القيادة الاستراتيجية – فن الممكن...

د. النذير قمرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية – جامعة المسيلة
nadir.guemra@univ-msila.dz

مقدّمة

تعتبر الإدارة مجموعة من المبادئ المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد. كما أنها أيضًا عملية مراقبة شؤون المؤسسة ومتابعة كفاءات الموارد البشرية والمادية، ويجب أن يتوفر في الإدارة الناجحة بُعدُ نظرٍ مبني على قراءةٍ واضحة للبيانات السّابقة والحالية لتجنُّب أكبر قدر من الخسائر.

ومما لا شكّ فيه أن القيادة الاستراتيجية تقوم بدور مهمّ في نجاح الإدارة وكذا تحقيق رؤيتها المستقبلية، ويكون ذلك من خلال المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكّنه من إحداث التغيير لجعل المؤسّسة تواكب المتغيرات البيئية، وأن تكون لها القدرة على الاستمرار والازدهار، وتحديث الهياكل التنظيمية والبحث عن الأزمات، باعتبار أن المخاطر التنظيمية واقع حتمي يواجه المؤسّسات وسط هذه التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة، وقد تكون تهديدًا يواجه المؤسّسة، في وجود خسائر تهدّد مستقبلَ المؤسّسة وأهدافها، وكل هذا يتطلّب من المؤسّسة ضرورة أن يكون لديها مجموعة من المواصفات التي تمكّنها من اختيار القائد الاستراتيجي.

يشير مفهوم القيادة الاستراتيجية إلى قدرة القائد على التعبير عن رؤية استراتيجية للإدارة، أو جزء من الإدارة، وتحفيز وإقناع الآخرين للحصول على تلك الرؤية، كما يعد فنّ الإدارة الناجحة سمةً إبداعية مميّزة لشخصية القائد الناجح، وغالبًا ما يتمُّ إثراءُ هذه السِّمة بالتّعليم والتّدريب والخبرة، تسعى إلى تكوين تفكير استراتيجي يقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها ضمن مواردها المتاحة وكيفية استخدامها بالشكل الأمثل.

ينطوي فن الإدارة الناجحة على الحاجة إلى قيادة ذات كفاءات متميزة، يمتلكون قدرات عالية للتغلب على المشكلات التي قد تطرأ في أي وقت. لذلك يتطلب الأمر وضع قيادة تتجاوز الوصف الوظيفي التقليدي للقيادة الإدارية في تعاملها مع كل حدث، وأن تكون هناك مواصفات تنفرد بها القيادة الاستراتيجية لها قدرات تحقيق الفنّ الممكن، وذلك للحدّ من المخاطر التنظيمية للإدارة والبحث عن الطرق والإمكانات لمواجهتها والتعامل مع التحديات المستقبلية.

لذا ومن خلال هذه المقدمة الموجزة ومن خلال هذه الورقة البحثية نتطرق إلى:

ما هي القيادة الاستراتيجية؟ وما هي مهارات القائد الاستراتيجي ؟ وما هي مميزات القائد الاستراتيجي الناجح؟

للإجابة على سؤالنا هذا ارتأينا تقسيم مداخلتنا هذه إلى ثلاثة أقسام:

- أولا: ماهية القيادة الاستراتيجية.
- ثانيا: خصائص القيادة الاستراتيجية وأهميتها.
- ثالثا: المهارات الفنية للقيادة الاستراتيجية ودورها في المؤسسة.

أولًا: ماهية القيادة الاستراتيجية وممارستها

1- ماهية القيادة الاستراتيجية

أ- **القيادة:** لأهميتها حظيت باهتمام المفكرين والباحثين من مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية، وهذا لمواكبة التحولات والتغيرات في جميع المجالات حيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من بيئة المنظمات وما تتعرض له من مواقف طارئة وأزمات مكونة من شتى الضغوط والمخاطر، وبذل المختصون جهودًا حثيثة ليصلوا إلى فهمٍ علمي لمصطلح القيادة.

هذا المصطلح مشتق من الفعل يحكم أو يقود باللاتينية " المصطلح مشتق من الفعل يحكم أو يقود باللاتينية "Agere"* فالقائد يملك القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك فليس كل قائد مدير وليس كل مدير قائد، فالقائد يتميز بصفات وخصائص معينة.[1]

وقد عُرِّفت القيادة بعدة تعاريف:

فهي حسب ألفريد وبيتي Alfred Beatty "القيادة تعني القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي دون إكراه".

أما تيري Terry فيرى أنّ "القائد يعتبر المثال والقدوة للأخرين". أمّا كونتز وأودونيل Koontz & Odonnel فيعرّفانها "بالقدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل إنجاز الأهداف".[2]

وعرّفها "العتوم وكوفحي" بأنها "مركز ومكانة خاصة داخل الجماعات يؤديه قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الأعضاء والمحافظة على سلوكهم وعلى تماسك الجماعة وحل مشكلات المجموعة".[3]

وعرّفها "سالم وآخرون" بأنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق اهداف محددة".[4]

عُرِّفت بأنها تلك العملية التي يتمّ عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم الإبداعية وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

وبحسب ما قدّمه Bertocci D. I. فإن معهد القيادة الأمريكي STOGDIL – وهو مصدر موثوق- لنظرية القيادة بأن القيادة "تفاعل بين الأعضاء أو المجموعة، والقادة هم وكلاء التغيير والأشخاص الذين تؤثر أفعالهم في الآخرين أكثر من غيرهم، إذ تحدث القيادة عندما يقوم أحد أعضاء المجموعة بتعديل دوافع أو كفاءات الآخرين في المجموعة".[5]

ب- **الاستراتيجية:** كلمة يونانية STRATEGOS وتعني فن القيادة، والمقصود القيادة العسكرية.

ويمكن تعريفها على أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.[6]

كما يعرّف مايك فريدمان وبنيامين تريغبو الاستراتيجية بكونها إطار الخيارات التي تحدد طبيعة مُنشَأةٍ ما واتّجاهاتها.[7]

هذان التعريفان لا يكونان إلا في وجود تفكير استراتيجي يقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها وما سيكون عليه الواقع الجديد في ظل تخطيط استراتيجي لمواجهة التحولات والتغيرات المتسارعة، كما أنه تفكير منظم ورؤية مستقبلية يحدد من خلالها اتجاه المنظمة ويقودها لاستثمار الفرص ويمكنها من تطوير منتجاتها وخدماتها، كما يقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تترجم رؤيتها إلى واقع.

---

* Définition de agir : Faire qqch., avoir une activité qui transforme plu... ... Ce mot vient du Latin agere, qui est dérivé du Grec agein.

ج- <u>القيادة الاستراتيجية</u>: إن التطور الذي شهده علم الإدارة خاصة مع مطلع الثمانينات والنظرة الجديدة في التحول من التسيير الكلاسيكي التقليدي إلى التفاعل مع الأحداث الجديدة لتنسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمات؛ أدى إلى ضرورة تحول السلوك القيادي من السلوك التقليدي إلى السلوك الاستراتيجي. ومنذ ذلك الوقت بدأ التغيير التحولي لفكرة القيادة الاستراتيجية، وما سوف يكون عليه هذا المفهوم الجديد، حيث ساهم الكتاب والباحثون في الإعلان عن ولادة فكرةٍ حديثة تحمل بذور الماضي وتمدُّ للمستقبل آفاقًا وتوجُّهاتٍ جديدة يُطلق عليها القيادة الاستراتيجية. ولأهمّيته في المنظمات فقد خضع لتفسيرات مختلفة وكثيرة من قِبل الكتاب والباحثين الذين أشاروا إلى مصطلح القيادة الاستراتيجية، باعتبار القيادة الاستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة.

وقد كان أول ظهور لمفهوم القيادة الاستراتيجية "Direction stratégique" على يد Kotter 1982 و Mintzberg 1984 إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس المنظمة،[8] ثم ظهرت عدة مفاهيم للمصطلح، ومع تطور الأحداث خلق بيئة جديدة خاصة مع التطور التقني المتسارع وظهور شبكة الأنترنت.

يعرفها "بورتر" (Porter-1985) بأنها "القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية للشركة لتحقيق أهداف الشركة بعيدة المدى وتحقيق التنافسية الاستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة".[9]

ويعرفها (Mintzberg et al , 1998) بأنها "مجموعة القرارات المعتمدة في التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجهها المنظمة الآن وفي المستقبل". أي أن المفكر الاستراتيجي يتمتع بالقدرة العالية على تكوين التصورات بمختلف الاتجاهات، فهو يستطيع رؤية المستقبل (إلى الأمام)، وفهم جذور الماضي في الأحداث الحالية الراهنة (إلى الخلف)، وإدراك الصورة الشاملة.[10]

وحسب ريتشارد هيوز و كاترين بيتي، (2006) فالقيادة الاستراتيجية هي التي تسعى لتحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، وعن التميّز والمنافسة، والقادة هم الذين يتولون التخطيط والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المنظمات، فالقيادة الاستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد ويفعلون ويؤثرون في الآخرين بطرائق تشجع الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة[11]

ويصفها (Mungonge ,2007) بأنها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي كضرورة،[12] عن طريق تهيئة البيئة الداخلية التي من شأنها دعم تحقيق الأهداف التنظيمية ومراقبة البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص والدفاع ضد التهديدات.

وحسب (Jooste & Fourie, 2009) فالقيادة الاستراتيجية متعددة الوظائف وتشمل الإدارة من خلال الآخرين، وتساعد المنظمات على التكيف مع التغيير الذي يبدو أنه يتزايد بشكل مُطرد في بيئة الأعمال العالمية اليوم.[13]

كما يعرّف (جاد الرب 2012) القيادة بأنها هي التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضًا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.[14]

ومن خلال التعاريف المذكورة نستخلص ما يلي:

- تعَدُّ القيادة الاستراتيجية أداة لتهيئة البيئة الداخلية ومراقبة البيئة الخارجية.
- القيادة الاستراتيجية هي امتلاك القدرة على مواجهة التهديدات التي تحدث ومواجهتها في حينها والتعامل مع الأوضاع المختلفة التي تواجهها المنظمة والقدرة على قراءة ما هو متوقع وما سيحدث.
- تتميز القيادة الاستراتيجية بامتلاكها المهارات التي تمكنها من توضيح الرؤية وتوجيه سلوكيات العاملين، والتأثير فيهم للاتخاذ الطوعي للقرارات.
- القيادة الاستراتيجية هي رؤية وتفكير استراتيجي والقدرة على سبق الأحداث عبر استشراف المستقبل.

2- ممارسة القيادة الاستراتيجية

هناك اختلاف لدى الباحثين والمهتمين فيما يخص ممارسات القيادة الاستراتيجية وكل له نظرته الخاصة به، وظهرت العديد من النماذج والمقترحات فيما يخص ممارسات القيادة الاستراتيجية من بينها:

- نموذج (Ireland et Hitt,1999)[15] قدم هذا النموذج عددًا من الممارسات التي تساعد على التفاعل بين القيادة الاستراتيجية وأعضاء المنظمة تلبيةً لاحتياجات المنظمة المرتبطة بست ممارسات قيادية استراتيجية فاعلة تجعل من للقيادة الاستراتيجية أن تكون اكثر فاعلية في منظمة القرن الحادي والعشرين والتمثل في: (تحديد هدف المنظمة ورؤيتها، استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها، تنمية رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إنشاء ضوابط تنظيمية متوازنة).

- نموذج (Hitt et al,2001)[16] ظهر هذا النموذج بعد مرور عامين والتمثل في: (التوجه الاستراتيجية استكشاف الكفاءات، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة).

- نموذج (Willcoxson 2003) هذا النموذج يختلف نوعا ما من حيث الممارسات للقيادة الاستراتيجية والمتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي تطوير المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الاستعمال الفاعل للتكنولوجيا، تطوير هياكل تنظيمية وثقافية).

- نموذج (Hitt M.A, et al,2007)[17]هذا النموذج يضم ستة من الأنشطة للقيادة الاستراتيجية الفاعلة والمساهمة في أداء المنظمة، هذه الأنشطة هي بالضرورة متداخلة ومترابطة أكثر من الأنشطة المستقلة المعزولة والمتمثل في: (تحديدا لتوجه الاستراتيجي، إنشاء ضوابط تنظيمية متوازنة, الادارة الفاعلة لمحفظة الموارد, الحفاظ على ثقافة تنظيمية, التأكيد على الممارسات الأخلاقية).

- نموذج (Kitonga,et.al,2016)[18] الذي قدم فيه أربعة ممارسات للقيادة الاستراتيجية والمتمثل في:(تحديد التوجه الاستراتيجي تطوير رأس المال البشري , التأكيد على الممارسات الاخلاقية, تأسيس نظام رقابة تنظيمية متوازنة.

ملاحظة: هناك نماذج فكرية أخرى لممارسات القيادة الاستراتيجية من بينها نموذج (Norman and Handscombe1989)، (Thompson 1997)، (Hagen and Hasse.1998).

ومن خلال هذه النماذج المقدمة يتضح أن هناك خمسة ممارسات للقيادة الاستراتيجية:

- تحديد التوجه والتصور الاستراتيجي للمنظمة بانتهاجها تفكيرا استراتيجيا لديها القدرة على التخطيط الاستراتيجي.
- اكتشاف الكفاءات المميزة والحفاظ عليها وهي مصدر اساسي للمنظمة يساهم خدمات المنظمة والحفاظ عليها.
- تطوير رأس المال البشري والاستثمار فيه لامتلاكهم مهارات ومعارف كقيمة مضافة للمنظمة.
- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة تدخل في المحافظة على اخلاقيات الإدارة والتقاليد التنظيمية السائدة.
- التأكيد على الممارسات الاخلاقية.

ثانيًا: خصائص القيادة الاستراتيجية وأهميتها

1- خصائص القيادة الاستراتيجية

من خلال التعريفات السّابقة على القائد الاستراتيجي أن ينتهج تفكيرا استراتيجيًا ولديه القدرة على التخطيط الاستراتيجي والذي يمكنه من تطوير المنظمة ويقودها لتحقيق اهدافها تتماشى مع التطورات الراهنة وضبط آلية التعامل معها وان تكون له نظرة الى المستقبل، ان التطوير يمثل مفتاح التركيز الاستراتيجي في تحديد نوعية القيادة الاستراتيجية المبدعة قادرة على بناء اطار لفهم ما يمكن ان تشمله القيادة الاستراتيجية من القدرات التنظيمية والخصائص الفردية للقيادة الاستراتيجية الناجحة والمتمثلة فما يلي:

أ- **خصائص ذاتية:** خاصة بالقائد الاستراتيجي الذي يستطيع التنبؤ بالمخاطر وكيفية مواجهتها والتفكير بشكل ايجابي ووضع الحلول المناسبة خاصة في عالم اليوم المتغير، ووضع الخيارات وتقييمها بمشاركة اعضاء المنظمة لمواجهة الانعكاسات، وأن يكون المدير قادراً على قيادة الموظفين بطريقة فعالة وان يكونوا اكثر انخراطا في تطوير راس المال البشري و تحفيز الموظفين للتغلب على الصاعب والتحديات، وبالتالي القيادة الاستراتيجية هي السبيل لسد الفجوة في المنظمات الحديثة.

إن ممارسات القيادة الاستراتيجية الفعالة من شأنها أن تساعد المنظمات لتعزيز أدائها في بيئة مضطربة وغير متوقعة بأحداثها. كذلك من الخصائص الذاتية ان يمتلك القائد الخبرة في العمل في بيئة مهنية وقيادة فريق، وبدون الخبرة سيكون من الصعب على القائد إدارة الفريق وأن يكون واثقاً من قدراته وخبراته وقراراته.

ملاحظة: الخبرة كقائد أمر لا بد منه ولكن المعرفة الدراسية مطلوبة كذلك.

ب- **خصائص تنظيمية:** التوجه نحو الاستراتيجية وترجمتها الى عمل لا يكون الا في وجود تفكير استراتيجي منظم،

حيث يبادر إلى طرح الأفكار والتصورات والمسارات الصحيحة، ويتمتع بثقافة عالية وتفكير منظم ورؤية للمستقبل وتحدياته، ويحاول التنبؤ به للاستعداد له، ويمتلك عقلية شمولية ونظرة عميقة اكثر تنظيما وذات بعد استراتيجي طويل الأجل.

والقائد الاستراتيجي المنظم كذلك يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لتحفيزه على الأهداف التنظيمية.

2- أهمية القيادة الاستراتيجية

وجود قيادة استراتيجية تتميز بالرؤية المستقبلية قادرة على قراءة الأحداث والمستجدات لاستمرارية المنظمة والتعامل مع المتغيرات والتأثيرات الداخلية والخارجية، ومع تطور تكنولوجيا المعلومات وظهور الأزمات من حين لآخر، والتي تسهم بشكل كبير في زيادة مستوى المخاطر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. من هنا تظهر أهمية القيادة الاستراتيجية في دعم تطوير القدرات العملية باستخدام أساليب إدارة مختلفة، وبتطوير رؤية لمؤسستهم تمكنها من التكيف أو الاستمرار في المنافسة في عالم متغير، والعمل من أجل امتصاص ضغوط البيئة الخارجية. إذا تتمثل أهميتها فيما يلي:

أ- **على مستوى الإدارة:** التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي، فالقيادة الاستراتيجية تجسد التفوق الإداري والحكمة والإبداع، وتسترشد بقواعد التفكير الاحتمالي في تقدير احتمالات مستقبل أعمال الإدارة في قطاعها العالمي والدولي والإقليمي والمحلي، لذلك فهو رأسمال بشري واجتماعي ومعرفي وعقلي لمنظمات الأعمال.

وتتطلب القيادة الاستراتيجية القدرة على توقع وفهم بيئة العمل والقدرة على التأثير على أعضاء المنظمة وتنفيذ التغيير التنظيمي، حيث تقوم القيادة الاستراتيجية بإنشاء الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد والتعبير عن الرؤية الاستراتيجية.

كما تتطلب القيادة الاستراتيجية قدرة المدير على التعبير عن رؤية استراتيجية للمنظمة، أو جزء من المنظمة، وتحفيز وإقناع الآخرين للحصول على تلك الرؤية، أي استخدام الاستراتيجية في إدارة الموظفين.

ب- **على مستوى العنصر البشري:** الهدف الرئيسي للقيادة الاستراتيجية هو الإنتاجية الاستراتيجية، من خلال خلق فلسفة استراتيجية في المعاملة والعمل على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتها لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحيطة، بما يُنتج المنظمات القادرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموّها وانتشارها.

وعليه، فإن للإدارة جانب فني فلسفي، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنَّها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل

فيها لمسة فنية وضربًا فلسفيًا لا يمكن لقائدٍ استراتيجي ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة.

أي أن القائد الاستراتيجي يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لتحفيزه على الأهداف التنظيمية و تطوير بيئة يتنبأ فيها الموظفون باحتياجات المنظمة في سياق عملهم، كما يشجع القائد الاستراتيجي الموظفين في المنظمة على اتباع أفكارهم الخاصة. إنها القدرة على التأثير على أعضاء المنظمة وتنفيذ التغيير التنظيمي بإنشاء الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد والتعبير عن الرؤية الاستراتيجية.

كذاك يستفيد القادة الاستراتيجيون بشكل أكبر من نظام المكافآت والحوافز لتشجيع الموظفين المنتجين وذوي الجودة لإظهار أداء أفضل لمؤسستهم. تتمحور القيادة الاستراتيجية الوظيفية حول الابتكار والإدراك والتخطيط لمساعدة الفرد في تحقيق أهدافه وغاياته.

ج- <u>على مستوى اتخاذ القرارات</u>: القيادة الاستراتيجية لها أهمية في صناعة القرار الاستراتيجي من حيث توفير مقومات نجاح هذا القرار، وبمشاركة الكفاءات الإدارية. وهو الأمر الذي يعتبر على قدرٍ كبير من الأهمية، وأن تُفعل هذه القرارات في الواقع وفي الميدان، وهذا كلّه يتطلب رؤية استراتيجية خاصة في وجود منافَسة محليًا ودوليًا تتطلب اتخاذ جملة من القرارات لمواجهة الأزمات.

فالقيادة الاستراتيجية مهارة اتخاذ القرار تحمل ثقافة النخبة لديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة من دون أن يمنعهم الخطر المتوقع والارتقاء نحو الريادة.

ثالثًا: المهارات الفنية للقيادة الاستراتيجية ودورها في المؤسسة

1- المهارات الفنية للقيادة الاستراتيجية

الإدارة مطلوبة في جميع أنواع المؤسسات سواء كانت المؤسسات التعليمية او المنظمات الشركات فالإدارة مجموعة من المبادئ المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة علي المدى القصير والبعيد، هي ايضًا عملية مراقبة شؤون المؤسسة ومتابعة كفاءات الموارد البشرية و المادية وتعتبر الإدارة دليل إرشادي للعاملين والموظفين لتنسيق جهودهم والاستماع إلى احتياجاتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.[19]

فهي علم "La gestion en tant que science" تحتوي على مجموعة منظمة من المعرفة ولديها مبادئ مقبولة عالمياً كما تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، اذن الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات.

إلا أن ممارستها تتطلب قيادة استراتيجية، مهارات شخصية فنية واحترافية عالية تملك المعرفة العلمية و العملية والإبداع بالإضافة الى خبرته وشخصيته وطريقته الخاصة في إدارة الأشياء، تجمع بين العلم والفن في التسيير لأنها تثبت المبادئ والطريقة التي يتم بها تطبيق هذه المبادئ.

فالقيادة الاستراتيجية بالتأكيد هي فنّ في وجود منهج علمي واضح على مستوى المؤسسة، فلا يقوم علم بدون منهج، فهناك ارتباط وثيق بينهما لمواجهة المشكلات المعروضة والتي ستحدث مستقبلا، والطريقة التي تؤدي إلى الهدف المطلوب، وهو مجموعة الإجراءات الفكرية المنظمة التي يقوم بها العقل البشري من أجل استكشاف شيء، وصولًا إلى إيضاحه وتفسيره وطرح حلول جديدة متميزة، يقوم على ابتكار أفكار جديدة وتحليلها، هي فن له علاقة بصناعة الأفكار لأنها تتعامل حسب تعريفها مع المستقبل غير المعلوم.

فاستشراف المستقبل يتطلب قدرًا من الإبداع والمهارات الفنية في رسم صورة الاستجابة الاستراتيجية بالعمليات يحسمها فن التفكير الابداعي، فالقيادة الاستراتيجية الفنية هي قدرة المدير على التعبير عن رؤية استراتيجية للمنظمة، أو جزء من المنظمة، كذلك تحفيز وإقناع الآخرين للحصول على تلك الرؤية أي استخدام الاستراتيجية في إدارة الموظفين.

يستفيد القادة الاستراتيجيون بشكل أكبر من نظام المكافآت والحوافز لتشجيع الموظفين المنتجين وذوي الجودة لإظهار أداء أفضل لمؤسستهم، كما تتمحور القيادة الاستراتيجية الفنية حول الابتكار والإدراك والتخطيط لمساعدة الفرد في تحقيق أهدافه وغاياته.

القيادة الاستراتيجية الفنية هي ممارسة يقوم فيها باستخدام أساليب إدارة مختلفة ، بتطوير رؤية للمؤسسة تمكنها من التكيف أو الاستمرار في المنافسة في مناخ اقتصادي وتكنولوجي متغير.

فالقيادة الاستراتيجية هي رؤية وليست برنامج، وتفكير استراتيجي وليس تخطيطا استراتيجي، وهي تنبؤ وحدس وذكاء وحس يتمتع بها القائد الماهر من اجل البقاء ومواجهة التحولات والتغيرات السريعة والمعقدة التي تحدث من حين لأخر.

وكل ما تقدم فالمهارات القيادية Compétences en leadership للقيادة الاستراتيجية تعدّ عنصرًا أساسيًا في جميع معادلات النجاح المنظمة وهي تعبّر باختصار عن المهارات التي تستخدم في عملية تنظيم الآخرين والعمل معهم لتحقيق هدف مشترك، من خلال تحفيز الآخرين وإثارة حماستهم لإتمام سلسلة معيّنة من المهام خلال الفترة الزمنية التي تمّ تحديدها عند وضع مخطط المشروع، فالقيادة الاستراتيجية الماهرة تساهم في رفع إنتاجية الموظفين وولائهم للشركة، ولتحقيق ذلك يجب توفر مميزات للقيادة الاستراتيجية لكي تكون ماهرة فهي تضمّ عددًا من المهارات الشخصية ومهارات التواصل.

مميزات القيادة الاستراتيجية الماهرة:

- مهارات ذهنية بتوظيف العقل كالتفكير، والإبداع والذكاء والابتكار، والتخطيط، والقدرة على التصور والمعرفة بالعمل .
- مهارات إنسانية تهتم بالجانب الاجتماعي كالعلاقات العمل، والاتصال، وصنع القرار وفن الاستماع للموظفين والتحفيز.
- مهارات فنية شخصية متخصصة كالمحافظة على الثقافة التنظيمية، وكيفية حل المشكلات، واتخاذ القرارات الصائبة.

2- القيادة الاستراتيجية انعكاس للإدارة الناجحة

للإدارة جانب فني فلسفي، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنَّها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لقائد ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة.

أي أن القيادة الاستراتيجية تحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عملها وتعاملها مع العنصر البشري لتحفيزه على الأهداف التنظيمية

وفن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة حيث يلعب القائد الاستراتيجي دورًا نشطًا في الإدارة ويعمل كمحرك لتوجيه المؤسسة على الطريق الصحيح لتحقيق النجاح تتمتع شخصية القيادة بالقدرة على تحفيز الآخرين وإبقائهم في مهمة والانتباه إلى الهدف النهائي.

وتقوم القيادة الاستراتيجية بدور مهم في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة مواكبة مع المتغيرات البيئية، ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار

ملاحظة: نلاحظ أن هذه الأدوار تساعد القادة على فهم ما يجب على القائد القيم به ليكون استراتيجيا، وهي تتصدى للتحديات الأوسع التي يوجهها القادة، وهم ينتقلون من إدارة أكثر ضيقًا إلى اتخاذ قرارات في ظل تحدّيات كبيرة ومخاطر متنوعة. وتشمل هذه التحديات عوامل مثل فقدان السيطرة التكتيكية، وعواقب الفشل الأوسع نطاقا ونطاق الأعمال التي تعالجيها ورؤيتها الخاصة وتنوع أكبر في

أصحاب المصلحة الذين يحتاجون إلى إرضائهم. وستحدد عدة عوامل نجاح القائد أو إخفاقه في مواجهة هذه التحديات، مثل مهاراته الأساسية أو كفاءاته القيادية ومعارفه، وخبرته، ومسؤوليته عن العمل.

دور القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين

يعتبر القائد الاستراتيجي العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية توجيه مسار المؤسسة وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها.

يلعب القائد الاستراتيجي دورًا جوهريًا في توجيه المنظّمة نحو تحقيق أهدافها، عن طريق:

– التأثير في سلوك الموظفين الاداريين وادائهم بشكل، كما ان جودة اداء الموظفين الاداريين وتكوين فريق عمل فعال على مدى قدرة القائد الاستراتيجي في توجيه واستغلال القدرات البشرية وفرض العدالة في محيط العمل في خضم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .

– أن يكون لديه البصيرة ويعطي التوجيه للعاملين نحو الاتجاه الصحيح على المدى الطويل، ويعمل هذا النهج في معظم بيئات العمل، خاصةً عندما يفتقر العمل إلى التوجيه.

– خلق الانسجام بين الموظفين، مما يجعل الجميع سعداء، يعد هذا الأسلوب جيدًا بشكل خاص للانسحاب مع مجموعة أدوات الإدارة الخاصة بك عندما تقوم ببناء فريق أو تحتاج إلى رفع الروح المعنوية أو تعزيز التواصل بشكل أفضل.

– الأسلوب التشاركي إلى بناء المشاورة والالتزام في المجموعة ، ربما يكون الأسلوب الديمقراطي أكثر فاعلية مع الموظفين الأكثر خبرة ، ويمكن أن يساهم في رفع الروح المعنوية والشعور بأن لكل فرد مصلحة في نجاح العمل.

– إشراك الآخرين وإلهامهم نحو الأهداف المشتركة ، وتؤدي مشاركة المعلومات ودعوة الآخرين للمشاركة في التعاون إلى بناء الثقة داخل الفريق والشعور العام بالهدف

– وضع التخطيط للمستقبل أمرًا بالغَ الأهمية للنجاح الوظيفي والفريق، ويقوم المدير الناجح على قراءة الدوريات وحضور المؤتمرات والتواصل، ويبحث أيضًا عن فرص لمشاركة ما تعلمه مع أعضاء الفريق ودمج أساليب جديدة في عمليات عملهم.

هذا وبالإضافة إلى ما تقدم، فالقيادة الاستراتيجية، ولتحقيق غايتها، يجب ان تتمتع بسمات تجعلها في مركزٍ عالٍ ومأموريتها مسموعة وذات شان في محيط المنظمة والمتمثلة فيما يلي:

– الوضوح La Clarté ؛ الذي يعتبر جوهر القيادة، أي امتلاك رؤية واضحة لمستقبل شركته، ومن ثمّ وضع الأهداف المسطرة، والنهوض بالمنظومة.

– الثقة La confiance ؛ القيادة تحتاج إلى الثقة في النفس والإرادة القوية، وكل هذه العوامل تجتمع وتنتج لنا شخصية قوية مؤثرة، تجعل القائد مواكبا للتطورات، التي تحدث من حوله، وملمًّا بكلّ ما هو جديد.

– الاحترام Le respect ؛ المدير الناجح يجب أن يكون مهذبًا مع الآخرين، والاحترام الحقيقي للآخرين يولّد الولاء ويعزز الاحترام المتبادل.

– النزاهة L'intégrité ؛ يُنظر إلى النزاهة في الغالب على أنّها التحلّي بالصدق، والتعامل بمصداقية فالنزاهة تعبّر عن القدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة وصحيحة.

– التواصل La communication ؛ القدرة على التواصل مع أفراد فريقه أو مجموعته الذين يتولى قيادتهم وتقوية العلاقات بينه وبين مرؤوسيه وأن يتحلى بالإنسانية والأخلاق الطيبة، يعني أن يتعامل ببساطة مع العاملين، لكي يكسب احترامهم فيدافعون عنه ويعملون لإنجاح الأهداف المنشودة.

– التواضع l'humilité ؛ ومعرفة أحوال مَن حوله ومتطلباتهم، ومشاورتهم وسماع نقدهم، هذا بحد ذاته ينعكس على إنتاجيتهم على نحو جيد لتحقيق الأهداف المرجوة.

أخيرًا، القيادة فن؛ يمكن اكتسابها وممارستها لمن تتوفر فيه الحكمة والتجربة والمهارة والفطانة والذكاء، لتجعل منه قائدًا يتحلى بصفات القيادية، تجعل منه قياديًا مميزًا وناجحًا على جميع الأصعدة.

خاتمة

لقد قيل قديما في مأثور الشعر العربي أنه "على قدر أهل العزم تأتي العزائم"، وإن همم بعض الرجال تقهر المستحيل، وما من تجربة بشرية ناجحة على مرّ التاريخ إلا كان وراءها قادة عظام، حازوا الرؤية المستنيرة، والهمة العالية، والإرادة الصادقة، وقرأوا التاريخ بتدبر، وفهموا الحاضر بوعي وحكمة، واستشرفوا المستقبل ببصيرة وتفاؤل، فعقدوا العزم ليعبروا ببلدانهم إلى برّ الأمان، متحدين الصعاب ومتجاوزين العقبات، ليحققوا لأوطانهم نهضة شاملة، وتحولا في المعايش والمرافق والعقليات.

من الطبيعي القول إن من ينجح بتحقيق الأهداف المحددة، لابدّ من أن يكون إنسانًا يتمتع بالقدرة على القيادة الرشيدة، وما أتى به هذا الشعر العربي ينطبق على موضوعنا هذا.

تدعيما لذلك، وممّا لا شكّ فيه، فإن القيادة الاستراتيجية سمة إبداعية مميزة لشخص القائد، ومن الطبيعي ان يكون إنسانًا ينتهج تفكيرًا استراتيجيًا، لديه القدرة على التخطيط الاستراتيجي، ويتمتع بخبرة كافية في التسيير، ويمتلك معرفة علمية واسعة، مواصفات ينفرد بها القائد للحدّ من المخاطر، وليقود المؤسسة نحو برّ الأمان، كما يقود القبطان السفينة بحكمة، وتكون له رؤية واسعة والتنبؤ بكل المخاطر التي قد تحدث من حين لآخر.

ومنه فالقيادة الاستراتيجية فن للمكن حيث لا يمكن لمنظومة ان تقوم بدون قيادة، فالقيادة الاستراتيجية، تقوم بدور مهم في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة تواكب المتغيرات البيئية، ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار، وكذا تحقيق رؤيتها المستقبلية. كما ينطوي فن الإدارة الناجحة على تصور رؤية محددة والسعي لتحقيق هذه الرؤية باستخدام موارد المؤسسة بالشكل الأمثل هذا من جهة.

من جهة أخرى فالقيادة الاستراتيجية فن الممكن، من خلال قدرتها على توجيه الموظفينَ للقيام بأمرٍ ما على أن يتمّ ذلك بنجاحٍ تامّ، ومدى تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين من خلال التعبير عن رؤية استراتيجية وتحفيز وإقناع الآخرين بالحصول على تلك الرؤية والوصول إليها، وكذا تأثيرها على استمالة العاملين معها للتعاون من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها دليل إرشادي للعاملين والموظفين لتنسيق جهودهم والاستماع إلى احتياجاتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

أخيرًا، يمكننا القول بأن القيادة الاستراتيجية عملٌ إداريٌ وفني، منظَّم، موجَّه، مخطَّط، وهي مراقَبة ومتابعة كفاءات الموارد البشرية والمادية وقراءة البيانات وتنفيذ الخطط والبرامج، فهي فن الممكن وفن القيادة. فهي فنّ؛ فنُّ تفجيرِ الطّاقات، واستغلالِ المواهب، وتوظيفِ القُدُرات، وصناعة الأمجاد وتهيئتها للمستقبل. هي بكلّ بساطة سمة إبداعية لشخصية القائد الناجح الذي يتمتّع بالقدرة على القيادة الحكيمة، ويتمتع بقدرات عالية للتغلب على المشكلات في زمن مليءٍ بالأحداث المتسارعة واللامتناهية.

الهوامش:

[1] فاتن عوض الغزو، القيادة والإتشراف الإداري. طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 10.

[2] عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. طبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 21-22.

[3] عدنان يوسف العتوم - قاسم محمد محمود كوفحي، القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح. طبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص 21.

[4] فؤاد الشيخ سالم- زياد رمضان- أميمة الدهان- محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة. طبعة 5، شركة الشرق الأوسط للطباعة، الأردن، 1995، ص 189.

[5] Bertocci D. I, Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers. New York: University Press of America, INC, United States of America, https://www.academia.edu (2009).

[6] مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. مطبعة الريان، قطر، 2014، ص 71.

[7] مايك فريدمان، وتريجو بنيامين بي، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية. ترجمة عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة – مصر، 2006، ص 24.

[8] لمزيد من الإيضاح، أنظر: سلمى حتيتة، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، عدد 9، 2012، ص 251.

[9] عبود نجم، مرجع سابق. ص 137.

[10] محمد حسين العيساوي - جميل كاظم العارضي- هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. طبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص 586.

[11] محمد موسى الزغبي، "دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية". أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- السعودية، 2010، ص 38. نقلا عن: ريتشارد هيوز و كارترين بيتي، كيف تصبح قائدا استراتيجيا.

[12] سلمى حتيتة، مرجع سابق. ص 251.

[13] Emiroglu C.- Veozer-Caylan, D., The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A.Delphi Research on Top Managers of Turkish Private Ports, Journal of Global, 2014: 2014-5-16.

نقلا عن:

- Fourie B - Jooste C, The role of Strategic Leadership in effective Strategy implementation": perceptions of south African Strategic leaders African business Review, Vol.13 (01), 2009.

[14] سيد محمد جاد الرب، مراجع إدارة الأعمال: القيادة الاستراتيجية . طبعة 1، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة - مصر، ص 49.

[15] Ireland D et Hitt M. A, « Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership », Academy of Management Executive, 13, no 1 (1999): 43-57. D. Ireland et M. A. Hitt,

أنظر:

Ireland R. D. and Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st cen-tury: The role of strategic leadership, The Academy of Management Executive , Vol. 13, No. 1, New York campus of Pace University

[16] أنظر: Le deuxième domaine, l'entrepreneuriat stratégique, est l'intégration des perspectives entrepreneuriales et stratégiques dans l'élaboration et la mise en œuvre d'actions destinées à créer de la richesse (Hitt & al., 2001)

[17] أنظر: Hitt Michael A, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson,(2007), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), Seventh Edition, Press of Thomson Corporation, in the United States of America, 384

[18] أنظر: Kitonga. Daniel Mwendwa, Walter OkiboBichanga, Benjamin KyaloMuema,(2016), Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 5 , Issue 5. www.ijstr.org 17-27.

[19] هناك عدة تعاريف للإدارة؛ أنظر: خيري مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات- العمليات الإدارية: منهج تحليلي. دار جرير، عمان – الأردن، طبعة 1، 2007، ص- ص: 20-21.