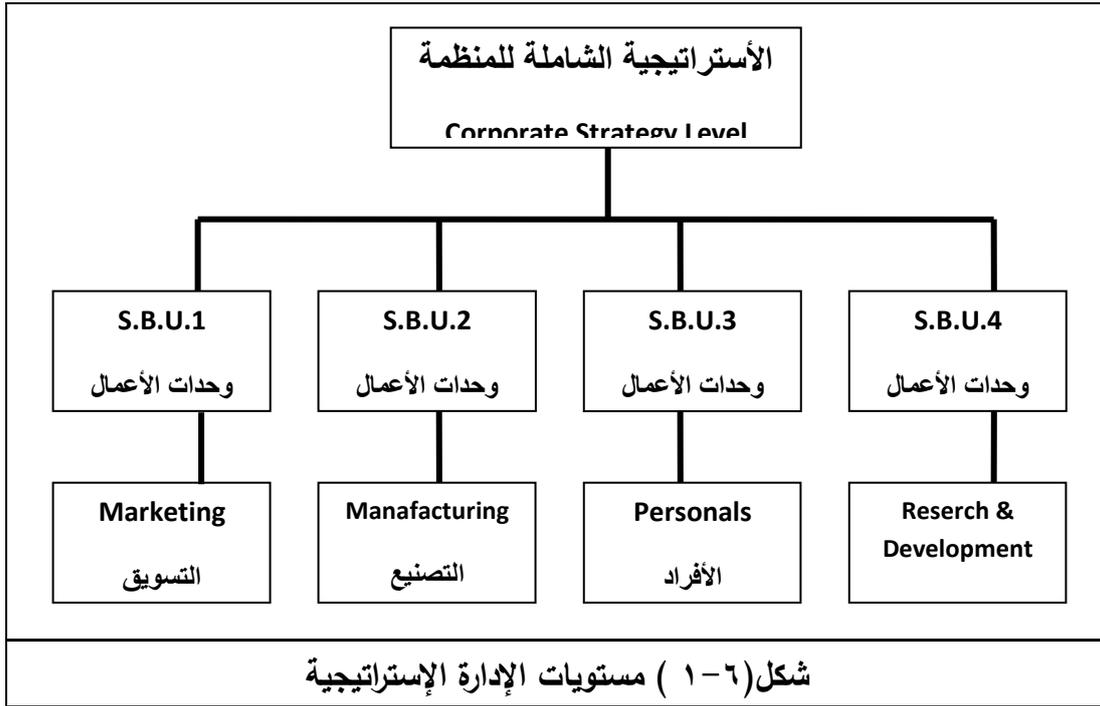


## المحاضرة الثانية

مستويات الإدارة الإستراتيجية و القيادة بين التوجيهات التقليدية والحديثة على الرغم من تعدد آراء الكتاب والباحثين حول مستويات الإدارة الإستراتيجية (Strategic Levels) إلا أن هناك شبه اتفاق على ثلاث مستويات هي الأكثر شيوعا، ولكل منها مكانتها وسماتها وأدوارها المخططة والمختصين بها، وتتمثل تلك المستويات كما في الشكل (٦-١) .



## ١- إستراتيجية على مستوى المنظمة (Corporate Strategy) :

وتمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، وتهتم بتحليل الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، وبيان منهج تحليل الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة ، أي إن هذا المستوى يركز على وصف التوجه العام والكلي للمنظمة من حيث اتجاهات النمو و أساليب إدارة الأنشطة المتعددة، و المسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة و الضعف للمنظمة في اتخاذ قرارات إستراتيجية كما أن المخططون في هذا المستوى معنيون بالاجابه على الأسئلة الآتية:

- مانوع النشاط الذي تمارسه المنظمة ،وما يجب عمله بشكل جيد .
- ما هي التحديات الرئيسة للمنظمة.
- كيف يمكن قياس أداء المنظمة .

## ٢- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال ( Business Strategy ):

يمثل هذا المستوى إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية لتتمكن من المنافسة في مجال معين ، وتهتم بالمجالات التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية من خلال تحديد الكيفية التي تدار بها الأقسام الرئيسة مثل الإنتاج والتسويق والمالية ،أي التركيز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم ،وبالتالي فهي تهتم بتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي تواجه المنظمة، و يشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ، و تغطي هذه الإستراتيجية فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان ،من سنة إلى سنتين أو ثلاث أحيانا.وعلى هذا الأساس يحاول المهتمون بهذا المستوى لأجابه عن الأسئلة الآتية:

- ماهو المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة للسوق .
- من هم المستهلكون المحتملون .
- كيف يمكن أن تتنافس المنظمة بكفاءة بنفس قطاعها السوقي .
- كيف يمكن للمنظمة الالتزام بفلسفة المنظمة والمساهمة في تحقيق أغراضها .

## ٣- إستراتيجية على مستوى الوظائف ( Functional Strategy ) :

يهتم هذا بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أم بشري(كالإنتاج والتسويق والتمويل والإفراد) التي تمثل وحدات تنظيمية مستقلة ، ويقل نطاقها الى ما بعد إستراتيجية الأعمال ،وتركز هذه الاستراتيجية في الإحاطة على تساؤل حول كيفية دعم ومساندة إستراتيجية منافسة الأعمال ، كما يلاحظ على هذا المستوى تكامله مع مستوى إستراتيجية الأعمال من خلال وضع إطار عام لتوجيه العمليات .

وفي ضوء ما تقدم ، يمكن توضيح تلك المستويات وأبعاد التفرقة فيما بينها من خلال الشكل الآتي :

مراجعة مدى التقدم	تخصيص الموارد	تحديد الموارد المطلوبة لسد الفجوة	أدراك وتحديد الفجوة	الاهتمام	الأبعاد الاستراتيجية
١	٨		٤ ١	سلسلة الإغراض والرؤية والرسالة والغاية والأهداف	إستراتيجية المنظمة (مرتکز المعرفة المطلوبة)
١	٩	٧ ٥	٢	البيئة التنافسية (تحليل فرص تهديد)	وحدات الأعمال (تحليل التنافس)
	١	٦	٣	البيئة الداخلية (عناصر قوة و ضعف)	إستراتيجية الوظائف (معلومات تفصيلية عن المجال الوظيفي والتشغيلي)

شكل (٧-١) مستويات الإدارة الإستراتيجية وأبعاد التفرقة بينها

المصدر: عبد الحميد المغربي ، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٥٨

ويتضح من الشكل أعلاه تدرج مستويات الإدارة الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال ، إذ يشير المستوى الأول إلى المعرفة المطلوبة لانطلاق إستراتيجية التنظيم ، ويشير المستوى الثاني إلى تبني المعلومات في المجال التنافسي والبيئي ، بينما يركز المستوى الثالث إلى توفير المعلومات التفصيلية للمجالات الوظيفية والتشغيلية للإدارات المتخصصة كالتسويق والعمليات والموارد البشرية ، أما الأرقام الموضحة في الشكل فتدل على ما يأتي :

- ١-تقويم الأداء الحالي في ضوء الغايات والفجوات الإستراتيجية .
- ٢-ربط الفجوة بالمتغيرات البيئية .
- ٣-ربط الفجوة بالقدرات والإمكانات .
- ٤-تحديد الغايات المستقبلية في ضوء أدراك الفجوة.
- ٥-وصف الخطط الإستراتيجية لتحقيق الغايات .
- ٦-تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة متخصصة لإغراض التطبيق .

- ٧- تجميع الاحتياطات التفصيلية للوظائف.
- ٨- تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات .
- ٩- إعادة تخصيص الموارد والإمكانات.
- ١٠- تحديد دقيق للموارد وتوزيعها حسب الوظائف .
- ١١-مراجعة استخدام الموارد التي تم تخصيصها لكل وظيفة.
- ١٢- مراجعة استخدام الوظائف تبعاً لكل قطاع أو نشاط .

## القيادة بين التوجيهات التقليدية والحديثة:

تشير الدراسات ووجهات نظر الباحثين التي تناولت موضوع القيادة ، بان المستجدات الفكرية للإدارة الاستراتيجية ، قد أفصحت عن تحول فكري وجذري في عمل ووظائف القيادة ، وافترضت الخصوصية في مسؤولياتها وأدوارها وسبل تفكيرها لاستيعاب مشكلات التغيير المنظورة والمتوقعة في بيئة المنظمات ، وبالتالي استثمار الاتجاهات الايجابية التي تعزز المكانة والنجاح من جهة والتصدي للاتجاهات السلبية المعيقة لمسار أنشطة المنظمة وفرص نجاحها ، وفي ضوء ذلك وصف القائد بأنه الشخص المفكر والمتأمل في رسم الخطط وتصميم المنظمة وإرشاد وتوجيه الأفراد من خلال الخبرة الواسعة وبعد النظر لغرض إنجاز الأهداف ، فيما أشار آخرون بان القيادة الاستراتيجية تقوم برسم خطوات الإدارة الاستراتيجية ، وإعطاء التوجيهات اللازمة للمنظمة عن طريق صياغة خطط العمل الاستراتيجية لتحقيق الأداء الأفضل ، وبذلك فإن القائد الاستراتيجي يختلف عن القائد التقليدي ، إذ هو يحسن إدارة منظمته استراتيجياً من خلال تحديد مكامن القوة والضعف فيها بدقة ويعرف معنى الفرصة وخطورة التهديد ويعرف كيف يتصرف؟ فيرى الإستراتيجية باعتبارها قراراً يتضمن تحريك موارد المنظمة المادية والبشرية وتمثل أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر عملائها ، ويختار الإستراتيجية أو تشكيلة من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الإمكانيات الداخلية بما تحمله من نقاط قوة وضعف، وتتلاءم وظروف البيئة بما تحتويه من فرص وتهديدات. واستناداً إلى التوجهات التي أوجدتها أطروحات الكتاب في الفكر الإداري التقليدي ، وطورتها فيما بعد الأطروحات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية ، تبلورت العديد من المعايير الفلسفية التي تميز بين القيادة التقليدية والمعاصرة يمكن الإشارة إليها بغية الحصول على تصور عام لطبيعة الاختلاف وكما في الجدول الآتي:

جدول (3-1) التمييز بين القيادة التقليدية والاستراتيجية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال Domain	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استنادا إلى المواعمة بين الفرص والموارد المتاحة .	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة .
التركيز Focus	يركز على المواعمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله .	يركز على جانب المواعمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها .
التخطيط Planning	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط بالاستناد إلى ما يمتلكه من مهارة تقليدية .	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية .
القرارات Decision s	إتباع منهج مخطط ومحدد لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسه سلفا بعيدا عن المخاطرة. وعدم التأكد في القرارات .	إتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات . والمهارات التي يحملها .
الثقافة المنظمية Culture	يميل إلى تبني ثقافة منظميه يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	يميل إلى تبني ثقافة منظميه قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور المنظمة وتعزيز قدراتها.
المنافسة Competitive Advantage	يميل إلى اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عند الضرورة .	يميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمية تجعل المنظمة قائدة في مجال عملها .
مرونة العمل Flexibility	يميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل .	يميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل .
التغيير Change	يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر .	يميل إلى التغيير الجذري ويأتون بابتكارات جديدة .

المصدر: قدوري، فائق مشعل، إستراتيجية الاختيار والتطوير القيادي ، العراق ، ١٩٩٨ ، ص ١٢-١٣

ثانيا: نظام القيادة الاستراتيجية:

قدم (، Sosik et al 2005): نموذج لنظام القيادة الاستراتيجية، يتكون من:

١. مدخلات القيادة الاستراتيجية: وتشمل صفات القائد التنفيذي وأدواره، مهارات الموظفين ومعارفهم، التي تؤثر على القيادة الاستراتيجية، اتجاهات الصناعة، فرص السوق، تكنولوجيا المعلومات، وأصحاب المصالح.
٢. عمليات القيادة الاستراتيجية: وتتمثل في مجموعة السلوكيات المتمثلة في : تحديد اتجاهات الصناعة، والتركيز على الرسالة المحورية والاستراتيجية والرؤية، واختيار وتطوير أفراد يتوافقون والاستراتيجية، ودمج الأفراد والتكنولوجيا المناسبة، وخلق التعاون والثقة، وتدعيم التعلم والابتكار، وتعزيز الرسالة المحورية والاستراتيجية، واعادة التركيز على شكل النجاح المستقبلي.
٣. مخرجات نظام القيادة الاستراتيجية: وتشمل الأداء المالي للمنظمة، ورضا الزبون، وتوسيع قواعد المعرفة، والاتصال مع المساهمين، والتحسين المستمر للأفراد والعمليات، والقيادة المشتركة (تشارك كل من في المنظمة في المهام القيادية).

### ثالثا: التحول نحو الأدوار الاستراتيجية للقيادة :

إن المنظمات اليوم يتحقق أداؤها من خلال التنسيق بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ، حيث يوفر التفاعل مع البيئة مفهوما جيدا للتوجهات المستقبلية والتنافسية ويزود برؤية للوصول إلى الأداء الجيد ، وان ذلك مرهون بمدى ممارسة إدارة المنظمات لادوار غير مألوفة تحقق النجاح الذي تتشده ، انطلاقا من عدها الجهة المسؤولة عن تحقيق التوازن بين الأهداف الآنية والمستقبلية وبالتالي اتخاذها لقرارات حاسمة وفعالة .

لقد أشارت العديد من الدراسات والأدبيات الإدارية ، إلى وجود حالة من التباين في ادوار ومهام القيادات الإدارية العليا، فبعد إن ساد النموذج البيروقراطي لسنوات عديدة بإيجابيته وسلبياته ، وكشف عن ادوار تقليدية وغيرها من الأنساق المألوفة ، تغيرت الصورة نحو نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى سلوكيات وأنماط أداء جديدة، خصوصا بعد إن تزايدت أعباء الإدارات في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات ، مما لزم التوجه نحو زيادة أعباء المهام والأنشطة القيادية وفقا لمستجدات المضامين الجديدة لتوجهات الإدارة الإستراتيجية وما يستلزم من

الخصوصية في الأداء الاستراتيجي ، لذا بات الأخذ بالمهام والأدوار الاستراتيجية أمراً مطلوباً واحتلت المراتب الأولى في مهام العمل القيادي ، إضافة إلى المهام والأنشطة التقليدية ( التشغيلية ) .

لقد ذكر (Mintizberg,1973) ان هناك عشرة ادوار للمدير الاستراتيجي وتعتبر اساسية تقع ضمن اربعة مجاميع رئيسية وهي :

#### ١- الادوار التفاعلية (Interpersual Roles) وتشمل .

أ- الرئيس الصوري او الرمزي للمنظمة (Figureneal) اذ يؤدي واجبات اجتماعية ومظهرية للمحافظة على ثقافة المنظمة وواجبات قانونية كاستقبال الزائرين ، وتوقيع المخاطبات ، وافتتاح المصانع وتوقيع العقود فهو يمثل راي السلطة الرسمية او القانونية للمنظمة.

ب- القائد ( Leader ) فهو قائد على مستوى الافراد او الجماعات والوحدات اذ يقود الافراد عن طريق تحفيزهم وارشادهم وتلبية احتياجاتهم والاشراف على تدريبهم ويقود الجماعات في مجال بناء وادارة الفرق ، ويقود الوحدات في مجال خلق الثقافة .

ج- الرابط المتصل (liaison).

#### ٢- الادوار المعلوماتية (Informational Roles) وتتضمن :-

أ- المراقب (Moniter) ويتمثل عمله بالبحث عن المعلومات واستخلاصها وتدقيقها واجراء التحليلات المتنوعة الحاجة المتعلقة بالمنظمة وبيئتها الخارجية كما يمارس دوره الرقابي من خلال تطوير الانظمة ويضم الهياكل وتحديد الاجراء الموجه للعمل .

ب- الموزع او ناشر المعرفة (Disseminator) وهو الذي ينقل المعلومات الى بقية انحاء الادارة العليا والاشخاص المهمين في المنظمة ويشركهم بها .

ج- الناطق الرسمي او المتحدث باسم المنظمة (Spokesman) يطلع الافراد الخارجيين بشأن تطور المنظمة ويتحدث امام الجهات الرسمية لتوضيح طبيعة انشطتها فالدور المعلوماتي للمدير يتمثل بالرقابة المعلوماتية للوحدة من خلال استخدام السلطة الرسمية.

### ٣- الادوار الفردية (القرارية) (Decisional Roles) وتمثلها الادوار الاتية :

أ- دور رجل الاعمال (Entrepreneur) يبحث عن مشروعات جديدة في البيئة الخارجية لغرض استثمارها ويشرف على تصميمها وتنفيذها .

ب- دور معالج الارتباكات (Disturbance Handler) وهو الذي يحل المشاكل غير المتوقعة ويتخذ كافة الاجراءات التصحيحية لمعالجة الازمات والاضطرابات

ج- موزع الموارد (Resource Allocato) وهو الذي يوزع موارد المنظمة وفقا لاوليات مجدولة ويستخدم اهداف المنظمة .

د- المفاوض (Negatiator) وهو الذي يمثل المنظمة في مفاوضات الاتفاقيات الرئيسية والمهمة مع الاطراف الخارجية وعقد الصفقات .

أما (Thomas,1988) فقد حدد أربعة أدوار (تحديد الوضع الحالي ،تحديد المستقبل ، تكوين الاستراتيجية وتنفيذها، تقييم الأداء ومتابعته)

١- **تحديد الوضع الحالي للمنظمة** : ويتطلب هذا الدور إلمام القائد بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة وطبيعة عملياتها واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية . وتعد هذه الخطة بداية مبكرة للشروع الاستراتيجي للمنظمة ، وبذلك فان تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ومكامن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية يهيئان الإجابة عن السؤال المثار حول أين تقف المنظمة الآن ؟ مقارنة بالمنافس أو المناظر ، ويكمن الجواب عند الإدارة العليا .

٢- **تحديد مستقبل المنظمة**: ويشمل دور القائد في تحديد معاني الأحداث البيئية ( التعقيد البيئي - المنافسة - ندرة الموارد - المعلومات .. ) وتحليل هذه المعاني وإسقاطها على محاور المستقبل . وهذه الحالة يطلق عليها اصطلاحا بالمجالات المحتملة لأنشطة المنظمة . وغالبا ما يلجأ القائد إلى استخدام النماذج الفكرية والإحصائية والسيناريوهات في اختيار الفروض الفكرية .

٣- **صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها** : وتستند هذه الخطوة على فهم دقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية وما يحيطها من ظروف متغيرة ،

والتهيؤ المحكم لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية . ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ مدىً واسعاً من الوقت القيادي .

٤- **تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته** : ويتضمن دوره في عملية التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً وحسب المعايير الأدائية والتقويمية وقوفاً على فاعلية التنفيذ .

من هنا تأخذ الأدوار الجديدة محاور عديدة تعبر عن الأعمال التي يشترك فيها الاستراتيجيون وتشغل حيزاً كبيراً في تفكيرهم ووقتهم ، لذلك تظهر حاجة التحول نحو اعتماد مستجدات الإدارة الاستراتيجية كأساس في بناء الوظيفة القيادية في المنظمات ، واحتواء مضامينها وطموحاتها وما يتصل بها من خصوصيات في المسؤوليات والخبرات وأطر التفكير ، وبالشكل الذي يجعل من مهام عمل القيادة في المنظمات موقعاً لصنع القرارات الاستراتيجية بدلاً من الاستغراق في تفاصيل الأنشطة اليومية ( التشغيلية ) .

#### رابعاً: التحول نحو التفكير الاستراتيجي للقيادة :

إن تحليل المضمون الفلسفي للتحول نحو الأدوار الاستراتيجية للقيادة المشار إليه سابقاً يظهر في ضوء التحول في أنماط التفكير القيادي الذي يفرضه عصر تقانة المعلومات ، إذ تشير الدراسات إن المنظمات المعاصرة ، دأبت على الإيمان بأن تفكير الإدارة هو الشيء الوحيد الذي يجب إن يتغير ، لأن نوع التفكير الذي قاد إلى النجاح السابق سوف لن يؤدي حتماً إلى النجاح المستقبلي ضمن ظروف عدم التأكد البيئي وكثرة المتغيرات وتسارع حركتها ، فأساليب الإدارة التقليدية لا تتلاءم مع متطلبات عصر المعلومات والاتصالات المعرفية وما ينتج عنها من تزايد المنافسة والجودة والإبداع، ومع تلك المعطيات تعززت الإدراكات في مدى المنظمات المعاصرة على مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ، والسعي إلى تبني طرق جديدة في التفكير والتعلم بعيداً عن الأطر التقليدية المألوفة في إدارة الأنشطة والفعاليات المتنوعة .

من هنا فإن الإدارة الاستراتيجية تتطلب قادة يتسمون بالخيال والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية واكتشاف الفرص السوقية أو خلقها فيضعون تساؤلات

أساسية يجيبون عليها أين نحن الآن؟ أين نود أن نكون بعد فترة معينة؟ ما هي الإستراتيجية التي نصممها ونطبقها لنصل إلى ما نريد؟.

وبذلك فإن التفكير الاستراتيجي ميز القادة الاستراتيجيون عن غيرهم ، إذ يفصح عن خصوصية الفلسفة القيادية في التعامل مع المشاكل المطروحة ، بمنطق الإبداع والمبادرة التي تفضي إلى قدرة تصور المنظمة في الصورة المثالية التي يجب إن تكون عليها في المستقبل ، بعيدا عن التفكير البديهي المستند على الخطوات المتتابة والروتينية ، إذ تشير الدراسات إلى إن المفكر الاستراتيجي هو المصطلح الأكثر ملاءمة لاستخدامه وفقا لمتطلبات الحاضر والاستفادة من معطياته وصولاً إلى رسم صورة مستقبلية للمنظمة ، لتؤشر الحالة المتطورة للتفكير والشاملة لمفاصل الإدارة الاستراتيجية ، فهو مطلوب في الصياغة والتنفيذ وفي تحديد الأداء الاستراتيجي .

وقد ذكر المغربي (١٩٩٩م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم :

١. القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجدّه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
٢. القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، ويقوم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
٣. القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم .

٤ . القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته .

٥ . القدرة على بناء الغايات والأهداف. إذ يتميز الإستراتيجيون بالقدرة على شحذ همهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي ، وبالتالي المقدره على وضع غايات يمكن أن تشتق منها أهداف بعيدة المدى لمنظماتهم إذ إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكراً . وتحليل استراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة.

٦ . مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها. تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطى الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته ، كذلك تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدققها وحسن استخدامها ، والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس ، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحاً ، ولذا نجده يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب ، ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحياناً ليحصل على تلك البيانات المستقبلية أو تلك التي أعدتها المنظمات المنافسة للتعامل في سوق الغد. إن قدرة الإستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك.

٧ . البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور ومواكبة التطور . تمثل فراسة المدير الإستراتيجي بعداً مهماً في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها العديد من نواحي الغموض ، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية كلما اتسع المدى الإستراتيجي لنافذة للمدير الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلاً

من هنا فإن التفكير الاستراتيجي ميز القادة الاستراتيجيون عن غيرهم ، إذ يفصح عن خصوصية الفلسفة القيادية في التعامل مع المشاكل المطروحة ، بمنطق الإبداع والمبادرة التي تفضي إلى قدرة تصور المنظمة في الصورة المثالية التي يجب

إن تكون عليها في المستقبل ، بعيدا عن التفكير البديهي المستند على الخطوات المتتابعة والروتينية ، إذ تشير الدراسات إلى إن التفكير الاستراتيجي للقيادة هو المصطلح الأكثر ملاءمة لاستخدامه وفقا لمتطلبات الحاضر والاستفادة من معطاته وصولاً إلى رسم صورة مستقبلية للمنظمة ، لتؤشر الحالة المتطورة للتفكير والشاملة لمفاصل الإدارة الاستراتيجية ، فهو مطلوب في الصياغة والتنفيذ وفي تحديد الأداء الاستراتيجي .

انطلاقاً ، أصبحت عملية التكامل بين المدلولات الفلسفية للقيادة الإستراتيجية وأنماط تفكيرها من المستلزمات الرئيسية في تشكيل توجهاتها الاستراتيجية ، والتي تتحول عملياً إلى مشاريع قرارات استراتيجية . وترى إحدى الدراسات ( Mason,1986 ) ضرورة إيجاد الموائمة بين أنماط التفكير وما يقابلها من قرارات إستراتيجية لقيادات المنظمات في الميدان .