

القيادة الاستراتيجية ... بين الحاجة العملية والترف الفكري

إعداد أ.د. سالم بن سعيد القحطاني
أستاذ الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية
جامعة الملك سعود

الملتقى السنوي الرابع للجمعية السعودية للإدارة
"القيادة والتفكير الاستراتيجي ... الطريق إلى المستقبل"

٢١-٢٢ صفر ١٤٢٧هـ

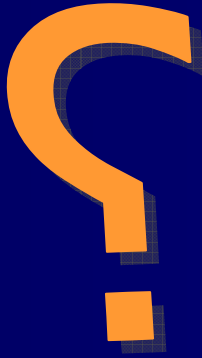
٢١-٢٢ مارس ٢٠٠٦م

الخبر

عناصر العرض

- القيادة الاستراتيجية... المفهوم والنشأة .
- متغيرات العصر الحديث (القرن ٢١).
- مهام ومسئوليات القيادة التقليدية.
- جوانب التغيير المطلوبة.
- التوجهات الناتجة عن المتغيرات.
- إجراءات القيادة الاستراتيجية .
- مجالات تطوير القيادة الاستراتيجية.
- متطلبات ومهارات القيادة الاستراتيجية.
- مهام ومسئوليات القائد الاستراتيجي.
- الصعوبات التي تواجه القيادات الاستراتيجية.
- الخاتمة

مفهوم القيادة الاستراتيجية



- الاستراتيجية.
- التخطيط الإستراتيجي.
- القيادة الإستراتيجية. هي:
وضوح التصور للمدى البعيد لدى القائد وقدرته على تحقيقه.

تطور القيادة الاستراتيجية - عملياً

- أسلوب عسكري استخدم لكسب المعارك منذ ٥٠٠ ق.م.
- انتقلت إلى إدارة منشآت الأعمال في عام ١٩٢٠ م .
- استخدام من قبل القادة في السياسة والتنمية الصناعية عام ١٩٥٠ م.
- وفي عام ١٩٨٦ م اصبح من الضروري وجود رؤية ورسالة.
- إقرار قانون يلزم الحكومه بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة لكل سنة.

تطور القيادة الاستراتيجية - فكراً

- أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر).
- ربط التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة (جوان ودورد) .
- وضع نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية 1976 (وهلين وهنجر) .
- الإطار العام للاستراتيجية التي يجب أن يتبناها القائد هي (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق (كبنر وتريجو) .
- كتاب (العقل الاستراتيجي) ١٩٨٥ ويمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان (أومايا) مكنزي.
- نظرية تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية (جون ثومبسون) ١٩٩١ .
- كتاب (الاستراتيجية) يوضح أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية تتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس (لينشي أوهامي) مكنزي.
- إنتقاد الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة (جورج يب) ١٩٩٢ .

عليا
وسطي
دنيا

استراتيجية

نمط القيادة

تقليديه

عليا
وسطي
دنيا

مهام ومسئوليات القيادة الاستراتيجية

متطلبات ومهارات القيادة

إجراءات يجب إتخاذها

التوجهات الناتجة عن المتغيرات

مهام ومسئوليات القيادة التقليدية

متغيرات العصر الحديث

3.3.8

مجالات التطوير اللازمة للقيادة

جوانب التغيير المطلوبة

متغيرات العصر التي فرضت الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية

- انتهاء الحرب الباردة وسيطرة القطب الواحد.
- بدء عصر الثورة المعلوماتية.
- الاتجاه نحو العالمية في مجالات الأعمال.
- ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية بين المنتجين
- اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد على البحث والتطوير وتنمية الموارد البشرية
- قيام التكتلات الاقتصادية العملاقة والشركات الكبرى متعددة الجنسيات.
- الاتجاه المتزايد نحو التخصص والاهتمام بالقدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.
- الدور المتصاعد للقطاع الخاص في مجالات التنمية والاستثمار في مختلف دول العالم.
- تنامي عدد المنظمين إلى منظمة التجارة العالمية.

تابع- المتغيرات التي فرضت الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية

- سيطرة المصالح الاقتصادية على العلاقات الدولية و دعمها عسكرياً.
- اكتساب الديمقراطية وحقوق الإنسان طابعاً عالمياً.
- عالمية الإعلام والانفتاح الإعلامي بسبب الأقمار الصناعية والفضائيات.
- تصاعد الصراع الثقافي وتحقيق نظرية صراع الحضارات.
- تنامي الصراع الدولي الاقتصادي والتجاري والمالي والتقني وتعميق الانقسام إلى شمال وجنوب.
- نمو الاتجاه نحو محاسبة الحكومات، وفضح الفساد والالتزام بالمعايير العالمية في الأداء.
- سقوط المؤسسات المالية الكبرى وظهور أزمات اقتصادية عالمية وتفاقم الديون العالمية.
- الضغط السكاني والتغير في هياكل القوى العاملة.
- اتخاذ القرارات التنظيمية في عالم سريع التغير.
- الاهتمام بأزمة تلوث البيئة والتصحر والفقر.

تتامي ظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة

- **البُعد الاقتصادي:** عن طريق فتح الأسواق لحرية التجارة وتنقل رؤوس الأموال.
- **البُعد الإعلامي:** عن طريق تقنية الاتصال التي جعلت الكون قرية صغيرة.
- **البُعد العلمي:** عن طريق تبادل المعارض العالمية والبحثية والتطويرية بين الدول.
- **البُعد الثقافي:** عن طريق الدعوة إلى الحرية الفكرية والممارسات الثقافية والتفرد بالخصوصية، والحوار بلغة الذات مع النفس والناس.
- **بُعد الملكية الفكرية:** المتمثل في حماية الملكية الفكرية دولياً بتطبيق الاتفاقيات الدولية.
- **بُعد الأخلاق والقيم:** المتمثل في نشر قيم وأخلاق القطب الواحد وما تدعو إليه من تقييم جديد للأخلاق والديانات.
- **البُعد السياسي:** عن طريق الدعوة إلى المبادئ الديمقراطية كما يراها الغرب وحمايتها.

عليا
وسطي
دنيا

استراتيجية

نمط القيادة

تقليديه

عليا
وسطي
دنيا

مهام ومسئوليات القيادة الاستراتيجية

متطلبات ومهارات القيادة

إجراءات يجب إتخاذها

التوجهات الناتجة عن المتغيرات

مهام ومسئوليات القيادة التقليدية

متغيرات العصر الحديث

3.3.8

مجالات التطوير اللازمة للقيادة

جوانب التغيير المطلوبة

مهام ومسئوليات القيادة التقليدية

- تنفيذ الأوامر والتعليمات.
- تطبيق الأنظمة واللوائح حرفياً.
- متابعة تنفيذ الاعمال والمهام.
- الرفع بالتقارير والإنجازات.
- تطبيق الخطط كما جاءت دون تعديل.
- استشعار توجهات القيادات العليا ورغباتهم.
- توقيع المعاملات والخطابات.
- توجيه العاملين.

عليا
وسطي
دنيا

استراتيجيه

نمط القيادة

تقليديه

عليا
وسطي
دنيا

مهام ومسئوليات القيادة الاستراتيجية

متطلبات ومهارات القيادة

إجراءات يجب إتخاذها

التوجهات الناتجة عن المتغيرات

مهام ومسئوليات القيادة التقليدية

متغيرات العصر الحديث

جوانب التغيير المطلوبة

مجالات التطوير اللازمة للقيادة

٢٣٠/٣٦/٨

١٣

جوانب التغيير المطلوبة

- الأهداف والتوجهات.
- السياسات والاستراتيجيات.
- الأساليب والوسائل.
- الهياكل والعلاقات.
- الأسس والمعايير.

عليا
وسطي
دنيا

استراتيجية

نمط القيادة

تقليديه

عليا
وسطي
دنيا

مهام ومسئوليات القيادة الاستراتيجية

متطلبات ومهارات القيادة

إجراءات يجب إتخاذها

التوجهات الناتجة عن المتغيرات

مهام ومسئوليات القيادة التقليدية

متغيرات العصر الحديث

المتغيرات

مجالات التطوير اللازمة للقيادة

جوانب التغيير المطلوبة

التوجهات الناتجة عن المتغيرات

- تبني إستراتيجية تنموية شاملة تُعنى ببناء رؤية طويلة المدى.
- التوجه نحو العالمية (العولمة) .
- التوجه نحو نظم الجودة الشاملة (الأيزو ٩٠٠٠).
- التوجه نحو التحالفات الاستراتيجية.
- التوجه نحو أشكال من التكامل والاندماج.
- التوجه نحو الحجم الصغير ووحدات الأعمال الاستراتيجية.
- التوجه للبحث عن سائل إنتاج أدق وأرخص وأجود.
- التوجه للتعامل مع مقاومة التغيير بحكمة.
- التوجه لتبني تكنولوجيا المعلومات في مختلف جوانب العمل، مثل:
 - استخدام الحاسبات الآلية في مختلف التطبيقات والربط بين أجزاء المنظمه.
 - استخدام شبكات الاتصالات لنقل وتداول المعلومات.
 - الانتقال من التعامل مع البيانات إلي المعلومات.

عليا
وسطي
دنيا

استراتيجية

نمط القيادة

تقليديه

عليا
وسطي
دنيا

مهام ومسئوليات القيادة الاستراتيجية

متطلبات ومهارات القيادة

إجراءات يجب إتخاذها

التوجهات الناتجة عن المتغيرات

مهام ومسئوليات القيادة التقليدية

متغيرات العصر الحديث

٢٣٠/٣/٨

مجالات التطوير اللازمة للقيادة

جوانب التغيير المطلوبة

١١

إجراءات القيادة الاستراتيجية لمواجهة تحديات العصر

- تبني إستراتيجية تنمية شاملة للمنظمة/المنشأة.
- الاعتماد على المزايا النسبية للتنظيم أو الدولة.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة للتغلب على المنافسة العالمية.
- تبني المعايير العالمية للمنتجات والخدمات المختلفة.
- الاستثمار في البحث والتطوير والتحول نحو اقتصاد السوق الحر.
- تقوية شبكات المشاركة والتبادل والتعاون الداخلي والخارجي.
- الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب وإعادة التأهيل.

عليا
وسطي
دنيا

استراتيجية

نمط القيادة

تقليديه

عليا
وسطي
دنيا

مهام ومسئوليات القيادة الاستراتيجية

متطلبات ومهارات القيادة

إجراءات يجب إتخاذها

التوجهات الناتجة عن المتغيرات

مهام ومسئوليات القيادة التقليدية

متغيرات العصر الحديث

٤٣٠/٣٣/٨

مجالات التطوير اللازمة للقيادة

جوانب التغيير المطلوبة

١٨

متطلبات ومهارات القيادة الاستراتيجية (المتطلبات والمهارات الذاتية)

- أن تكون لدى القائد رسالة واضحة للحياة الشخصية.
- أن يلتزم القائد بوضع وتحديد الأهداف الذاتية.
- التميز بدرجة عالية من الانضباط الشخصي في كافة التعاملات.
- الوفاء بالتعهدات و الالتزامات.
- التأكيد على أن الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة.
- الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي.
- القدوة الحسنة للآخرين والتواضع والسهولة والبساطة في التعامل.
- الاعتراف بالخطأ عند الوقوع فيه.
- المبادرة والأخذ بزمام الأمور.
- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.

متطلبات ومهارات القيادة الاستراتيجية (المتطلبات والمهارات العامة)

- بناء الرؤية المستقبلية تتمركز حول مستقبل وقيم المنظمة.
- تحديد الرسالة والأهداف ووضع إستراتيجية تساهم في انجازها.
- الإنصاف والعدل في التعامل مع الآخرين وفهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات الاتصال، وتطوير أساليبها.
- تدريب وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، وتنمية التطوير الذاتي عند الموظفين.
- بث روح الفريق بين العاملين، وتشجيعهم لفهم رؤية ورسالة المنظمة.
- بناء علاقات إنسانية و التمكين للعاملين.
- التفريق بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه القائد.
- تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

عليا
وسطي
دنيا

استراتيجية

نمط القيادة

تقليديه

عليا
وسطي
دنيا

مهام ومسئوليات القيادة الاستراتيجية

متطلبات ومهارات القيادة

إجراءات يجب إتخاذها

التوجهات الناتجة عن المتغيرات

مهام ومسئوليات القيادة التقليدية

متغيرات العصر الحديث

٢٣٠/٠٣/٠٨

مجالات التطوير اللازمة للقيادة

جوانب التغيير المطلوبة

٢٣١

مهام ومسئوليات القيادة الاستراتيجية (في المدى القصير)

- إدراك الحاجة إلى التغيير والمبادرة بالعمل من أجل ذلك.
- اختيار نموذج التغيير ومساراته.
- صياغة الرؤية والرسالة في ضوء القيم.
- تكوين الإستراتيجية الجديدة.
- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة.
- إدارة الفترة الانتقالية بفعالية.

تابع- مهام ومسئوليات القائد الاستراتيجي (على المدى البعيد)

- تبني ثقافة الإدارة العالمية المتفاعله.
- التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
- تبني إدارة الجودة الشاملة، والهندرة، والمقايسة... الخ من الاساليب الإدارية الحديثة.
- الاستفادة من تحرير الأسواق العالمية.
- توظيف الاستثمارات الخاصة/الأجنبية بفعاليه.
- التعامل الإيجابي مع العمالة متعددة الجنسيات.
- تطويع التكنولوجيا العالمية على كل المستويات.
- الالتزام بشروط المقاييس العالمية في المنتج والخدمة المقدمه.
- التغلب على القيود والمحددات العالمية.
- سرعة تعديل السياسات بحسب الإستراتيجيات العالمية.

عليا
وسطي
دنيا

استراتيجية

نمط القيادة

تقليديه

عليا
وسطي
دنيا

مهام ومسئوليات القيادة الاستراتيجية

متطلبات ومهارات القيادة

إجراءات يجب إتخاذها

التوجهات الناتجة عن المتغيرات

مهام ومسئوليات القيادة التقليدية

متغيرات العصر الحديث

جوانب التغيير المطلوبة

مجالات التطوير اللازمة للقيادة

٢٠٠٣/٠٣/٠٨

٢٠٠٤

مجالات تطوير القيادة الاستراتيجية

- التدريب على التكيف مع التغيير السريع والحاد في عالم الإدارة.
- التعامل على أساس تعظيم المنافع المشتركة.
- القدرة على بناء المنظمة وتقويتها من الداخل.
- القدرة على توقع ردود الفعل على القرارات الصادرة من القائد.
- القدرة على المزج بين القيادة والإدارة بنسبة تتفق مع الموقف.
- القدرة على إبعاد شبح الخوف عن بيئة المنظمة.
- البعد عن الإجراءات الروتينية والقابلية لاستيعاب المخاطرة.
- تنمية الاستعداد لتطوير السياسات وأساليب العمل.
- القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة تتناسب مع واقع العصر.
- القدرة على البعد عن فكرة الأنا، والتركيز على مفهوم الفريق والتفكير الجماعي.
- التدريب على الاستفادة من أخطاء المرؤوسين ليس لعقابهم بل للتنبيه لها في المستقبل.
- البحث عن النتائج والتنبؤ بها مع بعد النظر.
- تقبل وتبني الأفكار الجديدة وتقييمها من خلال قيمتها وليس مصدرها ومكافأتها.

الصعوبات والمشكلات التي تواجه القيادات الاستراتيجية

- قناعة القائد بعدم حاجته إلى التدريب والتطوير الذاتي.
- الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً وأنه لا حاجة لمراجعتها.
- عدم وعي أو إلمام القائد الإستراتيجي بما يريد تحقيقه شخصياً في الحياة.
- عدم الربط بين نظرة القائد لذاته، وتصوره لمستقبل المنظمة.
- صعوبة تحقيق الطموحات الشخصية التي حددها القائد نتيجة لعدم واقعيتها.
- سيطرة المديرين التقليديين على المناصب القيادية في المنظمات.
- تأثير الآخرين سلبياً على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.
- ضعف التقنية المستخدمة في المنظمة وعدم القدرة على تحديثها.
- عدم ملائمة التنظيم الإداري للتغيير وسيطرة الفكر التقليدي عليه.
- عدم توفر المرونة الإدارية لتبني الأفكار التطويرية اللازمة.
- سيطرة البيئة الجامدة (اللوائح والانظمة البيروقراطية) على المنظمة/المنشأة.

خاتمه وتوصيات

- **الخاتمة:** تبين ان القيادة الاستراتيجية أصبحت امر واقع تستلزمه الظروف والبيئة التي تعيشها المنظمات والمنشآت المعاصرة. و أصبحت المنظمة تتطلب وجود قيادة استراتيجية تضمن بقائها واستمرارها لتحقيق أهدافها.
- **والتوصية:** ضرورة توجه المنظمات والمنشآت إلى البحث عن القيادات الاستراتيجية لتولي زمام الأمور في منظماتها، والعمل على تدريب وتطوير القيادات الشابة لترتقي بقدراتها إلى المستوى المطلوب الذي يجب ان تكون عليه القيادات الاستراتيجية ومن ثم تتولى نواصي المناصب القيادية.

شُكراً على حسن استماعكم