

جامعة دمشق - كلية السياحة

مقرر الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة السابعة

مدرس المقرر: ولي حمود

الإدارة

الاستراتيجية

العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨

القيادة الاستراتيجية

أولاً- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

ثانياً- أهمية القيادة الاستراتيجية:

ثالثاً- مميزات القيادة الاستراتيجية:

رابعاً- الأدوار التي يمارسها القادة الاستراتيجيون:

خامساً- نماذج ممارسات القيادة الاستراتيجية:

سادساً- التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية:

أولاً- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية (108 : 1991 , Arnold) إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها. ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك وفيما يأتي بعض ما تيسر الاطلاع عليه في هذا المجال:

إذ نظر (10 : 1993 , Crow) إلى القيادة الإستراتيجية على إنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.

وقرنها (Chilcoat , 1995 : 153) بالفعل أو التصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الإستراتيجي، والفن الإستراتيجي هو الغايات (أهداف الأمن القومي والوطني) والطرائق (التصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف) والوسائل (الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات).

إذاً تشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها وتلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية.

ثانياً - أهمية القيادة الاستراتيجية:

تتبع أهمية القيادة الاستراتيجية من قدرتها على تحقيق ما يلي:

- ١- بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة.
- ٢- القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الأفراد داخل وخارج المنظمة، والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل.
- ٣- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والدولية، من أجل اتخاذ قرارات رشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية.
- ٤- صيانة عملية التعلم التي تتميز بالصيرورة، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمنظمة ككل.
- ٥- إدارة الموارد المادية والمالية والبشرية كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجية حقيقي ومتكامل.
- ٦- الإسهام في بناء رؤية ورسالة المنظمة، وخلق وعي إستراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المنظمة.
- ٧- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة.

- ٨- تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعية وفق المعايير المتفق عليها.
- ٩- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة.
- ١٠- تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة.

ثالثاً - مميزات القيادة الاستراتيجية:

- ١- تشير نظرية القيادة إلى القادة في أي مستوى في المنظمة، في حين أن نظرية القيادة الاستراتيجية تشير إلى دراسة الأفراد في قمة المنظمة.
- ٢- تركز بحوث القادة على وجه الخصوص في العلاقة بين القادة والأفراد التابعين لهم، وهو تركيز جزئي، بينما تركز بحوث القيادة الاستراتيجية على العمل التنفيذي بوصفه نشاطاً استراتيجياً.
- ٣- النطاق الواسع للقيادة الاستراتيجية، إذ يمتد تأثيرها إلى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الأعمال وحتى خارج المنظمة أحياناً.
- ٤- تأثيرات القيادة الاستراتيجية ملموسة لفترات طويلة من الزمن، فالقائد الاستراتيجي يبقي الأهداف طويلة المدى في التفكير، بينما العمل يكون لإنجاز الأهداف القصيرة الأمد، وهذا يتطلب إحداث الموائمة بين هذين النوعين.
- ٥- القيادة الاستراتيجية تتضمن تغييراً تنظيمياً مهماً، كالتغيير في الأدوار والهياكل وخطط العلاقات العامة والقياس إلى الهدف الاستراتيجي للمنظمة، على اعتبار أن لهذه التغييرات آثاراً استراتيجية مستقبلية.

رابعاً - الأدوار التي يمارسها القادة الاستراتيجيون:

قبل استعراض هذه الممارسات القيادية التي يقصد منها التنفيذ الإستراتيجي، تقتضي الضرورة الإشارة إلى الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة إستراتيجياً. وهنا يمكن القول بوجود جهتين تتحملان مسؤولية توجيه المنظمة وقيادتها إستراتيجياً وهما:

١- المديرين التنفيذيين الرئيسيين.

٢- الإدارة العليا.

وقد أورد (Thompson and Strickland, 2003) خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة وهي:

١- التعرف، ومن مواقعهم العليا، على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب.

فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للإستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.

٢- إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي).

٣- العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال

التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة. ويتحقق هذا الأمر من خلال:

- تفويض الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، الممارسات الجديدة، والمنتجات الجديدة.
- قيادة عملية تطوير القابليات الجديدة من خلال الاستجابة الكفؤة لرغبات الزبائن المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة.

٤- التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية، بحيث يمكن للقادة

الاستراتيجيين ترسيخ الممارسات الأخلاقية في منظماتهم من خلال:

✓ جعل القادة من أنفسهم أنموذجاً يقتدي به الآخرون (السلوك) وحث الآخرون على اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الأخلاقية.

✓ التشجيع على إقامة برامج التدريب الأخلاقي. Ethics training programs.

✓ دعم الإدارة العليا للسلوكيات الأخلاقية في كافة المستويات التنظيمية.

✓ معالجة الإدارة العليا للسلوكيات غير الأخلاقية عبر التشخيص المبكر لمرتكبيها وتغيير مواقعهم التنظيمية.

كما ويلعب القادة الإستراتيجيون دوراً مميزاً في روح المواطنة التنظيمية Organizational

citizenship والمسؤولية الاجتماعية من خلال العديد من الممارسات منها:

- ❖ التعامل الأخوي واللطيف مع الآخرين.
- ❖ توفير مكان عمل آمن.
- ❖ اتخاذ التدابير الرادعة الخاصة بحماية البيئة.
- ❖ القيام بدور محوري في القضايا والشؤون المجتمعية.
- ❖ تخفيض حجم البطالة وتشغيل المعاقين بما يتناسب مع طبيعة العمل.
- ❖ تقديم الدعم المادي والمعنوي للمشاريع الخيرية.

٥- قيادة عملية التغيير: يرى (داغر وصالح، ٢٠٠٠) وجود ثلاث إستراتيجيات رئيسة يمكن

من خلالها التعامل مع التغيير المخطط (التغيير التنظيمي) وهي:

أ- إستراتيجية القوة أو الإجبار: أي استخدام القوة القائمة على العقوبات أو الشرعية أو المكافأة أو مزيج منها للحث على إنجاز التغيير.

ب- إستراتيجية الإقناع: ويحدث التغيير وفق منطق هذه الإستراتيجية من خلال الإقناع المستند إلى المعرفة والبيانات العلمية والمناقشة المنطقية، لذلك فقد تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية المعلومات.

ت- إستراتيجية المشاركة: تقوم هذه الإستراتيجية على اشتراك القائد مع المرؤوسين في عملية التغيير المقترحة. أي أن القوة يتم تقاسمها بين قائد التغيير وبين العاملين للحصول على اتفاق جماعي داعم للتغيير المقترح.

خامساً- نماذج ممارسات القيادة الإستراتيجية:

تغطي هذه الفقرة الإسهامات الفكرية لباحثين عدة وردت تحت مسميات مختلفة نذكر منها (ممارسات أو مكونات أو أفعال القيادة الإستراتيجية أو أدوار القائد الإستراتيجي). وفيما يأتي بعض الإسهامات الفكرية في هذا المجال:

أ- أُنموذج (Handscombe & Norman) طُرِحَ هذا الأُنموذج من عام ١٩٨٩ في مؤلفيهما الموسوم ((القيادة الإستراتيجية)) ويقوم على وجود أربعة أدوار للقائد

الإستراتيجي وهي: (تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الإستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن).

ب- **أُ نموذج (Thompson):** ظهر هذا الأُنموذج عام ١٩٩٧ من خلال إسهام (Thompson) في مؤلفه الموسوم ((الإدارة الإستراتيجية: الإدراك والتغيير)) ويقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الإستراتيجيين، وهي (الرؤية الإستراتيجية، الاستشراق العملي للأمور والمشكلات، التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير).

ت- **أُنموذج (Hagen and Hassan):** ظهر عام ١٩٩٨ ويقوم على وجود خمسة أدوار للقادة الإستراتيجيين تتمثل بالآتي: (تطوير المقدره الجوهرية (المقدره المميزة)، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقانة الجديدة، التصرف الإستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف).

ث- **أُنموذج (Hitt):** ظهر عام ٢٠٠١، طرح هذا الأُنموذج من قبل الكاتب (Hitt) وزملاءه وتحديداً في المؤلف الموسوم ((الإدارة الإستراتيجية: التنافسية والعولمة)).

تتلخص أهمية هذا الأُنموذج في تحديده ست ممارسات للقيادة الإستراتيجية الفاعلة، وهي:

- ١- تحديد التصور الإستراتيجي للمنظمة.
- ٢- اكتشاف المقدره الجوهرية والمحافظة عليها.
- ٣- تطوير رأس المال البشري.
- ٤- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة.
- ٥- التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
- ٦- إرساء أُسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية.

مثال على التفكير بالقيادة الاستراتيجية

إن التفكير بالقيادة بالنمط الاستراتيجي مهم جداً، ومن أهم الأمثلة هو حالة شركة كومباك وشركة ديل للحاسب (٢٠٠٠-٢٠١٠).

إن الشركات ذات التصنيع التقليدي بالجملة، مثل شركة كومباك، تصبح في مأزق كبير بسبب المخزون الذي لم يتم بيعه، حيث أن مكونات الكمبيوتر الإلكترونية تكون معرضة للتقادم التكنولوجي (الاهتلاك المعنوي) مع مرور الوقت، وعندما يضطر هؤلاء المصنعون إلى التخلص من المخزون الفائض، وبالتالي ستخفض هوامش أرباحهم إلى أقصى مدى.

أما شركة ديل، فإنها تجدد مخزونها أكثر من ثمانين مرة في العام، مقارنة بعشر أو عشرين مرة بالنسبة لمنافسيها، ولذا فهي تحصد قدراً هائلاً من الأموال النقدية. ففي الربع الأخير من العام ٢٠٠٢م وإيرادات تقدر بـ ٨.١ بليون دولار، وهامش تشغيل يقدر بـ ٧.٤%، حصلت ديل على أموال نقدية تقدر بـ ١ بليون دولار من العمليات، وعائد رأس مالها المستثمر في العام المالي ٢٠٠١ كان ٣٥٥%، وهي نسبة لا تصدق، وهذا يثبت أنّ ممارسة القيادة بصورة إستراتيجية في شركة ديل أدى إلى زيادة أرباحها، ولكي يتحسن الوضع في شركة كومباك ومثيلاتها في مجال الصناعة لا بد من إتباع خطوات مشابهة لخطوات شركة ديل، كتحديد الأهداف بدقة، وتعميق الوعي بالبيئة العامة المحيطة وطبيعة الصناعة، وبالتالي وضع إستراتيجية لتنفيذ البيع عند الطلب دون تخزين طويل الأمد كجزء مهم من إستراتيجية المؤسسة.

سادساً- التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية:

- ١- ضعف الموارد البشرية العاملة وقلة دافعيتها للعمل والالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي.
- ٢- قلة أو ندرة الموارد المادية والمالية المتاحة للقائد في مواجهة المتطلبات والاحتياجات المتزايدة للعاملين.
- ٣- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية وشيوع المركزية.
- ٤- الاستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح.
- ٥- غياب الفهم المشترك للاستراتيجية.
- ٦- الافتقار إلى الوقت الكافي أمام قادة المنظمات نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية.

- ٧- الخطط غير المترابطة نتيجة غياب فهم الأفراد لأدوارهم على مختلف المستويات.
- ٨- المدى المحدود، من خلال تركيز القادة على النجاح في المدى القصير على حساب قابلية التطبيق في المدى البعيد.
- ٩- فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية سواء عمودياً (نحو الرؤساء والمرؤوسين) أو أفقياً (نحو الزملاء والمعنيين خارج المنظمة).
- ١٠- فقدان الصورة التي تساعد القادة على الانتقال من منظور الوظيفة والقسم إلى المنظور المؤسسي الأشمل.