

Ministry of Higher Education
& Scientific Research
Al-Nahrain University
College of Political Science



E-ISSN : 2790-2404
P- ISSN 2070-9250
Qadaya siyasiyyat

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة النهرين
كلية العلوم السياسية

قضايا سياسية Political Issues

مجلة فصلية محكمة

العدد ٨٢
Issue 82

تموز - آب - ايلول / ٢٠٢٥
Jul. - Aug. - Sep. / 2025



قضايا سياسية Political Issues

جامعة النهرين
كلية العلوم السياسية

E-ISSN 2790-2404
P-ISSN 2070-9250
DOI prefix: 10.58298

مجلة فصلية محكمة تعنى بنشر الأبحاث والدراسات السياسية العراقية والعربية والدولية
<http://pissue.iq>

مدير التحرير

م.د. محمد محي محمد
كلية العلوم السياسية - جامعة النهرين

رئيس هيئة التحرير

أ.د. احمد غالب محي
كلية العلوم السياسية - جامعة النهرين

هيئة التحرير

المساعد الاسبق لرئيس جامعة بغداد للشؤون العلمية .
جامعة النهرين - كلية العلوم السياسية
جامعة النهرين - كلية العلوم السياسية
جامعة النهرين - كلية العلوم السياسية
جامعة النهرين - كلية العلوم السياسية.
جامعة النهرين - كلية العلوم السياسية.
جامعة النهرين - كلية العلوم السياسية.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة الموصل - كلية العلوم السياسية.
جامعة كركوك - قسم العلوم السياسية .
جامعة البصرة - كلية القانون
جامعة ميسان - كلية العلوم السياسية.
جامعة الاسكندرية - مصر
الكلية الجامعية للاعنف وحقوق الانسان (لبنان).

أ.متمرس د. رياض عزيز هادي
أ.متمرس د. فكرت نامق عبد الفتاح
أ.متمرس د. صالح عباس محمد
أ.متمرس د. عبد الصمد سعدون عبد الكريم
أ.د. ياسين سعد محمد
أ.د. كاظم علي مهدي
أ.د. محمد كريم كاظم
أ.د. لبنى خميس مهدي
أ.د. وليد سالم محمد
أ.د. ابياد عبد الكريم زنكنة
أ.د. ياسر عبد الزهراء عثمان
أ.د. مرتضى ساهي شنشول
أ.د. احمد عبد السلام وليد
أ.د. عبد الحسين شعبان

الفريق الفني والاداري

م.م. زهراء كريم جاسم
متابعة الابحاث

مدير . فرح سهيل
الشؤون الادارية والمالية

مبرمج . رؤى عبد الحسين
ادارة الموقع الالكتروني

أ.د. حذام بدر
تدقيق اللغة العربية

م.د. مصطفى صادق عواد
ادارة صفحات التواصل

م.م. محمد مجيد حسين
ابحاث طلبة الدراسات العليا

البحوث المنشورة تعبر عن آراء أصحابها وليس بالضرورة عن رأي المجلة

قواعد النشر

- لغة المجلة هي اللغة العربية والانكليزية على أن يراعى الوضوح وسلامة النص.
- ترحب المجلة بنشر البحوث والدراسات السياسية النظرية والتطبيقية ولا سيما التي تجعل من قضايا المنطقة والعالم محط اهتمامها، ماضياً وحاضراً ومستقبلاً، وعلى وفق الآتي:
 1. أن لا يزيد عدد صفحات البحث أو الدراسة عن (15) صفحة مطبوعة بحجم خط (14) والتباعد (1,15) ونوع الخط Simplified Arabic
 - تقدم عبر المنصة الالكترونية للمجلة على الرابط :
<https://pissue.iq/index.php/pissue/about/submissions>
 2. أن تتصف البحوث والدراسات بالموضوعية والدقة العلمية.
 3. أن تعتمد الترتيب العشري للعناوين الأساسية والفرعية أو التصنيف المعياري العام.
 4. يرفق مع كل بحث أو دراسة ملخصين (أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الانكليزية/ يتضمن اهداف البحث ، المنهج والمعالجة ، ابرز النتائج واهم الاستنتاجات والمقترحات) مع ضرورة مراعاة ان الملخص مختلف اختلافا جذريا عن المقدمة وليس تكرارا لها .
 5. تخضع جميع البحوث المقبولة للنشر الى نظام الاستلال الالكتروني في كلية العلوم السياسية -جامعة النهرين.
 6. يرفق مع كل بحث ودراسة سيرة ذاتية مختصرة للباحث وتعهده .
- تقوم المجلة بإخطار الباحثين بإجازة بحوثهم أو دراساتهم من عدمها بعد عرضها على محكمين تختارهم على نحو سري من بين أصحاب الاختصاص.

مجلة قضايا سياسية

pissue.iq

- يجوز للمجلة أن تطلب إجراء تعديلات شكلية أو شاملة على البحث أو الدراسة قبل إجازتها للنشر بما يتماشى مع أهدافها.
- البحوث المنشورة تعبر عن آراء أصحابها ، ولا تعبر عن رأي المجلة .
- ترحب المجلة بالمناقشات الموضوعية لما ينشر فيها أو في غيرها من الدوريات وبأية ردود فكرية أو تصويب، وكذلك ترحب بنشر التقارير عن المؤتمرات والندوات ذات العلاقة ومراجعات الكتب وملخصات الرسائل الجامعية التي تتم إجازتها على أن تكون من إعداد أصحابها.

توجه جميع المراسلات إلى هيئة التحرير على العنوان الآتي
مجلة قضايا سياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين-بغداد – الجادرية.

E.mail: pirj@nahrainuniv.edu.iq

الموقع الإلكتروني

<https://pissue.iq/index.php/pissue>

E-ISSN 2790-2404

P- ISSN 2070-9250

DOI prefix: 10.58298

جدول المحتويات

التسلسل	اسم البحث	رقم الصفحة
	المقال الافتتاحي: القيادة الاستراتيجية: الدلالات المفاهيمية والانماط النظرية ا.د. علي حسين حميد	
1	مكانة الهند في النظام الدولي: دراسة في التوظيف الأمثل لمقومات القوة والتأثير ا.د. أحمد عبد الأمير الأنباري	13_1
2	أزمة النموذج الديمقراطي في العراق أ.د. إياد خلف حسين العنبر	35_14
3	إستراتيجية الاتحاد الأوروبي لمواجهة الكوارث الطبيعية بفعل تغير المناخ أ.م.د. أورداد محمد مالك كمونه	53_36
4	اليمن السياسي في إيطاليا: صعود التيارات المحافظة وأثرها على صنع السياسات العامة أ.م.د. حازم علي حمزة	69_54
5	العدالة الإنتقالية في دول الإنتقال الديمقراطي : إسبانيا انموذجاً أ.م.د. عبير محمد عبد	90_70
6	سبل مكافحة الجريمة المنظمة وتعزيز الأمن المجتمعي في العراق بعد عام 2014 الباحث أسامة عباس إبراهيم أ.د.كاظم علي مهدي	105_91
7	السيناريوهات المستقبلية للسياسة الخارجية العراقية: بين الانحياز والحياد م.د. خالد هاشم محمد	119_106
8	التغير المناخي في البيئة الاستراتيجية الدولية بين فرص التوظيف الاستراتيجي وتحديات الاستجابة م.د. رؤى خليل سعيد	135_120
9	دور مراكز الابحاث في توجيه السياسة الخارجية اليابانية: مراجعة نقدية في الادبيات السياسية م.د. علي غسان سامي	151_136
10	الغاز الطبيعي في منطقة شرق المتوسط: بين صراع المحاور الاقليمية وتنافس الاستراتيجيات الدولية د. مروة علي حسين	171_152
11	ادارة المناطق المتنازع عليها واثرها في الامن الوطني العراقي بعد عام 2003م م.م آيات احمد سلمان	189_172
12	سياسات مكافحة المخدرات في العراق بعد عام 2014 (الاسباب_الاثار_المعالجات) م.م احمد محسن عليان م.م فاطمة عيال طعان م.م عباس حسين صاحب	213_190

228_214	الامن السيبراني وأثرة على الاستقرار السياسي في العراق بعد عام 2003 (دراسة تحليلية) م.م فاضل عباس صباح	13
244_229	دور الجريمة المنظمة في تهديد أمن الدولة والمجتمع العراقي: المخدرات أنموذجاً م.م سيماء علي مهدي	14
260_245	دور المنظمات الدولية غير الحكومية في العلاقات الدولية م.م. مروة علوان راضي	15
أ_ د	م.د. سارة شكر احمد	مراجعة مقال
ذ_ ش	هدى عبد الحسين فياض ناصر	مراجعة مقال

المقال الافتتاحي: القيادة الاستراتيجية: الدلالات المفاهيمية والأنماط النظرية

Strategic Leadership: Conceptual Significance and Theoretical Patterns

Prof. Dr. Ali Hussein Hameed

أ.د. علي حسين حميد*

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل الأسس المفاهيمية والأنماط النظرية للقيادة الاستراتيجية بوصفها محورياً رئيساً في إدارة الدولة ضمن بيئة استراتيجية مضطربة. اعتمدت الدراسة المقترّب الوصفي-التحليلي ذي الطابع الاستنباطي، من خلال استقراء الأدبيات والنظريات ذات الصلة وربطها بالتطورات المعاصرة في أنماط القيادة. يعالج البحث التمييز بين القائد والقيادة، والجذور التاريخية لنشأة القيادة الاستراتيجية وتطورها المفاهيمي الحديث، إلى جانب تحليل أبرز أنماط القيادة، مثل التحويلية، التبادلية، الأوتوقراطية والديمقراطية، وانعكاسها على الأداء الاستراتيجي. وتؤكد النتائج أن القيادة الاستراتيجية الفاعلة تقوم على وضوح الرؤية، والمرونة المؤسسية، والقدرة على الابتكار، والتأثير في رأس المال البشري والاجتماعي، باعتبارها عملية تفاعلية بين القادة والأتباع تسهم في الاستقرار السياسي والتنمية المستدامة، وتعزز قدرة الدولة على التكيف الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية – الأنماط القيادية – الأداء الاستراتيجي – الاستقرار السياسي – الإدارة الاستراتيجية.

Abstract:

This study aims to analyze the conceptual foundations and theoretical patterns of strategic leadership as a central element in state management within a turbulent strategic environment. The research adopts a descriptive-analytical approach of an inductive nature, through a review of relevant literature and theories, linked to contemporary developments in leadership patterns. The study examines the distinction between the leader and leadership, the historical roots of strategic leadership, and its modern conceptual evolution, in addition to analyzing the main leadership styles, including transformational, transactional, autocratic, and democratic, and their impact on strategic performance. The findings indicate that effective strategic leadership is based on clarity of vision, institutional flexibility, the capacity for innovation, and the ability to influence human and social capital, as it constitutes an interactive process between leaders and followers that contributes to political stability, sustainable development, and enhances the state's capacity for strategic adaptability.

Keywords: Strategic Leadership – Leadership Styles – Strategic Performance – Political Stability – Strategic Management.

* جامعة النهرين_كلية العلوم السياسية dr.alihussien@nahrainuniv.edu.iq

المقدمة:

تزايد تعقيدات المشهد العالمي وتحدياته، من الأزمات الجيوسياسية والاستراتيجية والاقتصادية إلى التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية السريعة، مما يضع ضغوطاً هائلة على رؤساء الدول والحكومات. في هذا السياق، تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية كعنصر حاسم في توجيه مسار الحكم نحو تحقيق الاستقرار والتقدم. وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية القيادة الاستراتيجية على المستوى الدولي؛ لا يزال هناك نقص في الفهم العميق لكيفية ممارستها بفعالية على أعلى مستويات السلطة، أي من قبل رؤساء الدول والحكومات.

ففي عالم سريع التغير، يواجه القادة الإستراتيجيون ضغوطاً كبيرة لتحقيق نتائج سريعة، والقيام بالأعمال وتحمل الكثير من أعباء العمل الشخصية والمتزايدة باستمرار، يمكن أن تجعل سرعة وتيرة المطالب اليومية من الصعب أن تكون أكثر من مجرد خطوة إلى الأمام في المستقبل. ومع ذلك، في عالم يتسم بالظروف والأولويات المتغيرة، ينبغي على القادة أن يكونوا قادرين على النظر إلى ما هو أبعد من بوصلة ازاء مهامهم ومسؤولياتهم. لقد انتجت البيئة السياسية الاقتصادية العالمية مشهداً تنافسياً جديداً، تتغير فيه الأحداث بشكل مستمر ولا يمكن التنبؤ بها، حيث تكون المنافسة معقدة وتتسم بالتحدي وملئة بالفرص والتهديدات التنافسية. وهذا ما يقودنا الى طرح التساؤل الآتي: هل يمكن للقيادة أن تحدث فرقاً في هذا المشهد المحتدم من الصراعات والتجاذبات؟ يبدو أن بعض القادة يؤثرون بالتأكيد على الأداء الاستراتيجي.

في ظل هذا المشهد المعقد، أصبحت القيادة الاستراتيجية بشكل متزايد محور التركيز الرئيسي للخبراء الاستراتيجيين والأكاديميين والسياسيين على حد سواء. فالقيادة على المستوى الاستراتيجي هي القضية الرئيسية التي تواجه مؤسسات القرن الحادي والعشرين. وبدون قيادة استراتيجية فعالة، تكون قدرة الدولة على تحقيق أو الحفاظ على مكاسب سياسية مقيدة إلى حد. ومع ذلك، كان هناك القليل من الأدلة التجريبية على تأثيرات القيادة على المستوى الاستراتيجي على المصالح العليا التي لها أهمية استراتيجية مميزة في العشرين عاماً الماضية، إذ أصبح مجال القيادة الاستراتيجية مهتماً بشكل متزايد الخبراء رفيعي المستوى وتأثيرهم على صياغة الإستراتيجية وأداء الدولة.

أولاً: أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة على مستويات عدة:

1. الأهمية العلمية

• سد الفجوة المعرفية: تساهم الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات الأكاديمية التي تركز بشكل خاص على القيادة الاستراتيجية على مستوى رؤساء الدول والحكومات، حيث أن معظم الأبحاث تركز على المستويات الإدارية الأدنى أو القطاع الخاص.

• تطوير الإطار النظري: تقدم الدراسة إطاراً نظرياً ومفاهيمياً أعمق للقيادة الاستراتيجية في السياق السياسي والحكومي، مما يثري النظريات الحالية في الإدارة العامة والقيادة.

• توفير أساس للبحوث المستقبلية: تمهد الدراسة الطريق أمام بحوث مستقبلية أكثر تخصصًا في هذا المجال، مثل دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على مجالات محددة كالأمّن القومي، أو التنمية الاقتصادية، أو العلاقات الدولية.

2. الأهمية العملية

• دعم صانعي القرار: توفر الدراسة رؤى وتوصيات عملية لرؤساء الدول والحكومات وصانعي السياسات حول كيفية تعزيز قدراتهم القيادية الاستراتيجية لمواجهة التحديات المعاصرة بفعالية.

• تحسين الأداء الحكومي: من خلال فهم أفضل لمكونات القيادة الاستراتيجية الفعالة، يمكن للحكومات تحسين أدائها في تقديم الخدمات، وتنفيذ السياسات، وتحقيق الأهداف الوطنية.

• بناء القدرات القيادية: تساعد الدراسة في تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف القادة الحكوميين الحاليين والمستقبليين، لتمكينهم من تبني نهج استراتيجي في إدارة شؤون الدولة.

• تعزيز الاستقرار والتنمية: تساهم القيادة الاستراتيجية الفعالة في تعزيز الاستقرار السياسي والاجتماعي، ودفع عجلة التنمية المستدامة، وبناء مستقبل أكثر ازدهارًا للدول والمجتمعات.

ثانياً: اشكالية البحث

بالنظر إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء، وأن أداء الأنظمة الحكومية يعتمد على القيادة الاستراتيجية، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف يمكن لرؤساء الدول والحكومات تطوير ممارسة قيادة استراتيجية فعالة تمكنهم من مواجهة التحديات المعاصرة، وتحقيق الأهداف الوطنية، وضمان استدامة التنمية في ظل بيئة عالمية متقلبة؟ وما هي المكونات الأساسية لهذه القيادة التي تمكنهم من صياغة رؤى مستقبلية، وتصميم هياكل تنظيمية مرنة، وتعزيز ثقافة التميز والقيم.

ثالثاً: فرضية البحث

الفرضية الرئيسية: تؤثر القيادة الاستراتيجية الفعالة التي يمارسها رؤساء الدول والحكومات بشكل إيجابي ومباشر على قدرة الدولة على مواجهة التحديات العالمية المعقدة، وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الاستقرار الوطني.

الفرضيات الفرعية:

• تساهم الرؤية الاستراتيجية الواضحة التي يحددها رؤساء الدول والحكومات في توجيه السياسات الوطنية نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى.

• يعزز تبني رؤساء الدول والحكومات لثقافة استراتيجية قائمة على المرونة والابتكار من قدرة المؤسسات الحكومية على التكيف مع التغيرات السريعة.

• يؤدي التركيز على بناء القدرات القيادية الاستراتيجية داخل أجهزة الدولة إلى تحسين أداء القطاع العام وفعالية تنفيذ السياسات

رابعاً: منهج البحث

اعتمد هذا البحث على المقرب الوصفي-التحليلي ذي الطابع المنهجي الاستنباطي، بوصفه الأنسب لدراسة المفاهيم النظرية والأنماط الفكرية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، إذ ينطلق من النظرية لتفسير الظاهرة وفهمها، وقد جرى توظيف هذا المنهج من خلال:

1. تحليل الأدبيات والنظريات: مراجعة شاملة للأدبيات الأكاديمية والمصادر النظرية التي تناولت مفهوم القيادة، مع التركيز على التمايز بين القيادة والقادة، وأصول القيادة الاستراتيجية وتطورها المفاهيمي.

2. المقارنة بين الأنماط القيادية: تحليل أنماط القيادة الأكثر حضوراً (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الأبوية، والمتساهلة) وبيان انعكاساتها على الأداء الاستراتيجي.

3. الاستنتاج النظري: صياغة نتائج نظرية تُسهم في توسيع فهم القيادة الاستراتيجية كعملية ديناميكية تتجاوز دور الفرد إلى التفاعل مع البنية المؤسسية والمجتمعية.

وبالتالي، فإن منهجية البحث لم تقتصر على الوصف فقط، بل امتدت إلى التحليل النقدي الذي يتيح استخلاص دلالات استراتيجية قابلة للتوظيف في حقل السياسة والإدارة الاستراتيجية.

أولاً_ القادة والقيادة (تحليل المفاهيم)

تتعلق المسألة الأولى بالتفريق بين مفهومي القادة والقيادة: فالقادة هم الأشخاص الذين نسميهم عادة قادة، أما العملية فهي ما نطلق عليها القيادة؟ وبالنسبة للعديد من الخبراء والممارسين الذين يفهمون القادة السياسيين، فإنهم يتعلمون خصائص ومعتقدات وأفعال الأشخاص الذين يشغلون بشكل رسمي أعلى الأدوار في الحياة السياسية. وفي المقام الأول، يوجد سياسيون كبار: رؤساء الحكومات، ووزراء الحكومة، وكبار المشرعين، وكبار مسؤولي الحزب. وفي هذه الفئة، يجب أن نضم أيضاً مستشارين رئيسيين لهؤلاء السياسيين الكبار، الذين يبقون خلف الكواليس ولكن غالباً ما يقال أنهم مؤثرون.

وتشمل هذه الفئة كبار المسؤولين في الدوائر التي تقدم المشورة للوزراء وتعد وتدير السياسات والبرامج. كما يشمل رؤساء ومدراء المؤسسات الإدارية المكلفة بتنفيذ السياسة وتقديم الخدمات العامة، وعلى الرغم من أن دورهم المؤسسي وروحهم المهنية يجب أن يكونوا موظفين حكوميين، إلا أن هناك القليل من الجدل، بأن المستويات العليا للبيروقراطية مهمة في تشكيل ما تقوم به الحكومات ومتى وكيف تقوم بأعمالها.¹

إن فهم القيادة السياسية من طريق عدسة القادة يأخذ المرء إلى مجال علم النفس. إنها ترتكز على فكرة أن من يهمنا هو الذي يحكمنا. وينطوي على نظرة تتمحور حول الجهة المسؤولة عن السياسة والحكومة.

¹ D. S. Elenkov, "Effects of Leadership at Strategic Level and Its Moderators on Innovation: An International Empirical Study," *International Journal of Business Strategy* 8, no. 2 (2008): 37-47.

بمعنى آخر، تتشكل المناقشات والقرارات العامة عن طريق وجهات نظر ومحركات ومهارات وأنماط الأفراد الذين يشغلون مناصب رسمية.

تكثر الأسئلة حول التركيبة النفسية للقادة الأفراد، ويظهر العديد من العلماء حماسًا لا حدود له لمحاولة الإجابة عليها. لماذا يُظهر الأفراد الذين يشغلون نفس الأدوار القيادية أو ما شابهها أنماطًا سلوكية مختلفة وبشكل واسع؟ الجواب يجب أن يكون تقريبًا: هل هو بسبب خصائصهم الذاتية. ولكن ما هو الأمر الذي يجعل القادة يتوجهون بسرعة إلى القمة؟ هل القادة أذكى من الناس العاديين؟ أم إن القادة الناجحون أذكى من الفاشلين؟ هل لديهم ثقة أكبر بالنفس؟ هل هم متفوقون أخلاقياً؟ ففي المجتمعات الديمقراطية الحالية ، سيجيب القليل على هذه الأسئلة بـ "نعم". نحن لا نتردد فقط في التنازل عن تفوقهم ، ولكن هناك الكثير من الأدلة على عكس ذلك.

على مدى السنوات الـ 35 الماضية، تم تصحيح الانطباعات. وهناك الآن مجموعة متنامية من الفكر والدراسة تصف القيادة كعملية تفاعلية بين القادة والتابعين. بمجرد أن ننتقل من التركيز على الفرد، تظهر أجندة جديدة لدراسة القيادة السياسية. ويؤدي التركيز على التفاعلات بشكل لا مفر منه يتحول التركيز إلى التابعين. يسأل علماء النفس الاجتماعي وعلماء الاتصال السياسي متى وكيف ولماذا تأتي مجموعات معينة من الأشخاص لقبول بعض الأفراد كقادة لهم. وتعد القيادة كمر ذو اتجاهين. يستكشف العملية التي يجري عن طريقها إعطاء بعض الأفراد السلطة أو الدعم الذي يحتاجونه لقيادة الآخرين بشكل فعال. كما أنه يستكشف كيف يسعى القادة لإقناع الآخرين بالتفكير والتصرف بطرق معينة. وفي أكثر أشكاله تطرفاً، ينظر منظور التابعين إلى عمليات القيادة على أنها في الأساس نتاج الهويات والاحتياجات والرغبات والمخاوف من المتابعين والدوائر الانتخابية. بشكل أكثر شمولاً، يُنظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعلية بين القادة وتحت القيادة، تدور بشكل كبير حول درجة نجاح القادة في مناشدة الهويات الاجتماعية لأتباعهم أو تضمينها أو تعديلها.¹

1: جذور مفهوم القيادة الاستراتيجية

قبل ما يقارب اربعمائة عام قبل الميلاد، تطورت مبادئ الفكر الاستراتيجي بشكل سريع باعتباره احد الفنون العسكرية في ذلك الوقت،² وخلال تلك المدة وامتداداً الى العقود الاخيرة من الالفية الثانية بعد الميلاد ظهر مصطلح القيادة الاستراتيجية، بجهود مضنية ورائدة بذلها كل من (Hambrick & Mason)³ ، اذ قاما بدراسة الرموز في المؤسسة والهيكلية الاجتماعية ونشاطات الاداريين والتنفيذيين، سيما ذوي

¹ A. E. Colbert, A. L. Kristof-Brown, B. H. Bradley, and M. R. Barrick, "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams," *Academy of Management Journal* 51, no. 1 (2008): 81–96.

² B. Bass, "Executive and Strategic Leadership," *International Journal of Business* 12, no. 1 (2007).

³ D. C. Hambrick and P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review* 9, no. 2 (1984): 193–206.

المناصب العليا، وتحديدًا على العوامل التي تزيد من قدرة المؤسسة على الاداء والمنافسة فضلاً عن دراسة ما يؤثر في مخرجات المؤسسة.¹

توفر الأدبيات السابقة العديد من وجهات النظر التي تساعد على تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية. إذ تركز إحدى وجهات النظر على "المديرين التنفيذيين الذين يتحملون المسؤولية الكاملة عن المؤسسة، وخصائصها، وماذا يفعلون، وكيف يفعلون ذلك، ولاسيما كيفية تأثيرهم على النتائج المؤسسية". وكان هناك اهتمام كبير بالقيادة الاستراتيجية.²

لسوء الحظ، كان التقدم في هذا المجال بطيئاً وغير منتظم. وإن الفترة الممتدة من نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين شهدت انحساراً ملحوظاً في أبحاث القيادة مع القليل من التطور النظري الجديد، فضلاً عن تشكيك بعض الباحثين في التأثير الجوهرى للقيادة في إدارة الدولة. ويعود الفضل في ظهور البحوث حول (فرق الإدارة العليا) ونظرية المستويات العليا في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين في لعب دور رئيسي في بناء شعور بالإثارة لأجراء المزيد من البحوث في موضوع القيادة. ومع ذلك، فقد انتقد بعض علماء القيادة الحالية أبحاث القيادة الاستراتيجية. وصف استعراض القيادة الشامل الذي أجراه مجموعة أبحاث القيادة الإستراتيجية، بأنها في معظمها دراسات حالة، وقد أهملت الدراسات التجريبية (التطبيقية)، وإلى حد كبير الدراسات النظرية. وحتى وقت قريب لم يتم الدراسة عنها. علاوة على ذلك، أكدوا على ندرة البحوث حول علاقة القيادة الاستراتيجية بالأداء الاستراتيجي لغاية 2013.³

على الرغم من ذلك، منذ أواخر الثمانينيات من القرن الماضي، ساد العمل النظري والتجريبي الموضوعي في مجال القيادة الاستراتيجية لملى بعض الفجوات في معرفتنا، وكانت إسهامات الدراسات الرائدة في مجال فريق الإدارة العليا ونظرية المستويات العليا. ومع ذلك، فقد تم تقييد بعض العمل بالاعتماد على المتغيرات الديموغرافية بدلاً من للمتغيرات المتداخلة (مثل الأسلوب المعرفي والقيم) والإخفاقات في قياس المفاهيم الذاتية (مثل التواصل والصراع). كانت هذه الإخفاقات حرجة، إذ أن الأدلة التجريبية على المتغيرات المتداخلة يمكن أن تساعدنا على فهم العلاقات المفترضة بشكل أفضل. في الواقع، تُظهر وفرة الدراسات الفردية تأثيراً كبيراً على نمط القيادة والقيم على النتائج الوسيطة مثل الثقافة وسلوكيات المواطنة المؤسسية والرضا الوظيفي. ومن الجانب الإيجابي، بدأ عدد قليل من العلماء لدراسة تجريبية تأثير نمط القيادة في سياق القيادة الاستراتيجية. على سبيل المثال، درس هذا العمل الحديث التأثيرات على الأداء الاستراتيجي والمتغيرات الوسيطة لقيم القادة الإستراتيجيين، وأنماط القيادة التحويلية، وأنماط القيادة الكاريزمية.⁴

¹ D. Vera and M. Crossan, "Strategic Leadership and Organizational Learning," *Academy of Management Review* 29, no. 2 (2004): 222–240.

² S. M. Carter and C. R. Greer, "Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20, no. 4 (2013): 375–393.

³ Ibid., 380.

⁴ K. B. Boal and R. Hooijberg, "Strategic Leadership Research: Moving On," *Leadership Quarterly* 11, no. 4 (2001): 515–549.

وشملت الاستثناءات البارزة العمل المبكر لـ (House)¹ والذي تناول فيه القيادة الكاريزمية، أما (Lord)² فقد ركز على نظريات القيادة الضمنية. ولكن بحلول منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، بدأ التحول عن دراسة القيادة "الإشرافية"³ نحو دراسة القيادة الاستراتيجية. مع هذا التغيير في المجال، ظهر شعور جديد من الإثارة يتركز في البداية على نظرية المستويات العليا ودراسة فرق الإدارة العليا⁴ لنظريات القيادة الجديدة⁵.

وعليه، القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات اليومية طوعية التي تعزز قابلية المؤسسة على المدى الطويل، مع الحفاظ في الوقت نفسه على جدواها المالية على المدى القصير⁶. خلصت دراسة (Elenkov, 2008) التجريبية حول القيادة الاستراتيجية إلى أن كبار المديرين الذين يرغبون في التأثير على الابتكارات يجب ألا يعتمدوا على وضعهم الهرمي وحده، ولكنهم بحاجة أيضًا إلى امتلاك مهارات القيادة الاستراتيجية ذات الصلة التي تبدو مهمة لقاعدة سلطتهم⁷.

وفقًا لما أشار إليه (Waldman, Ramírez, House, & Puranam)¹ أصبحت نظرية القادة الإستراتيجية مهمة بشكل متزايد بالمديرين رفيعي المستوى وتأثيرها على صياغة الإستراتيجية وأداء الدولة ومؤسساتها. حيث تم إيلاء المزيد من الاهتمام لأهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة الدولة. إذ ركزت بعض الدراسات على ما يقوم به القادة الإستراتيجيون بالفعل في بيئتهم اليومية⁸.

أما وفقًا إلى ما ذهب إليه (Fiedler)، فإن الدرس الأكثر أهمية الذي تعلمناه على مدار أكثر من أربعين عامًا الماضية هو على الأرجح أن قيادة المجموعات هي تفاعل معقد للغاية بين الفرد وبيئة العمل والمهمة. ويفترض كذلك أنه يبدو من الآن التنبؤ بأن المديرين الذين يمكنهم الاستفادة من مواردهم المعرفية سيحسنون أداء مؤسساتهم بشكل كبير⁹.

¹ R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in *Leadership: The Cutting Edge*, ed. J. G. Hunt and L. L. Larson (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977), 189–207.

² R. G. Lord, "Functional Leadership Behaviour: Measurement and Relation to Social Power and Leadership Perceptions," *Administrative Science Quarterly* 22, no. 1 (1977): 114–133.

³ Ibid., 16.

⁴ J. G. Hunt, "Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of the Field: An Historical Essay," *Leadership Quarterly* 10, no. 2 (1999): 129–144.

⁵ K. B. Boal and R. Hooijberg, "Strategic Leadership Research: Moving On," *Leadership Quarterly* 12, no. 4 (2001): 515–549.

⁶ W. G. Rowe, "Creating Wealth in Organisations: The Role of Strategic Leadership," *Academy of Management Executive* 15, no. 1 (2001): 81–94, 83.

⁷ D. S. Elenkov, "Effects of Leadership at Strategic Level and Its Moderators on Innovation," op. cit., 37–47.

⁸ G. W. Nyabdzha, *The Lived Experience of the Strategic Leader: What Effective CEOs Do, How They Do It and an Exploration into How They Think About It* (DBL thesis, University of South Africa, Pretoria, 2008).

⁹ F. E. Fiedler, "Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future," *Administrative Science Quarterly* 41, no. 2 (1996): 241–251.

ويؤكد (Elenkov) أن هناك القليل من الأدلة التجريبية بخصوص تأثير القيادة على المستوى الاستراتيجي على العمليات المؤسسية التي لها أهمية استراتيجية مميزة يمكن أن تساعد مؤسسات الدولة على تحقيق التفوق المستدام.¹

وعليه، هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي اسهمت في تشكيل البيئة التنافسية الخاصة بالقرن الحادي والعشرين والتي خلقت تحديات جديدة امام (الفكر الاستراتيجي) وساعدت بشكل اساسي في بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية ومن اهم هذه العوامل هي:²

- أ. التحول من المداخل التقليدية في الادارة الى المدخل الاستراتيجي.
- ب. التسارع الكبير في العولمة، والذي ادى الى كسر الحدود المحلية بشكل كبير وانفتاح الاسواق على بعضها بعضا، وتنامي احجام المؤسسات وتحولها الى العالمية.
- ج. تلاحق وتسارع الأحداث بشكل كبير فاق المراحل الزمنية السابقة ، اذ اصبحت طرائق التفكير وانظمة العمل والعمليات القديمة غير ملائمة لبيئة الاعمال الحالية.
- د. تنامي الاهتمام بادارة المعرفة وصناع المعرفة مما خلق تحديات كبيرة امام القيادات التقليدية التي اصبحت غير قادرة على التعامل مع الانماط الجديدة من العاملين في المؤسسات المعرفية والمتعلمة.
- هـ. تنامي الاهتمام بالموجودات الفكرية وبرؤوس الاموال الفكرية التي اصبحت اثنى واكثر أهمية من الموجودات التقليدية، مما تطلب وجود قيادات استراتيجية جديدة تستطيع امتلاك هذه الموجودات وادارتها.
- و. التطورات التكنولوجية الكبيرة وما صاحبها من انهيار للكثير من المجالات العملية وظهور مجالات وتقنيات جديدة.
- ز. بدأت القيادة في ظل مثل هكذا تغيرات، الاعتماد على اساليب تفكير جديدة، وعقليات جديدة، وتفكير استراتيجي يكسر قيود اساليب التفكير التقليدية.

ان كل العوامل اعلاه وغيرها ، أدت الى بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية التي وان كانت كممارسة موجودة منذ زمن بعيد إلا أنها كمفهوم ونظرية لم تبرز إلا في العقدين الماضيين، وهناك من يشير الى ان الحاجة الى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية في اطار العمل في مؤسسات اليوم، اذ يبدو العمل اكثر صعوبة ، فهو يحتاج الى التفاعل مع الافراد داخل المؤسسة وخارجها بشكل كبير، كما يتطلب التفاوض والتسويق بين اطرافه المتعددة، وكان ذلك بفعل العديد من العوامل منها (سرعة التغيير، واتساع حالة عدم التأكد، والغموض والتعقيد المتزايدان) الأمر الذي استدعى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية.

¹ D. S. Elenkov, "Effects of Leadership at Strategic Level and Its Moderators on Innovation," op. cit., 37-47.

² L. Richard and M. Katherine, *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success* (San Francisco: Jossey-Bass, 2005).

2: مفهوم القيادة الاستراتيجية

إن القيادة الاستراتيجية، هي القدرة الإدارية على توقع وتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة. تشكل القيادة الإستراتيجية الفعالة صياغة المهمة الاستراتيجية والنية في الوقت نفسه الذي تؤثر فيه على الإجراءات الإستراتيجية الناجحة، أي صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تجلب التنافسية الإستراتيجية وتحقق أفضل النتائج.

وهناك من وجد بالقيادة الاستراتيجية، بأنها العملية التي تمتلك رؤية وتأثير في الآخرين عبر تركيزها على الافراد الذين يعملون معها ويقومون بتنفيذ هذه الرؤية من اجل تحقيق افضل واعداد ويكون عامل تغيير ويحافظ على الاستمرارية.¹ كما عرفت قدرة القادة على ايجاد وخلق الابداع لمؤسسات الدولة كي تبقى وتتغش باستمرار.² او هي القدرة على التأثير على الآخرين من أجل اتخاذ القرارات اليومية طوعية التي تعزز قابلية المؤسسة على المدى الطويل.³

وتمتاز ممارسات (القادة الإبداعية) بكونها غير قابلة للتكرار بالأسلوب الاجرائي، والذي يُمكن لدولة من تطوير تصميم للقيادة الاستراتيجية. هذه المجموعة المتكاملة من الممارسات قادرة على تبني قدرة المؤسسة على التغيير.⁴

ومن أجل تطوير والحفاظ على هذه القدرة، جرى تحديد أربعة عناصر حاسمة والتي هي بحاجة الى التكامل: (1) الالتزام بهدف المؤسسة؛ (2) تشكيل فريق الإدارة العليا؛ (3) قدرات ودوافع الناس في جميع أنحاء المؤسسة؛ (4) وسلسلة من المبادرات الإستراتيجية المركزة والمختارة جيدا والتي يمكن أن تدفع المؤسسة إلى الأمام.⁵

ولا يخطئ من يرى، ان العنصر الحاسم في موضوع القيادة الاستراتيجية هو القدرة على استخدام الاستراتيجية في جميع عمليات صنع القرار وتنفيذ الخطط. إذ يتم تعريف الإستراتيجية على أنها نمط الاختيارات المقصوده لضمان النجاح الدائم للمؤسسة. فالقيادة الإستراتيجية هي تحويل الدولة عن طريق رؤيتها وقيمها وثقافتها ومناخها وهيكلها وأنظمتها. اذ تتطلب القيادة الإستراتيجية التطوير الذاتي المستمر لتعزيز قدرة القادة على توقع الفرص والتهديدات التي تواجه مؤسساتهم. كما ينبغي أن تكون قادرة على

¹ S. Mpofu, *Strategic Leadership Challenges in the Management of Projects in the Parastatals* (Doctoral thesis, University of the Witwatersrand, Johannesburg, 2010).

² G. Mwiinga, *Role of CEO Personality in Strategic Leadership* (Master's thesis, University of Pretoria, 2011).

³ W. G. Rowe, "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership," op. cit., 81-94.

⁴ S. Wheeler, W. McFarland, and A. Kleiner, "A Blueprint for Strategic Leadership," *Strategy and Business* 49 (2007): 1-13.

⁵ Ibid., 14.

تحدي الوضع الراهن، واستكشاف وجهات النظر المختلفة، وتفسير المعلومات، وفك تشفير البيانات الغامضة، والقرار، والمواءمة، والتعلم¹.

إذاً، القيادة الإستراتيجية لها دور مركزي في التطور وتنمية فلسفة لدولة، وتساعد نظرية القيادة الدولة على الاستجابة بشكل أفضل للاتجاهات المستقبلية². وقد استفاد القطاع الخاص من القيادة الإستراتيجية حيث ممارستها من قبل المدراء التنفيذيين (ECOs) في القطاع الخاص (ECOs) وفرق الإدارة العليا ومجلس الإدارة ورؤساء الأعمال الآخرين العاملين في تشكيلات الدولة³.

وتلخص الخصائص الرئيسة للقيادة الفاعلين على النحو الاتي⁴: معرفة الوضع وكيفية قيادة الافراد العاملين، والثقة بالنفس وبناء التحالفات والائتلافات والثقة بين المتابعين، التطوير الشخصي المستمر، فهم وإدارة أصحاب المصلحة وأخيراً، التحدي الافراد للتغيير.

3: أهمية القيادة الاستراتيجية

ان التغيرات السريعة في البيئة اطار المؤسسة او الدولة فرضت الحاجة الى قيادات استراتيجية تمتلك رؤيه استراتيجية للمستقبل لتواكب المؤسسات, هذه التغيرات المتسارعة وتأقلم معها, حتى لا يكون المستقبل قد فرض عليها, او تكون انشطتها في المستقبل ردود فعل غير مدروسة؛ لذلك فإن الاتجاه السائد في العصر الحاضر هو تزويد المؤسسات بقيادة استراتيجيين للاستفادة منهم في بناء فرق العمل والتأثير في التابعين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم, وتشجيعهم على الأبداع والابتكار لزيادة قدرة المؤسسات على التكيف والنمو في ظل هذه التغيرات المتسارعة، وبالتالي تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية التي اوضح الكثير من الباحثين اهم مزاياها وفوائدها في النقاط الاتية:

أ. تمثل العنصر الحاسم في قدرتها على استخدام الاستراتيجية في جميع عمليات صنع القرار وتنفيذ الخطط.⁵

ب. دور للقيادة الاستراتيجية الاساسي في إدارة رأس المال البشري والاجتماعي باعتبارها أصول استراتيجية رئيسة للدولة / المؤسسة، من المنظور الاستراتيجي ونظرية عرض الموارد، وبالتالي تعزيز القيم والمصالح العليا⁶.

¹ P. J. H. Schoemaker, S. Krupp, and S. Howland, "Strategic Leadership: The Essential Skills," *Harvard Business Review* 91, nos. 1–2 (2013): 131–134.

² A. I. Abdow, "The Role of Strategic Leaders in Challenging Environment," *European Journal of Business Management* 2, no. 1 (2015): 22–35.

³ K. B. Boal and R. Hooijberg, "Strategic Leadership Research: Moving On," op. cit., 515–549.

⁴ P. Joyce, *Strategic Leadership in the Public Services* (London: Routledge, 2012).

⁵ B. Bass, "Executive and Strategic Leadership," op. cit., 43–46.

⁶ W. M. Alhyasat and Z. M. Sharif, "The Relationship between Strategic Leadership and Organization Performance in Jordan Industrial Estates Company" (Universiti Tenaga Nasional, Graduate Business School, 2018), 1–5.

- ج. القيادة الاستراتيجية لها تأثير ايجابي على التوافق الاستراتيجي والتي بدورها لها تأثير مفيد على الأداء المؤسسي¹
- د. للقيادة الاستراتيجية دوراً مهماً للمدير التنفيذي والعديد من كبار المسؤولين التنفيذيين، إذ تساعدهم على فهم تطور أسواقهم المتاحة، والمنتجات والخدمات التي يمكن أن تخدم تلك الأسواق بشكل جيد، والميزانيات العمومية وتوافر رأس المال، وكيفية تحسين مصالح مختلف الدوائر المؤسسية، وكيفية إدارة التغيير في الأوقات الجيدة والصعبة، وكيفية استخدام السلطة والمساءلة، وكيفية تشكيل فريق إدارة فعال من مختلف الكفاءات والاهتمامات²
- هـ. الدور الكبير الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الناجحة من خلال قيامهم بالادوار القيادية وذلك لامتلاكهم سلوكيات قيادية بين مساعديهم ومرؤوسهم وزملائهم في العمل³
- و. تساعد للقيادة الاستراتيجية على تعزيز القدرة على التوافق وتكامل بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

ثانياً_ أنماط القيادة الاستراتيجية

يعد نمط القيادة بمثابة أسلوب القائد في إعطاء التوجيه وتنفيذ الخطط وتحفيز الموظفين. واقترح العديد من المؤلفين تحديد العديد من أساليب القيادة المختلفة كما أظهرها القادة في المجالات السياسية أو الأعمال أو غيرها. ويتم إجراء دراسات حول أسلوب القيادة في المجال العسكري، معرباً عن نهج يشدد على نظرة شمولية للقيادة، بما في ذلك كيفية تحديد الوجود المادي للقائد، وكيف ينظر الآخرون إلى ذلك القائد. وتشمل عوامل الوجود المادي في هذا السياق التحمل العسكري واللياقة البدنية والثقة والمرونة. وتساعد القدرة الفكرية للقائد على تصور الحلول واكتساب المعرفة للقيام بالمهمة. اما القدرات الفكرية للقادة تطبق خفة الحركة والحكم والابتكار واللباقة الشخصية ومعرفة المجال. وتشمل معرفة المجال المعرفة التكتيكية والتقنية فضلاً عن الوعي الثقافي والجيوسياسي⁴.

إن معرفة القيادة الإستراتيجية أمر أساسي حيث أن الدور أصبح أكثر أهمية وزادت المتطلبات في التعقيد. ولم يعد القادة الاستراتيجيون مسؤولين عن نجاح المؤسسات فقط، ولكن يُتوقع منهم بدلاً من ذلك تلبية مجموعة متزايدة من توقعات أصحاب المصلحة (الاطراف المعنية). ويحاول القادة الاستراتيجيون وفرق الإدارة العليا مواجهة تحديات تباين توقعات الاطراف الاخرى ذات العلاقة. ومع توسع أدوار القادة

¹ L. W. Lear, *The Relationship between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-Performing Companies in South Africa* (Doctoral thesis, University of South Africa, 2012).

² B. Bass, "Executive and Strategic Leadership," op. cit., 43–46.

³ M. F. Mubarak and W. F. W. Yusoff, "Impact of Strategic Leadership on Strategy Implementation," *British Journal of Management and Marketing Studies* 2, no. 1 (2019): 32–43.

⁴ S. M. Carter and C. R. Greer, "Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance," op. cit., 375–393.

الاستراتيجيين، نحتاج إلى فهم كيف يكون لهؤلاء القادة التأثير الإيجابي الأكبر على القرار الاستراتيجي للدولة مع تلبية التوقعات المجتمعية. يطرح هذا الإدراك السؤال التالي: ما الذي يتطلبه الأمر لكي تصبح قائداً استراتيجياً ناجحاً في بيئة الأعمال اليوم، وبشكل خاص، هل تؤثر القيم وأنماط القيادة الخاصة بزعمائنا الاستراتيجيين بشكل مختلف على الأبعاد المتعددة للأداء السياسي؟ في هذه المقالة، نحن (أ) نناقش دور القيم في القيادة الاستراتيجية والآثار المترتبة على الأداء السياسي الخارجي، (ب) استعراض أنماط القيادة وآثارها على الأداء السياسي الخارجي، (ج) مناقشة الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين لتوقعات الأطراف المعنية، بشأن النتائج متعددة، نظراً لأن الكثير من الأبحاث التي تركز على أنماط القيادة أجريت في مجالات مختلفة، فإننا نطور هذا العمل وندمج في إطار القيادة الاستراتيجية. كما نقدم مساهمة فريدة عن طريق فحص مجموعة من الأدبيات التي تتناول وجهات النظر المتزايدة للأداء الاستراتيجي والتحديات التي يواجهها القادة الاستراتيجيون في تلبية توقعات أصحاب المصلحة المتعددين¹.

إذ يشير نمط القيادة إلى الاتجاه الذي يقود فيه التابعين. ويزداد عدد أنماط القيادة مع تطور دراسات القيادة بمرور الزمن؛ نتيجة لتطور البيئة والتكنولوجيا والأفكار والقيم. فإذا كان نمط القيادة فعالاً، فقد يتطور الأداء ويدعم تحقيق الأهداف المرجوة، أو إذا كان نمط القيادة غير فعال، فسيكون له تأثير سلبي على الأداء المؤسسي وآراء العاملين. أدت هذه العلاقة المهمة بين أنماط القيادة والأداء إلى العديد من الدراسات المتعلقة بجانب القيادة التي أسفرت عن العديد من نظريات القيادة. وتقترح كل نظرية نمط قيادة متميز، وفي أغلب الأحيان، مجموعة متنوعة من الأنماط لأداء القيادة². فوفقاً لـ (Sheng Victor)، فإن أنماط القيادة تتأثر بشكل كبير بأسرة القائد المباشرة - المرؤوسين. وإن أنماط القيادة العالمية الشائعة الاستخدام هي المعاملاتية والتحويلية والمتساهلة³.

ومن المعترف به أن تتغير أنماط القيادة اعتماداً على العوامل الظرفية. لذلك، يمكن للقائد الذي يستخدم النمط التحويلي أو يستخدم النمط المعاملاتي والعكس بالعكس بناءً على الموقف والعكس صحيح. ويمكن استخدام سمات الشخصية للتمييز بين قائد التحويلي أو المعاملاتي⁴. ومع ذلك، فإن اعتراف التابعين بقادته

¹ S. M. Carter and C. R. Greer, "Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance," op. cit., 375–393.

² M. Hussain and H. Hassan, "The Leadership Styles Dilemma in the Business World," *International Journal of Organizational Leadership* 5, no. 4 (2016): 411–425. Retrieved from <https://www.aimijournal.com>

³ V. G. Y. Sheng and G. N. Soutar, "The Role of Ethical Behaviors in the Relations between Leadership Styles and Job Performance," in *ANZMAC 2005 Conference: Corporate Responsibility*, 24–33, retrieved from https://www.researchgate.net/publication/265806307_The_role_of_ethical_behaviors_in_the_relations_between_leadership_styles_and_job_performance

⁴ J. E. Bono and T. A. Judge, "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 5 (2004): 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>.

ورغبتهم وتعقيدات المهام يحددون أيضًا أنماط القيادة التي يتبعها القادة؛ لذلك، يجب أن يكون لدى القادة قدرة فريدة على تحديد الإعدادات المؤسسية، والتميز بعناية للعوامل غير المتوقعة واتخاذ قرارات جيدة في قيادة المؤسسة نحو النجاح.

خلاصة القول، يصعب إيجاد نمط واحد للقائد لأن الأنماط تختلف من ثقافة إلى أخرى، وكذلك تختلف في تأثيراتها على الأفراد، إذ لا يوجد نمط قيادي واحد يمكن تطبيقه في المواقف المختلفة؛ ولذلك ينبغي أن يعتمد القادة على مزيج من الصفات من الأنماط القيادية للإدارة الفعالة للأفراد، وعليه هنالك العديد من أنماط القيادة التي تم الوقوف عندها وتشخيصها وتحليلها من قبل الباحثين قديماً وحديثاً والتي تتحدد وتتغير بناءً على عوامل من داخل وخارج المؤسسة لا حصر لها، وكذلك بناءً على عوامل ذاتية وموضوعية واسعة النطاق زيادة على المواقف الظرفية والآنية ذات العلاقة.

1: النمط القيادي الأوتوقراطي (Autocratic leadership style)

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية إن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للإنقياد والاعتماد على غيره وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته، وهذا يعني بأن هذا النمط يستند إلى نظريتي (X و Y) من نظريات تحفيز الإنسان والتي تم تطويرها من قبل McGregor في عام 1960، إذ تقترض نظرية (X) بأن الإنسان بطبيعته إستبدادي وكسول ويكون هدفه الأجر فقط على العكس من نظرية (Y) التي تقترض بأن الإنسان بطبيعته يحب العمل والمشاركة ويتحمل المسؤولية وهذا ما يستند عليه النمط الديمقراطي¹

وتعرف القيادة الأوتوقراطية بأنها "التعليمات الصادرة من القائد إلى المرؤوسين بشأن ما يجب القيام به، وكيفية القيام به"، كما يمكن تعريفها بأنها "شكل متطرف من أشكال القيادة التبادلية حيث يكون للقائد سلطة كاملة على المرؤوسين، وإن المرؤوسين لديهم فرصة ضئيلة في تقديم الاقتراحات حتى ولو كانت في صالح المؤسسة". ويمكن تحديد ملامح النمط الأوتوقراطي بالنقاط الآتية²:

أولاً: القائد وفق هذا النمط يتجه صوب السلطة المركزية، ويستمد قوته من موقعه الرسمي وهو بذلك يعتمد على التشريعات والقوانين والقوة القسرية في إدارة المرؤوسين.

ثانياً: ينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من رؤوسيه أو حتى إستشارتهم في ذلك، ويعود ذلك في الغالب إلى حرصه على العمل، وعدم الثقة في العاملين، والثقة المتزايدة بنفسه، وربما يعود للبنية النفسية العامة له.

¹ A. Mohamed, *Challenges of Strategy Implementation Faced by International NGOs in Somaliland* (2013).

² B. J. Dyczkowska and T. Dyczkowski, "Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and Its Links to Rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs," *Athens Journal of Business & Economics* 4, no. 2 (2018): 193–218.

ثالثاً: تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة وجامدة، حيث يرى القائد في نفسه الكفاءة بينما هو غير كفوء، وإن أي تقصير من المرؤوسين في هذه النمط يستوجب توقيع العقوبات.
رابعاً: يركز القائد في ظل هذا النمط على الإنتاج وإن هذا النهج هو نتاج حركة الإدارة العلمية لـ (Tylor) في ذلك الوقت إذ يفضل القائد الأوتوقراطي زيادة الإنتاجية لرفاهية العاملين.
خامساً: تكون الإتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.

2: النمط القيادي الديمقراطي (Democratic leadership style)

تعرف القيادة الديمقراطية بأنها "المساعدة بالحوار، وتشجيع الموظفين على المساهمة في الأفكار، وتجهيز جميع المعلومات التي يمكن تناولها للوصول إلى الهدف، وبهذا هي تقترب من أسلوب الإحترام المتبادل"، وإن "القيادة التي تشجع على المشاركة في إتخاذ القرار وتحديد الأهداف وتحديد الأساليب وتقديم الأفكار والمقترحات من أجل حل المشاكل ذات الصلة" وفي هذا النوع من القيادة لا يعطي القائد تعليمات مفصلة، كما إنه لا يسيطر على المرؤوسين، إذ يسمح لهم بقدر من الحرية لتخطيط الأنشطة في العمل وغالباً ما توصف هذه القيادة بأنها مشجعة للعمل الجماعي، بالشكل الذي يضمن ولاء المرؤوسين ويزيد دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف من خلال التعاون الجماعي، وإن القائد الديمقراطي يكون موضوعياً في مدحه ونقده لعمل الأفراد، وكذلك يشجع على النقد البناء.

ويمكن تحديد ملامح النمط الديمقراطي بالنقاط الآتية¹:

أ: مشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار، وهذا يعني بأن عملية إتخاذ القرار لا مركزية؛ لأنها تكون مشتركة من قبل المرؤوسين.

ب: يسعى القادة في هذا النمط إلى المشاورة مع المرؤوسين لمحاولة التوصل الى توافق داخل المؤسسة قبل تنفيذ التغييرات.

ج: يركز القائد في ظل هذا النمط على العاملين ويطلق عليه بالقائد التشاركي، وإن هذا النهج هو نتاج الأبحاث والتجارب التي أجريت بواسطة آلتون مايو في هوثورن وبدعم من ولاية ايوا وميشيغان للدراسات، وأثبتت هذه الدراسات إنها أفضل قيادة؛ لأنها تركز على العاملين أولاً والإنتاج ثانياً، إذ تؤكد على التشاور والمشاركة مع المرؤوسين بدلاً من مراقبتهم.

د: يشجع القادة المرؤوسين على التحدث بحرية، وإنتاج أفكارهم والتعبير عن آرائهم الخاصة.

خامساً: يضع القادة إقتراحات المرؤوسين في المقدمة، ويسمحون لهم بالعمل في الطريقة التي يعتبرونها أفضل.

ونخلص من ذلك بأن النمط الديمقراطي، هو نمط مختلف بشكل كبير عن النمط الاوتوقراطي، إذ يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا ورفع الروح المعنوية

¹ Ibid.

وإنهم يعملون سويًا وبذلك تزداد العلاقات الإنسانية بينهم ويتم الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم في العمل؛ لأن العمل الجماعي أفضل من العمل المفرد.

جدول (1) يوضح الفرق بين النمط الاوتوقراطي والنمط الديمقراطي

النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي
1- تركيز عالي على الأداء والعاملين.	1- تركيز عالي على الأداء وتركيز واطئ على العاملين.
2- يفترض إن أغلب العاملون صادقون وأهل للثقة وسيعملون بجد لإنجاز الأهداف.	2- يفترض إن العاملين كسولين وليسوا قادرين على تحمل المسؤولية وليسوا أهل للثقة.
3- ينجز العمل بواسطة الأفراد والمجاميع للوصول إلى الأهداف المؤسسية بالإضافة إلى الأهداف الشخصية.	3- التخطيط والتنظيم والسيطرة وصنع القرار يجب أن يكن بواسطة القائد مع أقل اشتراك للعاملين.
4- المكافحة من أجل عمل منظم جيداً وبيئة العمل تشكل تحدي مع أهداف ومسؤوليات واضحة.	4- التلاعب لإنجاز العمل.

Warrick, Don, Leadership Styles and Their Consequences, Journal of Experiential Learning and Simulation 3-4, 1981: 155-172.

ومما تقدم نجد بأن الأنماط القيادية مختلفة من شخص إلى آخر ومن دولة إلى أخرى كما هو الحال في المؤسسات فهي مختلفة بعضها عن البعض، ولا يمكن اعتبار أي نمط من هذه الأنماط هو الأفضل فقد يكون النمط ناجحاً في مؤسسة معينة وفاشلاً في مؤسسة أخرى، وبالتالي فإن فعالية النمط تعتمد على موقف المؤسسة وبيئتها.

3: نمط القيادة الأبوية (Style Paternalistic Leadership)

الطريقة التي يعمل بها القائد الأبوي، هي العمل كشخصية أبوية عن طريق رعاية مرؤوسيه كما يفعل الوالد. وفي هذا النمط من القيادة، يوفر القائد الاهتمام الكامل لأتباعه او المرؤوسين. وفي المقابل يحصل على الثقة والولاء الكامل لشعبه. ومن المتوقع أن يلتزم الموظفون تحت هذا النمط من القائد تمامًا بما يعتقده القائد ولن يجاهدوا ويعملوا بشكل مستقل. إن العلاقة بين زملاء العمل والقائد قوية للغاية. ومن المتوقع أن يبقى الموظفون في العمل لفترة أطول بسبب الولاء والثقة. وليس فقط أنهم يعاملون بعضهم البعض مثل

العائلة داخل القوى العاملة، ولكن في الخارج أيضًا. هؤلاء الموظفون قادرون على الذهاب إلى بعضهم البعض مع أي مشاكل لديهم بشأن شيء ما لأنهم يؤمنون بما يقولون أنه سيساعدهم حقًا¹ أحد سلبيات القائد الأبوي، هو أن القائد يمكن أن يبدأ في القيام بالمفاضلة في القرارات. ويشمل هذا القائد الموظفون الذين هم أكثر ميلاً للمتابعة والبدء في استبعاد من هم أقل ولاءً. أما في ظروف اليوم، من الصعب الحصول على الأبوية وفقًا لبادافيك وأرنست الذين كتبوا "أبعاد الأعمال والإرشاد التنظيمي". ويؤثر هذا على القادة الأبويين لأن زملاء العمل قد لا يعتقدون أن وظائفهم مضمونة 100%. وعندما يحدث هذا، يبدأ الموظفون في الدراسة عن فرص عمل أكبر وأفضل بدلاً من البقاء في شركة واحدة لفترة أطول من الزم؛ ولهذا السبب، قد يفكر القائد في أنه يمكنك المغادرة ولا تصدقك تمامًا عندما تخبره بشيء عن فرصة عمل. وهذا يمكن أن يعرض العمال والقائد لخطر الحالة السيئة².

وفقًا لـ (Bass)، الذي كتب "القيادة والأداء ما وراء التوقعات"، فإن الموظفون الذين يتبعون القيادة الأبوية لديهم أيضًا مهارات استراتيجية أفضل. ويشجع القائد الدولة وكؤوساتها؛ لأنهم يسمحون للموظفون بإكمال المهام حتى يتمكنوا من البقاء على رأس عملهم. وهذا يعزز الثقة بالنفس ويجعلهم يعملون بجد للوصول إلى الهدف ويتجاوز الهدف ليثبتوا لرئيسهم أنهم يعملون بجد. إن امتلاك هذا النمط من القيادة يمكن أن يساعد أيضًا في تطبيق نظام المكافآت. وسيسمح هذا النظام لموظفون بالعمل بشكل أفضل؛ لأنه يوجد شيء لهم في نهاية النفق، وأثناء القيام بذلك، سيتمكنون أيضًا من إنجاز المزيد من العمل في إطار زمني محدد³.

على الرغم من أن أسلوب القيادة الأبوية يمارس في معظم الأماكن، مثل: الهند وجنوب شرق آسيا والشرق الأوسط وأفريقيا، لم يكن هناك بحث تجريبي ملموس حول الآثار المترتبة على نمط القيادة هذا؛ بسبب المفاهيم السلبية المسبقة للادبيات الغربية. تنشأ هذه المفاهيم السلبية؛ بسبب الاختلافات في الجوانب الثقافية الجوهرية التي حددتها دراسة جيرت هوفستد وذكر أن دول أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية تصنف نفسها على أنها ثقافة فردية تتمحور حول مبادئ المساواة، ونقص الاعتماد المتبادل داخل المجموعة، والاتصال المباشر وانخفاض مسافة القوة؛ لذلك، من المنظور الغربي، لا يتم قبول الجوانب الموثوقة للأبوة بشكل داخلي، في حين يُنظر إلى الجانب الأبوي لأسلوب القيادة هذا على أنه غزو للخصوصية حيث أن الحياة الشخصية والمهنية وجهان منفصلان للحياة. من ناحية أخرى، فإن أسلوب القيادة الأبوية فعال للغاية وناجح في الثقافات غير الغربية ذات الطابع الجماعي حيث تتطلع هذه المجتمعات إلى قادتها

¹ G. S. Erben and A. B. Güneşer, "The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics," *Journal of Business Ethics* 82, no. 4 (2008): 955–968.

² Ibid.

³ Ibid.

كشخصية أبوية وتعتمد عليه في التوجيه والحماية في مقابل الاحترام والولاء، وبذلك تتماشى مع مبادئ الأسلوب الأبوي.¹

من الضروري أن يتم إجراء بحث مكثف، من وجهة نظر غير غربية لفهم آثار أسلوب القيادة هذا على المقاييس الاجتماعية والثقافية والمؤسسية دون أي تحيز سلبي. وهذا من شأنه أن يساعد في فهم أفضل للعوامل التي تؤدي إلى قادة ومؤسسات ناجحة في الاقتصادات الناشئة حيث يمارس أسلوب القيادة الأبوية بشكل عام.

3: القيادة المتساهلة (Loose Leadership)

تسمى بالقيادة (الفوضوية أو التسيبية) أو قيادة عدم التدخل أو الحرة وغيرها من التسميات التي أطلقت عليها؛ وذلك لكونها تقوم على ترك الفرد العامل يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي، إذ تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى الفوضى في التنظيم. والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفاعلة للمرؤوسين، إذ ينقصه الحماس والمحفزات اللازمة التي تدفعه لأداء القيادة السليمة، وبذلك فإن تأثيره في سلوك الأفراد لا يكاد يذكر.² وإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً، بالمقارنة مع القيادة الأوتوقراطية؛ لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من همة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للعاملين الكسالى منهم وقد يكون التساهل كبيراً إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار.

وبوجه عام يمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب في التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المؤسسة، أو من أساتذة الجامعات والأطباء ورجال الدراسة العلمي، وهؤلاء الذين يمتلكون مستويات ذهنية وعلمية عالية تسمح باستخدام هذا النمط القيادي معهم في التوجيه والإشراف.³ أما (Harvey) وباعتماد على بعدي (القوة والحاجة) إلى الإنجاز فقد حدد خمسة أنماط للقيادة الاستراتيجية تمثلت بالإداري (مخاطرة منخفضة)، المحلل، الريادي، الجازم، ونمط إدارة الفريق، وكما موضح في الشكل (2).

¹ Ibid.

² كشمولة، عمر محمد صبحي عبد الرزاق، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تحليلية لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007.

³ D. F. Harvey, *Strategic Management and Business Policy*, 2nd ed. (Columbus, OH: Merill Publishing Co., 1988), 230.

الشكل رقم (2): أنماط القيادة الاستراتيجية وفق تصور (Harvey)



Source: Harvey, D. F., (1988), "Strategic Management and Business Policy", 2nd ed., Merrill Publishing Co., Columbus, U.S.A., P. 230.

الخاتمة

تُعد القيادة الاستراتيجية على مستوى رؤساء الدول والحكومات محوراً أساسياً في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة، من الأزمات الجيوسياسية والاقتصادية إلى التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة. على الرغم من أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية نشأ وتطور بشكل كبير في القطاع الخاص، إلا أن تطبيقه في السياق الحكومي يواجه تحديات فريدة تتعلق بالبيروقراطية، والديناميكيات السياسية، وتوقعات المواطنين، ومحدودية الموارد.

تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على تحديد الرؤية المستقبلية، وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة، وتعزيز ثقافة التميز والأخلاق داخل المؤسسات الحكومية. يؤكد بيتر دراكر على الفرق الجوهرية بين الإدارة كـ "فعل الأشياء بشكل صحيح" والقيادة كـ "فعل الأشياء الصحيحة"، وهو ما ينطبق بشكل خاص على القادة الحكوميين الذين يجب عليهم ليس فقط إدارة الشؤون بفعالية، بل أيضاً فهم وتلبية الاحتياجات المجتمعية وهياكل الحوكمة.

تظهر الدراسات أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء الأنظمة الحكومية، حيث يعتمد تحسين الأداء بشكل كبير على فعالية هذه القيادة؛ لذلك، فإن تطوير قادة قادرين على التفكير الاستراتيجي، واتخاذ قرارات حاسمة، وتوجيه التغيير، وبناء التوافق بين مختلف الأطراف المعنية، يصبح ضرورة ملحة لضمان الاستقرار وتحقيق التنمية المستدامة على الصعيدين الوطني والدولي.

على الرغم من التقدم المحرز، لا تزال هناك تحديات منهجية في دراسة القيادة الاستراتيجية، لاسيما فيما يتعلق بقياس المفاهيم المعقدة والمتداخلة. يتطلب البحث المستقبلي تطوير أدوات قياس أكثر تطوراً يمكنها التقاط الفروق الدقيقة في الأساليب المعرفية والقيم والمفاهيم الذاتية مثل التواصل والصراع. كما يجب أن تركز الأبحاث على دراسة التفاعلات المعقدة بين القادة والأتباع والموقف والنظام ككل، بدلاً من التركيز على بعد واحد فقط من أبعاد القيادة.

علاوة على ذلك، يجب أن تستمر الأبحاث في استكشاف القيادة الاستراتيجية في سياقات ثقافية متنوعة، وتحديد السمات والأساليب القيادية العالمية وتلك الخاصة بثقافات معينة. كما ينبغي أن تُركز الدراسات المستقبلية على كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على النتائج طويلة الأجل، مثل الابتكار والقدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية.

كما تُعد القيادة الاستراتيجية مجالاً حيوياً ومتطوراً يتطلب فهماً عميقاً للتفاعلات بين القادة والمنظمات والبيئة. على الرغم من أن الأبحاث المبكرة ركزت بشكل كبير على المتغيرات الديموغرافية، فقد أظهرت الدراسات الحديثة أهمية المتغيرات المتداخلة والمفاهيم الذاتية في تشكيل الأداء الاستراتيجي. ومع استمرار تطور المشهد العالمي، ستظل القيادة الاستراتيجية قضية محورية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والنمو المستدام في القرن الحادي والعشرين.

ثبت المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- كشمولة، عمر محمد صبحي عبد الرزاق. تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007.

ثانياً: المصادر الأجنبية

الكتب (Books)

- Harvey, D. F. *Strategic Management and Business Policy*. 2nd ed. Columbus, OH: Merrill Publishing Co., 1988.
- Joyce, P. *Strategic Leadership in the Public Services*. London: Routledge, 2012.
- Richard, L., and M. Katherine. *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

دوريات ومجلات علمية (Journals & Reviews)

- Abdow, A. I. "The Role of Strategic Leaders in Challenging Environment." *European Journal of Business Management* 2, no. 1 (2015): 22–35.
- Bass, B. "Executive and Strategic Leadership." *International Journal of Business* 12, no. 1 (2007).
- Boal, K. B., and R. Hooijberg. "Strategic Leadership Research: Moving On." *Leadership Quarterly* 11, no. 4 (2001): 515–549.
- Bono, J. E., and T. A. Judge. "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis." *Journal of Applied*

Psychology 89, no. 5 (2004): 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>.

- Carter, S. M., and C. R. Greer. "Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20, no. 4 (2013): 375–393.
- Colbert, A. E., A. L. Kristof-Brown, B. H. Bradley, and M. R. Barrick. "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams." *Academy of Management Journal* 51, no. 1 (2008): 81–96.
- Dyczkowska, B. J., and T. Dyczkowski. "Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and Its Links to Rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs." *Athens Journal of Business & Economics* 4, no. 2 (2018): 193–218.
- Elenkov, D. S. "Effects of Leadership at Strategic Level and Its Moderators on Innovation: An International Empirical Study." *International Journal of Business Strategy* 8, no. 2 (2008): 37–47.
- Erben, G. S., and A. B. Güneşer. "The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics." *Journal of Business Ethics* 82, no. 4 (2008): 955–968.
- Fiedler, F. E. "Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future." *Administrative Science Quarterly* 41, no. 2 (1996): 241–251.
- Hambrick, D. C., and P. A. Mason. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers." *Academy of Management Review* 9, no. 2 (1984): 193–206.
- Hunt, J. G. "Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of the Field: An Historical Essay." *Leadership Quarterly* 10, no. 2 (1999): 129–144.

- Hussain, M., and H. Hassan. "The Leadership Styles Dilemma in the Business World." *International Journal of Organizational Leadership* 5, no. 4 (2016): 411–425. <https://www.aimijournal.com>.
- Lord, R. G. "Functional Leadership Behaviour: Measurement and Relation to Social Power and Leadership Perceptions." *Administrative Science Quarterly* 22, no. 1 (1977): 114–133.
- Mubarak, M. F., and W. F. W. Yusoff. "Impact of Strategic Leadership on Strategy Implementation." *British Journal of Management and Marketing Studies* 2, no. 1 (2019): 32–43.
- Rowe, W. G. "Creating Wealth in Organisations: The Role of Strategic Leadership." *Academy of Management Executive* 15, no. 1 (2001): 81–94.
- Schoemaker, P. J. H., S. Krupp, and S. Howland. "Strategic Leadership: The Essential Skills." *Harvard Business Review* 91, no. 1–2 (2013): 131–134.
- Vera, D., and M. Crossan. "Strategic Leadership and Organizational Learning." *Academy of Management Review* 29, no. 2 (2004): 222–240.
- Wheeler, S., W. McFarland, and A. Kleiner. "A Blueprint for Strategic Leadership." *Strategy and Business* 49 (2007): 1–13.

الرسائل والإطاريح الجامعية (Theses & Dissertations)

- Lear, L. W. *The Relationship between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-Performing Companies in South Africa*. Doctoral thesis, University of South Africa, 2012.
- Mpofo, S. *Strategic Leadership Challenges in the Management of Projects in the Parastatals*. Doctoral thesis, University of the Witwatersrand, Johannesburg, 2010.

- Mwiinga, G. *Role of CEO Personality in Strategic Leadership*. Master's thesis, University of Pretoria, 2011.
- Nyabdzha, G. W. *The Lived Experience of the Strategic Leader: What Effective CEOs Do, How They Do It and an Exploration into How They Think About It*. DBL thesis, University of South Africa, Pretoria, 2008.

الفصول في كتب محررة (Book Chapters)

- House, R. J. "A 1976 Theory of Charismatic Leadership." In *Leadership: The Cutting Edge*, edited by J. G. Hunt and L. L. Larson, 189–207. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977.
- Sheng, V. G. Y., and G. N. Soutar. "The Role of Ethical Behaviors in the Relations between Leadership Styles and Job Performance." In *ANZMAC 2005 Conference: Corporate Responsibility*, 24–33. <https://www.researchgate.net/publication/265806307>.