



المحددات العلمية للقيادة الاستراتيجية رؤية نقدية ووجهة نظر عصرية

إعداد

أ/ ناصر محمد سويري العجمي

إشراف

أ.د/ أشرف أحمد عبد القادر أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أستاذ الصحة النفسية

وعميد كلية التربية – جامعة بنها (سابقاً)

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحث

المحددات العلمية للقيادة الاستراتيجية رؤية نقدية ووجهة نظر عصرية

إعداد

أ/ ناصر محمد سويري العجمي

إشراف

أ.د. / أشرف أحمد عبد القادر أ.د. / جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنهاأستاذ الصحة النفسية
وعميد كلية التربية – جامعة بنها (سابقاً)

مقدمة البحث:

تعود القيادة الإستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى Upperelations وتشير نظرية المستوى (الصف) الأعلى إلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم المدير في المستوى الأعلى، بحيث ان معارف وخبرة، وقيم، وتفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الإستراتيجية، ومصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية، حيث ان اهم دور للقائد الإستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية وتشير القيادة الإستراتيجية الى القدرة على التأثير على الآخرين للإتخاذ الطوعي للقرارات اليومية لتحسين الاستقرار طويل المدى للمؤسسة، والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار المالي قصير المدى .

وفي إطار القيادة الاستراتيجية يتم التركيز على بعدين أساسيين هما قدرة المدير في الإدارة العليا على دفع المؤسسة نحو النجاح، وقدرته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وتأتي القيادة الاستراتيجية كعملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق المرغوب والفهم الواضح للرؤية، وذلك عن طريق التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصيص الموارد، التوجيه من خلال السياسات والتعليمات، وتكوين الإجماع في ظل محيط متقلب، غير أكيد، معقد، غامض وحافل بالفرص والتهديدات، وبالتالي فإن نشاط القيادة الإستراتيجية ينحصر في تحديد الاتجاه، وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين

لاستلام الإستراتيجية وتطويرها، تحديد النقاط الفعالة، وتطوير القابلية الإستراتيجية أي أن القيادة الاستراتيجية تتوجه نحو الأهداف الكلية التي تحكم صياغة وتطبيق استراتيجية المؤسسة.⁽¹⁾

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

▪ ما أهم المحددات العلمية للقيادة الاستراتيجية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ماذا نعني بالقيادة الاستراتيجية.
- ٢- ما أهم مسؤوليات القيادة الاستراتيجية؟
- ٣- ما أهمية القيادة الاستراتيجية؟
- ٤- ما عناصر القيادة الاستراتيجية؟
- ٥- ما الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية؟
- ٦- ما أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية؟
- ٧- ما أهم مستويات القيادة الاستراتيجية.
- ٨- ما أهم نظريات القيادة الاستراتيجية؟
- ٩- ما أهم أنماط القيادة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أهم المحددات العلمية للقيادة الاستراتيجية من

منظور العصر الذي نعيشه، ويتم ذلك من خلال:

- الكشف عن ماهية القيادة الاستراتيجية ومسئولياتها.
- الوقوف على أهمية القيادة الاستراتيجية وعناصرها.
- تحديد الفرق العلمي بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية.
- التعرف على مظاهر القيادة الاستراتيجية وممارساتها.
- الكشف عن أهم مستويات القيادة الاستراتيجية ونظرياتها؟
- التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية.

منهج البحث:

لكي يحقق البحث أهدافه ويجب عن تساؤلاته العلمية أستخدم المنهج الوصفي.

ماهية القيادة الإستراتيجية ومسئولياتها :

تحتاج القيادة الاستراتيجية إلى قائد استراتيجي يبادر بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية، الدولية، التكنولوجية، الديموغرافية الاقتصادية، ومثل هذا القائد يتسم بمجموعة من الخصائص لعل من أبرزها ما يلي^(٢).

- القائد الإستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً استراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمؤسسة.
- القائد الاستراتيجي ليس بالضرورة الكاريزمي الملهم القوي، ولكنه قائد رشيد، يعزف كيف يقود الآخرين نحو الغاية .
- القائد الاستراتيجي هو الذي يمتلك القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمنظمة، وحسن التعبير عنها، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف .
- القائد الاستراتيجي يرى في نفسه شخصياً له رؤية خاصة وصاحب رسالة، ويشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المؤسسة هي الارتقاء بها، وطريقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبية شخصية (كاريزمية)، وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي يتبناها .
- يحتاج القائد الاستراتيجي إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي، فهو مسئول عن تطوير الإستراتيجية والتأثير عن الآخرين لإتباعها .
- القائد الإستراتيجي لديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزاءه وتركيبها، ويملك خارطة عقلية تجعله قادراً على قراءة القرارات وتفسيرها واتخاذها في جميع المجالات، بما يحقق أهداف المؤسسة وغاياتها .
- القائد الإستراتيجي يحسن إدارة وقته والاستفادة منه، ويواز بين الأمور العاجلة وبين الأمور المهمة التي تتعلق بمصير المؤسسة، وهو لا يهدر الوقت في قراءة الصحف واستقبال الأصدقاء، فهو يتحرر من القيود والتقاليد التي يوتر سلباً على العمل .

ومن أهم مسؤوليات القيادة الإستراتيجية ما يلي^(٣):

- تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة، والذي يتطلب تطوير رؤية طويلة الأجل تبرر القصد الاستراتيجي للمؤسسة (strategic intent) .
- الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المؤسسة.
- تطوير ثقافة تنظيمية مدعمة للفاعلية .
- الاهتمام والتركيز على الممارسات الأخلاقية ؛ ويتضمن : إنشاء معايير أخلاقية، نشر المبادئ الأخلاقية على جميع أصحاب المصالح، تحديد المعايير وفقا للتغذية الراجعة، تطوير طرق وإجراءات لتحقيق المعايير الأخلاقية وتطبيقها، وإنشاء نظام تعويض لتشجيع الأفراد على تبني المعايير الأخلاقية، وخلق مناخ عمل يتعامل فيه الأفراد بكل احترام وكرامة .
- تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة، والتأكد من تحقيق الأداء المرغوب .
- تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة، والذي يتطلب تطوير رؤية طويلة الأجل تبرر القصد الاستراتيجي للمؤسسة (strategic intent) .
- الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المؤسسة.
- تطوير ثقافة تنظيمية مدعمة للفاعلية .
- الاهتمام والتركيز على الممارسات الأخلاقية ؛ ويتضمن : إنشاء معايير أخلاقية، نشر المبادئ الأخلاقية على جميع أصحاب المصالح، تحديد المعايير وفقا للتغذية الراجعة، تطوير طرق وإجراءات لتحقيق المعايير الأخلاقية وتطبيقها، وإنشاء نظام تعويض لتشجيع الأفراد على تبني المعايير الأخلاقية، وخلق مناخ عمل يتعامل فيه الأفراد بكل احترام وكرامة .
- تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة، والتأكد من تحقيق الأداء المرغوب .

أهمية القيادة الاستراتيجية وعناصرها :

ويمكن تلخيص أهمية القيادة الإستراتيجية فيما يأتي^(٤):

- القيادة الإستراتيجية تُطور، وتهتم، وتدعم هيكل المؤسسة، الأفراد، رأس المال الاجتماعي، والقدرات التنظيمية، من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب.

- تحتاج القيادة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين إلى قيام مؤسسات تزوج بين المصادر والقدرات، وبين رأس المال البشري الذي يملك المهارة والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي الذي يملك المصادر الفاعلة، وكلاهما الإستراتيجية مهمان لتحقيق قوة دفع للمنظمة والتنافسية .
 - تفوق القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى تميز مؤسسات على حساب أخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية والتوجه للدور الاستراتيجي، الذي يتطلع إلى الأفق الأفضل، ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، فالقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهرها، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يعيق ذلك الخطر المتوقع .
 - ممارسة القيادة الاستراتيجية يعطي اعتقادا لدى أعضاء الفريق أن القادة يهتمون بهم، بدلا من أنهم يستخدمونهم كوسائل للوصول إلى الغايات .
 - تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام.
- ويتكون نظام القيادة الإستراتيجية من مجموعة من العناصر يمكن عرضها على النحو التالي^(٥):

- (١) **مدخلات القيادة الإستراتيجية:** وتشمل صفات القائد التنفيذي وأدواره، مهارات العاملين ومعارفهم، التي تؤثر على القيادة الإستراتيجية، اتجاهات العاملين، فرص سوق العمل، تكنولوجيا المعلومات، وأصحاب المصالح .
- (٢) **عمليات القيادة الإستراتيجية:** وتتمثل في مجموعة السلوكيات المتمثلة في: تحديد اتجاهات العاملين، والتركيز على الرؤية، واختيار وتطوير أفراد يتوافقون والإستراتيجية، ودمج الأفراد والتكنولوجيا المناسبة، وإيجاد التعاون والثقة، وتدعيم التعلم والإبتكار، وتعزيز الرسالة المحورية والإستراتيجية، وإعادة التركيز على شكل النجاح المستقبلي .
- (٣) **مخرجات نظام القيادة الإستراتيجية:** وتشمل الأداء المالي للمؤسسة، ورضا الزبون، وتوسيع قواعد المعرفة، والاتصال مع المساهمين، والتحسين المستمر للعاملين والعمليات، والقيادة المشتركة.

الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية :

توجد مجموعة من الفروق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية يمكن عرضها على النحو التالي^(٦):

- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي دائرة بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي، الذي يهتم بقضايا الماضي .
 - دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية .
 - دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي، الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة .
 - يضع القائد الإستراتيجي سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي، بينما القائد التقليدي يضع بدائل تقييم الوضع الحالي .
 - يعتمد القائد الإستراتيجي على الثقة، بينما يعتمد القائد التقليدي على السيطرة .
 - يتحدى القائد الإستراتيجي الوضع الراهن، بينما يقبل القائد التقليدي الوضع القائم .
 - يواجه القائد الإستراتيجي المخاطر، بينما يتجنبها القائد التقليدي .
 - يعمل القائد الإستراتيجي بروح القوانين والأنظمة والإجراءات، بينما يعمل القائد التقليدي وفق حرفية القوانين والإجراءات .
 - يتبنى القائد الإستراتيجي ثقافة تنظيمية منفتحة، تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة وتعزز قدراتها، بينما يتبنى القائد التقليدي ثقافة تنظيمية منغلقة أمام الأفكار الجديدة .
 - يميل القائد الإستراتيجي للتغيير الجزري، ويأتي بابتكارات جديدة في حين يميل القائد التقليدي للتغيير الجزئي والتحسين المستمر .
- وتتطلب القيادة الإستراتيجية إدارة من خلال الآخرين، إدارة المؤسسة ككل بدل إدارة أقسام أو وحدات جزئية، واللاحق بالمتغيرات المتزايدة باستمرار في ظل القرن الحادي والعشرين، لذلك فإن على القائد الاستراتيجي أن يتعلم كيفية التأثير بكفاءة على سلوك الأفراد، وكيفية التعامل مع مختلف الأوضاع التنافسية المعقدة.

مظاهر القيادة الإستراتيجية وممارساتها.

يمكن توضيح هذه المظاهر من خلال عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمتمثلة في^(٧)!

١. مضمون القيادة (embodiment leadership): حيث يتحدد أن القيادة الاستراتيجية تتبثق كنتيجة لشخص، أو مجموعة أشخاص.

٢. مصدر التأثير (source of influence). وتشير إلى الوسائل المستخدمة في الالتزام بتحقيق الأهداف المرغوبة، ومن بين هذه الوسائل: استخدام الشخصية والكاريزما، والتأثير المباشر من خلال القوانين الصارمة، التأثير غير الملحوظ من خلال استخدام الخبرة.

٣. العلاقة بين القائد والعاملين: وتصف العلاقات الأفقية والعمودية بين القائد والعاملين.

٤. الدور التوجيهي للقيادة (Leadership role orientation): ويشير إلى أن القيادة مرتبطة بصنع الدور أو أخذ الدور role making or role taking، ففي صنع الدور يقوم القائد بتعريف أدوار الفرد، الجماعة، والمؤسسة ويقوم بتوزيع المسؤوليات والموارد حسب الأهداف المراد إنجازها، بينما في التوجيه نحو أخذ الدور فإن القائد والجماعة والمؤسسة يتبنون أدواراً حسب المهام المطلوب إنجازها.

٥. وحدة التحليل (unit of analysis): وتعني تحديد وحدة التحليل لتجنب مشكل التعميم في مستوى تحليل معين على مستويات تحليل أخرى.

٦. نظام توجيه القيادة: ويركز على كون النظام: نظاماً مغلقاً أم مفتوحاً.

٧. هيكل عمل القيادة: ويركز على أن القائد يلتزم بالقوانين والتنظيمات البيروقراطية الرسمية، لا يتفق مع التنظيمات الموجودة ويوجد تعليمات جديدة، أو يلتزم بالتعليمات والقوانين كما بما يخدم مصالحه:

ويؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات، يمكن عرضها على النحو التالي^(٨):

١. تطوير وتوصيل الرؤية (تحديد تصور استراتيجي): على القائد تطوير رؤية وتوصيلها إلى أعضاء المؤسسة أو المستفيدين ومن خدماتها، وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمراً مهماً لتوجيه المؤسسة نحو النمو، وتطوير أنواع الخدمات /، التركيز على سوق العمل، وتحقيق الغايات المرغوبة.

٢. بناء الكفاءات المحورية الديناميكية: وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل، وتقديم مساهمة قيّمة في الميزة التنافسية للمؤسسة، بينما يُقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير المؤسسة للكفاءات وتجديدها، بحيث تصبح هي القائدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بها تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة، بغرض على الميزة التنافسية و/أو بناء ميزة جديدة.
٣. الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله: ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب العاملين المتوفرة، والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته من خلال التدريب، ومكافأة المهارات المتطورة، واستغلال المواهب بأحسن بالطرق.
٤. الاستثمار في تطوير تكنولوجيا جديدة: لا شك أن إن القائد الاستراتيجي الفعال يتخذ الإجراءات الضرورية لإبقاء المؤسسة متفوقة في تبني التكنولوجيات الجديدة أو تطويرها داخليا، كما يجب عليه أن يستغل التكنولوجيا لتأكيد فعالية العمل في المنظمة.
٥. الاعتماد على استراتيجيات قيّمة: إن الاعتماد على استراتيجيات جيدة يفرض على القائد الإستراتيجي استغلال فرص الأسواق العالمية الجديدة، الاعتماد على استراتيجيات تعاونية مناسبة، وقبل ذلك يجب إتباع إستراتيجية التميز في التكلفة .
٦. بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها يعد من أولويات عمل القائد الإستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وتنمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل .
٧. تطوير رقابة متوازنة وتطبيقها: وفيها نوعان: رقابة مالية وأخرى استراتيجية، فنظم الرقابة المالية تساعد المنظمة على إدارة رأسمالها المالي والتحكم في ممارساتها، كما أن القائد الإستراتيجي الفعال يؤسس رقابة إستراتيجية تسهل المرونة، وتشجع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها .
٨. الالتزام بالممارسات الأخلاقية: يلعب القائد الإستراتيجي دورا مهما في بناء ممارسات أخلاقية داخل المنظمة، بحيث يركز على الصدق، الثقة، والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وفي تطبيقها، فهذه القيم لا بد أن ترسخ لدى المديرين والعاملين في كل المؤسسة .

وهناك مجموعة من المهارات التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي حتى ينجز ممارساته على أفضل وجه ويمكن عرضها على النحو التالي^(٩):

أ - تشكيل الرؤية (التحليل والصيغة): وتعني قدرة القائد الإستراتيجي على رؤية مستقبل المؤسسة بشكل واضح ومتكامل، وتتمثل هذه المهارة في، وجود الرغبة في تغيير الوضع الراهن، والرغبة في تبني أهداف جديدة، والقدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والقدرة على رسم إستراتيجيات بعيدة الأمد لاستغلال تلك الفرص .

ب - التركيز: ويعني قدرة القائد على تحريك المنظمة من وضعها الحالي إلى تبني رؤى جديدة، وتتضمن هذه القدرة، إمكانية القائد على إقناع أفراد المؤسسة برؤيته، والقدرة على وضع الإرشادات اللازمة لتحقيقها، والقدرة على تحديد أولويات جديدة، والقدرة على تشكيل الفرق القادرة على التنفيذ، وتحفيز العاملين.

ج- التنفيذ: ويعني قدرة القائد على وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ، والمتضمنة للقدرة على تشجيع العاملين بالمؤسسة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط والقدرة على الهام وتحفيز أفراد المؤسسة على تحقيق الأداء المنشود، القدرة على تسهيل عملية إدراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عبر إزالة العوائق التي تقف أمام عملية التنفيذ، فضلاً عن القدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب، للأفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس الرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتحقيق الأهداف.

ويمر الفرد بمجموعة من المراحل ليصبح قائداً استراتيجياً، تشمل كل مرحلة مجموعة من الأحداث والممارسات، حيث تشمل المرحلة الأولى (الأحداث والعمليات التي تسبق التعيين): البحث (بغرض تعريف وتحديد القضايا الاستراتيجية)، الاختيار (لتحديد المهارات والمعارف والقدرات التي تمكن من فهم القضايا الاستراتيجية ومعالجتها)، التحضير (للبدء في تغيير الاعتقاد والسلوك المناسب للانتقال من الوضع السابق إلى الوضع الجديد كمدير تنفيذي)، الإعلان (لتقديم دليل بأن القائد الاستراتيجي الجديد يملك المهارات والمعارف والقدرات للتعامل مع أصحاب المصالح المرتبطين بالقضايا الاستراتيجية).^(١٠)

وتشمل المرحلة الثانية من مراحل التحول إلى قائد استراتيجي (أزمة القيادة): التصيب والافتتاح (للإعلان على جدول الأعمال)، بناء مجال التفويض (لبناء علاقات عمل)، نمط التعامل والأداء (للتعامل بشكل يتوافق مع مواقف العمل ومع المكلفين). وتشمل المرحلة الثالثة (أزمة الرقابة والاستقلالية) وتشمل، الاختبار (لكسب مشاعر وارتياح من المحيطين ومن لهم علاقة، وذلك يتضمن توفير القدرات اللازمة لإنجاز المهام)، اللقاء (لعرض أهم الكفاءات في المنظمة)، إعادة تشكيل السلطة (لتطوير علاقات عمل ناجحة مع التابعين)، وإنشاء التغيير (تغيير عمليات المنظمة بطريقة تمكن التابعين من النظر إلى أن أداء المنظمة يتحسن)، الاستعداد لمغادرة (للبدء في تحضير وضع المؤسسة بعد نهاية الخدمة للقائد)، بينما تشمل المرحلتان الرابعة والخامسة الاستعداد للبدء في حلقة جديدة للتحول إلى القائد الاستراتيجي^(١١).

وتتمثل المهارات التي تتوفر لدى القائد الاستراتيجي في جميع المعارف، القدرات، المواقف التي تمكن القائد من أداء مهامه المطلوبة . ومع أنه عادة ما ترتبط المهارات بالسماوات والقابليات الفطرية، لكن يمكن تطوير هذه المهارات الموجودة لدى العاملين . ومهارات القائد الاستراتيجي لا تختلف كثيراً عن مهارات القائد في أي مستوى إداري مع أن بعض المهارات قد تختلف نوعياً، فمثلاً القائد الاستراتيجي لا يحتاج إلى مهارات إقناع الآخرين فحسب، بل يحتاج كذلك إلى القدرة على فهم نحو رؤية مستقبلية، ويحتاج إلى تطبيق مهارات تفكيرية متكاملة . وتتقسم مهارات القائد الاستراتيجي إلى مهارات تصورية، مهارات شخصية، ومهارات نفسية، ويمكن أن نوجزها على النحو التالي^(١٢):

١. المهارات التصورية: وتشمل:

- التصور وتوقع المستقبل، تفكيراً وقائياً، ممارسات إبداعية، تفكيراً عاكساً.
- تطوير مرجعية وتشكيلها، ويتضمن نظم الفهم وأنماط التمييز.
- إدارة المشاكل: القدرة على التمييز وتجاهل القضايا التي لا علاقة بها بالمشاكل.
- نفذ الذات واختبار النفس.
- الفعالية في ظل محيط معقد.
- مهارات صياغة الغايات، الأهداف، والوسائل.

٣. المهارات الشخصية: وتشمل:

- الإتصال، التفاوض، نظم المعلومات، وبناء أصحاب مصالح متنوعين .
- إلهام الآخرين بالعمل .
- تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح) .
- مهارات تنسيق الغايات، والأهداف والوسائل.

٣. المهارات النفسية : وتشمل :

- نظم الفهم، وسياسة القوى الإدارية، اقتصادها، وثقافتها وقوانينها .
- تحديد المتغيرات المتتابة في النظم، والقرارات، والمؤسسات، وفهمها .
- مهارات تطبيق الغايات والأهداف والوسائل .

ويمكن تقسيم مهارات القيادة إلى مهارات تصويرية conceptual، تقنية technical، وشخصية Interpersonal، حيث تتضمن المهارات التصويرية كل مهارات التفكير المطلوبة، والتعامل مع عالم استراتيجي معقد وغامض . أما المهارات التقنية فتتضمن معرفة السياسات الخارجية الاقتصادية، والنظم الثقافية المؤثرة على المنظمة . وأما المهارات الشخصية فتشمل بناء الجماعات داخل المؤسسة وخارجها، والقدرة على الاتصال الفعال. (١٣)

١. مستويات القيادة الإستراتيجية ونظرياتها :

يمكن دراسة القيادة الإستراتيجية في مستويين : يتعلق الأول بالقيادة الإستراتيجية على المستوى الفردي (المدير التنفيذي CEO) ويتعلق الثاني بالقيادة الإستراتيجية على مستوى الجماعة (الإدارة العليا لفرق العمل management TMT top)، حيث إن البحوث بحاجة إلى الربط أكثر بين دور القيادة الإستراتيجية في كل من المستوى الفردي والجماعي ويمكن تقسيم مسؤوليات القيادة الإستراتيجية على المستوى الفردي (CEO) إلى : القيادة في المستوى الذاتي، على مستوى الآخرين، ومستوى المنظمة . حيث يتضمن المستوى الذاتي للقيادة مسؤولية الوعي الذاتي وتطوير نقاط القوة للقائد، وتطلب القيادة الإستراتيجية على مستوى الآخرين الآليات الشخصية للتأثير على التابعين، بينما تتضمن القيادة على مستوى المنظمة ثلاث مجالات متداخلة هي : المحيط، الإستراتيجية، والمؤسسة، وسوف نوضح هذه المستويات على النحو التالي (١٤):

◆ **القيادة الاستراتيجية الذاتية:** يعد هذه المستوي ملائماً لكل من القيادة على مستوى الآخرين والقيادة على المستوى الذاتي. والقائد الأصيل هو الشخص الذي له وعي عميق بكيفية تفكيره وكيفية تصرفه (سلوكه)، وله إدراك إيجابي لقيم الآخرين وأدائهم، معارفهم ونقاط قوتهم، له وعي للسياق الذي ينشط فيه، كما أنه يتميز بمجموعة صفات منها أن له ثقة عالية، أملاً كبيراً، تفاؤلاً عالياً، مرونة عالية، ومعنويات مرتفعة، كذلك فإن القيادة الذاتية تتطلب ككل . وباختصار فإن القيادة في المستوى الذاتي تهتم بالصفات الشخصية للقائد الاستراتيجي سواء الفطرية أو المكتسبة .

◆ القيادة الاستراتيجية على مستوى العاملين:

حيث يتم التركيز على احتياجات ورغبات وميول البشر، على اعتبار أن مثل هذه الأمور ترتقي بقيادة الممارسة

◆ القيادة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:

وهنا يتم التركيز على العناصر غير الإنسانية والتمثلة في : الإستراتيجية، الهيكل، القواعد والإجراءات، والتي تميز الأفراد والجماعات عن المؤسسات . وتتأثر مسؤوليات القائد الإستراتيجي في إدارته للاستراتيجية والمؤسسة بالتغير في المحيط الخارجي، التغير في الاستراتيجيات والتغير في المؤسسة. وذلك على النحو التالي^(١٥):

أ. تغير المحيط الخارجي:

لقد ميز القرن العشرين بين العديد من مظاهر التغير مثل: العولمة الاقتصادية، التطور التكنولوجي، الانفجار المعرفي، أنتجت هذه المظاهر محيطاً في أعلى مستوى التعقيد، الديناميكية، والغموض، كما أعطت مفهوماً جديداً للمنافسة، ترتفع فيه مستويات المخاطرة وتنخفض إمكانية التوقع إلى أقل المستويات . وضمن هذه الحقيقة تتحدد للقائد الإستراتيجي مسؤوليات أخرى ضمن تغير المحيط الخارجي، إذ عليه أن يدعم تطور المؤسسة من خلال زيادة قدرتها على التعلم، الذي يرتبط بإمكانية التحليل والتقدير، إمكانية أن تبقى على وعي حقيقي بكل ما يحدث، السعي أن تكون أفضل، وتتعلم بسرعة من كل ما يقع من أحداث، كما يتعين على القائد الإستراتيجي في هذا المستوى أن يوفر البنية التحتية التي تدعم التعلم وترجمة المحيط وربطه بكل من الهيكل التنظيمي والإستراتيجية .

ب. تغير الإستراتيجية:

لا شك إن مسؤولية القائد تتمثل في بناء القيود (الشروط) التي تمكن الإستراتيجية من أن تظهر، بمنطق الإدارة الجديد، حيث يختار القادة مجالات التنافس

والتموضع الإستراتيجي، والموقف الإستراتيجي، كما يتعين على القائد الإستراتيجي بناء سياق للتغيير، بناء التزام وشراكة، والموازنة بين الابتكار والاستقرار .

ج. تغيير التنظيم:

ويعني أنه من الأفضل على المؤسسة أن تتصف بالمرونة والقدرة على التغيير، لذلك لا بد على القائد الاستراتيجي أن يملك المهارات، المعارف، والقدرات اللازمة للوصول إلى ما يسمى بالتنظيم الذاتي للأفراد، حيث يتطلب توفر ثلاثة شروط هي: هوية تنظيمية واضحة ومتماسكة، تدفق مفتوح للمعلومات، واتصال شبكي لكل أجزاء النظام . إن هذا التنظيم الذاتي للأفراد يسمح بمستوى عالٍ من الاستقلالية، رقابة منخفضة، وانفتاح أكثر، لذلك يتطلب على القائد الاستراتيجي تركيز أقل على الرقابة وتركيز أكبر على التمكين وتطوير رأس المال البشري.

وتوجد مجموعة من النظريات التي تخص القيادة الاستراتيجية يمكن عرضها علي النحو التالي^(١٦):

١. نظرية الإدراك المعقد (Cognitive Complexity):

وتتمثل الافتراضات الأساسية لهذه النظرية أن العاملين ذوي الإدراك المعقد يؤديون المهام أفضل من العاملين ذوي الإدراك الأقل تعقيداً، لأنهم يستخدمون أبعاداً وتصنيفات أكثر للتمييز بين المحفزات، كما أن العاملين ذوي الإدراك المعقد يبحثون عن المعلومات أكثر، ويستغرقون وقتاً أطول في ترجمة هذه المعلومات وفهمها، كما أن القادة ذوي الإدراك المعقد يستخدمون مكونات أوسع من القيادة الذين لهم قدرات أعلى على قيادة الجماعة، كما يستخدم القادة ذوي الإدراك المعقد التغذية الراجعة بكثرة، ولهم توجه نحو استقبال تقديرات التابعين، ويقودون الجماعة بفاعلية .

٢. نظرية الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence):

تؤكد على أن القائد يجب أن يمتلك مجموعة مهارات شخصية، مثل ثقافة العناية والاحترام، التحفيز، والاتصال، بالإضافة إلى المهارات الإدراكية، ويشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على ملاحظة الامتيازات وتقديمها للأفراد الآخرين، خاصة فيما يتعلق بالمزاج، والتحفيز، والاهتمامات. كما يشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على مراقبة أحاسيس الآخرين ومشاعرهم، التمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات في قيادة تفكير الآخرين وتصرفاتهم، كما أن الذكاء الاجتماعي يسمح للقائد بتطوير رأس المال الاجتماعي واستخدامه، وإدارة المعاملات التبادلية بين القائد والتابع، وبناء مواقف، وتحقيق الثقة، وتحقيق الأهداف .

نظرية السلوك المعقد (Behavioral Complexity):

وتشير إلى أن القائد الذي يؤدي أدواراً متعددة يكون أكثر من الذي له أدوار محددة، كما أن القائد لا يحتاج إلى امتلاك مخزون واسع من السلوكيات، بل يحتاج كذلك إلى اختيار السلوك الأفضل في الوضع المناسب

أنماط القيادة الإستراتيجية ومصفوفاتها:

يعد النمط القيادي بمثابة شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه، أي أنه يركز على الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين أما النمط القيادي الاستراتيجي فيركز على مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الاستراتيجية، وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر .

ولغرض تحديد نمط القيادة الإستراتيجية يتم إعطاء أو تحديد درجة لكل مهارة من المهارات الثلاثة، إذ تكون النتيجة ثمانية أنماط للقيادة الإستراتيجية، في حين أعطيت كل مهارة من المهارات رمزاً مختلفاً، إذ إن مهارة تشكيل الرؤية يرمز لها بالحرف (ر) ومهارة التركيز (ت) ومهارة التنفيذ (ن)، وبتركيب العناصر الثلاثة معاً، تظهر لدينا الأنماط الآتية، والموضحة في الجدول التالي :

جدول (٣) مصفوفة أنماط القيادة الاستراتيجية^(١٧)

المستوى الأول	رات ١ ن ١ النمط المتكامل		
المستوى الثاني	رات ٢ ن ١ النمط المركز على التنفيذ	رات ١ ن ٢ النمط المركز على الرؤية	
المستوى الثالث	رات ٢ ن ٢ النمط المشخص للأولويات	رات ٢ ن ٢ النمط الحالم	رات ٢ ن ٢ النمط المنفذ
المستوى الرابع		رات ٢ ن ٢ النمط المحافظ	

١- النمط المتكامل (ر ١ ت ١ ن ١) : هذا النمط من أنماط القيادة الإستراتيجية يمتلك المهارات الثلاثة الأساسية بشكل عال، وهو قادر على إستعمالها بشكل متساوٍ من أجل تحقيق نجاح المنظمة، غير تكامل مهاراته الإستراتيجية .

٢ - النمط المتقوَّب (ر ١ ت ٢ ن ١) : هذا النمط من أنماط القيادة الإستراتيجية يمتلك مهارة عالية في تشكيل الرؤية وفي دعم تنفيذها، وهذا النمط قادر على تشخيص الفرص البيئية بشكل كبير واستغلالها في صياغة الرؤية ولكنه يفتقر إلى القدرة أو المهارة المطلوبة في التواصل مع العاملين .
وعلى هذا توجد مجموعة من الأنماط العلمية التي تخص القيادة الاستراتيجية يمكن عرضها على النحو التالي^(١٨):

١. القيادة الإجرائية (التبادلية):

يُعرف نمط القيادة الإجرائية على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والتابعين، إذ تفتقد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم . ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد، حيث له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، والحوار وضبط الإجراءات . ويصنع القائد الإجرائي مجموعة أهداف، واتفاقا واضحا حول ما يتوقعه من الأعضاء، وكيف يكافئهم على وجودهم والتزامهم، ويقدم لهم التغذية الراجعة حول المهام المؤداة إلى أبعاد القيادة الإجرائية والمتمثلة في:

- المكافئة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والموظف، التي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل الموظفين .
- الإدارة بالاستثناءات: وهنا يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب بين نوعين من الإدارة بالاستثناء : الإدارة بالاستثناء الإيجابي management by exception active، وتتضمن المراقبة النشطة للتابعين، بحيث يتم تحفيزهم من خلال التشجيع وتأسيس معايير للأداء وتجنب الأخطاء، وإذا ما وقع انحراف في الأداء، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية . بينما نمط الإدارة بالاستثناء السلبي management by exception passive فلا يتم مراقبة الانحرافات في الأداء، لكن ينتظر حتى يحدث الانحراف .

٣. القيادة التحويلية:

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، وذلك عام ١٩٧٨ من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكي James Megregor، حيث تركز القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد بشكل أساسي اعتمادا على تبادل الفريق، التعويض،

واستخدام الإدارة بالاستثناء وأكدت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية أكثر فاعلية، إنتاجية، إبداعاً و إرضاءً للتابعين، كونها تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة والاحترام .

وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي: التحفيز الإلهامي (القدرة على التحفيز طبيعياً وجذب عواطف الآخرين، حيث يحاول القائد توصيل الرؤية التنظيمية، إيجاد تحد لدى الموظفين، تقديم التشجيع والسماح بالاستقلالية)، التأثير المثالي (القدرة على اكتساب احترام الآخرين، حيث يحاول القائد أن يرسم لنفسه دوراً نموذجياً)، الإعتبارات الفردية (القدرة على دعم الحاجات الفردية للمرؤوسين، حيث يعامل القائد الموظفين على أنهم عناصر ضرورية في المنظمة)، والتحفيز الفكري (القدرة على تحفيز رغبات التابعين وتشجيعهم نحو التعلم والتطور، حيث يحاول القائد تحفيز الموظفين فكرياً ليصبحوا مبدعين)

٣. القيادة الكاريزمية:

وتوصف الكاريزما بالعلاقة بين الفرد (القائد) وواحد أو أكثر من الموظفين، بحيث إن سلوكيات القائد تتماشى والمواقف الإيجابية للموظفين . ومن أهم سلوكيات القائد هنا: الإفصاح عن الرؤيا وإظهار توقع عالٍ للأداء، ومن المواقف الإيجابية للموظفين: الثقة في القائد، وإظهار شعور الاستحسان في حضوره، وإبداء احترام كبير له أن مدى توفر سلوكيات جذابة في القائد هو الذي يؤهله أن يكون قائداً كاريزمياً، ومن بين أهم ثلاث سلوكيات: الخبرة، المخاطرة، والكاريزما (أي أن يرى الآخرون أن القائد شخص رائع واستثنائي)، وتشير الخبرة إلى كفاءة القائد وقدرته على أداء المهام بفعالية، وهذا يشمل البصيرة الاستراتيجية في تحديد أهداف المنظمة وطبيعة الأسواق المستهدفة، بينما تتضمن المخاطرة السلوكيات غير المألوفة في تحدي الوضع الراهن، ويعكس سلوك المخاطرة درجة التزام القائد بتطبيق أفكاره الطموحة نتيجة لثقته بنفسه، بينما الخاصية الثالثة للقائد الكاريزمي تتمثل مدى رؤية الآخرين للقائد على أنه شخص مميز، حيث إن الأفراد ينجذبون إلى القائد الذي يظهر القدرة على خلق الحماس، فيصبح لهم القائد مصدر تحفيز وإلهام، كما يصبح لهم ارتباط عاطفي تجاه القائد، وهذا ما يعرف حقيقة بالكاريزما (الجاذبية) .

٤. القيادة الرؤيوية :

هناك من يعتبر القادة التحويليين والكاريزميين من أنواع القيادة الرؤيوية، إذ يرى القادة الرؤيويون ما وراء الواقع الحالم، فهم يخلقون ويوضحون رؤية حقيقية جديدة بالثقة،

ويولدون أفكارا عن كيفية الوصول إلى ذلك المستقبل من خلال البناء عن الحاضر، وتشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية واقعية، ذات مصدقية وجاذبة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة تنظيمية معينة، ويمكن للقائد الرؤيوي إيصال الرؤية بفاعلية أكثر إلى تابعيه إذا توفر فيه التحدي والقوة من جهة، والوضوح والواقعية من جهة أخرى، ومن أكبر مشاكل النظرة الرؤيوية أن العمل في هذا المجال ذا طبيعة قصصية . وتشمل القيادة الرؤيوية مكونين هما الإدراك والعاطفة، بحيث إن مكون الإدراك يركز على الانتباه إلى المخرجات ووسائل تحقيقها، ويؤثر هذا المكون على توجيه المعلومات واستخدامها، وهذا بدوره يؤثر على التعلم . بينما يرتبط مكون العاطفية مباشرة بالقيم الشخصية ونظم المعتقدات، ويشكل المكون العاطفي للرؤية أساس التحفيز، والالتزام والتطبيق .

مراجع البحث

- ١- ورن بيتس: القيادة الإدارية، ترجمة هشام عبدالله، دار البشير، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ١٤١-١٤٢.
- ٢- عبدالرحمن توفيق: إدارة المستقبل - القيادة - التفكير، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٧٦-٧٧.
- ٣- هاشم بكر حريري: الإدارة التربوية، مكتبة الأفق، السعودية، ٢٠٠٨، ص ص ١٣٧-١٣٨.
- ٤- محمد حسن حمادات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٠٧-١٠٩.
- ٥- عبداللطيف الخياط: القيادة على ضوء المبادئ، دار الهدى للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٠، ص ص ٤٧-٤٨.
- ٦- سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ٩٦-٩٨.
- ٧- دي كامب: مدير القرن الواحد والعشرون، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ٢٠١٥-٢٠١٦.
- ٨- ظاهر محمود: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مكتبة لبنان، بيروت، ٢٠١١، ص ص ١٩٧-١٩٨.
- ٩- سعد الكلابي: نموذج شامل في القيادة، مكتبة جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٦، ص ص ٣٥-٣٧.
- ١٠- بيتي فيرجسون: القائد المعاصر ترجمة مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٧، ص ص ١٠٣-١٠٥.

11- Raymond George Daniels: The Management Change in Six Victorian Secondary Colleges Australia. PhD, Diss, University of new South Wales Australia, 2002, PP: 33-35.

12- Agnes Gilman Case: The Effect of leadership Behaviors on the Facilitation of Change in An Urban School District. University of

- new York at Buffalo in Partial Fulfillment of the Requirments for the Degree of Doctor of Edcation, 2007, PP: 122-124.
- 13- Robert Marten: Development of Aparticipative Approach to Guide Organizational, EDD, Diss, University of Sandiego, U.S.A, 2005, PP: 138-140.
 - 14- Raletsatsi Ezekiel Moraka:(). Management of Change and Conflict Resolution Within Student Affairs as Historically White Universities PHD, Diss. University of Pretoria, South Africa,2010, PP: 241-243.
 - 15- Noel M, Tichy and Mary Anne Devanna: the Transformational Leader. John Wiley & Sons, Canada, 2006, PP: 37-39.
 - 16- S.K. () Singh: "Role of Leadership in Knowledge Management" Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No. 4, New York, 2008, PP: 77-81.
 - 17- F, Soliman, "From Knowledge Management to Learning Organization to Innovation: Role of transformational Leadership" UTS School of Business, New York, 2011, PP: 54-56.
 - 18- J.J Sosik., & S.L Dinger., , "Relationships Between Leadership Style and Vision Content: the Moderting Role of Need for Social Approval, Self Monitoring , and need for Social Power" the Leadership Quarterly, VOL: 18, NO: 2,London,2007, PP 67-68.