

## الفصل العاشر :

### الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها

#### أولا :مقدمة:

شهدت مراحل التطور الفكري كتابات وأبحاث عديدة مما يحدث فيها من ممارسات قيادية ، أو يستحدث من اتجاهات وأنماط أو أساليب قيادية، ومما زاد الاهتمام بالاتجاهات الحديثة في القيادة تلك التطورات الكبيرة والمتلاحقة التي يمر بها العالم من خلال القفزة التكنولوجية والتحالفات الاقتصادية والتوسع في مجال المنافسة بين المنظمات، والتي بدورها تتطلب قيادات قادرة علي إدارة دفة هذه المنظمات بدرجة عالية من الكفاءة

\*يقدم هذا الفصل استعراضا وافي للاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، من حيث المفاهيم والعناصر والمتطلبات لكل اتجاه. وتحديد سوف يتناول الاتجاهات التالية:

1. القيادة الإستراتيجية.
2. القيادة الاستشرافية.
3. القيادة الأخلاقية.
4. القيادة الخدمية.
5. القيادة الريادية.
6. القيادة العالمية.

#### أولا :القيادة الإستراتيجية

☒ تعد القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري، الجذور الأولى هذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية سرعان ما حظي باهتمام في مجال الأعمال.

☒ السبب الرئيس في هذا الاهتمام يعود إلي التغيرات البيئية المتسارعة، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها، ومن هذا المنطلق يتضح تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك.

#### 1. مفهوم القيادة الاستراتيجية

- ✓ ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية علي يد العالم كوتر، والذي يري أن القائد الاستراتيجي يعني الرئيس التنفيذي أو مدير الشركة كما يعني القيادات العسكرية العليا في السابق.
- ✓ تعني الاستراتيجية كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري فهي تعني :فن قيادة الجيش للوصول إلي الانتصار، وكذلك التفكير السليم في السبل والوسائل الضرورية لذلك.
- ✓ القيادة الاستراتيجية كلمة واسعة تحمل في طياتها ج أ زين يتمثلن الاستراتيجية والقيادة، القيادة هي فن التأثير علي الآخرين ودفع المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوه منها، فإن الاستراتيجية كلمة تحمل أكثر من معني في ادبيات الإدارة والسياسة.
- ✓ تعرف الاستراتيجية من خلل خمس أبعاد هي :الاستراتيجية كخطة، و الاستراتيجية كنمط، الاستراتيجية كمرکز، و الاستراتيجية كتصور، الاستراتيجية كمناوره.
- ✓ أشار بورتر إلي أن الاستراتيجية :تعني قدرة المنظمة علي تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فان القيادة الاستراتيجية تعني القدرة علي التوقع والتصور والحفاظ علي المرونة وتمكين الآخرين في التنظيم من تبني الأهداف الاستراتيجية كضرورة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ ومن تعريفات القيادة الاستراتيجية :هي تفكير الاستراتيجية وليس تخطيطا أو تكتيكا وهي حدث قيادي وذكاء أعمال وحس بالبقاء والنمو.

ليس هنالك تعريف مثاليا موحد ا اتفق عليه من قبل الباحثين لان تعريفات القيادة الاستراتيجية تنبع من وجهات وزوايا مختلفة:

✓ هي عمل متعدد الوظائف يلتزم الآخرين بانجازه.

✓ هي عملية يلجأ إليها القائد بقية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجه من خلال السياسات، وتحقيق الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تحديد الفرص والتهديدات.

✓ هي عملية تتصل بتحقيق ميزة تنافسية قياسا بالمنافسين.

## 2. أهمية القيادة الاستراتيجية

تظهر الحاجة بشكل ملح للقيادة الاستراتيجية حيث أنها تضع رؤية واضحة للأهداف البعيدة المراد الوصول إليها، وتبني طرق ووسائل ملائمة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، فالقائد الاستراتيجي يعمل بنظرة شمولية وليست تفصيلية، أن وظيفة القيادة الاستراتيجية هي إعادة الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلا قابلة للحل.

## 3. الإسهامات الفكرية في القيادة الاستراتيجية

**الإسهام الأول :** نموذج نورمان وآخرون وقد طرح هذا النموذج في العام 1989 ويقوم علي وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجي وهي: تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة فقصدهم الاستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التقليدية والإدارة الاستراتيجية، الحرص علي توافر أعلى مستويات التنافس الاستراتيجي الإداري لدي فريق القيادة، واقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن.

**الإسهام الثاني :** نموذج طومسون ظهر عام 1997 م ، يقوم هذا النموذج علي فكرة وجود سبعة أدوار للقيادة الاستراتيجية وهي: الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف الاستراتيجي للامور والمشكلات، التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وادارة التغيير.

**الإسهام الثالث :** نموذج هاغن: ويقوم علي فكرة أن للاستراتيجيين خمس أدوار تتمثل في: تطوير القدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والاستخدام الفعال للتقنية الجديدة، او لتصرف الاستراتيجي المناسب، وتطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.

**الإسهام الرابع :** تتلخص أهمية هذا النموذج في تحديد ست ممارسا للقيادة الاستراتيجية:

-تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة.

-اكتشاف المقدره الجوهرية والمحافظة عليها.

-تطوير رأس المال البشري.

-المحافظة علي ثقافة تنظيمية فعالة.

-التأكيد علي الممارسات الأخلاقية.

## الممارسات الأخلاقية التي يتخذها القادة الإستراتيجيون تشتمل ما يلي:

✓ التركيز علي وضع معايير أخلاقية مع وضع ونشر كود أخلي.

✓ التكيف والتواصل المستمر مع الكود الأخلاقي المعلن.

✓ نشر و اعلان الكود الأخلاقي علي جميع أصحاب المصلحة لإعادة تشكيل و انسجام أنفسهم مع الممارسات والمعايير الأخلاقية.

✓ وضع وتنفيذ الطرق والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحقيق وتنفيذ المعايير الأخلاقية مثل ممارسات المراجعات الداخلية التي تتم في إطار المعايير الأخلاقية.

✓ تصميم واستخدام نظم المكافاة الذين يستخدمون القنوات والإجراءات المناسبة والبعد عن الأفعال والممارسات الخاطئة.

✓ إيجاد بيئة العمل التي تمكن من العمل مع جميع العاملين بأمانة وشرف واحترام.

## 4. مهام وأدوار القيادات الإستراتيجية.

تتمثل الأدوار التي يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة

في التالي:

✓ التعرف من مواقعهم علي مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب، فضلا عن تشخيص المعوقات التي تحول

دون عملية التنفيذ الفاعل للإستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.

- ✓ إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة علي تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ.
- ✓ العمل والمرونة لبقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة.
- ✓ التأكيد علي الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.
- ✓ قيادة عملية التغيير.

نظرا للتباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الاستراتيجية فإن ذلك يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية:

1. نمط القيادة المشاركة.
2. نمط القيادة التشريعية.
3. نمط القيادة التنفيذية.
4. نمط القيادة الفوضوية.

## 5. سمات وخصائص القيادة الاستراتيجية

- القدرة علي التكيف.
- التركيز والتفكير العميق.
- الرغبة العالية في الانجاز.
- القدرة علي التأثير العاطفي.
- البراعة في التخطيط الاستراتيجي و التكتيكي.

## صفات ومقومات ومهارات القيادة الاستراتيجية

- \* يمتلك رؤية بعيدة أمدى ولديه ملكة التخيل والتصور.
- \* القائد الاستراتيجي يجمع المعلومات عن حاضر ومستقبل المنظمة.
- \* يتمتع القائد الاستراتيجي بالمرونة والقدرة علي الاستجابة للتغيرات والتحديات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها.
- \* يملك القائد الاستراتيجي القدرة علي توليد الأفكار الإبداعية.
- \* يستطيع القائد الاستراتيجي إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع وممتع.
- \* يحظى القائد الاستراتيجي بمستوي عال من الثقة بالنفس وبالمرؤوسين والطموح في تحقيق الميزة التنافسية.
- \* يملك القائد الاستراتيجي عقلية ناقدة وبصيرة نافذة وبعد النظر
- \* يستطيع القائد الاستراتيجي ممارسة مستوي عال من التأثير الذاتي علي التابعين وليس علي أساس ما يملكه من سلطة وفقا للقوانين والأنظمة.
- \* يستمع القائد الاستراتيجي للآخرين ويقبل الراى الآخر ويتحاور معهم
- \* يملك القائد الاستراتيجي الموارد النادرة كالخبرة العلمية والفنية بالعمل، والخبرة العلمية فيه، ولديه الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة وتحليلها واستخدامها.
- \* يؤمن القائد الاستراتيجي بأهداف المنظمة ويتفاعل بقدرتها علي تحقيقها، ويسعي لتحقيق التوازن بين الأهداف المستقبلية وأهدافها الحالية من وجهة، والموازنة بين الأهداف المتوخاه والموارد المتاحة لتحقيقها من جهة ثانية.
- \* القائد الاستراتيجي يؤمن أن الهياكل التنظيمية تشبه الكائنات الحية القادرة علي توليد الطاقات الكامنة والتعامل مع التحديات، لذلك يسهم في تحديد الاتجاه العام للمنظمة من خلال القارات التي تحدد البنية التنظيمية وتساعد في تصميم الهياكل التنظيمية لها.
- \* القائد الاستراتيجي يحسن إدارة وقته والاستفادة منه ويوازن الأمور العاجلة والملحة وبنى الأمور الهامة التي تتعلق بمصير المنظمة، وهو لا يهدر الوقت، فهو يتحرر من القيود والعادات التي تؤثر في العمل سلبا.
- \* القائد الاستراتيجي هو الذي يبعد شبح الخوف عن بيئة العمل، ويفوض الأفراد ويعلمهم ويمكنهم من الأداء بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تحسين العلفة بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم تصيد أخطائهم والابتعاد عن المركزية والتحكم والسيطرة أو تجاهل الآخرين وأهانتهم والتكبر عليهم.

## 6. الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية

أجمعت العديد من الدراسات علي خطوط عريضة تبين الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية وكيفية عملها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، أن أهم الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية تتلخص في أنهم قادرون علي إسقاط الحاضر علي المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية، وكذلك فإنهم يتعاملون مع المستقبل ومتغيراته بمرونة، ولا يتجاهلون العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.

### 7. بناء وتطوير القيادات الاستراتيجية

- إن أهم خطوات تطوير القيادات الاستراتيجية:
- وضع إستراتيجية لتطوير القيادة.
- بناء هيكل متكامل لتطوير القيادات الاستراتيجية.
- تنفيذ استراتيجيات تطوير ناجحة.

### 8. الفرق بين القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية

- ✓ دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي هي مستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.
- ✓ إن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدي القيادات التقليدية.
- ✓ دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدث أكبر من دائرة القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.
- ✓ يفرق البعض أيضا بين سلوك القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية علي أساس النشاط اليومي والتصور المستقبلي،

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط المستقبل
مسئول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية	مسئول عن توجيه مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب.
يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالي
بيروقراطي روتيني	نظرته أكبر من الروتين والبيروقراطية
منفذ لخطط المنظمة	العقل المدبر للمنظمة

### ثانيا: القيادة الاستشرافية

- ⇐ يسمى عند البعض بالقيادة الإلهامية أو القيادة التنبؤية، وهي حالة متقدمة من الرؤية المستقبلية التي تسعى إلي التفكير بعيد المدى في مستقبل المنظمة.
- ⇐ تعني كلمة استشرافية القدرة علي الرؤية، وقوة الرؤية والمنطقة التي يمكن رؤيتها دون تحريك الإنسان لرأسه، وهي الفكرة حول طبيعة شيء معين. والخيال المرتبط بكيفية حدوث شيء معين في المستقبل.
- ⇐ وتعتبر الرؤية عن الهوية المستقبلية للمنظمة ضمن إطار زمني بعيد المدى نسبيا.
- ⇐ يبرز دور الرؤية القيادية في إشراك الموظفين والاهتمام بهم وبطاقاتهم وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة.
- ⇐ تقف سلوكيات القيادة الاستشرافية وراء تطوير الرؤية والاتصالات، ولكنها تختلف عن نظريات القيادة، ويقال ان للقيادة الاستشرافية آثار جانبية علي ما يحققه الأتباع مما يتطلب ثقة عالية في القيادة.
- ⇐ تشكل مهارات التفكير الإبداعي الفردي وأدوات التحليل المستقبلي أحد أهم متطلبات القيادة الاستشرافية، حيث تسعى بعض المنظمات إلي تحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والطاقة مهما كان مجال نشاطها.

### مفهوم وتطور القيادة الاستشرافية

- ♥ الاستشراف يعني التطلع لإدراك الخواص واستشراف المكان تعني النظر إليه من عل بغرض التفحص والمعرفة وتكهن أو استشفاف أو توقع النتائج أو أحداث المستقبل قبل وقوعها عن طريق التخمين، ودراسة الماضي أو التحليل العلمي والإحصائي لوقائع معروفة تنبؤات جوية أو مالية.
- ♥ ينظر إلي للاستشراف علي أنه جهد استطلاعي في الأساس حيث يتسع لرؤى مستقبلية متباينة ويسعي لاكتشاف وتكشف العلاقات المستقبلية بين الأشياء والنظم والأنساق الكلية والفرعية في عالم ينمو بسرعة

- ♥ تعرف القيادة الاستشرافية : تعبر عن تمازج القيم الجوهرية التي تشمل الميول الحدسي والعقلي المحاط بإحساس الثقة والأفضلية وبين رأس المال المعرفي وتحمل الثقة والأمل والربط الروحي.
- ♥ الاستشراف :هو عبارة عن التعرف علي المستقبل، وهو علم ومنهجية منظمة تنتج الرؤية التي يقدمها القائد لاستشرافي للمنظمة.
- ♥ الرؤية :هي الهوية المستقبلية للمنظمة ضمن إطار زمني بعيد أمدى نسبيا ، كما تعد بدء العمل المنطقي للمنظمة، وتتطلب قدرا كبيرا من التفكير الإبداعي لصياغتها ووضع الكيفية لتحقيقها.
- ♥ تسعي نظرية القيادة الاستشرافية لدراسة القادة الذين لديهم إلهام بمستويات غير عادية من الإنجاز، من خلال الرؤية الملهمة وجذب الأتباع وحثهم علي تحقيق الهدف المشترك وتحقيق تفوق علي التوقعات العادية.
- ♥ يوصف القائد الاستشرافي بأنه :هو من يضع الأهداف والغايات التي تحدد ليس ما نحن عليه، بل ما نسعى إليه، حيث أنه الملهم، وهو يواجه التحديات ويمنح الآخرين التمكين اللازم.
- ♥ القيادة الفعال لا تضع رؤيتها من فكرة عارضة أو مفاجئة، ولكن تتم من خلال عملية بطيئة وشاقة، حيث يتم فيها جمع البيانات وتحليلها قبل الخروج بتلك الرؤية، وفي معظم الأحيان لا تظهر رؤية القائد ولكن تتطور لتتكامل مع مرور الزمن.
- ♥ إن للرؤية أثار إيجابية علي الأتباع تتبع من مفاهيم الذات، حيث يصبح لديهم دوافع لتحقيق هذه الرؤية لأنهم يجدونها ذات معزي، ويرتبطون بها ويؤمنون بقدراتهم علي تحقيقها.
- ♥ القيادة الاستشرافية :هي قدرة القائد علي بناء فجر جديد، امتلاك القدرة الخيالية والبصيرة والجرأة وتسخير التحديات التي تفرج أفضل ما لدي الأتباع لتحقيق الهدف والعمل من خلال الاعتمادية والتعاقد لتحقيق الهدف وتتطلع دائما إلي الأفق البعيد.
- ♥ تسعي القيادة الاستشرافية لزيادة مستوي كفاءة العمل في المنظمة عبر التحكم في القيمة التنافسية للمنتج أو الخدمة المقدمة.

### المنظمات الاستشرافية

يرتبط مفهوم الرؤية بالمستقبل والقدرة علي الاستمرارية مع إحداث التغييرات في نفس الوقت، ومفهوم الاستشرافية يعزز ويعمق دور القيادة في استحضار الرؤية ونقلها للمنظمة :السمات التي تجعل المنظمات ذات بعد استشرافي تتمثل في التالي:

- القدرة علي صناعة الأحداث.
- البعد عن الاستبداد.
- استهداف ماوراء الربحية.
- وضع غايات عظيمة وجرئية.
- الحفاظ علي الجوهر.
- تبني التميز في ثقافة القيادة.
- تجرب العاملين والاحتفاظ بالمتميزين.
- القيمة الداخلية لإدارة
- التحسين الأنهائي.

### عناصر القيادة الاستشرافية

-يمكن توضيح عناصر القيادة الاستشرافية من خلال توضيح معني رؤية القيادة بدقة وهي تحمل المعني القيادي فعلا، تعني القيادة الاستشرافية الرؤية التي يمكن أن تلهم أو تدفع لتحقيق شئ ما في المستقبل دون تحديد الاتجاه أو الكيفية، وتتضمن تعبير عاطفي يوجه للإيمان بشئ ما والتطلع إليه، ورؤية الذات من خلاله ولكنها لا تتضمن ما يمكن فعله للوصول إلي . وهذا يعني أن الرؤية ليست الوجه الأخير للقيادة بل هي معني مستقل.

-الاستشرافي هو الشخص الذي يملك حلما مستقبليا رثعا ويكتبه بأسلوب مميز وملهم لكنه لا يستطيع إقناع الآخرين بتبني تلك الرؤية، وهكذا فإن القيادة الاستشرافية لا تظهر مباشرة ولكن من خلال الانتقال من مرحلة الرؤي والشخص الاستشرافي إلي مرحلة لاحقة وهي مرحلة القيادي الاستشرافي.

-تعتبر الرؤية ملهمة للقادة حيث يري البعض أن تلك الأهمية تعني أن الأفكار حتي ولو كانت صغيرة فإنها تعتمد علي رؤية ضمنية أو رؤية واضحة.

يمكن تعميق الدور القيادي للاستفادة من الرؤية من خلال:

- الدور الريادي والمغامرة في تكوين الرؤية.
- تشخيص نقاط التغيير والانحراف المستقبلي.
- توصيل أو كتابة الرؤية بأسلوب مفهوم ومثير ومحفز للجميع.
- التغلب علي مقاومة الرؤية من قبل الأطراف المؤثرة.
- تضيف القيادة الاستشرافية الألوان للصور الملهمة للمنظمة في المستقبل، وتحدد نقطة التطلع لها، واتجاه التغيير وتزويدها بالدفع القيادي، وما يمكن فعله بشكل مختلف عن الآخرين، كما أن الفرق هو التأثير لإحداث تغيير جذري في العادة، وتمثل المكونات الرئيسية للرؤية المستقبلية من خلال عدة آليات تعتمد علي الدور القيادي.

#### جوانب تميز القيادة الاستشرافية

تلعب القيادة الاستشرافية دور محوري في مختلف العمليات التنظيمية، تلعب دور يختلف عن الأنماط القيادية الاخرى وينبع من طبيعة منظور القيادة الاستشرافية التي تبني ترابط عميق قائم علي فهم متبادل بين القيادة وباقي منسوبي المنظمة الذين يدركون دور القيادي الاستشرافي في الارتقاء بالجميع، ويمكن التعرف علي بعض التأثيرات للقيادة الاستشرافية علي العمل التنظيمي مقارنة بالقيادة التقليدية:

-الهيكل التنظيمي.	-الرغبة في الإنجاز،
-الألويات التنظيمية.	-الموهبة الفطرية.
-السياسات التنظيمية.	-مستوي المهارات.
-مواجهة المشكلات.	-التقنية الحديثة.
-تفويض صناعة القرار.	-الإيمان بالقدرة الذاتية للآخرين.
-التبصر في استغلال الفرص.	-الأخلاقيات

#### سمات وخصائص القيادة الإشرافية

- القدوة. - التمكين. - بناء الصورة. - المخاطرة. - الدعم. - التأقلم. - محفزة فكريا. - تطوير المنظمة.
- ويصف آخرون القيادة الاستشرافية بالآتي:
- نشر بذور الرؤية بين الآخرين حيث تنبت جذور لتصبح حقيقة في المستقبل.
- المشي بروعة مع تحدي الخط الدقيق بين الحياة الملهمة أو الحدس أو الانعكاسية وبين الحياة الحقيقية أو الآثار أو الأنظمة أو القوة الخاصة للاهتمامات.
- يشكلون قناة الاعتقادات العليا والحياة الحقيقة الملموسة بالحكمة وعشق الرؤية.
- يأخذون الآخرين للمستويات العليا للقيم البشرية ويجنبوهم المخاطر من خلال التركيز علي جذبهم للأعلى بتقوية وتحفيز الإمكانيات العظيمة فيهم.
- المثابرة لتجاوز نطاق وأسع من التحديات ومن عدم التأكد، والتغلب علي سيطرة المطامح الشخصية والهزائم التي تحول دون تحقيق جذب الآخرين للرؤية.
- الاحساس بالراحة من خلال دعم وتشجيع ومعاضدة المؤمنين بالرؤية.
- ملامسة الحاجات والدوافع الداخلية للآخرين أكثر من الحاجات والدوافع الخارجية.

#### ومن السمات التي يتميز بها القادة الاستشرافيين:

- الالتزام بالقيم الروحية الجوهرية.
- الوضوح والرؤية الإلهامية.
- القدر علي تحريك الطاقات للمستويات العليا.
- تمكين واحترام العلاقات.
- أفعال الإبداع والتشجيع.

-تتسم القيادة الاستشرافية الحقيقية بالقدرة علي رسم صورة للموارد الروحية والقدرات المميزة التي يمتلكها القائد.

### تحديات القيادة الاستشرافية

- قلة الوقت.
- تجنب المخاطر
- عدم المشاركة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- نقص المعرفة في عالم يزداد تعقيدا.
- التركيز علي الجزئيات علي حساب الأمور الجوهرية مما يفقد القيادة الالتزام.
- التمسك بالأساليب التقليدية.
- الغموض في تحديد أدوار العاملين والعلاقات البيئية.
- ضعف المنافسة في الماضي

### ثالثا: القيادة الأخلاقية

- يعد اتجاه القيادة الأخلاقية من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة حيث تمثل أبعاد هذا النمط القيادي محورا هاما لجميع الأنماط القيادية الاخرى.
- كما يعد موضوع الأخلاق من أكثر الموضوعات حساسية لا سيما في الوقت الحاضر وفي المنظمات المعاصرة، حيث يتم التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة ومختلفة.

### مفهوم وتطور القيادة الاخلاقية

- \* إن الخلق يدل علي الصفات الطبيعية في خلقة الإنسان الفطرية( الصفات الكامنة في النفس البشرية)، وأن الأخلاق تدل أيضا علي الصفات التي اكتسبت وأصبحت كأنها خلقت مع طبيعته، وأن للأخلاق جانبا نفسيا باطنيا، وجانبا سلوكيا ظاهريا.
- \* الأخلاق في الفلسفة تُعني بمفاهيم الخير والشر والخطأ والصواب، أما في الخدمة العامة فيقصد بأخلاق الإداري ضوابط وسلوك الموظف العام التي تتعلق بما يجب علي أن يفعله.
- \* الأخلاق هي مجموعة المبادئ المعيارية من الأنماط السلوكية للإنسان والتي تحكم سلوك الأفراد في المنظمات، ويشكل الدين والقيم والبيئة الاجتماعية والتشريعات النافذة وأراء الفلاسفة والعلماء المصادر الأساسية لعلم الأخلاق وأساس تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاج.
- \* يمثل مفهوم القيادة الأخلاقية مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد بالإضافة إلي ممارسة دوره التآثيري في نقل هذا السلوك للاتباع ووضع الأخلاق علي جدول الأعمال الإدارية.

كما ينظر إلي القيادة الأخلاقية علي أنها أظهر السلوك المناسب من قبل القائد من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات المتبادلة والعمل علي تبني الأفراد لهذا السلوك من خلال الاتصال والإقناع وصنع القرار . وهذا التعريف يتضمن.

- أن القائد الأخلاقي يعتبر قدوة للأفراد.
- أن القائد الأخلاقي يبرر سلوكه من خلال الإقناع.
- أن القائد الأخلاقي يعمل علي صياغة منظومة للمعايير الأخلاقية.

أن القيادة الأخلاقية تظهر عندما يوضح القائد جانبين أخلاقيين هما

- جانب الشخص الأخلاقي
- جانب المدير الأخلاقي

فالقائد يثبت في البداية أنه شخصا أخلاقيا يظهر السلوك المناسب الذي يشعر بأنه متفرد بنفسه من الزاوية الإنسانية، لذلك تعكس الأمانة والاستقامة والعدالة والعناية بالغير والتعاطف معهم والإنصات لهم بعض من السمات والسلوكيات المرتبطة، بكون القائد شخصا أخلاقيا.

### مرتكزات القيادة الأخلاقية

مبادئ القيادة الأخلاقية:

1. التأمل الذاتي 2. التوازن والمنظور. 3. الثقة الحقيقية بالنفس 4. التواضع الحقيقي

### سمات وخصائص القيادة الأخلاقية

من أهم الصفات الواجب توفرها في القيادة الأخلاقية ما يلي: المصداقية، الأمانة، العدالة (توزيعية و إجرائية وتعليمية) الرحمة، الإيثار، والآثار الإيجابية للقيادة الأخلاقية.

إن القيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا الوظيفي، درجة الرضا عند القائد، أدراك فاعلية القائد، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعا.

هنالك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة لأخلاقية ومظاهر الالتزام التنظيمي، والدافعية الإلهامية، وتساعد القيادة الأخلاقية تهيئة التنظيمية وغرس القيم الأخلاقية وتنمية الهوية الأخلاقية في المنظمة والموظفين بشكل مباشر.

### دور القائد الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخلاقي لدي الموظفين

- أشارة نتائج الدراسات إلي وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القائد الأخلاقية والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل فالقادة الأخلاقيون يعملون علي تبليغ الأنماط السلوكية المعيارية المأمولة من خلال الرسائل الأخلاقية التي ينقلونها الأتباع باتصالهم بهم في مجال تأثيرهم فيهم.

#### رابعا: القيادة الخدمية

يقوم هذا الاتجاه الجديد من القيادة علي أساس عاطفي ينص علي أن الشعور بخدمة الاخرين غريزة إنسانية، ونشاط يدرك به القائد أنه عضو في جماعة ومن ثم فإن ممارسة القيادة الخدمية تختلف عن الأنماط الأخرى للقيادة، من حيث تركيزها علي تلبية حاجات المرؤوسين.

أن القائد الخادم هو موظف خادم، وهو يبدأ شعور طبيعي أن الشخص يريد أن يخدم، أي يخدم أولا قبل أن يقود، ثم أن ذلك الاختيار الواع قد يدفع الشخص إلي التطلع للقيادة لاحقا. وهذا الشخص مختلف عن غيره، في أنه الخادم أولا ثم القائد.

ظهر مصطلح القيادة الخدمية لأول مرة في العام 1970،، ويعني الفهم والممارسة التي تسمو علي المصالح الذاتية للقائد في كونه لا يعمل من أجل نفسه ولكن يعمل من أجل الآخرين، إذ يؤمن أن الفرد ذو قيمة، وأنه بمثابة إضافة وثروة للمكان بأسلوب المساعدة والمبادئ الأخلاقية وتفعيل دور الآخرين من خلال معاملتهم بالعدل ومراعاة مشاعرهم وورغباتهم بحكمة.

### مفهوم القيادة الخدمية

- لم يظهر تعريف محدد للقيادة الخدمية، ركز الباحثون علي سلوكيات القيادة الخدمية وعلي نفوذهم علي إتباعهم، وأكد بعض المهتمين علي أن يمكن أن يتم تدريب القيادة الخدمية علي جوانب مختلفة تتعلق بالجانب الروحية والأخلاقية.
- يمكن اعتبار أن القيادة الخدمية تقديرا للكرامة الشخصية للقائد وتشجيعا للإتباع لاستحضار أكبر قدر ممكن من الطاقة الإيجابية الفطرية لدعم القائد.
- القائد الخدمي: هو نموذج المنظمة الخدمية، ووفقا لذلك النموذج يمكن تصور القيادة الخدمية علي النحو التالي: القيادة الخدمية هي فهم وممارسة القيادة من خلال وضع مصلحة الأتباع قبل مصلحة الذاتية للقائد، حيث تنمي القيادة الخدمية قيمة الأتباع وتطورهم، وتهتم ببناء المجتمع، وممارسة الأصالة وتوفير القيادة من أجل خير تلك الأتباع، وتنقسم السلطة والوضع من أجل الصالح العامل لكل فرد.

### خصائص وسمات القيادة الخدمية

- الاستماع. - التعاطف. - التعافي والمعنويات العالية. - الوعي. - الإقناع. - تصور مفاهيمي عال. - الاستبصار. - ملتزمون. - ملتزمون بتنمية الاخرين. - بناء المجتمع.

### مقومات القيادة الخدمية



يتسم سلوك القائد الخدمي بعدد من الصفات أهمها: خدمة الآخرين، نهج شامل للعمل، تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع، تقاسم السلطة في صنع القرارات، المرونة، والتفويض.

✓ كما ان هنالك عدد من ركائز أو المقومات التي تقوم عليها القيادة الخدمية، والتي تساعد في تشكيل القائد الخدمي: مقومات شخصية، مقومات ذاتية، مقومات مهارية. ويمكن رصدها كالتالي: الإيمان، الجد، التخطيط، التفكير في الواجبات لا الحقوق، الاهتمام بالأشخاص، المثابرة، الانضباط، الاستقامة، حب العمل، الثبات علي المبدأ، التواصل الجيد مع الآخرين، والقدرة علي تحفيزهم، الصدق الذي يبني الثقة، الاحترام، الثبات، الالتزام، الإيثار، الصبر، التسامح، الكرم، التواضع.

#### خامسا: القيادة العالمية

ظهر مفهوم القيادة العالمية في 1960 م ذلك مع ظهور الدراسات المقارنة لأنها ركزت علي دراسة الاختلافات الثقافية في قيادة السلوك والقيم والمواقف والمعتقدات والدوافع وصنع القرار، والممارسات القيادية، أكتمل مفهوم القيادة العالمية كظاهرة حديثة في أوائل عام 1970 م، ويرجع ذلك إلي ظهور الأعمال التجارية الدولية كحقل مستقل من الدراسة. ركزت الدراسات في وقت مبكر علي القيادة العالمية بشأن القضايا علي المستوي العالمي التي تتعلق بعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية.

#### مفهوم القيادة العالمية

← القيادة العالمية تعرف بأنها تلك القيادات القادرة علي العمل بفعالية في بيئة عالمية مع احترام التنوع الثقافي.  
← عرفت القيادة العالمية من عدة أبعاد: هي القيادة الخارجة علي حدود الوطن عبر الثقافات المختلفة. القيادة العالمية من خلال منظور القيادة الوافدة. ومن خلال دراسة الصفات، المحفزات والمواقف والمهارات والخلفية الشخصية لبناء صورة مثلي للقيادات العالمية المثالية.

← في منتصف التسعينات بدأ مصطلح القيادة العالمية بالظهور وظهرت نماذج كثيرة ومتعددة تصف القادة العالميين. كان الإطار العام يحتوي علي جميع الخصائص الشخصية والمهارات السلوكية والمعرفية، ففاءة القائد العالمي عبارة عن تكوينات من السلوك والمواقف والمعتقدات والذكاء والمعرفة والمهارات.

#### متطلبات القيادة العالمية

توصل العلماء إلي أن أهم متطلبات القيادة العالمية تتمثل في:

1. تطوير مباشرة بين الثقافات المحلية والعالمية.
  2. معرفة أهمية وقيمة الحساسية الثقافية والعلاقات والشبكات والفضول أو الرغبة في التعلم نتيجة لتجاربهم التنموية.
  3. توفر الكفاءات الفكرية للوفاء بأدوارهم العالمية علي نحو فعال.
  4. الفضول والانفتاح والرغبة في التعلم.
  5. تطوير التعلم بشكل حدسي، وتوظيف ديناميكية مخصصة كنهج للتعلم الرشيق للقيادة العالمية.
- قدم العالم لورا نموذج للقيادة العالمية عالمي، مستفيدا من الخبرة التجارية الدولية في جميع أنحاء العالم أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية وأوروبا وآسيا ويتكون النموذج من ثلاث حلقات متداخلة.  
-الأصالة. - المعرفة المترابطة. - الذكاء العاطفي.

#### مهارات القائد العالمي

- التفحص. - التعليم. - التعرض. - الخبرة.

#### ومن المهارات أيضا:

- التعامل مع سرعة الأحداث والأزمات الدولية بين ذات صلة، بما في ذلك سرعة التكنولوجيا.
- إدارة وقيادة الفريق مع النزاهة في مجتمع عالمي متزايد التعقيد.
- إدارة عدم الاستقرار والفجوة بين الفقر في العالم والسكان ذوي الدخل المرتفع.
- القدرة علي التكيف والمرونة في خلق، وقبول والتكيف مع التغيير.
- الخبرة علي العمل في بيئات سابقة أو المواقع الدولية العالمية.
- الحفاظ علي الرؤية التي تضم أشخاص من ثقافات مختلفة.

-الاعتراف بتراجع أهمية القوميات والحدود.

### خصائص القائد العالمي:

-يفكر علي الصعيد العالمي.	-يبرز مهاراته الشخصية.
-يخلق رؤية مشتركة.	-مشاركة القيادة.
-تنويع الفرص.	-يتبني التغيير.
-يبني العمل الجماعي للشركات يظهر المهارة التكنولوجية.	-يقدر التنوع الثقافي.
-يشجع التحدي البناء	-يضمن رضاء العملاء.

### مسؤوليات رئيسية للقادة العالميين:

- الاستراتيجية والهيكلية. - ثقافة المنظمات . - الناس..

### مقارنة

مدير القرن العشرين	القيادة العالمية في القرن العشرين
اهتمام بعيد و خيار وفهم وأسع	منفتح و مرن
قدرات فكرية خارقة	مهارات فنية ذات قيمة مضافة
فهم لحقل العلاقات الإنسانية	حساسية واهتمام ثقافي
يقدر أهمية الإقناع في العلاقات الإنسانية	مقاوم ومتفائل ويملك طاقات وموارد هائلة
قادر علي فهم العلاقة بين المجهول و المعلوم	قادر علي التعامل مع التعقيد
	يمتلك وينمي الإخلاص والكرامة