

قرأه في كتاب:

كيف تصبح قائدا استراتيجيا

المؤلف:

ريتشارد.ل.هيوز & كاترين كولار

في البداية يطرح المؤلف سؤالاً عامًا عن مستوى التعقيد الذي تعيشه المنظمات في الواقع المعاصر، حيث يسأل فيقول: هل لاحظت مدى صعوبة انجاز العمل في المؤسسات هذه الأيام ؟ كيف حدث ذلك ؟ ثم يجيب عن هذا السؤال بذكر مجموعة من العوامل التي ساهمت في ذلك وهي:

1- سرعة التغيير: المنتجات الجديدة تطور بسرعة أكبر، المنافسون الجدد يظهرون بسرعة أكبر، ويجري إدخال المزيد من المتطلبات والقواعد والأنظمة التغييرات مستمرة ومتواصلة و مطردة

2- ازدياد الاحتمالات: أصبح التنبؤ والتخطيط على المدى البعيد عملية أكثر صعوبة و مجازفة إن لم تكن مستحيلة

3- الغموض المتفاقم: تزايد عدد ما تواجهه الشركات من مشكلات تسيء تحديدها وتعريفها وتستعصي على الحلول الروتينية

4- التعقيد المتزايد: المشكلات التي تواجه موظفي الشركات والمؤسسات اليوم تبدو أشد تعقيدا من ذي قبل

إن أفضل طريقة لازدهار المؤسسات في خضم هذا الواقع الجديد هي أن تتحول إلى مولدات للتعلم المتواصل. يعني ذلك على الصعيد العملي أن تصبح الاستراتيجية المؤسسية – الرؤية، الاتجاهات، التكتيكات التي تتبناها لتحقيق النجاح – حالة مستمرة من التشكل، والتطبيق وإعادة التقويم، والمراجعة والتنقيح.

• **تعتبر الاستراتيجية المؤسسية عملية تعلم تشمل خمسة عناصر:**

- 1- تقويم موقعنا الحالي:** وهذا يتصل بجمع المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة التنافسية وتفسيرها واستخلاص المعنى الدلالي منها.
- 2- فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه:** وهذا يتعلق بتطلعات وطموحات المؤسسة بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وقيمتها الجوهرية.
- 3- تعلم كيفية بلوغ الهدف:** وهذا يتصل بصياغة ورسم الاستراتيجية بما في ذلك تحديد الأولويات.
- 4- الانطلاق (في الرحلة):** وهذا يشمل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل إجرائي عبر تحديد وتنفيذ التكتيكات.
- 5- التحقق من مدى التقدم:** أي التقويم المستمر لفاعلية المؤسسة.

إن بؤرة تركيز القيادة الاستراتيجية تتمثل في الميزة التنافسية المستدامة أو النجاح الدائم للمؤسسة. وفي الحقيقة فإن هذا هو عمل القيادة الاستراتيجية: دفع و توجيه المؤسسة بحيث تحقق الازدهار والنجاح على المدى البعيد.

- تمارس القيادة الاستراتيجية حينما تكون لقرارات القادة وأفعالهم آثار استراتيجية على المؤسسة. **يمكن وصفها أيضا بالطريقة التالية:**

- 1- القيادة الاستراتيجية واسعة المدى
- 2- تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة
- 3- القيادة الاستراتيجية تشمل غالبا تغييرا مؤسسيا ذا شأن

- ونعني بالمدى الواسع للقيادة الاستراتيجية أنها تؤثر في مجالات تقع خارج إطار المجال الوظيفي والقسم الخاص بالقائد بل يتجاوز تخوم المؤسسة ذاتها. كذلك يجب على القائد الاستراتيجي أن يبقى في ذهنه أهدافا بعيدة المدى في نفس الوقت الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف القريبة. ومما يجعل القيادة الاستراتيجية مختلفة عن القيادة عموما هو أنها تؤدي إلى إحداث تغيير مهم في المؤسسة. حيث إن القيادة الفاعلة لا تحدث بالضرورة تغييرا مؤسسيا مهما.

- إن إيجاد الميزة الاستراتيجية المستدامة للمؤسسة ليس مهمة سهلة فهو يتطلب أشخاها يتمتعون بالحدق والذكاء والقدرة.

- ما الذي يمنع المؤسسات وقاداتها من النجاح الاستراتيجي؟! **في أغلب الأحوال يمكن تصنيف العقبات ضمن ثلاث فئات:**

1- الافتقار إلى بؤرة التركيز:

حيث تحاول المؤسسات أن تكون (كل شيء) لكل الناس، ويفشل القادة في اتخاذ قرارات صارمة تعطي تركيزا استراتيجيا.

2- خطط غير مترابطة:

حيث لا يتوافق ما يفعله الموظفون والإدارات والاقسام الوظيفية مع استراتيجية المؤسسة ولا يتواكب معها.

3- المدى المحدود:

إذ يركز القادة على تحقيق النجاح على المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى الطويل.

- في استفتاء غير رسمي لقراء أحد المنشورات الإلكترونية لمركز القيادة الإبداعية قال 35% ممن شملهم الاستفتاء إن الافتقار إلى الوضوح فيما يتعلق بالاستراتيجية المؤسسية يعرقل قدرتهم على التحول إلى استراتيجيتين.
- إن غياب الفهم المشترك للاستراتيجية يسمح للعاملين بوضع أجنداتهم الشخصية واتباعها.

• إن الأفراد في كافة مستويات مؤسستهم نادرا ما يفهمون كيف تدعم أدوارهم رسالة المؤسسة واستراتيجيتها في بعض الحالات، يكمن السبب في أن الاستراتيجية لا تحدث التركيز المطلوب، لكن في حالات أخرى تكون أنظمة الاتصال الرسمية والمنسقة عاجزة أو غير موجودة أصلا.

• إن إيجاد ميزة تنافسية مستدامة ليس مهمة يسيرة فهو يشمل وصل الهوية الفاصلة بين التعقيدات الداخلية والاعتماد المتبادل من ناحية، والحاجة إلى المرونة من ناحية ثانية. أما إقامة التوازن بين طرفي هذه المعادلة فهو عمل القائد الاستراتيجي.

• المسألة الحاسمة بالنسبة للقادة الاستراتيجيين هي كيفية إحداث التغييرات التي تعتمد على بعضها بصورة تعاقبية.

• **هنالك العديد من المضامين للنظر إلى الاستراتيجية كعملية تعلم، إلا أننا نرغب باستكشاف وتقصي أربعة منها على وجه الخصوص:**

1- استراتيجية القيادة تتعلق بالاكشاف أكثر من التقرير.

2- القيادة الاستراتيجية ليست مقتصرة على أولئك المترعين على القمة.

3- ليس كافيا أن تكون قائدا استراتيجيا جيدا وحيدا: عليك أن تعزز وتنمي القيادة الاستراتيجية لدى الآخرين.

4- القادة الاستراتيجيون يجمعون مهارات التفكير والفعل والتأثير لدفع الاستراتيجية باعتبارها عملية في مؤسساتهم.

• من أساطير القيادة الاستراتيجية أن الاستراتيجية هي مهمة كبير المدراء التنفيذيين، في حين لا يلعب الآخرون سوى دور هامشي والحقيقة هي على العكس تماما، فكبير المدراء التنفيذيين يعتمد على المدخلات والرؤى القادمة من كافة أرجاء المؤسسة لوضع ورسم الاستراتيجية وتطبيقها والمساعدة على فهم مدى نجاحها العملي. أما خطورة هذه الأسطورة - حصر القيادة الاستراتيجية في أولئك المتربعين على القمة - فتتمثل في إيمان أولئك الأدنى رتبة بها، عن وعي أو دون وعي وعدم اعتبار أنفسهم من القادة الاستراتيجيين وبالتالي عدم التصرف كقادة استراتيجيين.

• كونك قائدا استراتيجيا يعني أن عليك التركيز على الآخرين بقدر ما تركز على ذاتك إن لم يكن أكثر. لم هذا التركيز على الآخرين؟ الجواب بسيط: عملية إيجاد الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها في أية مؤسسة على درجة من التعقيد بحيث يصعب على شخص بمفرده أن يطورها ويطبّقها فهناك الكثير من المعلومات التي ينبغي هضمها والقرارات غاية في التعقيد والنجاح يعتمد إلى حد كبير على جمع ومعالجة القدرات عبر المؤسسة برمتها، القائمة يمكن أن تطول وتطول لكن البندين التاليين يكفيان القائد الاستراتيجي كي يركز اهتمامه على الآخرين:

1- إيجاد مناخ يعزز ويشجع القيادة الاستراتيجية في الآخرين

2- تطوير قدرات قيادية استراتيجية لدى الآخرين

• حين طلبنا من المدراء التنفيذيين أن يذكروا سجية تسم القادة الاستراتيجيين العظام، كان الجواب الأكثر شيوعا هو الرؤية. الجواب الآخر الشائع هو التخطيط الجيد بعيد المدى. كلتا السمتين تشمل مهارات التفكير.

• **مما يتميز به التفكير الاستراتيجي ما يلي:**

- 1- يتطلب التفكير الاستراتيجي التركيب إضافة إلى التحليل
- 2- التفكير الاستراتيجي خطي وغير خطي
- 3- التفكير الاستراتيجي بصري ولفظي
- 4- التفكير الاستراتيجي ضمني ومضمّر وظاهري معلّن
- 5- التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى القلب والعقل في آن

• يشمل التحليل تقسيم الكل الواحد إلى عناصره التكوينية ويعتبر مهارة مفيدة جداً، يبرع فيها معظم المدراء أما التركيب من ناحية أخرى فيتعلق بجمع وتوليف عناصر منفصلة لتشكل كلا واحداً أكثر تعقيداً.

• تعكس الاستراتيجية الخيارات بين ما سنفعله المؤسسة (أو ما ستكون عليه) وما لن تفعله (أو ما لن تكون عليه)

• يشمل التفكير الخطي/التسلسلي البحث عن أو افتراض علاقات السبب والنتيجة أو العلاقات التسلسلية بين الأشياء.

• أصحاب الرؤى العظام هم القادرون على رسم صورة مرغوبة للمستقبل والكلمات المعبرة والجمل الغنية بالمجاز تساعد على نقل تلك الصورة

• تتضح قيمة الصورة البصرية في النشاط التجاري من خلال صورة العلامة التجارية المؤثرة



- الرؤية الواضحة يمكن أن تلامس القلوب والعقول وبمقدور طموحات المؤسسة أن تضيء معنى على عمل الموظفين وتزودهم بالطاقة التي تدفعهم إلى عمل أكثر مما يظنون أنهم قادرين أو راغبون على أدائه.
- لهذا السبب غالباً ما يفتقد العاملون في المؤسسة مصدر الإلهام حين تكون البيانات المعبرة عن الرؤية أو الرسالة كمية - لا نوعية - في طبيعتها

كلمات مستخدمة في نموذج التفكير الاستراتيجي المتكامل	كلمات مستخدمة في التفكير الاستراتيجي التقليدي
فكر	راقب
صل	قارن
أوجد	اختبر
تصور	بيانات
وضح	ناقش
ابتكر فكرة	خطط
مثل	عرف
تخيل	قوّم
اعرض	حدد
ركب	أوجز
اربط	حلل
حاك	صنف
دمج/ تكامل	قدر
	إدارة

- بعد ذلك يذكر المؤلف خمس كفاءات للتفكير الاستراتيجي يعتقد أنها جزء لا يتجزأ من التحدي الأوسع للقيادة الاستراتيجية وتعد الأقل تطويراً في العادة وهي:

1- الفحص الدقيق

2- الرؤية

3- إعادة الصياغة

4- استخلاص المعنى المشترك الصحيح

5- التفكير المنظومي

- بالرغم من أن عملية التعلم الاستراتيجي يمكن أن تبدأ فعلاً في أية مرحلة إلا أنها تنطلق في الحالة النموذجية من تقويم موقع المؤسسة الحالي وهذا يشمل قصي الوضع الاستراتيجي الراهن للمؤسسة وتحليل الفرص والتهديدات في ميدان نشاطها إضافة إلى نقاط القوة ومواطن الضعف داخلها.
- المفكر الاستراتيجي الكفاء يمسح بيئته المحيطة بحثاً عن البيانات والمعطيات أو التوجهات أو الأفكار التي يمكن أن تكون مهمة لقدرة مؤسسته التنافسية في المستقبل.
- تشمل عملية إعادة الصياغة القدرة على رؤية الأشياء بصورة مختلفة بما في ذلك طرائق جديدة في التفكير بالتحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة وقدراتها الأساسية

- إعادة الصياغة تلعب دورا حاسما في المراحل التكوينية من عملية التعلم الاستراتيجي بدءا من تقويم موقعنا الحالي وانتهاء بتعلم كيفية بلوغ الهدف.
- من أهم ما يفعله القادة – الاستراتيجيون على وجه الخصوص – مساعدة الآخرين على استخلاص المعنى الدلالي المشترك من العالم المحيط بهم، والتحديات التي يواجهونها معا، وكيف يواجهونها بشكل جماعي.
- يحتاج الموظفون في العمل على استخلاص معنى مشترك حول سلسلة واسعة من الأمور والقضايا:

1- رؤيتهم للمستقبل

2- فهمهم للتحديات التي تجبه مؤسستهم

3- الإرشاد والتوجيه من الإدارة العليا

4- كيفية تفاعل الفرق مع الأفراد والمجموعات الأخرى

5- العقبات التي تعرقل نجاح المجموعة أو الفريق وطرائق مغالبتها

- **من الأمور المهمة في هذا المجال مراعاة ما يلي:**

- 1- مع انتقال الحوار إلى موضوعات أكثر صعوبة وتعقيدا ثبت أن إحداث تغيير مرتجل في مواقع الجالسين أمر مفيد على نحو خاص.
- 2- استكشف مع الآخرين المضامين الاستراتيجية للصور الذهنية أو الفوتوغرافية لمستقبلك.
- 3- تشارك مع الآخرين في مسعى تعاوني لتمثيل رسالتك أو مهمتك أو رؤيتك باستخدام الكلمات أو الصور.
- 4- انخرط في الحوار مع الآخرين حول استراتيجيتك باستخدام القصص أو الاستعارات التشبيهية أو اللغة المجازية.

- 5- انقل إلى الآخرين استراتيجيتك باستخدام الصور الفوتوغرافية أو الصور البصرية أو غيرها من عروض البيانات والمعطيات.
- 6- اطرح أسئلة تتعلق بوجهات نظر الآخرين خلال المناقشات بحيث تعمق فهمك لأرائهم.
- 7- عبر عن شكوكك أو انتقاداتك بطريقة بناءة.
- 8- تعاون مع الآخرين في صياغة وتشكيل وجهات نظر استراتيجية جديدة.
- 9- افتح إحدى المسائل المعقدة للنقاش والتفكير المتعمق بدون استعجال الإجابة.
- 10- أوجد طرائق مناسبة لنقاش ما لا يناقش.

• **خمسة أساليب لتحسين التفكير المنظومي:**

- 1- ابحث عن الأنماط مع أخذ الزمن بعين الاعتبار
- 2- انظر إلى الصورة الواسعة
- 3- ابحث عن العلاقات التفاعلية المعقدة
- 4- افترض وجود علاقات أساسية غير رسمية
- 5- صحح فهمك للسبب والنتيجة

- لنفكر بالسؤال التالي: هل يؤدي المناخ المؤسسي الإيجابي إلى أداء جيد، أم هل يفضي الأداء الجيد على مناخ مؤسسي إيجابي؟

إذا اعتقدت أن الأداء يوجد المناخ فقد تدشن الخطوات الإجرائية الهادفة على نحو خاص لتحفيز الأداء كتخصيص حوافز للأداء الاستثنائي (العلاوات الفورية مثلا) ولربما تفاجأ إذا انخفض مستوى الأداء لاحقا، وهو امر قد يحدث إذا أربك تقديم المكافآت التنافسية علاقات العمل الفعالة بين الموظفين. أما إذا اعتقدت كاحتمال آخر أن المناخ يؤثر في الأداء فلربما تركز جزءا كبيرا من وقت وطاقة الموظفين للاجتماعات واللقاءات الهادفة للعثور طرائق مناسبة لتحسين المناخ المؤسسي.

• تتعلق الاستراتيجية بالتسويات: اصطفاء فعل دون غيره، واختيار أن تكون على هذه الصورة دون سواها وتطوير إحدى القدرات دون غيرها.

• ست كفاءات عامة تشكل الفعل الاستراتيجي:

- 1- وضع أولويات واضحة.
 - 2- إيجاد الظروف المناسبة لفاعلية الآخرين.
 - 3- جعل الاستراتيجية عملية تعلم.
 - 4- التصرف بشكل حاسم وحازم في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين.
 - 5- التصرف مع أخذ المصالح القصيرة والبعيدة المدى بعين الاعتبار.
 - 6- الشجاعة والثقة بالقناعات.
- يعتبر وضع أولويات واضحة من أهم واجبات القائد الاستراتيجي فهي تسهل العمل المنسق في المؤسسة كما توفر ركيزة للفعل الحاسم مع أخذ المصالح القصيرة والطويلة المدى بعين الاعتبار يمكن للأولويات بالطبع أن تتغير وأحيانا تحتم الظروف قبول الاستثناءات للقاعدة العامة

- أحد القرارات الرئيسية لأي مؤسسة هو اختيار المحركات الاستراتيجية التي ستتميز بها على الصعيد التنافسي عن المؤسسات الأخرى العاملة في نفس الميدان.
- قائمة الجوانب المرشحة لأكبر نصيب من الاستثمار طويلة في أية مؤسسة وغالبا ما تشمل بدائل وخيارات مثل:

- 1- تغييرات في تسعير المنتج
- 2- تغييرات في كوادر موظفي خدمة الزبائن
- 3- تعزيز وتدعيم جهود تطوير المنتج
- 4- تقليص مدة دورة تطوير المنتج
- 5- تغييرات في طاقة التصنيع
- 6- تغييرات في كفاءة التصنيع
- 7- تحسين الجودة
- 8- تغييرات في حجم فريق المبيعات
- 9- تغييرات في تعويضات فريق المبيعات
- 10- تغييرات في التسويق

- المواءمة من أهم الخطوات في تغيير الاستراتيجية الناجح، ولا شيء أكثر قوة وفاعلية لخلق الالتزام والمواءمة من الانفتاح وسرعة الاستجابة.

- يتوجب على القادة الاستراتيجيين اليوم إيجاد الشروط المناسبة ليمارس الآخرون فاعليتهم بالتسابق مع هذه الظروف التنافسية الجديدة. والتحدي الآن هو إقامة التوازن بين الحاجة للحسم والفعل وبين البنية والقدرة على التوقع، والتوازن بين البيئة والقدرة على التوقع في الخطة الاستراتيجية (أو الخطط البديلة، المناسبة لمختلف السيناريوهات المحتملة في المستقبل) والحاجة للحسم واتخاذ الفعل الاجرائي المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- من المعوقات الرئيسة للفعل الحاسم في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين؛ نزعة المؤسسة (أو ميل أحد كبار قادتها) لمعاقبة الأخطاء أكثر من مكافأة الإنجازات.
- من المهم أن تقوم بما تقدر عليه في المكان والزمان المناسبين وباعتبارك قائدا استراتيجيا يمكنك إيجاد منطقة محمية للمبادرات الإبداعية الذكية وركوب المخاطر المحسوبة من قبل مرؤوسيك حتى وإن كنت لا تتمتع بهذه الحرية.
- من المهم إقامة التوازن المناسب والصحيح بين الحاجة إلى التوجيه والحاجة إلى الاستقلالية.
- إن فصل صياغة الاستراتيجية عن التطبيق ليس فكرة جيدة على وجه العموم. فمعظم الرؤى المهمة لصياغة الاستراتيجية تكمن في رؤوس مدراء التشغيل.
- تشير عملية السبر والتعلم إلى أن الطريقة الوحيدة لتقويم قابلية التطبيق الاستراتيجي لفكرة أو فرصة ما هي بالضبط متابعتها، أي طرح نسخة أولية من المنتج أو الخدمة، ثم معرفة السوق والتقانة ثم تعديل المنتج/الخدمة اعتمادا على تلك المعرفة.

• تتألف طريقة مراجعة الفعل بعد اتخاذه من ست خطوات رئيسية:

- 1- ماذا كان المقصد؟ ما النتيجة أو الغرض الذي استهدفه الفعل؟ ماهي الغاية التي قصد تحقيقها وكيف؟
- 2- ما الذي حصل؟ ما هي النتائج وماهي الأحداث التي أسهمت فيها؟ ماهي الأطراف المعنية التي لعبت دورا حاسما والاتصالات الحاسمة التي جرت والصلات أو المفاصل المهمة التي تكشفت؟
- 3- ما العبر التي تم تعلمناها؟ ما الذي توضح الآن وكان غير معروف سابقا؟ ما هي الدروس المستخلصة التي ستساعد غيرنا على الأداء بشكل افضل في المرة القادمة؟
- 4- ما الخطوات الإجرائية (الأفعال) الواجب اتخاذاها؟ ما الذي يتوجب فعله اعتمادا على الدروس المستخلصة؟
- 5- الفعل. تتمحور فكرة مراجعة ما بعد الفعل برمتها حول فعل شيء اعتمادا على العبر والدروس المستخلصة
- 6- توزيع ونشر النتائج المكتشفة. يجب التأكد من أن الآخرين الذين يمكن أن يستفيدوا من الدروس المستخلصة قد عرفوا بها

• القيادة الاستراتيجية تعني في مدلولها الفعل الحازم والتصرف الحاسم في مواجهة حالات الغموض وعدم اليقين **لكن ذلك قد يكون صعبا لعدة أسباب منها:**

1- تغير الظروف يجعل من الصعب إجراء تقويم دقيق لنسبة ركوب المخاطرة في الفعل.

2- فشل أي مبادرة يحمل في طياته خطرا محتملا يهدد الوظيفة أو القسم أو المؤسسة برمتها.

3- الثقافات المؤسسية أو أنظمة المكافآت الرسمية وغير الرسمية تثبط وتكبح في بعض الأحيان ركوب المخاطرة.

4- من المغربي غالبا تقليص حجم الغموض وعدم اليقين عبر الرهان المضمون حتى وإن كان الربح أقل.

5- يفرض الفعل تكلفة احتمال عدم السعي وراء الخيارات الأخرى.

- أصبح القرار الاستراتيجي أمرا يتعلق بالاجتهاد والحكم والمحاكمة العقلية.
- العامل الرئيس ليس اتخاذ قرارات سريعة بل اتخاذها في الوقت المناسب.

• راجع القرارات الاستراتيجية المحددة التي اتخذتها في الماضي مع مراعاة ما يلي لكل منها:

- 1- عرف القرار باختصار.
- 2- تذكر بقدر ما تستطيع الأنواع المختلفة من العوامل التي وازنت بينها عند اتخاذ القرار. حاول تقدير الاحتمال الموضوعي الذي رجح اعتقادك بصوابه أفعالك.
- 3- تذكر العملية التي مررت بها ووصلت من خلالها في نهاية المطاف على حالة الاستعداد للفعل أو القرار.
- 4- ماهي الوتيرة التي انحصر فيها فعملك أو قرارك ضمن النسبة التي تتراوح بين 40% - 70%.
- 5- الآن راجع القرارات الاستراتيجية التي يتوجب عليك اتخاذها حالياً مع الاخذ بالاعتبار ما يلي:
- 6- ما هو الاحتمال الموضوعي المرجح الذي يدفعك للاعتقاد بأن فعملك (أو قرارك) في هذه الحالة سيكون صائباً أو ناجحاً؟
- 7- إذا كان المعدل يفوق النسبة التي تتراوح بين 40% - 70% هل قمت بتأخير القرار دون وجود ضرورة لذلك؟

- مقالة نشرت في مجلة مدرسة هارفرد للأعمال، تصف أربعة مستويات للغموض وعدم اليقين مع الاستراتيجية المختلفة التي تناسب كلا منها:
- **المستوى الأول يدعى:** الوضوح الكافي بالنسبة للمستقبل، نظرا لوجود يقين استراتيجي كاف لدى المدراء لتطوير توقع دقيق وحيد يسمح بتطوير الاستراتيجية
- **المستوى الثاني يدعى:** سيناريوهات المستقبل البديلة، نظرا لإمكانية وصف المستقبل بواسطة عدد صغير من السيناريوهات المنفصلة.
- **المستوى الثالث يدعى:** سلسلة من الحالات المستقبلية، نظرا لإمكانية بروز العديد من النتائج المحتملة على طول سلسلة محددة بواسطة متغيرات رئيسية (متميزة عن السيناريوهات المنفصلة القليلة التي نجدها في المستوى الثاني).
- **المستوى الرابع يمثل:** الغموض التام حيث تتفاعل عوامل عديدة لإيجاد حالة من الغموض وعدم اليقين تجعل من المستحيل تقريبا توقع اتجاهات المستقبل. لحسن الحظ تعتبر هذه الحالة نادرة ومؤقتة.
- الاستراتيجية مسألة تتعلق بوضوح الهدف وجلاء نقطة التركيز: وهي تتمحور حول معرفة ما يجب وما لا يجب فعله، إضافة إلى فهم حقيقة أن ما ينبغي تجنبه يعادل في الأهمية ما يجب فعله.
- من المهم تذكر أن اتخاذ الفعل مع الأخذ بالاعتبار الأهداف القريبة والبعيدة، لا يشمل مجرد تقرير الاستثمارات المستقبلية فقط بل مصادر القوة التي يجب المحافظة عليها.

- من المهم تقويم الأداء الحالي والقدرة المستقبلية، النتائج التشغيلية والنتائج الاستراتيجية. الأمر الذي يساعد على ضمان توجه جميع الوحدات نحو الغايات ذاتها – وأن تكون الوجهة صحيحة بالنسبة لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد.
- من المهم تبني عدد قليل نسبيا من المقاييس الأساسية نظرا لوجوب اعتمادها على المحركات الاستراتيجية التي ينبغي أن تكون قليلة العدد بحيث لا يزيد عدد المقاييس معاً لتصبح بمثابة تعبير متكامل منطقياً عن الاستراتيجية المؤسسية.
- يتمثل التأثير الاستراتيجي في كيفية قيام القادة بتوليد الالتزام بالوجهة الاستراتيجية للمؤسسة والتعريف بها. وهو يحظى بأهمية جوهرية ومطلقة بالنسبة لاستدامة الميزة التنافسية في المؤسسات المعاصرة.
- حين طرح على المدراء المشاركين في برنامج تطوير القائد الاستراتيجي في مركز القيادة الإبداعية، السؤال التالي: ما هو التحدي الذي تواجهه عند التحول إلى قائد استراتيجي أكثر كفاءة؟ حوالي 17% منهم إلى تحدي الحصول على موافقة الآخرين والتزامهم بأفكارهم.
- هناك تحد آخر مشترك يتمثل في التأثير في كل الاتجاهات: نحو المرؤوسين، والزملاء، والرؤساء، إضافة إلى المتواجدين خارج المؤسسة.

• بالنسبة لكل من يسعى لكي يصبح قائدا استراتيجيا يشمل تطوير واستخدام التأثير الاستراتيجي تشكيل وتوطيد علاقات داخل وخارج المؤسسة ودعوة الآخرين إلى المشاركة في العملية، وبناء قوة الزخم الدافعة والحفاظ عليها والاستفادة من الأنظمة والثقافة المؤسسية بصورة هادفة كما يتطلب أن يوضح القادة البواعث (المحركات) التي تدفعهم وأن يتمتعوا بالقدرة على رؤية وفهم وجهات نظر الآخرين والانفتاح عليهم والتأثر بهم (وفي هذا مفارقة لا ريب فيها).

• **قد يمارس القائد الاستراتيجي تأثيره من أجل تحقيق النتائج التالية:**

- 1- إقناع الموظفين والعاملين بالوجهة الاستراتيجية بعيدة المدى
- 2- حث الموظفين والعاملين على الاقتناع الكامل بالمشروع الاستراتيجي بحيث يتولد لديهم التزام حقيقي به لا مجرد رضوخ أو إذعان له أو معارضة فاعلة أو سلبية وهي أسوأ الحالات
- 3- تغيير الطريقة التي يتم عبرها استخدام أو استثمار الموارد بحيث تنسجم مع المقصد الاستراتيجي
- 4- التشارك في الرؤى والملاحظات والمشاهدات مع كبار المدراء التنفيذيين فيما يتصل بقابلية الاستراتيجية للتطبيق أو تنفيذها بصورة فعالة مؤثرة أو بالقدرة على مجازة خطوات المنافسين

• في العمليات الاستراتيجية يتوجب على المؤسسات أيضا الانخراط في تعلم كيفية بلوغ الهدف من خلال استكشاف محركاتها الاستراتيجية وعبر صياغة استراتيجيات العمل والقيادة بحيث تفي بمطالب هذه المحركات.

- إن كان تأثيري أفضل من تأثيرك فإن دوري في المؤسسة أقوى من دورك.
- العامل الحاسم في التأثير بالنسبة للقائد الاستراتيجي هو ضمان استخدام المقاييس الموضوعية الصحيحة بالطرق الملائمة لمعاينة الأداء الحالي والقدرة المستقبلية.
- ينبغي ممارسة التأثير الاستراتيجي في جميع الاتجاهات: نحو الأعلى باتجاه كبار المدراء التنفيذيين، وأفقياً باتجاه الزملاء، ونحو الأسفل باتجاه المرؤوسين بل يجب أن تمتد خارج المؤسسة لتصل إلى الزبائن والمحللين والموردين وغيرهم؛ نظراً لأن مساهمة كل هؤلاء المعنيين عامل جوهري في نجاح المؤسسة الاستراتيجي.
- في الحقيقة يختلف التأثير عن الحث والاقناع. وهو لا يحدث نتيجة علاقة تفاعلية واحدة وعابرة. بل يبني بين شخصين أو أكثر - بمرور الوقت - على أرضية صلبة من المصداقية والعلاقة الوطيدة. تشكل هذه الأرضية ركيزة التأثير المحتمل بين الافراد والجماعات وهي مهمة على وجه الخصوص حين تكون دعائم التأثيرات الاستراتيجية بطبيعتها.
- يتطلب النجاح في ممارسة التأثير الاستراتيجي ثقة الآخرين بك. أي أنهم يغيرون معتقداتهم ومواقفهم وسلوكياتهم بالطرائق التي تفضلها عند قبولهم بتأثيرك. ولا بد أن يثقوا بكفاءتك ودوافعك وأسلوبك وأنتك سوف توصلهم مع المؤسسة إلى حال أفضل مما هم عليه الآن.
- توضيح رغباتك وميولك وعواطفك يوفر لك -كقائد استراتيجي - نقطة التركيز ذاتها. الوضوح يساعدك على معرفة التحديات التي ينبغي التعامل معها. كما يزودك بال قاعدة الأساسية التي تنطلق منها بكل حماس ونشاط لأداء عملك.

- ابدأ بمعرفة نقطة تركيز قناعاتك وعواطفك فكر بنفسك كشخص لا كتجسيد للدور الذي تقوم به أو الوظيفة التي تؤديها. **استكشف مكن عاطفتك وحماسك عبر التفكير بما يلي:**

1- ما هو المستقبل الذي تأمل شخصيا بتحقيقه ؟

2- كيف يبدو؟

3- ما هو المثير فيه بالنسبة لك ؟

4- كيف ينسجم مع قيمك وطموحاتك الشخصية ؟

5- أي نوع من التأثير تأمل أن تمارسه في حياتك ؟

6- كيف تعرف النجاح على الصعيد الشخصي

7- ماهي قيمك الشخصية بالنسبة للعمل ؟

8- ما هو الوضع المستقبلي الذي تحاول أن توصله إليه المؤسسة ؟ كيف يبدو ؟

9- ما مدى انسجام رؤيتك لعملك مع طموحاتك الشخصية ؟ ماهي الصلات

الجامعة بينهما ؟

- إن التأثير في الآخرين –استراتيجيا – أمر مستحيل عمليا في غياب المصادقية وهذه تشمل بعدين اثنين: الخبرة والشخصية نعني بالخبرة الكفاءة التقنية إضافة إلى المعرفة المؤسسية والاطلاع على الصناعة (الميدان الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها). تحظى المهارتان الاخيرتان بأهمية خاصة عند التفكير بالقيادة الاستراتيجية. إذ تتطلب المعرفة والاطلاع تبني منظور واسع الطيف يتجاوز تخوم الوظيفة والمسؤوليات المحددة. وبدون الرغبة والاستعداد والقدرة على القيام بذلك، تتضاءل فرص التأثير –استراتيجيا – في الآخرين إلى حد بعيد.

• المكون الثاني من مكوني المصداقية يشمل بناء الثقة بشخصيتك وحصافتك واستقامتك حددت السلوكيات المحورية بالنسبة لاستقامة القائد وسلامة أحكامه وهي تشمل ما يلي:

1- إظهار الاهتمام بالصالح العام

2- الثقة

3- الوفاء بالالتزامات

4- العدل

5- قبول تحمل المسئوليات

6- احترام الآخرين

7- الاحتراف بنجاحاتهم

8- تطوير مهاراتهم

9- مواجهة التصرفات والافعال الظالمة

10- التسامح

11- مد يد العون للآخرين

• القيادة الاستراتيجية تتطلب بغض النظر عن بنية المؤسسة توليف وحشد الجهود والمسعى في مختلف أقسامها لذلك تحظى العلاقات التي تخترق الحدود التنظيمية/المؤسسية (داخليا وخارجيا) بأهمية خاصة.

• من أساليب بناء الثقة تبني موقف أكثر انفتاحا تجاه المعلومات والبيانات والمعطيات.

• يعتبر المشهد السياسي أيضا عاملا مهما عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة ولأن حالة الغموض وعدم اليقين والموارد المقيدة تحدد التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة تلعب السياسة دورا في العلاقات التفاعلية مع الكيانات.

• إشراك الآخرين في العملية سوف يساعد على توليد و ترسيخ الالتزام لأنه:

- 1- يساعد المدراء على فهم السياق وعمق القضايا المعنية والحجج المقدمة ضد مختلف الحلول أي أنه يساعد على إيجاد فهم مشترك للصورة برمتها.
- 2- يساعد على تطوير نوع من الاجماع على الوجة المختارة بحيث تتعاون المجموعة معا للتوصل إليه.
- 3- يبعث رسالة تشير إلى تقدير قيمة مدخلات ووجهات نظر الآخرين وتؤكد أنهم يضيفون شيئاً إلى المؤسسة يتجاوز مجرد إنجاز العمل.

- من أكبر العقبات أمام إشراك الآخرين تبنيمهم للأفكار والخطط التي تتعارض مع مقصدك لذلك هنالك شيء من المخاطرة في مشاركتهم أي قد تضطر للتخلي عن طريقته في إنجاز المهمات من أجل إضافة أفكار الآخرين. أما خطر عدم التخلي عن أفكارك لصالح أفكارهم فيتمثل في شعورهم بالخضوع لسيطرتك ونفوذك وإذا طلبت الاستماع إلى أفكارهم دون أن تقبلها فمن المؤكد أن يظهر ذلك عدم اهتمامك بها أو تقديرك لقيمتها.

- إقامة التوازن بين هذين الحدين عملية صعبة خصوصا بالنسبة للأشخاص الذين يتميزون بعمق تفكيرهم وذكائهم وقدرتهم على حل المشكلات.

- التأثير في الآخرين عبر الاتصال بهم على المستوى العاطفي/الوجداني وثمة طرائق لتوليد وترسيخ مثل هذا الالتزام:

- 1- خذ وقتك وابدل جهدا كافيا لمعرفة ما هو مهم بالنسبة للآخرين
- 2- خذ بعين الاعتبار طموحات وتطلعات المؤسسة
- 3- استخدام سطوة القمص والحكايات والصور والجاز لإغناء لغتك

- قد يخرج العمل عن مساره بطرائق عديدة، لذلك فإن العامل الحاسم في التأثير هو ضمان ألا تؤدي الضغوط اليومية إلى التشتت والارتباك والانحراف عن الأهداف بعيدة المدى. ويمكن القيام بذلك كما يلي:

- 1- وضع توقعات مناسبة على الطريق نحو تحقيق الأهداف
- 2- البحث عن الناجحين والاحتفاء بالنجاحات
- 3- إرسال رسائل متسقة

- يتوجب على القائد الاستراتيجي البحث عن الناجحين والاحتفاء بالجهود الناجحة وإعلانها على الملأ والهدف من ذلك ليس عرض الأحداث والبرامج بل إظهار الدليل الدامغ على أن المؤسسة تتقدم على المسار الصحيح.

- عندما تبدأ برؤية نجاح مبادرتك الاستراتيجية، اجمع أولئك الذين ساهموا في تحقيق هذا النجاح لاستكشاف تجربتهم **من خلال طرح الأسئلة التالية:**

- 1- ما الخطوات (الثلاث أو الخمس) التي اتخذوها وأدت إلى النجاح؟
- 2- ما الطرق التي استخدمتها أنظمة القياس والمكافآت والمعلومات والبنى المؤسسية وغيرها لتسهيل عملهم؟
- 3- هل قيدت هذه المتغيرات عملهم؟

- إن التأثير بالآخرين يعادل في الأهمية التأثير فيهم. فالقيادة الاستراتيجية لا تتعلق بمن يعرف أكثر، بل تشمل عملية تعلم تعاونية ومستمرة، الأمر الذي يعني أن على القادة الاستراتيجيين إيجاد مناخ مناسب لا يكتفون فيه بممارسة القيادة الاستراتيجية وحسب بل تشجيع الآخرين على ممارستها.

- يعتبر فريق القيادة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في أهميته في عملية القيادة الاستراتيجية لأن الفرق تمثل المعلومات المتجمعة في المؤسسة. أي أن الموظفين يتجمعون معاً ويضيفون وجهات نظر متعددة وبيانات ومعلومات مختلفة وتجارب وخبرات متباينة. هذا المدى الواسع من المعلومات لدى الفرق الفاعلة يمتزج ويتوالف بطرائق لا يمكن أن تحدث لدى أي شخص بمفرده بمعنى أن الفرق تمتلك إمكانية ملء المساحات الخالية على الهيكل التنظيمي حيث تظهر القيادة الاستراتيجية.

• ينبغي على أي فريق الحصول على المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ الخيارات المناسبة. ويتوجب على هذه المعلومات والمعطيات أن تكون صحيحة ومفيدة للعملية وعلى فرق القيادة الاستراتيجية خصوما التأكد من اعتمادها المقاييس والبيانات المتسقة والمنسجمة مع محركات المؤسسة دون الاكتفاء بالبيانات والمعطيات التي استخدمت دوما في هذا النوع من القرارات.

• **عند التفكير بمدى ممارسة الفريق للفعل بأسلوب استراتيجي، خذ بالاعتبار الأسئلة التالية:**

1- إلى أي مدى يتمتع الفريق بفهم واضح لنطاق الفعل المسموح به؟

2- يتخذ القرارات في الوقت المناسب؟

3- يوازن بين الأولويات القريبة والبعيدة الاجل بشكل فاعل؟

4- إلى أي مدى يسود المناخ المناسب للتعلم ضمن الفريق؟

5- إلى أي مدى يستطيع الفريق توليد وتشجيع الفعل الاستراتيجي لدى

الآخرين؟

• يتوجب على فريق القيادة الاستراتيجية الفعال توليد وتوطيد الالتزام باستراتيجياته وأهدافه بين أعضائه إضافة إلى الموظفين في كافة أقسام المؤسسة. وهو بحاجة - خصوما فيما يتصل بالحالة الأخيرة - إلى أن يتحدث بصوت واحد أمام باقي الموظفين

وهذه المهمة ليست بالسهلة إذ تتدخل في هذه العملية أربع مهارات حاسمة في أهميتها بالنسبة لفريق القيادة الاستراتيجية:

- 1- التأثير الفاعل والمتبادل بين أعضاء الفريق
- 2- وجود ركيزة للعلاقات مع الفرق المهمة الأخرى في المؤسسة
- 3- تأثير متسق يصل إلى جميع أقسام المؤسسة
- 4- الانفتاح والتأثر بالآخرين

• القادة الاستراتيجيون – الأفراد – المتميزون بالفاعلية والكفاءة يستخدمون التفكير والفعل والتأثير لجعل الاستراتيجية عملية تعلم في مؤسساتهم. فرق القيادة الاستراتيجية الفعالة تستخدم الطريقة ذاتها لإيجاد المناخ الملائم والعمليات الضرورية لجعل الاستراتيجية عملية تعلم.

ينبغي تصميم الأنظمة المؤسسية لكي تخدم الاستراتيجية. وهناك أربعة أنواع شائعة من الأنظمة في جميع المؤسسات:

- 1- أنظمة المكافآت (حيث الممارسات الرسمية وغير الرسمية تحدد المؤهلين للحصول على المكافآت)
- 2- أنظمة التحكم والسيطرة (السياسات، الإجراءات، السلطات الضرورية لعملية صنع القرار، وتخصيص الموارد، سوى ذلك من الالتزامات المؤسسية)
- 3- أنظمة الاتصال (القنوات والعمليات التي يتم عبرها نقل وتوضيح الأهداف والخطط، والمعلومات المتعلقة بالتطوير المؤسسي والفردى، والتقدم باتجاه الأهداف)
- 4- أنظمة التعليم (كيفية تصميم الموارد والحصول عليها وتقويمها وتوزيعها على تطوير المؤسسة والأفراد في آن)

• لا توجد ثقافة أو بنية أو أنظمة يمكن أن توصف بأنها الأفضل بالمعنى المطلق. بعض أنواع الثقافات المؤسسية أكثر ملائمة للتعامل مع بعض الظروف والأهداف التنافسية مقارنة بغيرها: والقرارات المتعلقة بالبنية والأنظمة تعني على الدوام تقريبا موازنة بين المزايا والمثالب إذن ليست هناك ثقافة أو بنية أو نظام صالح لكل الأغراض والأهداف والظروف.

• **العلامات الدالة على الثقافة الداعمة للقيادة الاستراتيجية وللإستراتيجية كعملية تعلم هي أن:**

- 1- يظهر الموظفون رغبة صادقة في أداء واجبهم على أكمل وجه.
- 2- يتحدث الموظفون حول النموذج الإيجابي الذي يجسده قائد المبادرات والحملات الذي يطلب من العاملين في مختلف الأقسام الانضمام إليها.
- 3- يعرف الموظفون رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها الجوهرية واستراتيجيتها.
- 4- هنالك مذكرات في المكاتب تعترف بإنجازات الفرق من مختلف الأقسام والوظائف وتقديرها.
- 5- في مثل هذه المؤسسات يتكرر سماع كلمات مثل: جرب وحاول، بشكل اسرع، تعاوني، رؤية، آخر المبتكرات، مبادرة.
- 6- يحتفي الموظفون بالأخطاء لأن المؤسسة تتعلم دروسا قيمة منها.

- 7- تدور النقاشات حول الاستراتيجية باتجاهين اثنين، من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة.
- 8- يحظى المدراء بشبكة واسعة من العلاقات المؤسسية التي تتجاوز نطاق عملهم الروتيني.
- 9- يسعى الموظفون عن طيب خاطر لمساعدة الآخرين داخل وخارج نطاق عملهم.
- 10- هناك إحساس مشترك بأن لكل فرد دورا في قيادة المؤسسة.
- 11- هناك تأكيد على التعلم وقبول بحقيقة أن جزءا من التعلم يشمل أحيانا ارتكاب الأخطاء.

• **العلامات الدالة على الثقافة المعيقة للقيادة الاستراتيجية وللإستراتيجية كعملية تعلم هي أن:**

- 1- تقييم جدوى الفرصة الجديدة أو الرغبة بها تبعا لمطابقتها للسياسة والإجراءات المتبعة حاليا.
- 2- يشاع إن أحدهم فقد فرصته في الترقية بعد أن ساند فكرة لم تنجح
- 3- المذكرات في المكاتب لا تعترف أو تمتدح سوى الإنجازات الفردية حصرا

- 4- لا يسمع هنا -مرارا وتكرارا- سوى عبارات (اتبع الإجراءات) وثق بكل دقة وعناية، كن كفؤا
- 5- المعلومات والتغذية الإرجاعية التي يتلقاها الموظفون تؤكد غالبا على خفض النفقات
- 6- ليس هناك سوى القليل من التفاعل بين الموظفين خارج نطاق عملهم الأساسي
- 7- يتم إتباع تسلسل القيادة بكل صرامة
- 8- هنالك شعور بالعجز يسود المؤسسة فإن ظهرت مشكلة يلجأ الموظفون إلى مدراءهم لحلها
- 9- تعتبر القيادة هنا حقا مقتصرًا على حفنة مختارة من الافراد الذين يشغلون أرفع المناصب الإدارية
- 10- هنالك توكيد على الكفاءة الفردية بحيث يتجنب الموظفون الحالات التي قد تظهرهم وكأنهم يرتكبون الأخطاء
- 11- حتى إذا كان الوضع في مؤسستك مناسبًا لممارسة وتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية، حاول اصطفاء حفنة من المهارات والسلوكيات لتطبيقها أولاً. لا تبالغ في إجهاد نفسك عبر محاولة إحداث تغيير واسع النطاق وتحقيق عدد كبير من الأهداف دفعة واحدة.

- نعرض فيما يلي عدة أفكار جديدة لتحسين القيادة الاستراتيجية في مؤسستك
- اعمل على توضيح طموحاتك المؤسسية واستراتيجية العمل الراهنة: هل تملك مؤسستك رؤية مقنعة؟ هل تعتقد رسالة واضحة؟ هل تتبنى قيما مثالية يقبلها الموظفون ويؤمنون بها؟
- حدد التحسينات الضرورية لتطوير الاستراتيجية ونشرها وعملية الصقل المستمرة التي تشجع على تعميم فهمها والالتزام بها
- حدد القدرات المؤسسية والبشرية المطلوبة لتطبيق استراتيجية العمل بصورة فعالة: وضح كيف تستدعي التغييرات في بيئتك التنافسية أنواعا جديدة من القدرات المؤسسية وحدد ماهي
- اعمل على تقويم حالة القدرات الراهنة التي تعتبر ضرورية لتطبيق الاستراتيجية بصورة فعالة: هل توجد أنظمة مناسبة تكفل اجتذاب وتطوير المواهب الضرورية لتحقيق النجاح والحفاظ عليها؟
- اجعل تطوير مهارات القيادة المكون الأساسي في استراتيجية القيادة في مؤسستك؛ وفر الفرص المناسبة لتطوير فاعلية وكفاءة فرق القيادة الاستراتيجية، إضافة إلى القادة الأفراد.
- حاول الحصول على دعم القيادة العليا؛ ارسم ونفذ خطة اتصال لإقامة رابط بين قيادتك الاستراتيجية واستراتيجية العمل وزيادة فهمها من قبل جميع العاملين في المؤسسة

- ماهي تطلعاتك وطموحاتك كقائد في المؤسسة؟ أي نوع من القادة تريد أن تكون؟ قد يكون من المفيد وضع مثل هذه الأسئلة العريضة ضمن أربعة مجالات متصلة:

- 1- القيم. ما القيم المحورية والمهمة في طريقك في العمل؟
- 2- ميراث القيادة. ما ميراث القيادة الذي تريد أن تتركه للآخرين؟
- 3- طموحات الحياة المهنية. ما الدور الذي تريد أن تقوم به بعد خمس أو عشر سنوات من الآن؟
- 4- الطموحات المتعلقة بفريق القيادة الاستراتيجية. ما طموحاتك لفريق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك؟

- إن التخلص من السلوك النمطي العقيم يتطلب استعدادا لتحمل ارتكاب الأخطاء وانحدار مستوى الكفاءة في السلوك الجديد، مقارنة بالسلوك القديم الذي خبرته وتدربت عليه نتيجة الممارسة. لكن تذكر أن السلوك الذي مارسته طويلا – أحد نقاط القوة لديك – يعوق التعلم وتحسين الفاعلية على المدى الطويل. أما المخاطرة المتمثلة بمغالبة العادة المتأصلة فلا بد أن تعطي ثمارها.

- باستخدام المعلومات المستخلصة من تحليل SWOT الشخصي ومن تطلعاتك وطموحاتك حاول تحديد ثلاثة أو أربعة عوامل حاسمة في نجاحك كقائد استراتيجي.

• **المحركات التطويرية ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف التطويرية على مستوى الفرد والفريق نقدم فيما يلي نماذج لكل منها مع التأكيد على المحركات:**

1- **إشراك الآخرين في المناقشات والحوارات الاستراتيجية بطرائق تدعم وجهات نظرهم ورؤاهم وتوجد معنى مشتركا وشعورا بالمسئولية عن النتائج: من الأهداف القائمة على هذا المحرك تطوير المهارات في الاجتماعات التي تعقد للتعامل مع المشكلات الغامضة والصعبة والتي لم يتم تحديدها بشكل جيد**

2- **تطوير الاستجابة، للأوضاع المتغيرة بسرعة في الوقت المناسب وبطريقة استراتيجية: من الأهداف المعتمدة على هذا المحرك تطوير الكفاءة الضرورية لإيجاد بدائل محتملة للسيناريوهات المستقبلية**

3- **تطوير المناخ الجماعي (روح الفريق) والشعور بالالتزام ومجموعة معايير وقواعد تسهل عملية التعلم الاستراتيجي المتواصل على المستويين الجماعي والفردى: من الأهداف المرتكزة على هذا المحرك قيام فريق القيادة الاستراتيجية بإجراء عملية استقصاء لاستخلاص العبر بعد انتهاء إحدى المراحل الرئيسية في عمله.**

• **الخطط التطويرية يجب أن تشمل تطلعاتك على المدى البعيد، وأهدافك التطويرية المباشرة والأفعال والخطوات الإجرائية التي سوف تتخذها لتحقيق أهدافك خصوصا في اختيارك للتجارب التطويرية والدعم والموارد التي ستحتاجها في تلك الرحلة التطويرية والجدول الزمني لتحقيق أهدافك والمقاييس المناسبة أو مقاييس النجاح التي ستعرف تبعاً لها بأنك حققت المراد.**

- أهم العوامل الحاسمة في خطتك التطويرية هي التجارب والخبرات المتنوعة التي تنوي التعلم منها.
- إن الغرض من المراجعة توليد وإقامة الحوار بين أعضاء فريق القيادة الاستراتيجية. **حيث عليك أن تستعد للإجابة عن الأسئلة التالية:**

- 1- لماذا يجب فريق القيادة الاستراتيجية وسيلة كهذه ؟
- 2- لماذا هذه العملية بالذات وليست غيرها ؟
- 3- لماذا الآن ؟
- 4- ماهي فوائدها ؟