

المحور السابع: القيادة الدولية المحاضرة 08:

1- مفهوم القيادة الدولية:

➤ **القيادة:** هي الرأس في المنظمة كونها مسؤولة عن إحداث التأثير في سلوك المرؤوسين وتغييره من خلال ترجمة اتجاهاتهم ورغباتهم وتفاعلاتهم الى سلوكيات محددة هادفة .

➤ **القيادة الدولية:** مجموعة العمليات التي تدرس وتحلل السوق التنافسي الذي تعمل المنظمة فيه، من خلال تشخيص خصائص المنافسة المستقبلية في القطاعات التي تعمل فيها الشركة، وبناء التصور المستقبلي حولها، وآليات التأثير في السلوك الإنساني، وتحديد متطلبات تمكين الموارد البشرية العاملة.

2- أنماط القيادة الدولية

للقيادة الدولية أنماط مختلفة قد تختلف درجة ممارستها أو شيوع استخدامها باختلاف الثقافات، فالنمط المرغوب في ثقافة معينة قد يكون غير ذلك في ثقافة أخرى، هناك تصنيفان أساسيان، نمط (تصنيف) رباعي ونمط سداسي:

2-1- التصنيف الرباعي لأنماط القيادة الدولية:

- **القيادة المباشرة:** منح المرؤوسين حرية التوقع لنتائج العمل، وإعطاء إرشادات وإجراءات محددة، وتنسيق العمل.
- **القيادة الداعمة:** إعطاء اهتمام لحاجات المرؤوسين، وتقديم البرامج الترفيهية وخلق جو ومناخ صداقة معهم في العمل.
- **القيادة المشاركة:** استشارة المرؤوسين والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم.
- **القيادة الموجهة:** تأتي عن طريق تحديد الأهداف وتوجيه الانجاز والبحث في تحسين الأداء، وزرع الثقة في المرؤوسين.

2-2- التصنيف السداسي:

- **القيادة الساحرة (القاتنة):** وفقا لهذا النمط يكون القائد شخصا ذو رؤية واضحة موجه للأداء بشكل سليم.
- **قيادة الفريق:** استخدام الدبلوماسية في التعامل مع المرؤوسين فضلا عن ارساء قواعد التعاون بين فريق التابعين.
- **قيادة الحماية الذاتية:** القائد يكون ذو نزعة فردية لا يجيد العمل الجماعي، ويميل لاتخاذ القرارات بشكل فردي.
- **القيادة المشاركة:** القائد يشجع على تفويض الصلاحيات والتمكين في صنع القرار، والتحفيز على تحمل المسؤوليات.

• القيادة الإنسانية: يميل القائد للتعاطف مع المرؤوسين ويهتم بأمورهم أكثر من الاهتمام بالأهداف التنظيمية المنظمة.

• القيادة المستقلة: يعيش القائد عزلة وتمسك شديد برأيه ولا يسمح بالمشاركة.

3- خصائص القيادة الدولية

الخصائص الأساسية الثلاثة التالية للقادة تختلف في كل بلد:

أ- الشخصية: قوة الشخصية وتشمل الثقة بالنفس، الجرأة، تقبل المخاطرة، السلطة، القوة، التواضع، الكرامة، التهذيب والأدب، المعرفة والعلم.

ب- القوة الإدارية، وتشمل: مدى التبعية للإدارة العليا، استشارة المستويات الإدارية الأخرى، الديمقراطية في الإدارة، تطبيق القواعد والقوانين.

ث- التفويض: مدى تفويض الصلاحيات من قبل المدير.

4- القائد المحلي والقائد الدولي:

4-1 الفرق بين الإدارة والقيادة:

لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والإدارة وهل أن جميع المديرين يجب أن يكونوا قادة؟ وفي

المقابل هل إن جميع القادة يجب أن يكونوا مديرين؟ ولا بد من أجل توضيح ذلك من التأكيد على أن:

- لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كل منهما، فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمركز الإداري.

- إن القائد عادة ما يعظم قدرته في التأثير بالآخرين بأن يكون ذا رسالة أو رؤية (Visionary)

تلامس الطموح والمشاعر المتوجهة للعاملين، في حين يميل المدير لأن يكون ذا قدرة رشيدة (Rational) (في استخدام ما يمتلك في يديه من أنواع القوة (الشرعية، العقاب) ليحقق التزام العاملين بما يريد .

- القيادة تتعامل مع العوامل الناعمة (Soft Factors) في العاملين كالمشاعر الذاتية والقدرات

والخبرات خارج التوصيف الوظيفي، في حين أن الإدارة تتعامل مع العاملين من خلال عوامل صلبة (Hard Factors) تتمثل في العناوين والتوصيفات الوظيفية في كل عمل.

4-2 مواصفات القائد:

- قوة العلاقة والروابط الإنسانية بين القائد والآخرين (التابعين / المرؤوسين)

- الذكاء الميداني.

- القدرة على اتخاذ القرار.

- الثقة بالنفس.

- الصدق والأمانة.

- القدرة على التطوير وزيادة روح التعاون.

- القدرة على مساعدة المنظمة في إحداث التغيير ورفع مستوى أداء العاملين وكفاءتها.
- القدرة على التأثير، فالقائد يستطيع إقناع العاملين وتحفيزهم والحصول على تأييدهم وعطائهم.
- وضوح الرؤية لما تسعى إليه المنظمة والقدرة على استشراف المستقبل والفرص.
- القدرة على التنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة، والقدرة على اختيار الكفاءات المناسبة للأعمال المناط بها
- القدرة على تحديد معايير ومؤشرات الأداء الفعال حيث يتميز القائد الإداري بوضع نظام جديد.

4-3- مواصفات القائد الدولي:

• التفكير والإدراك الاستراتيجي:

لقد أصبح التفكير الاستراتيجي مطلباً أساسياً من متطلبات الإدارة بشكل عام والإدارة الدولية بشكل خاص، وذلك كون المنظمات تعيش الآن في بيئة سريعة التغيير. كما أصبح في عالم اليوم وفي منظمات الأعمال الدولية ميزة تنافسية رئيسية، حيث يمثل هذا التفكير رأس المال الفكري، والذي يمثل الموجودات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التكنولوجيا من البحث إلى التصنيع بنجاح وتميز، وهو أحد عوامل المنافسة على المستويين المحلي والدولي.

يمكن إيجاز أهم عناصر التفكير الاستراتيجي في ما يلي:

- يجهز القائد الدولي نفسه للتغيير في طرق تفكيره ويلغي قناعاته القديمة فيما يتعلق بالتعامل مع مختلف الجنسيات.

- يتبنى قواعد وممارسات مبنية على الرؤى والتجارب الجديدة.

- له رؤية فيما يتعلق بالفرص المتاحة في الدول المختلفة.

- ينشئ سيناريوهات للمستقبل.

- يجيد إدارة التغيير.

- القدرة على استعمال المعرفة والطرق والأساليب الفنية.

• القدرة على استيعاب الثقافات المختلفة:

على القائد الدولي أن يكون قادراً على فهم ثقافة وحضارة البلد المضيف، وأن يفهم الاختلافات الثقافية، وأن يعطيها أهمية كبيرة في تعامله مع الأفراد من مختلف الجنسيات.

• القدرة على استخدام اللغات الأجنبية

إن إتقان القائد الدولي للغة المجتمع الذي يتواجد فيه سوف تساعده على فهم ثقافته، كما أنها

تساعده في عملية التفاوض والتسويق الخارجي، وفي التعبير عن أفكاره وأهدافه بشكل أفضل.

• القدرة على استخدام التكنولوجيا:

إن هذه السمة أو الخاصية تعد من الأمور الأساسية التي يجب أن يجيدها القائد الدولي باعتبار أن التكنولوجيا تدعم الثقافة واللغة، كما إن إلمام القائد الدولي بتقنيات المعلومات الحديثة سوف يساعده

بدرجة كبيرة على إدراك المتغيرات العالمية وصياغة الاستراتيجيات القادرة على تحقيق التكيف للشركة مع بيئتها الخارجية، كما أن التكنولوجيا الحديثة تعد سمة من سمات عصر العولمة.

• القدرة على الإبداع :

القائد الدولي يجب أن يتمتع بخاصية الإبداع، الذي يساعده على الارتقاء بمستوى الشركة، فالمبدع دائما يهتم بالتجديد واستشراف المستقبل، وهو شخص يتحمل المخاطرة وذو سعي دائم لمعرفة المجهول وطرق مجالات غير معروفة و بأساليب وطرق جديدة.

وعليه فإن المنظمات الدولية اليوم هي بأمس الحاجة إلى القادة المبدعين القادرين على التجديد وتوليد الأفكار والتحدي لمواجهة متطلبات المنافسة الشديدة التي أوجدتها ظاهرة العولمة.

• مهارات إدارة فرق العمل الدولية:

تبرز مهارات القائد الدولي في قدرته على إنشاء وتنظيم فرق العمل العالمية، باعتبارها مجموعات تمثل تخصصات مختلفة ومستويات خبرة مختلفة، وخلفيات حضارية وثقافية مختلفة، حيث أن فعالية هذه الفرق لها دور في نجاح القائد الدولي وشركته.

• مهارات التفاوض

إن امتلاك مهارات التفاوض ضرورية للقائد الدولي، ولذلك لا بد من أن يكون ملما بمبادئ وأساسيات التفاوض وعناصر الشخصية التفاوضية الفعالة. هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها المفاوض الفعال ومنها:

- العقل المنفتح والذكاء والقدرة على فهم الآخرين كونه يتعامل مع أطراف من ثقافات وحضارات مختلفة.
- أن يكون نشيطا، وأن يتمتع بالجاذبية الشخصية.
- أن يتمتع بمهارات التحدث والحوار والإقناع ومهارة الإنصات والإصغاء.
- أن يتمتع بالمهارات السلوكية في التعامل مع الآخرين، وفهم دوافعهم السلوكية.
- أن يكون مرنا وقادرا على التكيف مع المواقف المختلفة لتحقيق الأهداف والمصالح.
- أن يبتعد عن الحيل والخدع، ولا يتلاعب بالطرف الآخر في التفاوض.
- أن يكون صبورا واسع الصدر، هادئ الطبع، واضحا ومتوازنا وموضوعيا.
- أن يعرف حدود الصلاحية الممنوحة له.
- القدرة على تهيئة مناخ تنافسي تعاوني للتفاوض.
- أن يكون لديه القدرة على تشخيص وحل المشاكل وتحليل البدائل المختلفة وخلق الثقة.
- مهارة حسن إدارة وتخطيط الوقت بالنسبة لقضية التفاوض.
- احترام آراء غيره وعدم السخرية منهم.
- الإلمام الشامل بموضوع وقضية التفاوض من الناحية الفنية والمالية والاقتصادية واللغوية والقانونية والثقافية وقيم وعادات المفاوض الآخر.

-أن يركز على المصالح المشتركة مع تفهم مصالح الطرف الآخر واحترامها ومعرفة الدوافع الحقيقية للمفاوض وظروفه المحيطة به.

إن توافر المهارات السابقة في القائد الدولي كمفاوض تأخذ أهمية أكبر من القائد المحلي، وذلك بسبب سعة الأنشطة التي يمارسها واتساع رقعتها الجغرافية، ودرجة تعقيد متغيرات بيئة عمل الشركات الدولية.

• القدرة على التعلم المستمر

يمكن القول أن التعلم له أهمية كبيرة في حياة القائد الدولي، فالتعليم هو الذي يكسب خاصية التجدد والانفتاح على البيئة المحيطة بالشركة وطبيعة التغيرات التي تحصل في تلك البيئة وكيفية التعامل معها بإيجابية، كما يساعده في تأدية مهامه بصورة أفضل وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق الدولية .