهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين والتي تشتمل الجوانب التالية "تشجيع وتبني الإبداع، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف" وكذلك التعرف على أهم معوقات الإبداع من وجهة نظر العاملين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (186) موظفًا من أصحاب المناصب الإدارية العليا والمتوسطة في المكتب الإقليمي بغزة، وقد خلصت الدراسة إلى أن

اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى وكالة الغوث هو النمط الديمقراطي وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، كما أظهرت الدراسة عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع الإبداع بصورة واضحة وملموسة، إضافة إلى عدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم، كما أن هناك غياب للمكافآت المادية أو المعنوية الملائمة للتشجيع على الأفكار والحلول الإبداعية في حل المشكلات، وأنه لا يوجد تأثير سلبي لمعوقات الإبداع على العاملين حسب وجهة نظرهم.

- **دراسة الباحث (الشيخ، 2014) بعنوان "الدور الإستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا"،** هدفت الدراسة إلى توضيح معنى ومفهوم القيادة الإدارية ومعرفة الدور الإستراتيجي للقيادة الإدارية في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا، ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في العملية الإدارية، واستخدم المنهج الوصفي التاريخي والتحليل الإحصائي للإستبانة التي تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة شركات جياذ الصناعية في السودان بإداراتها المختلفة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن القيادة الإدارية تلعب دوراً كبيراً في نجاح وتقدم المنظمة.

- **دراسة الباحثة (لويضة، 2015، 2016) بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"،** هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في الجودة والكفاءة والإبداع والاستجابة، طبقة الدراسة في شركة الإسمنت في عين التوتة محل الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلاً من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتوفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

- **دراسة الباحثة (زينب، 2012، 2013) بعنوان "تمط السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي"** هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط السلوك القيادي المتبع داخل المؤسسة الاقتصادية والرضا الوظيفي، وأهمية النسبية لعنصر السلوك القيادي داخل المؤسسة الاقتصادية

ومدى تأثيره، وأهمية القيادة وانعكاساته على العامل ورضاه الوظيفي، والرضا الوظيفي للعامل ومدى فاعليته، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة مقصودة تتكون من (25) عامل "من العمال التنفيذيين" من المؤسسة الاقتصادية بمطاحن الحضنة بالمسيلة، واستخدمت الاستبانة والمقابلة لقياس متغيرات الدراسة، وخلصت النتائج إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسة الاقتصادية هو النمط الديمقراطي، وأن اتباع هذا النمط من طرف القادة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال، وعلى العكس أن النمط الديكتاتوري قد يؤدي إلى عدم الرضا وتذمر العمال من العمل والظروف المحيطة به.

- **دراسة الباحثين (وهيبة، ورزيقة، 2016، 2017) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،** هدفت إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في بناء مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإفادة المنظمة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي بما يمكنها من بلوغ أهدافها بشكل أفضل، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (28) مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وأظهرت النتائج أن المؤسسة التي تستعمل التخطيط الاستراتيجي تكون لها القدرة على المنافسة في الأسواق بصورة فعالة وتضمن البقاء والاستمرار في العملية الإنتاجية، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى تنظيماً لا يسمح لها بتطبيق استراتيجيات فعالة كون هذا التنظيم لا يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عين الدفلى تعاني من عوائق في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من أهمها اعتمادها على خبراتها الفردية في التسيير واعتمادها على تحقيق المكاسب السريعة على حساب التخطيط الاستراتيجي.

- **دراسة الباحثة (إلهام، 2017، 2016) بعنوان "سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة"،** هدفت إلى تحديد السمات الواجب توافرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، ووضع قائمة لأهم السمات "الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية" الواجب توافرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وترتيب هذه السمات حسب الأهمية النسبية الحاصلة بكل سمة ينبغي توافرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وترتيب هذه السمات حسب الأهمية النسبية الخاصة بكل سمة ينبغي توافرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، والوصول إلى حصر قائمة مرتبة حسب أهميتها لأهم السمات الواجب توافرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من (6) مؤسسات تحددت بناء على المعطيات والتوجيهات المقدمة من المصالح

الخاصة بالجودة والتقييس لكل مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف ووزارة الصناعة بالجزائر، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات جمع البيانات عن طريق المقابلة النصف موجهة والاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية كل من السمات العقلية والاجتماعية والجسمية والانفعالية الواجب توافرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وإدراكًا لدور ومدى إسهام كل سمة منها في تحقيق فعالية وكفاءة أداء القائد وجودة مخرجاته، وضرورة انتقاء المترشحين لشغل الوظائف القيادية والعمل على حسن تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال إعداد برامج تكوينية وتدريبية هادفة للوصول إلى الاستثمار الأمثل في هذا المورد بما يتيح للمؤسسة فرصة النجاح والتفوق الذي يجعلها تفرض مكانتها ويعزز موقعها التنافسي ويمكنها من كسب رهان المنافسة.

- دراسة الباحث، (ادمو، 2016) بعنوان "القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي للمنظمات والتعرف على أثر "الإبداع والمثابرة وحساسية القائد على الأداء الاستراتيجي للمنظمات" بالإضافة إلى الوقوف على الأنماط القيادية المتبعة وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وتكونت عينة الدراسة من (120) فرداً من المؤسسة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي للمنظمات.

2. 5. 2. الدراسات الأجنبية

- دراسة منشورة في المجلة الأوروبية (Goldman ، 2006) بعنوان "Strategic Thinking at the Top: What Matters in Developing Expertise" وهدفت الدراسة إلى معرفة الخبرات التي تساهم في تطوير التفكير الاستراتيجي، وتم اختيار عينة الدراسة (36) من مديري ومسؤولين في حقل الرعاية الصحية في أمريكا وكندا، واستخدام أسلوب المقابلة لتحديد خبرات المشاركين، ومدى مساهمتها في تطوير تفكيرهم الاستراتيجي، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لنوعية الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ثلاثة نماذج يتم من خلالها وصف الخبرات التي تساهم في تطوير التفكير الاستراتيجي وهي: تطوير الفهم، ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مواجهة التحديات والعقبات.

- دراسة في المجلة العالمية التعاونية للإدارة والتسويق (Nthini ، 2013) بعنوان "Effect of strategic leadership on the performance of commercial and financial"

”state corporations in Kenya” وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء الشركات التجارية والمالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث، وطبقت الدراسة على (٣٧) مديرًا من المسؤولين عن الاستراتيجية، أو إدارة الموارد البشرية ممن أمكن الحصول على استجاباتهم ضمن (٤٨) شركة، وهي جميع الشركات التجارية والمالية في كينيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة القيادة الاستراتيجية وتحقيق الرضا للربون، لا سيما بعد التوجه الاستراتيجي.

وترى الباحثة أن الدراسة التي جاءت بعنوان "نمط السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي" للباحثة (زينب، 2012، 2013) هي النموذج والنمط الأقرب إلى هذه الدراسة؛ حيث إنها تسلط الضوء على نمط السلوك القيادي المتبع داخل المؤسسة الاقتصادية والرضا الوظيفي، وأهمية السلوك القيادي فيها ومدى تأثيره وأهميته وانعكاساته على رضى الموظفين العاملين فيها، وكيف أن للنمط الديمقراطي أثرًا في زيادة الرضا الوظيفي.

2. 6. التعقيب على الدراسات السابقة

لقد استعرضت الباحثة المفاهيم الأساسية للدراسة، والمتمثلة في تحليل وتقييم الفكر الاستراتيجي لدى مُدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، ولأحظت أن عددًا من الدراسات السابقة التي ورد ذكرها أجمعت على الترابط بين هذه المفاهيم، واتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت أهمية الفكر الاستراتيجي في المنظمات، إلا أنها تميزت بأنها قد تناولت الفلسفات الفكرية لمؤسس المجموعة د. طلال أبو غزالة، من خلال استنباطها وتحليلها من المحاضرات الفيديوية والتقارير المنتشرة عن هذه المجموعة وفعاليتها، حيث إن المحاضرات الفيديوية تسلط الضوء على تاريخ مؤسس المجموعة وإنجازاته ونجاحه العالمي وفكره ورسالته السامية والوطنية وعروبه وقوميته، وحتى يتم التعرف من زاوية أخرى إلى فكر المدراء وثقافتهم التنظيمية فيها، تمكنت الباحثة ورغم جائحة كورونا التي تعصف بالعالم من الوصول إلى بعض المدراء التنفيذيين في المجموعة من دولتي فلسطين والأردن، وذلك لمعرفة مدى وضوح وممارسة الفكر الاستراتيجي لديهم ومعيقاته، وانعكاسات فكر قائدهم الاستراتيجي المؤسس للمجموعة عليهم، وأثر المعاني السامية والإنسانية والمصادقية والأخلاقيات المهنية على نجاح المؤسسات وتألقها، فالأعمال والنجاحات عادة ما تتحدث بلغة الأرقام فقط؛ أما في هذا النموذج فقد نسج مؤسسها أرقامه من خيوط التحدي والإنسانية والوطنية، ومدى تأثير كل ذلك على المجموعة في ظل المنافسة العالمية الشرسة، بالإضافة إلى أنها قد تساعد أصحاب المؤسسات الأخرى

في وضع إجراءات تصحيحية للمدراء وفكرهم الاستراتيجي لأهميته في السير نحو التميز وتحقيق الأهداف المنشودة.

2. 7. المبحث الثالث: تحليل الفكر الاستراتيجي لدى المدراء الاستراتيجيين في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية

2. 7. 1. مؤسس مجموعة طلال أبو غزالة العالمية

ارتأت الباحثة في هذه الورقة تسليط الضوء على مؤسس هذه المجموعة العالمية الذي لا خلاف على أزمعته المهنية وفلسفاته الفكرية الشخصية، فالتاريخ لا يقبل المرور على قادة وضعوا بصمات نجاحاتهم في عجلة هذه الحياة مرور الكرام، دون أن يوثق فكرهم وإنجازاتهم في طياته إجلالاً وإكباراً لعقولهم الفذة، التي قد تُثير الدرب أمام العديد من القادة المستقبليين وتغذي بصيرتهم، وهنا بات من الجدير المرور بلمحة عن شخص مؤسس هذه المجموعة العالمية.

ولد مؤسس هذه المجموعة د. طلال أبو غزالة في 22 نيسان 1938، وحصل على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال من الجامعة الأمريكية في بيروت، لبنان عام 1960، إضافة إلى عدة شهادات في الدكتوراة الفخرية لعدة مجالات كالآداب الإنسانية، والإدارة والإقتصاد، وإدارة الأعمال، والعلوم الإنسانية، والآداب، كما وتقلد العديد من المناصب كمجلس الأعيان في المملكة الأردنية الهاشمية لسنوات عدة، وأحرز العديد من الأوسمة، وترأس العديد من المؤسسات والهيئات والمجالس، وكانت له مبادراته المتنوعة في المسؤولية المجتمعية كالتعليم والبحث العلمي، وبناء القدرات، والإعلام والصحافة، والمطبوعات، وخدمة المجتمع، ورعايات موسيقية، كما أن له العديد من الإصدارات المهنية "إشراف ورعاية ودعم"، وحاز على عدة جوائز فخرية وشهادات ودروع تقدير، وقد أسس "مجموعة طلال أبو غزالة" في عام 1972 لتكون مزوداً عالمياً رائداً للخدمات المهنية والتعليمية، حيث تخدم عملائها من خلال مكاتبها البالغ عددها أكثر من 100 مكتب حول العالم، ويعد أحد القيادات الأكثر نفوذاً في العالم، بإنجازاته ومساهماته البارزة في التعليم والمحاسبة، والملكية الفكرية وإدارة الأعمال والإدارة، والتجارة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعلوم والتكنولوجيا والقانون وغيرها من المجالات، وهو مؤسس لمنظمات ذات بعد تاريخي على المستويين العربي والإسلامي.

وترى الباحثة أن شخصية بارزة كهذه استطاعت تحقيق ما تم سرده أعلاه من إنجازات لن يختلف أحد على نجاحها وعمق فكرها الاستراتيجي وبصيرتها بعيدة المدى، ومما هو معروف بديهياً أن الإنجازات الكبيرة لا تُولد معنا بل تأتي نتيجة خبرات تراكمية وتجارب وجهود مضنية، وصبر دؤوب

ووقت وكذّ وعمل لتختمر وتكون نتيجتها ثمرة كعالمية هذه الشخصية البارزة، فالنجاح متاح لكل مكان وزمان يتطلب التفكير القادر على بناء جسور كانت رؤيتها مستحيلة، فالإنسان هو المفكر الذي يستحضر الفكرة لتتحول بعد ذلك إلى عملية تفكير ينتج عنها التركيز الذي يولد الإنتباه الذي ينشأ عنه الإحساس ليتحول إلى سلوك يُورّد من خلاله النتائج التي تصبح واقعاً، لينتشر هذا الواقع من نفس نوع الفكرة التي سببها المفكر ابتداءً، لذا نقول أن الله لا يغير بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، فلا يتغير داخل الإنسان حتى يغير الفكرة، فليكن فكراً إيجابياً تنموياً استراتيجياً نحو عمل دؤوب يؤدي حتماً إلى النجاح والعالمية.

2. 7. 2. رسالة مؤسس مجموعة طلال أبو غزالة العالمية

ترى الباحثة أن رسالة الشركة هي مرحلة تحديد غرض أو مهمة المؤسسة، وتعبير عن الأهداف التنظيمية التي يجب إنجازها، وهي مرحلة مهمة في التخطيط الاستراتيجي، وتعكس جوانب الشركة من ناحية موظفيها، وعملائها، وخدماتها، وجودة إنتاجها، والتكنولوجيا فيها، وموقفها السوقي من ناحية القوة أو الضعف، ومدى القدرة على استمراريتها، لذا يجب توضيح الهدف منها والقيم التي تنطوي عليها، ووسائل تحقيقها، ومجالات عملها، من أجل منح المحيط القدرة على فهم المؤسسة وإدراكهم لطبيعتها، وتماشياً مع ذلك ترى الباحثة أن الشخصية القيادية الملهمة ذو الرؤية الثاقبة والفكر المتطور، لا بد أن تُظهر رسالتها برؤية متكاملة لمنهجية العمل، وثقة لا يشوبها الشك والريبة بمستقبل باهر لمؤسسته، وانطلاقاً من ذلك سيتم تسليط الضوء على رسالة هذه المجموعة العالمية لإدراكنا الغاية من وجودها، والتي تمثلت في تقديم سلسلة متكاملة من الخدمات المهنية والتعليمية ذات الجودة العالية وفق أعلى المعايير الدولية والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على مستوى العالم.

فقد سعت هذه المجموعة من خلال رسالتها لتقديم العالم العربي بالصورة التي اعتقدوا أنه يجب أن يُقدّم بها؛ عالم ودود وعادل ومهني ومعتد بنفسه، من خلال العلاقات والخدمات والعملاء والشركات في جميع أنحاء العالم والهيئات المالية والتنموية ومنظمة التجارة العالمية والبنك الدولي والحكومات العربية وغيرها الكثير، إضافة إلى تقديمهم برامج شهادة تقنية معلومات بالتعاون مع جامعة كامبردج البريطانية الشهيرة، وسعيهم لتطوير القدرات البشرية بدءاً من موظفيهم بهدف رفع مستوى خبراتهم لإثراء المجتمع العربي، كما واعتمدوا مبدأ توفير "الموظف المعرفي" وسعوا لتمكين موظفيهم وغيرهم، ومنحهم القدرة على أن يحلموا ويتخيلوا ويبدعوا رغم من التحديات الكبيرة التي يذكر أنهم يواجهونها وما زالوا، فهم مجموعة يرفضون الانغماس في السلبية والتشاؤم، لأنهم يؤمنون بإمكانية تسليح الناس ليتمكنوا من الخروج بأفضل ما عندهم، فيسعون للوصول إلى حلول عملية وفعالة للمشاكل التي تواجه عملائهم،

ويعقدون أيضًا جلسات عصف ذهني واجتماعات استراتيجية داخلية تضم أفضل مستشاريها للنظر في المشاكل التي يواجهها مجتمع الأعمال العربي وتحليلها ثم وضع الحلول المناسبة لها، ويؤكدون أن اهتمامهم الرئيس يتجه نحو التركيز على المشاكل وحلول معالجتها أكثر مما سيحققونه من أرباح وخسائر، كما اهتموا بمسألة المحافظة على البيئة؛ لتطلعهم إلى مستقبل من النمو والتطور والنجاح المستمر، رغم مخاوف وتحديات عديدة، إلا أنها تعمل على تلبية احتياجات مجتمع الأعمال في العالم العربي في ظل جو من التعاون وتكريس الجهود لتقديم أفضل الخدمات.

وقد وجدت الباحثة لدى متابعتها للمحاضرات الفيديوية لأبو غزالة، تركيزه الدائم على نظرية ورسالة مفادها؛ أن المعاناة هي نعمة، وأن الأزمة هي فرصة، وأن أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هو أن تصنعه، واستذكر تأكيدًا على كلامه مسيرته بإصرارٍ على الدراسة بتفوق حينما روى حكاية بدئه بمسيرة التعلم وضرورة استكمالها، لأن لديه رسالة مفادها أنه يريد التعلم لا لأجل التعلم فحسب؛ بل لأنه يرنو إلى التفوق على عدوه الذي جعله لاجئ، وهذا يتطلب رسومًا لم يكن يمتلكها، ما اضطره للتوجه إلى مدير المدرسة ويجازف بكل ثقة على المراهنة بتفوقه مقابل الرسوم للفصل الأول فقط ثم الاستكمال بالمنحة، وبالفعل خلق فرصة بإقناعه للمدير، ثم اجتهد للتفوق بجدارة لإصراره المستمر، ليستكمل بعد ذلك دراسته الجامعية التي كان يطمح لها في الجامعة الأمريكية في لبنان، والتي حصل عليها من خلال منحة أيضًا من الأونروا شريطة حصوله الأول على لبنان، وهنا تؤكد الباحثة على سمو رسائله النابعة من شخصيته ووطنيته وواقع خبراته الحياتية التي عصفت به، وأزمته ومعاناته، للخروج بحلول لصناعة مستقبله، لتتجسد فيها براعة هذا المفكر الاستراتيجي في منهجه وتوجهه صوب اختراق المستقبل، مستفيدًا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر، واعتماده على قدراته الإنسانية خاصة الطاقات والقدرات العقلية، ليترجم أهدافه إلى خطط وبرامج عكسها للعالم على مجموعة رسائل ونظريات وسياسات وقواعد وأنظمة.

2. 7. 3. فكر د. طلال أبو غزالة حول جائحة الكورونا

ترى الباحثة أن رسالته بنقل علمه وفكره تتجلى في كل زمان ومكان فقد تطرق إلى الوضع الحالي في ظل جائحة الكورونا التي اجتاحت العالم بأسره، لنشاهده يستكمل رسالته بمواصلة الظهور ليُطل بفكره صراحةً كونه - وكما صرّح - نابعاً من أمانته أمام الله عز وجل، محاولاً تحليل حقائق ناتجة عن خلفيته العلمية والاقتصادية، بأن ما سيحصل من مصائب وكوارث اقتصادية - منوهاً إلى أن الاقتصاد حياة وإنسان - من الآن ولمدة عام سيكون له عواقب اقتصادية كبيرة وكثيرة، وبعدها سندخل إلى نتائج هذه الحرب التي لا بد منها، لأن الطرفين العملاقين "الصين وأمريكا" لن يستطيعا الاتفاق على

بند واحد وديًا، لذا سيُرغمنا على الحرب التي ستؤدي إلى الجلوس من أجل المفاوضات وصولًا للاتفاق ومن ثم مرحلة تنفيذه، مستذكرًا ما جرى في الحرب العالمية الثانية واستمراريتها من سنتين إلى ثلاثة، إلى أن صيغ النظام العالمي الذي حكم العالم منذ عام 1929 حتى الآن، فنحن الآن في مرحلة عالم جديد لن يتكون بسهولة، لأنها فترة صراع وحرب وتفاوض لن يفضي إلى نتائج في جلسة واحدة، فمثلًا عندما ننظر إلى إعادة حقوق الملكية الفكرية؛ نرى دولة الصين اليوم هي المتفوقة والأولى في الدنيا في مجال الملكية الفكرية، لأن رئيس الولايات المتحدة الأمريكية ترامب يقول أن حق الملكية الفكرية هو حق للمخترع الأول، وذلك مخالف للمنظمة العالمية للملكية الفكرية - التي خدم مؤسس هذه المجموعة على مجلس خرائثها - تقول أن كل تطوير لشيء أو اختراع موجود يشكل حادثة جديدة هو اختراع جديد، فهذا الصراع لن يُحزم بجلسة واحدة، بل سيكون هنالك صراع كبير سيستمر على مدار سنوات، فنحن في العالم الذي يحكمه الكبار والذي سيخرج منه تغيير في الكون جميعه، فالدول العظمى ستتغير تركيباتهم لتصبح الصين هي الدولة الاقصاد الأعظم، الهند الثاني أمريكا الثالث ورائهم يأتي دول أخرى مثل أندونيسيا وروسيا والبرازيل ونيجيريا ومصر، فهناك دول ستصعد ودول ستخفي لتصبح في الصف الثاني، سيقتلها الكورونا ونظامها الاقتصادي لتصبح في الصف الثاني لأنها لم تحافظ على تفوقها الاقتصادي وديمومتها، فانهيار الاقتصادي يعني انهيار المستقبل معه.

كما يؤكد أبو غزالة على ضرورة عدم إضاعة الأولويات للتركيز فقط على شيء واحد، ونادى راجيًا الوطن العربي بذلك بعد أن يللم بقايا ما تبقى من الوطن بعد الأزمة، متسائلًا عن رواتب العاطلين عن العمل...! ومستطردًا قرار أمريكا بدعم الاقتصاد الأمريكي بمبلغ 2 ترليون متبنيًا بإفلاس حكومتها، كون الوارد في ميزانيته 2.5 ترليون فقط، والمصاريف قبل الأزمة 4.5 ترليون، أي أنها تعاني من نقص ترليون عجز في الموازنة، ولدى إضافة 2 ترليون لضخه في الاقتصاد والمجتمع لتعطي رواتب وغيرها، مقارنة وضع الدول العربية التي لن تستطيع ذلك حتمًا، وذكر قول رئيس دولة الصين بضرورة الاهتمام بالمسار الاقتصادي، وهذا ما رأيناه من حسن إدارة في الصين، لأن قائدها الحكيم أعلن منذ بداية الأزمة أن الأولويتان لا يتعارضان؛ فأنت تعمل بيدك الصحية والطبية، ولكن في الوقت نفسه يجب أن ينشأ مشروع آخر من أجل الحفاظ على اقتصادنا ومستقبلنا ووطننا وحضارتنا، وليس فقط الحفاظ على الأرواح لنجد أنفسنا بعد الأزمة دولة فاشلة مليئة بالجوع، وجاء على تكراره ذكر اقتصاد أمريكا لأنه اقتصاد سيؤثر على أوروبا والعالم الغربي جميعه وبعض الدول العربية في المنطقة، فأمريكا في وضع صعب جدًا وتعالج الموضوعين في الوقت نفسه الذي تعمل بكل الوسائل للحفاظ على الأرواح، مشيرًا إلى أن وضعها سيئ ولن تكفي أموالها للخروجها من الأزمة، وختم أبو غزالة قوله بأنه صاحب رسالة سيستمر

من أجلها بالتنويه، ولن يكون لديه أي رهبة ممن يريد تشويه كلامه لإيمانه بأن أول شروط الانتصار في الأزمة هو معرفة الحقائق، مسامحاً من يجهل أو ينقص ذلك لتشويه كلامه، ويحترم من يختلف معه علمياً وتقنياً، ويجادله لأنه إنسان يدرس ويفكر كما الجميع، ولا يدعي أنه يملك الحقيقة.

وترى الباحثة في نهاية كلامه تعبيراً حقيقياً عن فكر القائد الحقيقي، الذي يعطف دون ضعف من باب مساعدة الناس بفكر خلاق ومبتكر، وقد كان جزءاً من تجسيد مسؤوليته المجتمعية في هذه الأزمة تجاه وطنه بتبرعه بمبلغ ربع مليون دينار أردني دعماً لصندوق "همة وطن" لتلبية لنداء الوطن واعتزازه بوطنيه وفخره بانتمائه له، كما وأظهر قوة دون قسوة، وثقة بنفسه وفكره الاستراتيجي دون غرور وأفضلية؛ فهي من سمات القادة، فبحزمه على الاستمرار تثبت بنشر الفائدة العلمية والفكرية وقول الحقيقة مهما كانت قاسية، ليكون نموذجاً يُحتذى به في نقل التوازن بين الإيجابية والواقعية وبسط الأشرعة والمضي قدماً بالقارب.

2. 7. 4. الفلسفات الفكرية لمؤسس مجموعة طلال أبو غزالة العالمية

في عهد المعرفة نجد أن رأس المال الفكري بإبداعه وابتكاره يُسهم في بقاء المؤسسة ونموها، ويعتبر أحد الأصول غير الملموسة فيها بما يمثله من ركيزة وعصب مؤثر في استغلال الأصول الأخرى الملموسة، وأن أي خلل في إدارته سينعكس بالنتيجة على إدارة الأصول الأخرى، فهو يعد مصدراً أساسياً للميزة التنافسية وعاملاً مؤثراً في نجاح الأداء المؤسسي، لما يقوم به من تعظيم القيمة الفكرية لدى المؤسسة، ويُنمي المعرفة للعناصر البشرية فيها لتصبح ذات قيمة عالية، فهو قوة علمية تُدخل تعديلات جوهرية في جميع أعمال المؤسسة بما يجعلها مواكبة للتطورات المتسارعة والمتجددة، وهنا وانطلاقاً من رسالة هذه المجموعة، بات من الجدير تسليط الضوء على فلسفات مؤسسها الفكرية التي قد تقدم الخبرة والعبرة والفائدة لأجيال وافدة وواعدة من القادة لترنو بهم نحو مستقبل أفضل، ولكون هذه الورقة ستتناول الفكر الاستراتيجي لدى مدراء هذه المجموعة، فإن الباحثة ستتناول جزءاً من الفلسفات الفكرية الحياتية التي تخاطب العقول وتلامس الوجدان وتوحي بفكر قائدها الاستراتيجي، إيماناً منها بأن رأس المال الفكري لا ينضب بل يتنامى بقدر زيادة المهارات والخبرات والقدرات الإبداعية والابتكارية، وهو قابل للتطوير والتجديد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف العمر الزمني له، مما يثري هذه الورقة وصولاً إلى محاولة تحليل هذا الفكر الاستراتيجي الذي أدى إلى هذا النجاح العالمي.

إن الباحثة وبعد إصغائها للمحاضرات الفيديوية لمؤسس هذه المجموعة وقراءتها المعمقة لبعض التقارير، وجدت أن هذا الشخص الذي استطاع خلق امبراطوريته الخاصة كان قائداً منذ طفولته المغايرة

عن سواه، فقوارب اللجوء حملته من يافا إلى لبنان والأردن والخليج إلى المنابر العالمية ليحقق حضوراً شخصياً ومهنيًا لا يُستهان به وانتشاراً في أرجاء العالم، فهو طفل النكبة الذي تسلح بإيجابية ورؤية وردية حقق من خلالها اختراقاً لسماء الإبداع الذي لا ينضب، محولاً كل ما مر به إلى نعمة وعبرة، لا سيما لمن يعلقون شماعة فشلهم على المعاناة، فلا يوجد لديه مستحيل ابتداءً من طفولته، التي استذكر فيها فكر والدته التي حاكت له سترته من بطانية الشتاء؛ ومقابلته لزملائه الذين حاولوا الاستهزاء بها بكل فخر وروح إيجابية، مروراً بدراسته المجانية التي حاز عليها بتفوقه بعد رهانه لمسؤوليها، والتي تخللتها تحديات مهنية كالعمل في محل الموسيقى، ومصنع البوظة، ليجني قوت يومه الذي يجعله يستكمل حياته وطموحاته، ثم الانتقال إلى ميدان العمل في الكويت الذي خسره فجأةً باحتلال بيته ومكتبه ومصادرة أمواله، وعودته بكل قوة لتأسيس شركته التي أدارها بمرافقة موظفيه من صندوق سيارته، مقدراً بكل المحبة وفاء كل من عملوا معه ما يقارب 6 أشهر دون راتب لإيمانهم بقدراته وفكره، لتؤكد شخصيته للعالم أنه قائدٌ ملهم ولد بالفطرة وصقلها بمهارات علمية وخبرات حياتية، التي أفضت بنتيجتها إلى نجاح عالمي وفكرٍ فلسفي بات يمتلك عقول العديد.

فكّرَ ورجلٌ من المستقبل جديرٌ بنا أن نذكر جزءاً من فلسفاته الفكرية التي انطلقت من إيمانه الدائم بأن أي إنسان يريد أن يحقق النجاح يجب أن تكون لديه رسالة، وأن من يؤمن بمستقبل يصنعه، فلا يحقق النجاح إلا المتفائلون، فاجعلوا من الصعوبات نعمة وحولوا الفشل إلى نجاح، وأن طريق التفوق هو الطريق الوحيد لنجاتك، وأن المرء لا ينتهي عندما يخسر بل عندما يتوقف، فلا تتوقف عن العمل لأنه يعطي حياتك معنى وبدونه تكون فارغة، فما دام قلبك لا يتوقف عن النبض لا تتوقف عن العمل فالراحة مضرة للصحة، مؤمناً بضرورة ترسيخ ثقافة الجهد الإضافي في العالم العربي فالذين تقدموا في حياتهم قاموا بجهدٍ أكثر من المطلوب، فعملك أكثر من قيمة أجرك ستجد معه مستقبلاً أن أجرك أصبح أكبر من قيمة عملك، عليكم التزود بالتفاؤل لأنه يجلب الحظ والإحباط هو طريق الفشل، السعادة قرار فالسعداء أكثر إنتاجاً ويسعدون من يعمل معهم بل هم أكثر دراية في حل المشكلات، كُن تلميذاً مدى الحياة ولا تتوقف عن التعلم الدائم فالعالم يتغير كل يوم من حولنا ومعه تتجدد المعلومات وتتقدم ومن يريد أن يبقى حياً فكرياً فعليه تغذية عقله كما يغذي جسده، وأن التنافس مع الذات هو أفضل تنافس في العالم، وكلما تنافس الإنسان مع نفسه كلما تطور، بحيث لا يكون اليوم كما كان بالأمس، ولا يكون غداً كما هو اليوم، أما الخصوم فاغفر لهم دون أن تتساهم فوجود الأعداء والمنافسين والحاسدين وأنت في رحلة نجاحك أمر صحي، بل هم أحد عوامل النجاح فإن لم تجد لك حاقداً فاعلم أنك إنسان فاشل، ولا تُضِع وقتك في الرد على كل منتقدٍ حتى لا يضيع وقتك لتحقيق مقاصدك، وابحث عن التميز والأسبقية

في الريادة وقاوم غريزة السير وراء الجموع، وإذا رأيت نجاحًا فلا تقلده بل ادرسه لتبدع نجاحًا أفضل منه فليس هناك أي فخر في منافسة ما هو موجود بل أن تطور نجاحًا أفضل منه، فلتكن مبتكرًا وعضوًا فعالًا في عملك وفريقه عبر اكتساب المهارات والقدرات التي تميز المبدع والعادي، فالابتكار لا حدود لمجالاته، فكل ما نراه عظيمًا في الحياة بدأ بفكرة صغيرة، فأى شيء يتخيله عقل البشر يمكن تحقيقه، مؤكدًا أن تحقيق النجاح يكون بكلمتين "القرارات الصحية"، وأن اتخاذ القرارات الصحية بكلمة واحدة "الخبرة"، والحصول على الخبرة بكلمتين "القرارات الخاطئة"، وقبل وبعد كل ذلك "المحبة" فهي السلاح الأقوى في الدنيا وهي شديدة العدوى أكثر من كل المشاعر، وعدواها تنعكس لصالح المُحب الذي يشعر بالراحة لأن من يمارس الكراهية يقاسي من مضاعفاتها، فإذا أردت أن تكن محبوبًا كُن مُحبًا، فأن تكن محبوبًا خيرٌ من أن تكن مهمًا، ذاكرًا أنه لا يستقبل من مرؤوسيه أن يسردوا له مشكلة بل يبادرون له بالحلول لمناقشتها، وهو لا يعتبرهم موظفين عنده بل أبناء له.

وترى الباحثة مما تم ذكره سابقًا أنه فكرٌ إيجابيٌ لقائدٍ لديه القدرة الفذة على استشراف المستقبل، يرى الأمور المستقبلية وفق رؤية تحليلية إبداعية، ولا يقبل بتكوينه سوى الحديث في المستقبل، ولديه قدرة على ربط الأمور بإبداع ذهني، يصرُّ على تغذيته من خلال جهدٍ حثيث في التدريب واكتساب المهارات اللازمة باستمرار، حتى يتمكن من بلورة أفكاره وتشكيلها وتحقيقها في المجالات التي يسعى لها، ففكره الاستراتيجي جعله يرى الأمور المستقبلية وأبعاد التحليل بطريقة إبداعية لا يراها الأشخاص العاديون، ومن الواضح أنه تغذى ونمى على الإبداع والإصرار والإرادة والتحدى الذي جعله منبعًا للأفكار الجديدة، وأن تحديه الواضح من خلال مبدئه المُعلن بأنه يتحدى ليكون أقوى من عدوه الذي أدى إلى لجوئه، وليقول لكل العالم أن الإنسان العربي قويٌّ ومتميزٌ ويستحق الحياة، مما جعله يتفوق وينجح بتحويل معاناته إلى نجاح عالميٍّ ومحبة وخدمة لوطنه ومجتمعه من خلال مسؤوليته المجتمعية التي ظهرت في جزء كبير من أعماله، ويصبح قائدًا يُحتذى به في الأعمال والعالمية وغيرها، فهذا القائد الذي يملك هذا الفكر حتمًا يمارسه في أعماله ومع مرؤوسيه.

2. 7. 5. الفكر الاستراتيجي للمدراء العاملين لدى مجموعة طلال أبو غزالة العالمية

إن الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه وإدراك تحدياته وفرصه من أهم المراكز لدى أية مؤسسة أو منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح على كافة الأصعدة، فإذا لم تمتلك هذه المنظمات موظفين ذوي رؤية واضحة تستشرف المستقبل الذي يسعون له فإنهم سيفشلون حتمًا، فتتظيم البيت الداخلي وبنية البشرية هو أساس نجاح أية مؤسسة أو فشلها في شركات ومؤسسات الأعمال، لذا يجب أن تقاد هذه الموارد

البشرية في عملياتها وأنظمتها في جو سليم وبناء، من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها، وبلوغ الحد الأقصى من قدرات موظفيها واستقراء مواهبهم لخلق ميزة تنافسية تؤدي إلى تحقيق أرباح أعلى ذات ديمومة.

وقد استطاعت الباحثة في ظل الظروف الطارئة التي تسود البلاد بسبب جائحة كورونا أن تستقري الفكر الاستراتيجي لدى أحد مدراء المجموعة وهو السيد "جمال ملحم" المدير التنفيذي لمجموعة طلال أبو غزالة العالمية في دولة فلسطين، من خلال مقابلة شفوية تمخضت عنها إجابات لعدة تساؤلات تعطي تصوراً جزئياً عن الفكر الاستراتيجي لدى المدراء الاستراتيجيين في هذه المجموعة، فقد أكد السيد ملحم ابتداءً على اتساع مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في مسيرة المجموعة، وأن الثقافة الخاصة بالمجموعة واضحة لدى جميع أفرادها، والأهداف تكون واضحة لديهم من أجل السعي لتحقيقها، فكل ما يتم اتخاذه من قرارات يتم التشارك فيه وتعميمه وتوضيحه على كافة المدراء، فهم يعملون كخلية واحدة رغم تعدد مواقعهم في العديد من دول العالم ويبقى الاتصال بينهم مستمراً، من خلال الاجتماعات الدورية وكلما اقتضت الحاجة، وأنهم رغم اختلاف جنسياتهم وثقافتهم إلا أنهم يشعرون أنها تذوب أمام المصلحة العامة للمجموعة، إذ يُميز عمل المجموعة باللامركزية إلى حد كبير في العمل، فكل مدير تنفيذي مسؤول عن كادره الوظيفي وله حرية التقرير في الشؤون الخاصة بمنطقته كونه الشخص الأعلم بها من غيره، حتى أن الرواتب والحوافز في كل منطقة تختلف نسبياً لكل بلد على حدة، وأن الثقافة التنظيمية لديهم في المجموعة تعتبر متماسكة، وما يميز موظفيها هو إحساسهم العالي بالانتماء والولاء لها، وأشار إلى أن فكر وشخصية مؤسس المجموعة الأستاذ طلال أبو غزالة كان لها الدور الأكبر في إضفاء صبغة خاصة على المجموعة تملؤها المحبة والإنسانية والروح الجميلة والمبتسمة رغم صرامتها، وأضاف أن لديهم مركز دراسات وأبحاث يقومون من خلاله الاطلاع على كل ما هو جديد في العالم، ولديهم أيضاً اهتمام كبير جداً في تدريب وتطوير الكوادر الوظيفية، فهم ينفقون ما يقارب 50% من أرباح الشركة على تطوير الكوادر البشرية لديهم بما في ذلك المسؤولية المجتمعية، كما أن لديهم تنوع في خدماتهم فهو لا ينحصر فقط في الملكية الفكرية التي تعتبر المجموعة هي الرائدة فيها، بل إن المجموعة لديها استراتيجية في التوسع بتعددية المنتجات والخدمات فهي تهتم كثيراً في هذا العالم المعرفي بالتكنولوجيا وتستعد قريباً لإطلاق أجهزة إلكترونية كالهواتف المحمولة والتابلت وغيرها.

أما فيما يتعلق بالتحديات والمعوقات التي تواجه المجموعة بشكل عام، وجائحة الكورونا بشكل خاص، فقد أفاد السيد ملحم بأنه من الطبيعي وجود المنافسة والتحديات والمعوقات لأية مؤسسة، فمن بعض التحديات التي كانت تواجه المجموعة هو فرض بعض الدول سياسة أن يكون موظفو المكتب الإقليمي نسبياً من نفس البلد، وأن القوانين والتشريعات السائدة في كل بلد تعتبر خطأ أحمر بالنسبة لهم،

ويتواءمون باستراتيجياتهم وسياستهم معها، إلا أنهم يساهمون من خلال آرائهم ومقترحاتهم بشكل كبير مع الحكومات من أجل طرح الآراء والأفكار وتذليل العقبات، كما أكد أنه وفيما يخص الاحتلال الإسرائيلي بأنهم يرفضون التعاطي مطلقاً معه، ولا يوجد بينهم أي تعاون بأي شكل من الأشكال، وحتى أن مؤسس المجموعة منهم من الاحتلال بمعادة السامية ولا يستطيع الدخول إلى الأراضي الفلسطينية، وهم يشددون دوماً على قوميتهم وعروبتهم ورسالة مؤسسهم التي اجتهد من أجلها ليقول لكل العالم أنه عربي فلسطيني أردني ولاجئ ورغم كل التحديات والصعاب يخلق الفرص ويستطيع أن يكون ناجحاً ومنافساً، وفيما يتعلق بالأزمة الحالية وهي جائحة كورونا فقد أشار إلى أنهم يعملون باستراتيجية خاصة منذ ثلاثة أعوام، حيث أن لديهم دائرة مخاطر وكانوا متنبئين بأن هذا العام 2020 سيكون الأصعب على كافة الأصعدة لا سيما الاقتصادية منها، فقد تمت بناء استراتيجيات مسبقة لمواجهة هذه الحالات الطارئة، وأنهم على استمرار وعمل متواصل وفق الوسائل والاتصالات المتاحة، فهم أيضاً على اتصال بعملائهم لوضعهم بصورة الأزمة وتحليلاتها وأن عليهم اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهة من أجل ضمان استمراريتها.

كما تواصلت الباحثة من خلال مقابلة عبر الـ "Skype" مع السيد "فادي الداود"، مستشار التعليم والشباب والمدير التنفيذي - ملتقى طلال أبو غزالة المعرفي، "الأردن"، وأفاد ابتداءً أنهم جزء من العمل المؤسسي بقيادة الأستاذ طلال أبو غزالة رئيس ومؤسس هذه المجموعة، فهو شخصية عالمية ذو فكر استراتيجي ونظرة ثاقبة وهذا ما أثبتته الواقع على مدار الخمسين عاماً الماضية، ويرى أن الثقافة المؤسسية والحاكمية الرشيدة في المؤسسة منذ نشأتها وتأسيسها تؤكد على وجود فكر وتخطيط استراتيجي أظهر التوسع في أعمال هذه المجموعة، ووصول هذه الشركة إلى العالمية من خلال فتح أكثر من (100) مكتب في العالم، واستمراريتها على مدار كل هذه السنوات، مما يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي هو من رأس الهرم من مجلس الإدارة والرئيس المؤسس إلى هيئة المديرين بشكل عام الذين يتبنون الفكر الاستراتيجي من الفكر المؤسسي، وأن الفكر الاستراتيجي يعتمد على منهجية وأسس ووضوح في الرؤية والرسالة والمهام ومتابعتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة، كما ركز على ضرورة الإلمام بدراسة مكافحة الفساد كجزئية من الحاكمية الرشيدة، فيجب أن يكون هناك عدالة ومساواة ومحاسبة ومساواة وإدارة صالحة ورشيدة وسيادة القانون، فهي جزئية هامة للحد من الهدر العام والاحتيايل وإساءة استخدام السلطة، لذا يستوجب وضع الضوابط المالية الرادعة والكاشفة من أجل تقليل الخسائر التي قد تنتج عن أي احتيايل أو فساد أو ثغرات أو سوء إدارة وغيرها، وقد انضم السيد الداود إلى المجموعة تطوعاً عند تأسيس منتدى تطوير السياسات الاقتصادية في عام 2012 بمبادرة من د. طلال أبو غزالة كمشروع تطوعي، مهمته الرئيسية بحث ومراجعة التقارير في القضايا الاقتصادية وإجراء الدراسات، بما لا يتعارض

مع توجهات الجهات الرسمية، حيث أصبح مقصدًا للمشاركين من كافة قطاعات الدولة والخبراء والباحثين وقادة المستقبل، لينضموا إلى هذا العمل التطوعي الوطني العلمي، بكل مسؤولية وإيجابية، وبأسلوب مهني مستقل دارسين وباحثين عن مواطن الضعف والخلل وصولاً إلى تقييم الوضع الاقتصادي، للخروج بتوصيات ومقترحات قد تساعد الحكومة الأردنية في مساعيها الإصلاحية، لينضم لاحقاً الداود إلى المجموعة كمستشار ومدير تنفيذي، وهو كفرد يرى أن ثقافة التخطيط الاستراتيجي هي علم يدرس وممارسة على أرض الواقع، وهم كمدراء يُسهمون بشكل كبير في إعداد الاستراتيجيات، وتوجهاتهم مبنية دائماً على الفكر التشاوري المستمر من خلال الاجتماعات الدورية السنوية ونصف السنوية أيضاً للمدراء التنفيذيين من فروعهم كافة في جميع أنحاء العالم، من أجل دراسة الخطط المالية وتقديم المقترحات التطويرية، ومراجعة المكاتب التي قد تكون متعثرة ومعالجة أية اختلالات إن وجدت، والاستعداد لمراحل مستقبلية أو توسعية قادمة، وأن أية عقبات أو إشكاليات ناتجة عن اختلاف الشخصيات أو الثقافات نتيجة تعددية جنسياتهم من مختلف أرجاء العالم تذوب وتتصهر أمام المصلحة العامة، نتيجة لثقافتهم التنظيمية المتماسكة والمتأثرة إلى حد كبير بثقافة وشخصية وإنسانية مؤسس المجموعة، كما ويرى أن القيادة لها سمات وخصائص معينة فليس كل مدير يستطيع أن يكون قائداً، لكن كل قائد يستطيع أن يكون مديراً، والقائد يجب أن يخلق من موظفيه قادة فليس بالضرورة لكي تكون قائداً في عملك أن تكون صاحب منصب باستطاعة أي موظف أن يكون قائداً في مكانه ومهنته، وأنه يرى ضرورة خلق الراحة والرغبة لدى الموظفين في العمل، التي تُقضي في نهايتها إلى الولاء والانتماء والبيئة الثقافية المتماسكة التي تُسهم بشكل كبير في نجاح المجموعة، وأنهم في المجموعة كمدراء يتبعون هذه الثقافة والسياسة مع موظفيهم، ولا يوجد موظف أو مدير يتسلم أية مهام، إلا أن يكون لديه العلم والخبرات والمؤهلات الكافية التي تؤهله لتسلم المهام التي ستوكل إليه، والمدراء على دراية تامة بالفكر الاستراتيجي للمجموعة بشكل واضح وهذا ينعكس من خلال ممارساتهم، فالمهمة لديهم أوسع لأنهم مطالبين بجهود أكبر من خلال تحقيق أرباح ومبيعات وإنجاز وتوسع والحفاظ على العملاء، فالمجموعة أولاً وأخيراً تعتبر شركة تجارية وتقدم الخدمات المهنية على اختلافها، فهي بدأت أساساً كشركة لتدقيق الحسابات والملكية الفكرية، ثم أخذت بالتوسع بناءً على التفكير والتخطيط الاستراتيجي لمؤسس المجموعة ليشمل وتدريب وخدمات إلكترونية وإدارة جودة وترجمة وغيرها، وتأسيس كلية طلال أبو غزالة الجامعية للإبتكار والتي تمنح شهادة البكالوريوس والماجستير في الإبتكار والمعتمدة محلياً ودولياً، وأنشأ سحابة عبر الإنترنت تسمى "TAG – Cloud" لإثراء المحتوى العربي، فهو مهتم بعروبته دائماً حتى أنه أنشأ برنامج "طلاقة" كمساهمة لنشر اللغة العربية وثقافتها، وتعزيزاً لقيمتها عالمياً، ولضمان توحيد قياس المستوى اللغوي للناطقين وغير الناطقين بها وفق أسس معيارية، بالإضافة إلى الجمعيات غير الربحية

التي تم تأسيسها مثل مجمع المحاسبين الدوليين، والمنظمة العربية لضمان جودة التعليم وغيرها من الجمعيات التي يرأسها د. طلال أبو غزالة كونه مؤسسها، وهم كمدراء تنفيذيين دائماً يمارسون الفكر والتخطيط استراتيجي بوضع الأهداف القابلة للتحقيق والقياس ضمن فترة زمنية، وأن تنسجم مع الرسالة والرؤية والسياسات ولها ديمومة واستمرارية، وهي باتت لديهم ثقافة مؤسسية، وأنهم يعتمدون سياسة العمل اللامركزية إلى حد كبير في المجموعة.

وهنا ارتأت الباحثة تسليط الضوء على ما ذكره السيد الداود فيما يتعلق بإنشاء سحابة عبر الإنترنت تسمى "TAG – Cloud" لإثراء المحتوى العربي، لتؤكد اهتمام فكر د. طلال أبو غزالة بعصر التكنولوجيا والمعرفة وأهميتها وسعيه بتوجهاته المهنية نحوها، فهي تتيح للمجموعة نقل كافة التطبيقات والأنظمة والبرمجيات إلى السحابة بغرض التوفير في استخدام الطاقة والموارد والتكاليف، والمرونة والسرعة في التعليم والأعمال والتنافسية في الأسواق العالمية الجديدة، إضافة إلى تحقيق الأمان والقدرة على الرصد وقابلية التوسع غير المحدود في البيئة الافتراضية، وإيصال خدمات المجموعة المهنية والتعليمية إلى مجتمع المجموعة وتمكينهم من الوصول عن بعد إلى الملفات والتطبيقات من أي جهاز وفي أي وقت، كما تستضيف خدمات وأعمال المجموعة ومشاريع مبادرات المسؤولية الاجتماعية ومنها "TAGEPEDIA" التي تعتبر أول موسوعة عربية رقمية تعزز من توفر اللغة العربية على الإنترنت لمواجهة النقص الشديد من المحتوى الرقمي العربي، كما أنها تمكن المجموعة من تسريع استراتيجيتها في التوسع عالمياً، كما وأشار إلى كوارده المواكبة للتدريب والتطوير المستمر بذكره أن إنجاز هذه السحابة كاملاً بما في ذلك إنشاء البيئة الافتراضية والحلول والبرمجيات تم من قبل خبراء المجموعة.

ويتابع السيد الداود بتأكيد أنه مؤسس المجموعة د. طلال أبو غزالة يريد من إيمانه ورسالته المطلقة التي يكررها دوماً، أن يحقق انتصاراً على عدوه بأن يحقق نجاحات مهنية على مستوى العالم وأن تكون شركة طلال أبو غزالة من أكبر الشركات التي تقدم خدماتها على مستوى العالم، وهذا ما يلمسونه فعلاً بحيادية، فهي الآن مجموعة تكتسح العالم، وأن ثقافته باتت تؤثر على الفكر الاستراتيجي لدى المدراء بشكل كبير لدرجة أنه قد يصعب عليهم أحياناً استيعاب ما قد يفكر د. طلال أبو غزالة من خلال تعليماته الآنية أو بعض توجيهاته التي يشعرون أنها قد تكون صعبة التطبيق، إلا أن إيمانهم المطلق في بعد نظرته الثاقبة وحنكته تجعلهم مستشعرين دوماً أن هنالك تفكيراً استراتيجياً طويلاً الأمد، وخير مثال كان من قلب الحدث والواقع بأن ظهر د. طلال أبو غزالة في الإعلام لينبه ويحذر من أزمة عالمية في العام 2020 بحكم اجتهاداته في الدرسات وخبراته، ويدعو لأخذ التدابير الاحترازية لما قد يحصل من تداعيات جراء هذه الأزمة، وحتى نحن كموظفين لم نكن نتوقع كل ذلك، إضافة إلى أنهم

ينظرون إلى د. طلال أبو غزالة بشقين، إحداهما شق مهني تنظيمي يتمثل بكونه صاحب ورئيس مجموعة طلال أبو غزالة وأنا نعمل له وبالتالي هو المسؤول الإداري عنهم، والآخر الذي يمثل الغالبية العظمى من ناحية انعكاسه على شخصياتهم هو النظر له كشخصية وطنية عروبية عالمية ملهمة إنسانية ذات تاريخ وقضية ورسالة، إن هذا الخليط الوطني الإنساني القيادي المِعطاء، صاحب الحس والمسؤولية المجتمعية العالية قلّمَا نجده في عصرنا الحالي، حتى أنه يلمس لدى العديد من المدراء والموظفين حافزية ودافعية مستمرة بالسعي الدائم لمعرفة وتطبيق ما يفكر به د. طلال أبو غزالة ليس خوفًا أو رهبة بل بات فكرهم الرئيس هو كيف يمكن أن يبقوا متقدمين وفي القمة فشعار المجموعة هو "نحن نعمل بجد لنبقى الأوائل".

أما فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه ممارسة الفكر الاستراتيجي لديهم، أفاد بأن المعوقات قد تكون داخلية وأخرى خارجية، وليست المعوقات ضد التفكير الاستراتيجي بحد ذاته، لكنه قد يكون معيقاً لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي من خطط عملية على أرض الواقع، مما قد يتطلب تغيير وكوادر ومهارات معينة، وهذا هو المعيق الذي قد يكون داخل المؤسسة، وهنا نتحدث عن ثقافة وإدارة التغيير الذي نعلم أن هناك من قد يعارضونه لعدة أسباب، منها عدم توافر مهارات معينة لدى الموظف، أو فيما إذا كانت هناك خطة استراتيجية لاكتساح أسواق جديدة تتطلب تحدياً كبيراً لتحقيق أرقام ربحية، وقد تكون أيضاً بعض الأنظمة الداخلية أيضاً بحاجة إلى تطوير وتعديل وتغيير للمواكبة المستمرة، وهنا يأتي دور فكر المدراء الاستراتيجي بأن التغيير على أرض الواقع لا يأتي بالإكراه بل بزرع الرغبة الداخلية وبناء المهارات كي يقود الفريق هذا التغيير، وتدريبه وتزويده بالمهارات كي يستطيع مواكبة التغيير الجديد والمتقدم، وأكد مقولة د. طلال أبو غزالة التي تقيد "أن الثابت الوحيد لديهم هو التغيير"، فهم يغيرون ويعدلون باستمرار وفقاً لمتطلبات أية مرحلة جديدة، إضافة إلى أن المرونة صفة هامة يتحلى بها موظفو المجموعة، وتتم إدارة التغيير من خلال إظهار الفوائد لهذا التغيير من أجل تحفيز الموظف للاتجاه نحو التغيير، وبشكل عام يحاولون باستمرار العمل على فكر الموظفين لديهم من أجل تغييره بما يتواءم مع أهداف وثقافة المؤسسة، وقد يصل إلى تغيير المهام لديهم في حال تبين من خلال المتابعة والتقييم أن هناك موظفين قد يتم الاستفادة منهم في مواقع أخرى، فمن الممكن أن تكون الإشكالية في بيئة الموظف المحيطة لا في الموظف نفسه، يتم دراسة كل ذلك بعناية، وإعطاء فرصة لكل الموظفين إذا كان لديهم أية إبداعات يكون لهم بالمقابل حوافز مادية ومعنوية بعدة أشكال، فهم يتمتعون بمرونة عالية في الثقافة التنظيمية لديهم تتسع لأي اختلاف جديد، فهم عائلة مهنية تضبطهم معايير مهنية وقواعد سلوك وميثاق

أخلاقي داخل مكان العمل، فالعلاقات ودية بين الموظفين إلا أن القوانين حازمة؛ كما مؤسسها، فهو رغم إنسانيته العالية إلا أنه في الوقت نفسه يتمتع بصرامة عالية ومتابعة شخصية لأعماله باستمرار.

وفيما يتعلق بالمعوقات الخارجية، فقد تتمثل بالأنظمة والقوانين والتشريعات السارية، فعلى سبيل المثال لا الحصر ما يعاصره العالم حالياً في جائحة كورونا من تعطل في العمل بسبب القرارات الوقائية، مما اضطرنا للمواصلة عبر التقنيات الإلكترونية التي نعتمد عليها في الأساس بشكل كبير، بالإضافة لتداعيات الأزمة على الاقتصاد العالمي بشكل عام والأردني بشكل خاص، وهذا قد يعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية وليس التفكير الاستراتيجي، وأن ذات المعوقات قد تواجههم أيضاً في أية دولة من دول العالم بناءً على السياسة والقوانين المتبعة فيها، وأنها تتفاوت وفقاً للظروف السائدة فيها وطرح مثلاً عن مكتبهم في دولة اليمن كيف أنها رغم كل الظروف السياسية السائدة فيها وأزمة جائحة كورونا إلا أنها حققت هذا العام أعلى نسبة إنتاجية وأرباح أعلى من أية دولة أخرى، أما بالنسبة للمنافسة من البيئة المحيطة فهم كأى شركة تتعامل مع المنافسة كدافعية وتحفيز للتطوير دائماً في خدماتهم كافة، إلا أنه يشعر أن هناك اعتماداً كبيراً على الاسم والعلامة التجارية التي تحملها مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، ونشعر بها من خلال رغبة الزبائن في التعامل مع خدمات المجموعة، وأن الأسعار لديهم ليست بعيدة عن سعر السوق إلا أن ما يميزهم للمنافسة هو المحتوى والجودة والمصداقية والتعامل وخدمات ما بعد البيع والإرث الذي يحمله مؤسسها، ويضيف السيد الداود عن الإنتاجية الجديدة لديهم في الصناعات الإلكترونية المتمثلة بالهواتف المحمولة واللابتوب والتابلت، بأن هذه الصناعة تحديداً تخرج عن سياق المنافسة الاعتيادية، لأن خط الإنتاج هذا لم يهدف إلى الربح بقدر ما أنه يشكل رسالة من د. طلال أبو غزالة بأن الشعب العربي قادر على إنتاج أجهزة إلكترونية تضاهي الأجهزة العالمية وباسم وبتصميم عربي، فهو ينافس بجودة وكفاءة عالية ويحقق مبيعات، إلا أن الغاية منه هي الرسالة وليست الربح فالشركات العالمية في هذه الأجهزة تطمح تحقيق ما بين 60-70% ربح، أما مجموعتهم تطمح إلى تحقيق ما يقارب 20% ربح فقط على هذه الأجهزة التي تم طرحها قبل ما يقارب من ستة أشهر في السوق، وقد تم تأسيس مصانع لهم في الصين من أجل تصنيع هذه الأجهزة وفي المستقبل سيتم إنشاء مصنع في الأردن ليتحقق شعار د. طلال أبو غزالة بأن تكون تلك الأجهزة تصميم وصناعة الأردن، وأشار السيد الداود إلى أن المجموعة تتعامل مع المنافسة المحلية والدولية بكل مهنية عالية ومحاولة للابتكار وخلق ما هو جديد ومميز في كافة الخدمات التي تقدمها وبأسعار السوق بشكل أو بآخر، بالإضافة إلى ضرورة توجيه جهود المدراء والموظفين إلى الجدية والحزم والمثابرة والدافعية للتقدم، فالدكتور طلال ينادي دائماً بعدم الراحة والعمل والتعب وشق الطريق وسهر الليالي والانتصار على التحديات والصعاب وعدم الاستسلام

حتى أصبح كل ذلك جزءاً من ثقافة يتبعها المدراء في إدارتهم لأقسامهم، فلا مساحة للمستحيل في قواميسهم بل للاكتشاف والابتكار والتحدي من خلال دورات تدريبية جديدة، واستقطاب عملاء جدد، واكتساح أسواق قد تكون غريبة وغير معتادة، لدرجة أن ثقافتهم أضفت صبغة وواضحة تميز شكلاً ومضموناً موظفي المجموعة.

أما بالنسبة لمواجهتهم جائحة كورونا وتداعياتها فقد أكد ما تم ذكره أعلاه من تنبؤات أشار لها د. طلال أبو غزالة قبل ثلاثة أعوام تقريباً بحدوث أزمة اقتصادية، فهو لم يتوقع أزمة كورونا بالأخص لكنه توقع حصول حدث ما يؤثر على الاقتصاد العالمي بهذا الشكل الكبير، مما دعا مؤسس المجموعة إلى إصدار كتاب كامل يتضمن تنبؤاته والإجراءات والتدابير التي ينصح بها الشركات، وبدأ العمل داخل المجموعة بالحرص والاقتصاد وتدبير الأموال، وإعادة نظر وهيكلة وإدارة الموارد بما يتواءم والمرحلة، حيث أن العالم يتجه نحو كساد وهذا ما نعيشه حالياً، وبهذا كان لديهم كمجموعة تدابير مسبقة لهذه الأزمة، أما فيما يتعلق بالعمل عن بعد فلم يواجهوا أية صعوبة حيث أنهم يعتمدون أساساً على التكنولوجيا بشكل رئيس وكبير في مجموعتهم، مما أدى إلى سهولة التحول للعمل عن بعد من المنزل، وأن التخطيط الاستراتيجي لهذه المرحلة يجعل المجموعة قادرة بالحد الأدنى على دفع التزاماتها وراتب موظفيها، فلم يتم خصم أو تأخير الرواتب مطلقاً بل قرر مؤسس المجموعة بصرف الرواتب كاملة طيلة هذه الأزمة، وأن هذه الأزمة أثرت بشكل كبير على عمل المجموعة فقد تعطلت العديد من القطاعات والأعمال بشكل عام في العالم أجمع، إلا أن اللافت في هذه الأزمة أن النصيب الأكبر من مبيعات هذه المرحلة كان في الأجهزة الإلكترونية "اللابتوب والتابلت والهواتف المحمولة"، حيث أن الجميع بات مضطراً للتعامل عن بعد ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي، لا سيما أن سعر الأجهزة بكفاءتها في متناول يد الجميع، وختم السيد الداوود بأن الفكر الاستراتيجي هو قناعة يجب أن يتحلى بها ويقودها شخص، فلا يكفي وجود قناعة نكون عاجزين عن تطبيقها، وأن نجاح هذه المجموعة كانت من خلال فكر قائدها الاستراتيجي ومهارة تطبيقه على أرض الواقع وقيادة فريق وخلق قادة للاستمرار والديمومة، فهو قائد لا يتحدث إلا بالمستقبل فرؤيته تمتد إلى الخمسين عاماً القادمة، وأن إشراقة كل يوم جديد يستشعر فيها نعمة من الله، ويقدرها باستغلال يومه بالشكل الأمثل، كما يشحن كل من حوله بطاقة هائلة مُفعمة بالروح الإيجابية، فعباراته دوماً مطعمة بالتحفيز والتحدي كقوله "أنت لها، وفقك الله، أنت بطل.. إلخ" من العبارات التي تعزز الانتماء لشخصه ومهنيته، لدرجة تجعل لدى كل من يعمل في مجموعته رغبة هائلة في التطور المستمر؛ خشية أن لا يكون على قدر المسؤولية أو الثقة الممنوحة له من رجل عالمي ملهم.

﴿ الفصل الثالث ﴾

الاستنتاجات والتوصيات

يشمل هذا الفصل عرضًا للنتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة والتي جاءت على النحو الآتي:

3.1. مناقشة تساؤلات الدراسة

- مناقشة التساؤل الأول ونتائجه: ما مدى وضوح مفهوم الفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية؟

أظهرت الدراسة إلى أن هناك وضوحاً كبيراً لمفهوم الفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، ووضوح في رسالة المجموعة وأهدافها ورؤيتها الواضحة نحو المستقبل، وأن وضوح الفكر الاستراتيجي لديهم يعني تلقائياً وضوح البيئة الاستراتيجية التي يتعاملون معها بكل ما تتضمنه من فرص وتحديات ونقاط قوة وضعف، ما يجعلهم مدركين للنتائج والمخاطر المرتبطة برحلتهم المهنية، وقادرين على الإلمام بشكل واسع بمجريات الأمور داخل المجموعة وخارجها، وكل ذلك أدى إلى انفتاح ذهني حيال أفكار إبداعية ضمن بيئة صحية وثقافة تنظيمية متماسكة، فالفكر الاستراتيجي يحول أية فوضى أو عشوائية غير منتظمة إلى رؤية تنظيمية تقضي إلى كيان واحد في جميع أقسامهم العلمية والإنسانية، كما أن وضوح الرؤية لديهم أدى إلى ترتيب الأولويات وتحديد وإشاعتها بين موظفيهم، وسعيهم نحو التطوير والتحديث المستمرين مما يسهم في تحسين الأداء والحد من الأخطاء، والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل، وكل ذلك يعمل على تدعيم المركز التنافسي لهذه المجموعة العالمية.

- مناقشة نتائج التساؤل الثاني: ما مدى استخدام الفكر الاستراتيجي من قبل المدراء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية؟

أظهرت الدراسة إلى أن هناك استخدام كبير لمفهوم الفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، ضمن بيئة صحية وثقافة تنظيمية متماسكة في المجموعة، إضافة إلى التشاركية العالية في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات والتفكير الجمعي، مما يدفعهم جميعاً نحو قبول ما يترتب على الإجماع والسعي نحو تحقيقه بكل دافعية وإيجابية، كما أن المدراء لدى المجموعة يتمتعون بالمؤهلات الكافية والكفاءة العالية التي تجعلهم يتقلدون هذه المناصب لمتابعة مسيرة هذه المجموعة العالمية، تحت مواكبة مستمرة للتدريب والتطوير وكل ما هو جديد، إضافة إلى شيوع المرونة العالية في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة لديهم، وكل منهم يستخدم مهاراته العقلية

في بلورة الآفاق الفكرية لدى موظفيه بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للمجموعة، إضافة إلى مواكبتهم ومتابعتهم للبيئة الداخلية والخارجية وتحليلها بما يضمن جهوزيتهم لأية أحداث طارئة، وتركيزهم دائماً ينصب على الميزة التنافسية ذات القيمة المضافة، وإعدادهم باستمرار لسيناريوهات بديلة مستقبلية من خلال رصد أية إشارات ضعيفة قد تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسية كبرى كجائحة كورونا التي عصفت بالعالم في وقتنا الحالي، إضافة إلى فكرهم الهام في عمليات الرقابة والتغذية الراجعة والتقييم، وربط التغيرات البيئية مع خططهم واستراتيجياتهم، وقد لوحظ أن لدى المدراء الاستراتيجيين في مجموعة شركة أبو غزالة العالمية قدراً عالياً من التفاعل والتواصل حول الأفكار المبتكرة بين القمة والوسط والقاعدة وفق التسلسلية التنظيمية والتراتبية الإدارية في المجموعة، فتفكيرهم المتسلسل يسد الفجوة بين واقع قائم ومقصد مستقبلي مرسوم المعالم، يساعد على نجاح المجموعة وتدعيم المركز التنافسي لها.

• مناقشة نتائج التساؤل الثالث: ما معوقات ممارسة الفكر الاستراتيجي لدى المدراء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية؟

أوضحت الدراسة إلى أن معوقات ممارسة الفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، ليست معوقات ضد الفكر الاستراتيجي بحد ذاته بل معوقات تنفيذه على أرض الواقع والتي تنقسم إلى شقين:

- الأول "معوقات داخلية": وتتمثل في احتمالية وجود معارضة من بعض الكوادر لثقافة التغيير لأسباب متعددة، إضافة إلى وجود بعض الأنظمة الداخلية التي قد تكون بحاجة إلى تعديل أو تطوير من أجل المواكبة المستمرة، وتعمل المؤسسة على تذليلها بطرق علمية إدارية حديثة.
- الثاني "معوقات خارجية": وتتمثل في وجود بعض الأنظمة والقوانين والتشريعات السارية في الدول، بالإضافة إلى ما تفرزه العولمة وتفرضه على واقع التجارة والسوق الاقتصادي ومستجدات تفرضها الحكومات على الاستثمار ناهيك عن مدى تقبل المحيط الخارجي والمستفيدين من منتجات المجموعة للتغير والتجدد.

• مناقشة نتائج التساؤل الرابع: ما طبيعة العلاقة بين وضوح مفهوم الفكر الاستراتيجي لدى المدراء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية ومستوى ممارستها؟

أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين وضوح مفهوم الفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة ومستوى ممارستها، حيث أن وضوح هذا الفكر الاستراتيجي أدى إلى فهمهم لرؤية ورسالة المجموعة بكل مكوناتها ومتطلباتها، وسعى بهم نحو رؤية مستقبلية وحافزية مستمرة من أجل

تحقيق الميزة التنافسية من خلال الارتقاء بقراراتهم وأعمالهم وربطها بأداء واضح المعالم، إضافة إلى إدراكهم السريع للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية ومواءمة استراتيجيتهم مع هذه التغيرات، كما يخلق تكاملية بين وحداتهم الفرعية وتشاركية في صناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات، وهذا الوضوح يمكن المجموعة من زيادة قدرتها على التواصل بالمجموعات الداخلية المختلفة، ووضوح صورة العقبات الخارجية التي تواجهها.

3. 2. التوصيات

تأسيسًا على نتائج الدراسة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، أتقدم بجملة من التوصيات:

1. تسليط الضوء أكثر في المحاضرات الفيديوية على الفكر الاستراتيجي لدى مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، حيث تعكس هذه الفيديوهات مضامين استراتيجية قد تستفيد منها المجموعة وغيرها من المنظمات المحلية والدولية.
2. تخصيص نافذة ضمن الموقع الإلكتروني لمدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، يندرج ضمنها محاضرات فيديوية دورية تخاطب كافة العقول، وتتحدث عن فكرهم الاستراتيجي ومسيرة انضمامهم ونجاحاتهم ضمن المجموعة كنموذج ملهم.
3. إتاحة نقاش مفتوح مع مدراء مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، لا سيما الشباب الصاعد لتقديم الخبرات والتجارب العملية لهم من أجل المساهمة عن قرب في خلق قادة، فجمالية هذه المجموعة تكمن في رسالة مؤسسها وفلسفاته الفكرية.
4. أن يتم التنويع بين الثقافات والجنسيات التي تطرح النقاشات الفيديوية ضمن سياسة التدوير، حتى يتسنى للجميع التعرف على ثقافات الغير وفكرهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، ومعرفة مواطن القوة والضعف في تلك المجتمعات التي لم تسمح الفرصة للعديد من الأفراد بزيارتها أو العيش فيها، كما من شأنها عكس الفكر السائد لدى الشباب بأن النجاح لا يأتي إلا من الاغتراب، بينما هو في الحقيقة يجب أن يكون حيثما أنت، وأن يولد من قلب التحديات التي تخلق الفرص.
5. تسليط الضوء في المجتمعية على الثقافة العربية وأهميتها ونجاح أدمغتها، وكيف أن المواطن العربي يستطيع أن يبني حضارة، كحافز لخلق قادة شباب من كافة الأقطار العربية.

6. أرى أن تولي الحكومات وسياساتها التشريعية أهمية تعظم قيمة الفكر الاستراتيجي، وألا تكون تشريعاتها خانقة وتحد من ديمومة الشركات وتعيق فكر المدراء من تلك المؤسسات، فيجب على الحكومات تنمية العلاقات المشتركة بين القطاع العام والخاص من خلال تشريعات مرنة تمنح التسهيلات وفتح حوارات مشتركة تجعل الفكر الاستراتيجي لأية مؤسسة على اطلاع وفهم وإدراك وإع لأية مستجدات.

7. المساهمة في صناعة جيل من القادة بدءاً من طفولته، من خلال برامج ومراكز خاصة بهم؛ لغرس ثقافة الفكر الاستراتيجي في عقولهم وتوسيع رؤيتهم، فهم نهضة الأمة ومستقبلها.

8. كما أرى أن من الأهمية بمكان أن تعمل أية مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح، كمتقرب لأي مستجد أو طارئ من خلال التخطيط والتنظيم الجيد وإحاطه بتقييم وفق مؤشرات قياس تستنبط منها المؤسسة جوانب القصور ووضع تصورات للحلول ببدائلها.

9. وختاماً حبذا لو تقتدي المؤسسات بمجموعة طلال أبو غزالة العالمية، لا سيما في فكرها الاستراتيجي المستنير من خلال تلمين قيمة الفكر البشري وإيلائه الأهمية العظمى باعتباره الاستثمار الأفضل لأي مؤسسة تنشد النجاح وتسعى إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنشيط دعائم ديمومتها، إضافة إلى خلق البيئة التنظيمية المنفتحة على التجدد والتغيير بما يشجع على التفكير الإبداعي والاستنهاض بالأفكار الخلاقة وما يتبع ذلك من ثقافة تنظيمية قائمة على التشاركية والحوار الجماعي والقرار الجمعي حسب الرؤية المشتركة الواضحة بما يسهم في تسيير عجلة المؤسسة لتحقيق أهدافها بنجاح.

﴿ قائمة المصادر والمراجع ﴾

➤ المراجع العربية

- إدريس، ثابت و المرسى، جمال الدين. (2015). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. مصر: الدار الجامعية.
- الجنابي، حازم. (2015). فلسفة الإدراك الاستراتيجي الثلاثية "التفكر - التفكير - الفكر". مجلة تكريت للعلوم السياسية، (2) 2، 1140-2073.
- الشيخ، سامي. (2014). الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا. جامعة السودان، السودان.
- العشي، نهال. (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الفراء، ماجد و الخطيب، مازن. (2007). النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة. مجلة الجامعة الإسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية"، (15) 2، 415-459.
- إلهام، بولجنيب. (2017، 2018). سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة. جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- خير الدين، بن شويخ. (2015، 2016). دور الأنماط القيادية في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات الرياضية. جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- دبابي، حنان و محجوب، بشرى. (2018، 2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. جامعة 8 ماي، قالمة.
- زينب، شراك. (2012، 2013). نمط السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي. جامعة المسيلة، الجزائر.
- عبد الرحيم، لينا. (2009). أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. الجامعة الإسلامية، غزة.
- عمر، معلم. (2015، 2016). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الجامعة الإفريقية، الجزائر.

- لويظة، فرحاتي. (2015، 2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ناصر الدين، يعقوب. (2019). الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة (ط.1). الأردن: دار المسيرة.
- هلال، محمد. (2007، 2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. مصر الجديدة: دار الكتب.
- وهيبة، بوقليلة و رزيقة، دوداي. (2016، 2017). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة.

➤ المراجع الأجنبية

- Goldman, E. (2006). Strategic Thinking at the Top: What Matters in Developing Expertise. Academy of Management. 1, 1-6.
- Nthini, Evelyn. (2013). Effect of strategic leadership on the performance of commercial and financial state corporations in Kenya. MBA, University of Nairobi