

الطريق إلى القيادة العليا

(دليلك للوصول من الإدارة الوسطى إلى القيادة العليا)



فريق عمل الكتاب

فكرة وتأليف

أحمد الجفيري



هذا الكتاب عمل جماعي، فبالإضافة إلى فكرة الكاتب الأساسية وإسهاماته في التأليف، هناك فريق عمل ساهم في الإعداد والتأليف والإخراج.



فريق البحث
والإعداد الكتابي

أ/ ايمن مصباح



تدقيق لغوي

أ/ حسام علام

أ/ سامح زكريا



فريق التصميم
والجرافيكس

أ/ صالح چاهين

أ/ كريم علام

أ/ شيماء سيد

المحتويات

3	الفهرس
6	الفصل الأول: الإدارة والقيادة في المنظمات
7	مقدمة:
8	أولاً: ما يفعله القائد تحديداً
8	القيادة أمر عام
11	القيادة والتخصص
12	ثانياً: الفرق بين القائد والمدير
15	التوازن بين القيادة والإدارة ضروري
20	ثالثاً: خلق ثقافة القيادة
24	لا يوجد أي شيء سحري في هذا الأمر
25	هناك حتماً طريقة للتطوير
26	مثل من واقع الشركات: (ريتشارد نيكولوسي) من (بروكتر وجامبل)..
32	رابعاً: استمرارية القيادة:
32	1-إستبدال القائد:
32	2-المحافظة على المتبوعين:
37	3-قانون القيادة المستمرة
37	القانون الأول: كن قائداً عظيماً:
39	القانون الثاني: قدم إضافة للآخرين

المحتويات

40	القانون الثالث: تعلم القيادة كل يوم
41	القانون الرابع: مارس القيادة
41	القانون الخامس: اكبر بهم
42	خامساً: القيادة الموقفية:
48	الفصل الثاني: القيادة والأداء التنظيمي
49	تمهيد
51	أولاً: تأثير القيادة على الأداء التنظيمي
52	الترابط بين صفات القائد والأداء التنظيمي:
53	مدى تأثير القادة على الأداء التنظيمي:
57	تجربة (تشاك تروبرج) و(بوب كراندا) في (إستمان كوداك):
64	ثانياً: علاقة المدير التنفيذي بالأداء التنظيمي:
65	مهام المدير التنفيذي:
68	المدير التنفيذي وتطوير الأداء التنظيمي:
70	سبل تطوير المدراء للموظفين:
72	كيفية اختيار الموظف الأمثل للتطوير؟
74	تحذيرات حول تطوير العاملين بالمنظمة:
78	الفصل الثالث: الإدارة العليا في المنظمات
79	مقدمة:

المحتويات

81	 أولاً: تحديد الاتجاه مقابل التخطيط:
83	 تمرير القرارات الاستراتيجية من الإدارة العليا للأدارات التنفيذية:
85	 مرحلة التنفيذ:
87	 تجربة (جان كارلزون) في شركة (إس إيه إس):
89	 الرؤية الجيدة تُبنى على حقائق ومعطيات حالية
92	 ثانياً: التخطيط مُكْمَل للإدارة:
94	 مفهوم المحاذاة:
98	 ثالثاً: تحفيز الأشخاص أم الرقابة وحل المشاكل؟
98	 التحفيز أم الرقابة الصارمة؟
104	 رابعاً: علاقة الإدارة العليا بالأداء التنظيمي:
105	 السمات العالمية للإدارة العليا:
107	 السمات الرئيسية للإدارة العليا:
114	 خامساً: الإدارة العليا واتخاذ القرارات:
118	 الخاتمة:
120	 المراجع:
122	 نبذة عن الكاتب
126	 نبذة عن مجموعة صناع الابداع
129	 مترو القادة



الفصل الاول



الإدارة والقيادة في المنظمات

مقدمة

القيادة لها تأثير كبير على نجاح المنظمات والمؤسسات، فكلما كانت هناك قيادة واعية ومؤثرة في الإدارة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة، كلما استطاعت هذه المنظمة تحقيق النجاح والنمو والازدهار، ولهذا سنتعرف خلال ذلك الفصل على ما يفعله القادة في المنظمات، ومدى تأثيرهم عليها، وما الفرق بين القائد والمدير.

كذلك سنتعرف خلال هذا الفصل على كيفية التوازن بين القيادة والإدارة، وأن الرؤية الواضحة الجيدة هي التي تُبنى على حقائق ومعطيات ومعلومات، وسنتعرف أيضًا سويًا على أهمية تحفيز الأشخاص، وأيهما أفضل هل التحفيز أم الرقابة؟، وكيفية خلق ثقافة القيادة داخل المنظمة.

ويعتبر القائد الناجح هو الذي يهتم بالأفراد العاملين داخل المنظمة ويعمل على تطويرهم حتى يبني داخلهم الشعور بالانتماء للمنظمة، فيعملون وهم يحملون في صدورهم الجهد والبذل والتضحية لإنجاح المنظمة التي يعملون بها.

أولاً: ما يفعله القادة تحديداً

القيادة أمر عام

يعتقد الكثير من الأشخاص بأن القيادة هو مصطلح يُستخدم في الحياة العسكرية فقط، وهذا أمر غير صحيح إطلاقاً، ففي كل مجال من مجالات الحياة يمكن أن يكون هناك قادة. ولا تقتصر القيادة على قيادة الأفراد فقط، فهناك القيادة على مستوى المؤسسات، والقيادة في مجالات التخصصات، حيث تظهر القيادة في التخصصات العامة والفرعية، وقيادة المجتمعات والدول.

ولكي يكون الشخص قائداً في مجاله، عليه أن يكتشف مكامن قوته، فكلما عرف الشخص نفسه أكثر، كلما أصبح بإمكانه أن يطور مهاراته القيادية، وهذا ما مكن (هتلر) مثلاً من أن يكون قائداً عسكرياً وليس قائداً في مجال الفنون، والأمر نفسه هو ما جعل (ستيف جوبس) قائداً في مجال صناعة الحواسيب وليس في مجال السياسة مثلاً، فكلاهما اكتشف قوته الكامنة في القيادة.



وتبرز الحاجة إلى وجود القائد الذي يقوم بتحريك الناس والسير بهم في اتجاه معين عندما لا يكون هناك من يقودهم في مجال ما، وهنا يمكننا القول بأن منصب القائد يكون شاغراً، مما يستدعي أحدهم لأن يطور قدراته القيادية كي يمكنه التأثير بالآخرين.

ولا ننسي قول الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام: «إنما الناس كالإبل المائنة لا تكاد تجد فيها راحلة».

وكلما ارتفعت المهارة القيادية للشخص أو للشركة، كلما ازدادت نسبة التابعين من الأشخاص أو الشركات الأخرى التي تقوم بالسير على خطى ذلك القائد.

وهنا تأتي أهمية الارتقاء ما بين المراحل القيادية للوصول لأعلى المستويات، ويبدأ الأمر من الباحث في مجال القيادة وينتهي بالقائد العالمي، وما بينهما من مراحل المهارة القيادية بما فيها مرحلة القائد على المستوى الاقليمي.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن (٦٩٪) من الناس لديهم القابلية على تعلم القيادة، في مقابل (٢٪) ممن يولدون وهم يحملون صفات جينية قيادية، و(٢٪) ممن لا يمكنهم أن يكونوا قادة أبداً.

ومن الجدير بالذكر أنه لا يكفي القائد أن يعمل على تطوير مهاراته القيادية للتأثير بأكبر عدد من الناس، بل عليه أثناء قيادته للناس أن يبين لهم فكرته ومبادئه وقيمه ومشروعه الذي يقود الناس في سبيل تحقيقه، وإلا فإنه قد يعرض نفسه لاحتمالية ترك تابعينه له خلال مسيرته.

القيادة والتخصص

التخصص والنجاح فيه، هو ما يصنع قادة على كافة المستويات والأصعدة، فهناك قادة عسكريون، وقادة سياسيون، وقادة في التعليم، وقادة في الابتكارات والاختراعات ممن غيَّروا وجه العالم، كأمثال (آينشتاين وإديسون)، كما أن هناك قادة لم تمنعهم الإعاقة من التخصص في مجال معين على اختلاف تخصصاتهم، مثل (طه حسين وخالد النعيمي وهيلين كيلر وغانم المفتاح) وغيرهم.

ويجب ألا ننسى فضل التخصص، لأنه يساعد القيادة على تحقيق النجاح، فاختيارنا لمجال تخصص وبروزنا فيه، يمكننا من تحقيق أهدافنا والنجاح فيه، إذ أن معرفة الامكانيات الذاتية ونقاط القوة ونقاط الضعف، تُكِّن القيادة من النجاح، وذلك من خلال تطوير نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

وإذا نظرنا إلى أعظم القادة في أي مجال، لوجدنا أنهم أتقنوا وتملكوا جميع المهارات والسمات التي تؤهلهم أن يكونوا ذلك الشخص المتخصص (القائد الناجح في حياته) سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسات.



ثانياً: الفرق بين القائد والمدير:

أثيرت ضجة في كليات الأعمال عندما نشر أحد أساتذة كلية (هارفرد) للأعمال، إبراهيم زلي زك، عام ١٩٧٧ مقالة عما إذا كان المديرين يختلفون عن القادة، وقد تضمنت الفكرة أن الإدارة العلمية - إضافة للمخططات التنظيمية الخاصة ودراسات الوقت والحركة - كانت تفتقد لنصف الصورة، حيث كان النصف



الآخر قد امتلأ بالإلهام والرؤية ومجموعة كاملة من مؤثرات الإنسان ورغباته.

ولقد اعتمدت مقالة أخرى على تلك المقالة نشرت في عام ١٩٩٠م من قبل أستاذ كلية (هارفرد للأعمال) المتقاعد **جون كوتر** اقترح فيها «أن الإدارة والقيادة مختلفتان ولكنهما في الوقت عينه، نظامان مميّزان ومتكاملان في العمل، فلا تستطيع إحداهما العمل دون الأخرى».

ثم قام كوتر بتعديد المهام الابتدائية للمدير والقائد، حيث كانت النقطة الجوهرية في مقالته، أن المدير يسعى دومًا إلى تعزيز الاستقرار في العمل، بينما يسعى القادة باستمرار باتجاه تحقيق التغيير، ووحدها المنظمات التي تحتضن كلا الجانبين المتناقضين، تستطيع الازدهار في الأوقات المضطربة والعصيبة.

وفي رأيه أن القادة لا يضعون الخطط أو يقومون بحل المشاكل أو حتى تنظيم العاملين، وإنما هم يقومون بتجهيز المنظمات للتغيير ومساعدة المدراء في التغلب على إدارة المنظمات، لأنهم يناضلون من خلال ذلك.

ومن وجهة نظري، فإنني أرى بأنه ليس كل إداري قائدًا، ولكن كل قائد هو إداري، إلا إذا كان هذا المدير يدير آلات، فالقائد في النهاية يقود الأشخاص إلى

القيام بأمور معينة في وقت معين، سواء أكان على صواب أم على خطأ، فيبدو إذاً بأن هناك قائداً جيداً وقائداً سيئاً، كما يوجد مدير جيد ومدير سيء.

ولكن يجب ألا يعطينا هذا الكلام الانطباع بأن القيادة سرٌّ غامضٌ، فهي ليست أكثر من كاريزما وسمات شخصية تكتسب، وهي ليست لفئة مختارة قليلة أو مجموعة معينة، كما أنها ليست بالضرورة أفضل من الإدارة أو تحل محلها.

وعلى الرغم من تكامل القيادة والإدارة، فإن لكل منهما وظيفته المحددة وأنشطته المميزة في بيئة الأعمال التجارية التي تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم، ولهذا تلجأ المنظمات الناجحة إلى توظيف أشخاص ذوي قدرة على القيادة، ويخضعونهم لبرامج تدريب مهنية صممت خصيصاً لتطوير قدراتهم، ويضعونهم في خضم الخبرات المهنية المصممة لتطوير إمكانياتهم، فهم لا ينتظرون قدوم القادة، وإنما تطور هذه المنظمات قدرتها على تدريب القادة.

ويمكن القول بأنه يمكن لعشرات من الناس أن يلعبوا أدواراً قيادية هامة في الشركات التجارية، وذلك من خلال قيام إدارة الشركات بالاختيار الدقيق ورعاية الموظفين وتشجيعهم، ولكن، بشرط تحسين قدرتهم على القيادة.

التوازن بين القيادة والإدارة ضروري:

ويجب ألا تنسى الشركات التجارية بأن القيادة القوية مع إدارة ضعيفة ستؤدي إلى فشل في إعداد الخطط وسير الإنتاج ووضع ضوابط للشركة، وأيضاً لو حدث أن كانت القيادة ضعيفة مع إدارة قوية ستفقد الشركات الروح والقيم والمبادئ والإنتماء المتولد من القيادة، ومن هنا تكمن أهمية التوازن ما بين القيادة القوية والإدارة القوية.

ومن الذكاء بمكان أن تقوم الشركات بتقدير كلا النوعين من الأشخاص والعمل بجد على جعلهما جزءاً من فريق العمل، فكلًا من القيادي والإداري



هامين في نجاح الشركات، ويتوقف ذلك على معرفة الشركات التفريق ما بين مهام وواجبات كلاً منهما، وتهيئة كبار أفرادها على العمل في القيادة والإدارة.

فلكل من القيادة والإدارة فوائد ومهام وتكامل ما بين بعضهما البعض، فمثلاً تعمل الإدارة لإيجاد حلول عملية للتغلب على التعقيد والتشابك من خلال إجراءاتها، وذلك بما يواكب أهم التطورات في القرن العشرين، فتلجأ المؤسسات الكبرى إلى الإدارة الجيدة لكيلا تتحول إلى حالة من الفوضى تهدد وجودها، فهي تقوم بتنظيم الأبعاد الرئيسية للعمل، مثل الجودة والربحية من المنتجات.

بينما تعمل القيادة على مواكبة التغيير، وهي من عوامل النجاح المهمة وبخاصة في السنوات الأخيرة، حيث أصبح عالم الأعمال أكثر تنافسية وتقلباً مع حدوث السباق التكنولوجي السريع، وبعد رفع الضوابط عن الأسواق وزيادة الصناعات ذات رؤوس الأموال الضخمة، ولهذا تهدف القيادة لإيجاد طريقة سهلة تساعد الإدارة على تحقيق نجاح الشركات.

وكثير من الشركات رأت بأن ما تقوم به حالياً لا يختلف عما قامت به بالأمس، أو بنسبة لا تتجاوز ٥٪ نحو الأفضل، وهذا لم يعد كافياً للنجاح، إذن فلا بد من إجراء التغيير اللازم والضروري من أجل البقاء في هذه البيئة الجديدة، ومن هنا

يمكن القول بأن المزيد من التغيير يتطلب دائماً المزيد من القيادة.

وإذا أردنا أن نسقط ذلك على الأمور العسكرية، نجد بأن السر في كيفية إدارة الأفراد على نحو فعال في المعركة يكمن في ضرورة وجود القائد، حيث أن القيادة المختصة على جميع المستويات هي ما يحتاجه الجيش أثناء الحرب، بينما يمكنه الاكتفاء بالتوجيه الجيد وبالإدارة التي تتجه صعوداً وهبوطاً في التسلسل الهرمي في وقت السلم.



وبالنظر إلى عمل الشركات، نراها مضطرة دومًا إلى اتخاذ القرارات، وإلي خلق شبكة اتصالات من الأشخاص والعلاقات تمكنها من القيام بالعمل المطلوب، إضافة إلى التأكد من كفاءة هؤلاء الأشخاص للقيام بهذا العمل، وتلك المهام الثلاث من الممكن إنجازها ولكن بطرق مختلفة.

ومن خلال الإدارة، تقوم الشركة بالتعامل مع التعقيد وضبط وحل المشكلات من خلال التخطيط وإعداد الموازنات ووضع الأهداف والغايات المستقبلية بشكل تفصيلي، ثم تخصص الموارد اللازمة لإنجاز خططها.

كما أنها ترصد النتائج في مقابل الخطة بشكل مفصل من خلال التقارير والاجتماعات وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة.

وعلى الجانب الآخر، نرى القيادة المنظمة قادرة على إحداث تغيير بناءً يبدأ من تحديد الاتجاه ووضع رؤية للمستقبل (البعيد غالبًا)، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات لإحداث التغيير اللازم من أجل تحقيق رؤيتها، فالقيادة تحفز وتلهم الأفراد لكي يسيروا بالاتجاه الصحيح، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم استغلال احتياجات الإنسان وقيمه وعواطفه.

القيادة	الإدارة
يختار القائد العمل الصحيح	يختار المدير الطريقة الصحيحة للعمل
يحدد القائد الرؤية وصياغة الرسالة	يعتمد المدير على بناء الهيكل التنظيمي ووضع اللوائح والقوانين والأنظمة
يهتم المدير بالفاعلية وتحقيق النتائج النهائية	يهتم المدير بالكفاءة التشغيلية مثل سير العمل والسياسات المتبعة
يستمد السلطة من خلال القيم والمبادئ الصحيحة	يستمد المدير السلطة من خلال الأهداف الكلية والإنتاجية للمؤسسة
يهتم القائد بالعلاقات ما بين الأعضاء	يهتم المدير بالجهد والإنتاجية الكلية
يهتم القائد بالكليات والعلاقات بين الجزئيات	يهتم المدير بالتفاصيل والجزئيات الصغيرة
يعتمد القائد على إلهام الآخرين بالثقة والتركيز على زرع الرقابة الذاتية الداخلية	يعتمد المدير على الرقابة والسيطرة العامة
يهتم القائد بالتطوير والتجديد والإبداع	يهتم المدير بالمحافظة على سير العمل والصيانة

ثالثًا: خلق ثقافة القيادة:

لعل الأمر الأكثر أهمية من بين العوامل التي تساعد في تكوين القادة في المنظمات هي التحديات الهامة التي يمكن أن يكونوا قد واجهوها في وقت مبكر من مسيرتهم المهنية، فعادةً ما يكون القادة قد حصلوا على فرصة شغل مناصب قيادية خلال سنوات العشرين والثلاثين من أعمارهم، كما تحملوا المخاطر واستفادوا من تجارب النجاح وتجارب الفشل على حدٍ سواء.

وتبدو فرصة التعلم هذه ضروريةً لتطوير مجموعة واسعة من الرؤى ومهارات القيادة، كما تتيح هذه الفرص للأشخاص تعلُّم أشياء تتعلق بمصاعب القيادة وإمكاناتها لإحداث التغيير.

وخلال المسيرة المهنية، ستُتاح فرصة التطور للأشخاص الذين توفرت فيهم القيادة الفعالة في وظائف هامة قبل وصولهم للوظائف الكبيرة، وهو ما يميز أغلب المسيرات المهنية القيادية، ويعتبر أمرًا لا يقل أهمية عن التحديات التي واجهوها سابقًا.

ويكون هذا الأمر في العادة نتيجة تقدم مهني جانبي أو تطور مبكر وغير اعتيادي عند إسناد مهام وظيفية واسعة إليهم، ويمكن أن تأتي المساعدة في بعض الأحيان من طرق أخرى، كتكليف فريق العمل بمهمة خاصة، أو من خلال دورة إدارة عامة طويلة الأمد.



ومهما كان الأمر، فإن اتساع المعرفة التي تطورت بهذه الطريقة يبدو أمرًا مفيدًا في جوانب القيادة، وهذا ما تفعله شبكة العلاقات التي عادةً ما تكتسب داخل وخارج الشركة.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة لتحقيق النجاح في مجال الأعمال، فإن التجارب الحالية لأغلب الأشخاص لا تبدو بأنها تساعد في تطوير الخصائص التي تحتاجها القيادة، وبصرف النظر، فإن بعض الشركات أبدت وبشكل مستمر قدرة على تطوير الأفراد ليكونوا مدراء قياديين متميزين.

ويعتبر انتداب أشخاص ذوي إمكانات قيادية مجرد خطوة أولى، وما يعادل ذلك من أهمية هو إدارة المسائل المتعلقة بحياتهم المهنية، وعادةً ما يكون للأفراد الفاعلين في الأدوار القيادية الكبرى عددًا من الخبرات المهنية.

وتركز الشركات التي تقوم بتطوير كبير للمهارات القيادية على خلق فرص للموظفين الشباب نسبيًا، وتكون اللامركزية هي المفتاح في كثير من الأعمال،



ومن هنا فإنها تُلقِي بالمسؤولية على عاتق المستويات الدنيا داخل المنظمة وتخلق المزيد من الوظائف في هذه المستويات، وقد استخدمت عدة شركات هذه الأسلوب بنجاح، ومنها (جونسون أند جونسون)، و(ثري إم)، و(هولت باكارد)، و(جنرال اليكتريك) وغيرها.



وحيثما تتسع رقعة الشركة وتنمو تعمل على زيادة وحداتها وتقوم بتوفير عدة وظائف قيادية عامة في المستويات الدنيا، فمثلاً كانت سياسة شركة (ثري إم) على مدى سنوات تقتضي أن يكون ٢٥٪ من مدخولها على الأقل هو من المنتجات التي أنتجتها خلال السنوات الخمس الأخيرة، مما سيشجع على القيام بالمشاريع الجديدة الصغيرة والتي بدورها توفر المئات من الفرص وتمتد لتصل إلى الشباب أصحاب الإمكانيات القيادية.

لا يوجد أي شيء سحري في هذا الأمر:

مرة أخرى، لا يوجد أي شيء سحري في هذا الأمر، فالطرق الناجحة التي تعتمد عليها الشركات، مستمرة بشكل مدهش، فقط هي تعدل مسارها لكي تجعل الموظفين الشبان والأشخاص الذين في المناصب الدنيا ظاهرين للإدارة العليا.

وبعد ذلك يقوم المدراء بالحكم على الأفراد الذين لديهم إمكانيات وتُحدّد احتياجاتهم، ويناقش الشبان التنفيذيون كذلك خلاصات مبادراتهم فيما بينهم كي يتسنى لهم استخلاص أحكام وسياسات أكثر دقة يعملون عليها في المرحلة المقبلة.

وبعد تكوين فكرة عن الأشخاص الذين تتوفر فيهم إمكانيات ومهارات قيادية، يتم التوجه لتطوير مهارة القيادة فيهم، ويبدأ التنفيذيون في هذه الشركات ببذل الوقت في إعداد مخططات التطوير، وفي بعض الأحيان يحدث هذا كجزء من مخطط رسمي تسلسلي أو عملية تطوير كبيرة على مستوى الموظفين أصحاب المهارات القيادية.

ويتم تقييم أولئك الموظفين لإتاحة فرصة التطوير المناسبة لاحتياجات كل مترشح، ولتشجيع المديرين على المشاركة في هذه الأنشطة، تميل المنظمة التي تُدار

بشكل جيد إلى تقدير ومكافأة المديرين الذين يطورون القادة - الموظفين الذين يعملون لديهم في الأقسام - بنجاح، ويواجه المديرين صعوبة في قياس الإنجاز بدقة، إلا أنه يصبح عاملاً في اتخاذ القرارات بشأن الترقيات، ولا سيما فيما يتعلق بالمناصب القيادية العليا، والذي يبدو أنه يحدث فرقاً كبيراً.

هناك حتما طريقة للتطوير:

وعندما يُقال بأن الترقيات المستقبلية ستعتمد بدرجة ما على إمكانية المدراء في تكوين القادة وتطوير الموظفين من تحتهم، فستجد أنه حتى المدراء الذين ينكرون إمكانية تطوير القيادة بطريقة أو بأخرى سيجدون طريقة للقيام بذلك التطوير.

إن مثل هذه الاستراتيجيات ستساعد على خلق ثقافة يُقدَّر من خلالها الأشخاص «القيادة القوية»، ويُجاهدون من أجل توفيرها، وكما أننا نحتاج إلى عدد أكبر من الأشخاص لتوفير القيادة في منظمة معقدة تُهيمن على عالمنا في هذا الزمن، فإننا نحتاج عدداً أكبر من الأشخاص لتطوير الثقافة التي ستخلق تلك القيادة، فخلق ثقافة القيادة هو الجزء الأخير من عمل القادة.



- مثل من واقع الشركات: (ريتشارد نيكولوسي) من (بروكتر وجامبل):

لنحو ٢٠ عامًا بعد تأسيسه في عام ١٩٥٦، شهد قسم المنتجات الورقية في شركة بروكتر وجامبل منافسة ضئيلة نظرًا لجودة منتجاتها العالية وأسعارها المعقولة وتسويقها الجيد.

ولكن مع أواخر سبعينيات القرن الماضي، تغير مركز هذا القسم في السوق، وتسببت التوجهات التنافسية الجديدة في ضرر بالغ لشركة (P&G)، فعلى



سبيل المثال قدر المحللون أن الحصة السوقية للشركة من حفاظات الأطفال قد انخفضت من ٥٧٪ في منتصف السبعينيات إلى ٢٥٪ في عام ١٩٨٤.

وفي عام ١٩٨٤ جاء (ريتشارد نيكولوسي) إلى قسم المنتجات الورقية للعمل كمدير عام مساعد، وذلك بعد ثلاث سنوات أمضاها في العمل في قسم المشروبات الغازية الأصغر والأسرع حركة والتابع لشركة (P&G).

وقد وجد نيكولوسي قسم المنتجات الورقية غارقاً في البيروقراطية والمركزية بشكل كبير، كما كان القسم مشغولاً بشكل مفرط بأهدافه ومشاريعه الوظيفية الداخلية، وجاءت جميع المعلومات عن العملاء تقريباً من خلال أبحاث مُوسَّعة عن السوق، وكان الأشخاص في القسم الفني يُكافأون لتوفيرهم في التكلفة، بينما ركَّز الأشخاص في القسم التجاري على الكمية والحصة السوقية، وكانت المجموعتان في شبه حرب مع بعضهما البعض.

وبعضون أواخر الصيف من نفس العام أعلنت الإدارة العليا عن أن (نيكولوسي) سيتولى إدارة قسم المنتجات الورقية بدايةً من شهر أكتوبر، بعد أن كان يدير القسم بشكل غير رسمي منذ شهر أغسطس.

وبدأ نيكولوسي على الفور في التشديد على حاجة القسم ليصبح أكثر إبداعاً بدلاً من مجرد محاولته أن يكون مُنتجاً منخفض التكلفة، ففي رأيه أنه كان يتوجب عليه أن يجعل هذا الأمر في غاية الوضوح، حيث أن قواعد اللعبة قد تغيرت.

وتضمن التوجه الجديد التشديد بشكل أكثر قوة على العمل الجماعي، وتعدد الأدوار القيادية، كما دفع (نيكولوسي) باستراتيجية جديدة من خلال استخدام مجموعات مختلفة لإدارة القسم ومنتجاته المحددة.

وفي شهر أكتوبر، قام هو وفريقه بتعيين أنفسهم «مجلس إدارة» لقسم المنتجات الورقية، وبدأوا في الاجتماع أولاً بشكل شهري، ثم بشكل أسبوعي، وفي شهر نوفمبر، قاموا بتأسيس ما سموه «فرق النوع» لإدارة مجموعات علاماتهم



التجارية الرئيسية (مثل حفاظات الأطفال، والمحارم الورقية، والفوط الورقية)، وبدأوا في توزيع المسؤوليات على هذه الفرق.

وفي شهر ديسمبر، اختار (نيكولوسي) بشكل انتقائي المشاركة في أنشطة معينة، والتقي حينها بإحدى الوكالات الإعلانية وتعرف على المبدعين الرئيسيين، كما طلب من مدير التسويق بقسم حفاظات الأطفال الإبلاغ إليه مباشرة، مزيلاً بذلك طبقة كاملة من التدرج الهرمي، وتحدث أكثر مع من يعملون في مشاريع تطوير المنتجات الجديدة.

وفي يناير من عام ١٩٨٥م، أعلن مجلس إدارة القسم إنشاء «بنية تنظيمية جديدة» لا تتضمن «فرق النوع» فحسب، ولكن أيضاً فرقاً للعلامات التجارية الجديدة، وبحلول فصل الربيع، كان مجلس الإدارة يستعد للتخطيط لفعالية تحفيزية هامة تضم أكبر عدد ممكن من الأشخاص.

وفي الرابع من يونيو عام ١٩٨٥م، اجتمع جميع الموظفين في أقسام المنتجات الورقية بالإضافة لمديري قطاع المبيعات ومديري مصنع المنتجات الورقية، وكان العدد بضعة آلاف من الأشخاص.

وقام (نيكولوسي) وغيره من أعضاء مجلس الإدارة بشرح رؤيتهم للمؤسسة، وأن يكون كل شخص فيها قائداً في موقعه، وتم تسجيل هذه الفعالية على شريط فيديو، وأُرسلت نسخة مُنقّحة منه لجميع مكاتب المبيعات والمصانع ليراهها الجميع.

لقد ساعدت كل هذه الأنشطة في خلق بيئة ريادية، حيث تم تحفيز عدد ضخم من الأشخاص لتحقيق هذه الرؤية الجديدة، وجاءت معظم الأفكار المبتكرة من الأشخاص الذين يتعاملون مع المنتجات الجديدة، وأسهمت حفازات بامبرز ذات الحجم العائلي، والتي تم تقديمها لأول مرة في شهر فبراير من عام ١٩٨٥م، في رفع الحصة السوقية لخط إنتاج الحفاضات بالكامل من ٤٠٪ إلى ٨٥٪.

كما زادت الأرباح لتصبح إيجابية بعد أن كانت عند نقطة التعادل، وفي خلال بضعة أشهر قليلة فقط من تقديم منتج (Luvs Deluxe) في مايو ١٩٨٧م، نمت الحصة السوقية للعلامة التجارية الكلية بنسبة ١٥٠٪.

وقد تم توجيه مبادرات الموظفين الأخرى بشكل أكبر نحو المجالات الوظيفية، وبعض هذه المبادرات جاء من أسفل الهرم الوظيفي، ففي ربيع عام ١٩٨٦م، قامت بضعة من سكرتيرات القسم بإنشاء شبكة للسكرتارية بتأثير من هذه

الثقافة الجديدة، وقامت هذه المجموعة بإنشاء لجان فرعية للتدريب، والمكافآت، والتقدير، ولجنة «سكرتيرة المستقبل».

ومع نهاية عام ١٩٨٨م، كانت عائدات قسم المنتجات الورقية قد زادت بنسبة ٤٠٪ في خلال فترة أربعة أعوام، كما زادت الأرباح أيضًا بنسبة ٦٨٪ على الرغم من حقيقة أن المنافسة ازدادت وأصبحت أكثر صعوبة.

هذا هو التحفيز الذي قام به (ريتشارد نيكولوسي)، فاعتمد على بناء الموظف والعامل الفعال والذي سيفني وقته وجهده في تحقيق رؤية المنظمة التي يعمل فيها، واستطاع أن يبنى قيمة عظيمة في صدور العاملين، وهي أن نجاح الشركة من نجاح أصغر الأفراد فيها.



رابعًا: استمرارية القيادة:

هناك ثلاث أشياء أساسية لابد وأن نذكرها عندما نتحدث عن إستمرارية القيادة، النقطة الأولى هي استبدال القائد، أما النقطة الثانية فهي المحافظة على المتبعين، ويمكن إجمال النقطة الثالثة في قانون القيادة المستمرة.

1- إستبدال القائد:

السبب الرئيسي في ترك الناس وظائفهم وتبديلها ليس الراتب كما يعتقد البعض، الناس يبدلون مدراء هم، الناس تبدل قاداتها، لا تبدل وظائفها، لا يبدلون وظائفهم من أجل الراتب، الناس تعمل على تبديل مدرائهم، اذهبوا واسألوا أي شخص بدل وظيفته وتركها، ستجدون أن السبب الرئيسي لتركه لعمله هو مديره، فإذا كانت علاقته بمديره جيدة من المستحيل أن يترك عمله، حتى لو كان الراتب والمقابل قليل.

2- المحافظة على المتبعين:

هناك ثلاث أشياء رئيسية إذا قمت بها وإتبعتها مع موظفينك في العمل، سيعمل

ذلك على إستمرارهم معك في كل مكان تذهب اليه؛ الشيء الأول هو أن تكون مهتم بتفاصيل الموظف، تسأله عن أخبار أولاده، أين ذهبوا؟ ماذا عن أحوالهم، أن تطمئن باستمرار عليهم، أن تهتم بتفاصيله، هذه هي النقطة الأولى، أما عن النقطة الثانية، أن تضع لموظفيك دائماً هدف واضح ومحسوس، أن تعرف جيداً كيف يستطيع هذا الموظف أن يصل إلى الهدف، وأن تساعد أيضاً على الوصول إليه .

على سبيل المثال، كان هناك طالب يعمل في أحد المطاعم في بريطانيا، كان يعمل بالمطعم في غير فترات الدراسة، كانت تلك الوظيفة التي يعمل بها هذا الطالب صعبة وليست ممتعة على الإطلاق، ولكن كان دائماً ما يقول أنه سعيد جداً بهذه



الوظيفة، فسأله الناس عن السبب الذي جعله يسعد بوظيفته هذه رغم أنها صعبة وشاقة.

كان يقول أنه يضع هدف يومياً يعمل على تحقيقه، فكان يومياً يحسب عدد الأشخاص الذين يسلم عليهم، يضاحكهم، يستأنس معهم؛ كأن يقول لأحد الأشخاص، أنت ابتسامتك جميلة مثلاً، هذا الشخص أو الطالب من كثرة ما كان يكرر فعله هذا كان يحسب كل يوم، كم من الأشخاص مارس معهم هوايته هذه؟ كم شخص سأل عن حاله؟ أو ابتسم في وجهه، وبالتالي، وصل هذا الطالب إلى مرحلة أنه يحاول كل يوم أن يكسر الرقم القياسي عن اليوم الذي قبله، ولذلك هو سعيد في عمله.

قصة:

ذات مرة رأيت أحد الموظفين يقوم بتوزيع أقلام في إحدى الدورات، قلت له، لولا هذه الأقلام التي تقوم بتوزيعها لفقد هؤلاء الأشخاص الذين يتدربون الكثير والكثير من المعلومات الهامة نتيجة النسيان وعدم التدوين، ولذلك إن دورك مهم جداً، فأنت تساعدهم على عملية الاستدكار والتدوين.

قلت له أخلص النية، وإن شاء الله عندما يقوم أحد من المتدربين باستخدام القلم والكتابة به، سيكون لك تأثير كبير جدًا، وسيكون لك بإذن الله الفضل والأجر، هذا الشخص الذي يجب وظيفته كان يحسب عدد الأقلام التي يقوم بتوزيعها، رغم أن ذلك عمل بسيط جدًا.

هناك موقف آخر حدث لي مع شخص رأيته عندما كنت واقفًا عند أحد الفنادق، كان بوابًا، وكان يقوم بفتح الباب لي، وكنا في الصيف، وكنت أذهب لأتأكد هل سيارتي جاءت؟، وأرجع مرة أخرى، مسكين ذلك البواب، في كل مرة يفتح لي الباب ويغلقه مرة أخرى.

رأيتهم يمسخ العرق من على جبينه، مسكين!!، هذه هي شغلته، قلت له بعدما ناديت، هل تدري لماذا أتيت لهذا الفندق؟ أنا أفضل أن آتي إلى هذا الفندق لكي أرتاح، لأجد أناس مثلك يخدمونني، الأشخاص أمثالك يجعلونني أرجع إلى هذا الفندق مرة أخرى، لكي أنسى همومي، وأعود للعمل مرة أخرى بنفسية طيبة أفضل حالًا مما كنت.

أعود إلى العمل بأسلوب أفضل وبنشاط أكثر، وسبب هذا كله يعود إلى إدارة هذا الفندق، ولك أنت أيضًا، لأنك أحد الأشخاص الذين يعملون في هذا المكان

وبالفعل عدت إلى نفس الفندق بعد ستة أشهر، وقد كنت نسيت الحادثة بيني وبين هذا البواب، ولكن فجأة أتى رجل وسلم علي، أهلاً، كيف حالك؟ قلت له: الحمد لله بخير حال، قلت له: من حضرتك؟ قال لي: أنت كلمتني ذات يوم وقلت لي كذا وكذا عند هذه البوابة، وحينها تذكرت كل شيء.

لا أخفي عليكم، حدثت لي صدمة من هذا الذي حدث، وقال لي كلمة لا يمكن أن أنساها أبداً، قال أنني كنت أعتقد أن وظيفتي هذه هي أحقر وظيفة في هذا الفندق، كنت أقول لو أنني أنظف الأرض لكان ذلك أفضل لي من هذه الوظيفة، على الأقل سيكون هناك من يستفيد من هذا الذي أعمله، غير فكرة أن أفتح الباب وأغلقه، إنه شيء عديم الجدوى لا يفيد أحداً.

ولكن بعد أن قابلتك، وقلت لي ما قلته في ذلك اليوم، وحتى الآن وفي كل مرة أقوم بفتح الباب للناس أشعر بسعادة غامرة وبشيء إيجابي، لأنني أقوم بعمل هام يفيد الناس، فأنا أشعر أن كل شخص سوف يستفيد وسوف يرتاح وسوف يعطي في حياته.

3- قانون القيادة المستمرة

هناك ٥ قوانين رئيسية لاستمرار القائد ولنجاحه، وهي كالآتي:

القانون الأول: كن قائداً عظيماً:

ما معنى أن أكون قائداً عظيماً؟ باختصار يمكن إجمال ذلك المعنى في السؤال التالي: من يجب أن تقود أولاً؟ إن إجابة السؤال واضحة وجلية، يجب أن تقود نفسك أولاً، فإن لم تستطع أن تقود نفسك، فكيف إذن تستطيع أن تقود الآخرين؟



تخيل أن هناك شخصا عليه ديون كثيرة، ويعاني من الإفلاس، ويأتي إليك ليقول، أن سوف أعلمك كيف تتخلص من ديونك كلها بشكل سريع، لا يمكن لك إلا أن تسخر منه، هذا كل ما في الأمر.

أُجريت دراسة في جامعة أكسفورد بغرض معرفة الطرق الرئيسية التي يتعلم بها الإنسان، وكانت الأسئلة التي طرحتها الدراسة كالآتي: من أين يتعلم الإنسان؟ هل من الجامعة؟ هل من تجارب الآخرين؟ هل من حياته؟

جاءت نتائج الدراسة لتقول أن التجارب الشخصية هي أكثر شيء يتعلم منه الإنسان، والذي يراه بعينه من الآخرين، إن الإنسان يتعلم ويتذكر من خلال تلك القاعدة البسيطة: (قل لي وسوف أنسى، أرني ولعلي أتذكر، أشركني وسوف أتذكر دائماً).

ابداً بنفسك: إذن لكي تكون قائداً عظيماً للناس، عليك أن تتعلم كيف تكون قائداً لنفسك أولاً، يجب أن تكون مثلاً يُحتذى به، يجب أن تبدأ بنفسك، أن تكون القدوة لكل من حولك، لا تقل لهم إعملوا وأنت جالس في مكانك، بل يجب أن تكون في مقدمتهم.

القانون الثاني: قدم إضافة للآخرين

إذا أردت أن تكون قائداً جيداً فلا بد أن تقدم الإضافة، والآخرين لا بد أن يشعروا أنك تقدم لهم الإضافة، وأنتك تعطيهم من علمك وخبرتك ولا تبخل عليهم بالمعلومات والخبرة، والإرشاد السليم.

قدر الناس وحبهم، مفتاح هذا القانون هو حب وتقدير الناس، أحب متبوعيك بصدق، وتفهم حاجاتهم وظروفهم الخاصة، علمهم، أي متبوع لك أحبه بصدق، واسأل نفسك هذا السؤال: لماذا هو يتبعك؟ لماذا ينفذ أوامرك؟ ما هو دافعه الأساسي لاتباعك؟ هل دافعه هو الحب والثقة؟ أم الخوف من العقاب؟ الحب والتقدير والإحترام يصنعون العجائب، يخلقون الثقة، ويجفزون الناس على العمل بجهد وتفاني، لذلك أحبهم.



من سن سنة حسنة: القيادة ليست فقط أن أقوم بالشيء وأختفي، لابد وأن أعلم من يعملون معي، وأن أعلم منهم أيضاً، أي شيء في بدايته يقوم به شخص واحد، ثم يتبعه الناس ويصير سنة، فلماذا لا تكن أنت ممن يسنون سنن حسنة؟ ففي الحديث الشريف يقول الرسول - (صلى الله عليه وسلم) - : «من سن سنة حسنة، فله أجرها وأجر من عمل بها إلى يوم القيامة»، صدق رسول الله - (صلى الله عليه وسلم) .

القانون الثالث: تعلم القيادة كل يوم

القيادة ممارسة، هذا هو ما سنتكلم عنه في القانون الرابع، لكنها أيضاً علم، فممارستك للقيادة يجب أن تُبنى على علم واطلاع وقواعد علمية، فالإدارة علم ذو مبادئ وأصول، والقيادة علم ذو مبادئ وأصول يجب أن يتم الإطلاع عليها ودراستها جيداً.

بعض وسائل تعلم القيادة:

١ - القراءة في مجال القيادة.

٢ - التسجيل في دورات تنمية بشرية قيادية.

٣- إبتاع القادة ومراقبتهم والتعلم منهم.

تعلم القيادة كل يوم، اقرأ وتعلم القيادة، بادر، هذا هو القانون الثالث.

القانون الرابع: مارس القيادة

أما القانون الرابع فهو مارس القيادة، بمعنى أن تقود الآخرين نحو الهدف، اجعل لديك هدف كل يوم، لا بد وأن تعلمهم، كل يوم وجههم، كل يوم شجعهم، كن قائداً لهم، لبي رغباتهم، كمّل حاجاتهم، وفّر المصادر لهم، وساعدهم في الحصول على ما يحتاجون لتحصل على ما تحتاج.

القانون الخامس: اكبر بهم

أما القانون الخامس والأهم، هو اكبر بهم، ماذا يعني أن تكبر بهم؟ بمعنى أنهم هم من يكبرونك، هم من يوصلونك، اعمل لهم، هناك كتاب عجيب في القيادة اسمه «القادة يأكلون أخيراً»، فأخر أناس يأكلون هم القادة، سيد القوم خادمهم، فقبل أن تبحث عن راتبك الشخصي، أعطهم رواتبهم، قبل أن تأخذ إجازتك، أعطهم إجازة، قبل أن تتدرب أنت، دربهم، لا بد وأن تكون أنت آخر من يحصل على الثمار والنتائج.

خامساً: القيادة الموقفية:

تعتمد نظرية القيادة الموقفية على مفهوم أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص عامة في القائد، بل ترتبط بخصائص وسمات نسبية ذات علاقة بموقف معين.

فنجاح القائد في منظمة ما أو مجتمعة من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات وفي كل المجتمعات وذلك لاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث اتجاهاتها وفلسفاتها ومشكلاتها، والمواقف التي تحدث للقائد في تلك المنظمات.

فتتأثر القيادة الموقفية بعدة عوامل منها ما يتعلق بطبيعة المنظمة وخصائصها، والآخر يتعلق بالقائد نفسه وأفراد المنظمة التي تعمل معه، وتتمثل عناصر القيادة الموقفية فيما يلي:

- حجم المنظمة والهيكل التنظيمي داخلها.
- المناخ التنظيمي السائد المتمثل في القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح بالمشاركة والعمل الجماعي.

- العلاقات بين القادة والرؤوسين ومدى توافر الثقة بينهم.

- قدرة القائد على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، والتوازن بينهما.

وبالرغم من أن منهج السلوك القيادي يقاس بمقدار اشتغالهم على الصفات القيادية والتي من الممكن بتدريب المدراء الحصول عليها وتغييرها، إلا أن نتائج الأبحاث أوضحت أن المتغيرات الموقفية هي التي تجعل سلوك القادة وسماتهم أكثر فعالية في حالات معينة، أي أن الفعالية القيادية ليست شيئاً محدداً وواحدًا في كل الأحوال بل تتغير بمتغيرات المواقف التي يوضع فيها القائد.

فتوضح القيادة الموقفية ارتباط السلوك القيادي بالموقف مع الظروف المحيطة، فمن يصلح للقيادة في مرحلة معينة قد لا يناسب مرحلة أخرى وظروف مغايرة، ونضرب مثلاً على ذلك: وهو موقف موت النبي صلى الله عليه وسلم، حيث على قدر الصحابي الجليل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، إلا أنه لم يكن ساعته الشخص المناسب لقيادة المسلمين، واستطاع الصديق رضي الله عنه أن يقود الموقف بجدارة.

سمات النظرية الموقفية:

تركز **النظرية الموقفية** على شخصية القائد وخصائصه، وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر ومن موقف لآخر ومن منظمة لأخرى، وتلك السمات القيادية هي:

- السمات المعرفية: وهي مقدار الذكاء والثقافة والإدراك والفراسة واستشراف المستقبل، وغيرها.
 - السمات الاجتماعية: وهي قدرته في التعامل مع الآخرين وكسبهم، وحسن التواصل والاتصال مع الآخر، وغيرها.
 - السمات الانفعالية: وهي مدى النضج الانفعالي، والضبط النفسي وغيرها.
 - السمات الجسدية: كالصحة والطول والعرض والتناسق الجسدي.
 - السمات الشكلية: وهي جمال المظهر والسمت والذوق العام، وهي تختلف من منظمة لأخرى، ومن بلد لآخر.
- فالخلاصة التي تريد أن تعلمنا إياها القيادة الموقفية أن القائد الذي يصلح لقيادة

مرحلة ما، حسب ظروف ما، قد لا يصلح للقيادة في ظروف أو مرحلة أخرى، والقائد يجب أن يقود الناس حسب إمكانياتهم الشخصية، وليس حسب إمكانياته هو.

أيضاً وفقاً لهذه النظرية فيعتبر القائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب ما لديه من الأفراد الذين يعملون تحته من طاقات وقدرات ليوصلها نحو الهدف، ولهذا فهناك مهمتان رئيسيتان للقائد وهما:



القيادة
الموقفة

- توجيه الأفراد التابعين وإعطائهم التعليمات.
- تشجيع الأتباع وتحفيزهم لأداء الأعمال بأنفسهم ورفع ثقتهم بأنفسهم وإعطاءهم الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

نقاط القوة في القيادة الموقفية:

- ١- تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف المحيطة.
- ٢- تعالج الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف الذي يواجهه القائد.
- ٣- تحدد العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما ترتب عليه نتيجة ما).
- ٤- تحرص على تزويد القادة والمديرين بأدوات تساعد على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية.
- ٥- تقدم القيادة الموقفية نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.

٦- من السهولة فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف (عملية).

نقاط الضعف في النظرية الموقفية:

١- لا توجد طريقة واحدة مثالية لتقسيم الأدوار.

٢- لا يوجد نمط قيادي محدد يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف وإنما المواقف هي التي تحدد النمط القيادي.

٣- المديرون والقادة ليسوا أحراراً في إدارة مؤسساتهم بل تتحكم بهم الظروف والمواقف التي تواجههم.

٤- نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف.

ويعتبر القائد الفعال هو الذي يعرف ويشكل نفسه حسب الظروف وحسب الموقف بل حسب البيئة التي يمر عليها أيضاً بل وأكثر من ذلك حسب الشخص الذي أمامه وقدراته وصفاته.



الفصل الثانى



القيادة والأداء التنظيمي

تمهيد

علاقة المدير التنفيذي بالأفراد والأشخاص العاملين بالمنظمة علاقة تختلف من منظمة لأخرى، فمن المدراء من يكونوا كالأب الحنون الذي يعلم أولاده ويحنوا عليهم ويشجعهم للنجاح، فهو لا يدير نفسه أو المنظمة فقط بل يدير كل من حوله لتحقيق نجاح المنظمة في المستقبل.

وهناك صنف آخر من المدراء من يتعامل مع العاملين معه أو في درجة أدنى منه كالعبيد الذين يعملون عنده فيسخرهم لكل ما هو عنيف ومؤلم، ويقابل أخطائهم بالعقاب والتعنيف، ولا يمكنهم من تطوير أنفسهم بل يريد أن يستغل كل ذرة فيهم بما يعود عليه إما بترقية أو ثناء حسن من مدراءه.

وكلا النوعين يؤثر في الأداء التنظيمي لفرق العمل التي تعمل معه، فإما أن يأخذ بأيديهم إلى النجاح وإما أن يأخذها إلى الفشل، فللمدراء ومجالس الإدارة والقيادات العليا في المنظمات تأثير كبير على سير الإدارة التنظيمية داخل المنظمات. ولهذا سنتعرف خلال ذلك الفصل على تأثير القيادة على الأداء التنظيمي،

ومدى تأثيرها على فرق العمل، وما هي العناصر والسمات التي يجب على الإدارة العليا أن تتسم بها حتى تستطيع أن تنجح وتحقق نمو وازدهار.



أولاً: تأثير القيادة على الأداء التنظيمي

للقيادة تأثير كبير على الأداء الإداري التنظيمي داخل المنظمات، ولكن انقسم علماء الإدارة إلى دراستين، فالأولى يروا أنها ليست لها تأثير فعال على سير الإدارة وتحقيق نجاح المنظمات، والآخرى ترى أن القيادة ليس لها تأثير على الأداء التنظيمي، ولهذا سنعرض الدراستين سواء التي أفترضت أن القيادة مؤثرة أم غير مؤثرة على الأداء التنظيمي.

• الدراسة الأولى: القيادة ليس لها تأثير على الأداء التنظيمي:

بدء القول بأن القيادة ليس لها تأثير على الأداء التنظيمي حينما ظهرت دراستان مؤثرتان في سنوات السبعينيات لكل من (ليبرسون) و(أوكونر) عام ١٩٧٢ و(سلانسيك) و(بقيفر) عام ١٩٧٧م، وقد قللت تلك الدراستان من دور القيادة في الأداء التنظيمي بشكل عام، وبيّنا أنها تؤثر في تغيير الأداء بنسبة

لا تتعدي ١٠٪، وبناءً على تلك النتائج، رأي العديد من الكتّاب (مثل براون، وميندل، وإيرل، ودوكرتش، وبيفر) بأن القيادة ليست موضوعاً هاماً.

• الدراسة الثانية: القيادة لها تأثير على الأداء التنظيمي:

حينما نقف عند الدراسة الثانية وهي التي أوضحت تأثير القيادة على الأداء التنظيمي، نجد أن (توماس) رأي أن للقيادة تأثيراً أكبر على الأداء التنظيمي، وقد يصل في بعض الأحيان إلى ٥٠٪ من تغير الأداء (انظر توماس ١٩٨٨)، فقد بين (توماس) أنه حتى عندما لا تؤثر القيادة في الاختلاف بين المؤسسات، إلا أنها تؤثر بشكل كبير في التغير داخلها، ومن هنا، أصبح الرأي الأكاديمي والحكمة التقليدية أكثر تقارباً من ذي قبل.

ولبيان مدى تأثير القيادة على الأداء التنظيمي، فسنلقي الضوء على اثنين من مجالات البحث حول القيادة، وهما:

-الترابط بين صفات القائد والأداء التنظيمي:

بدأ البحث التجريبي في القيادة بدراسة الصفات التي يتميز بها القادة وعلاقتها

بالأداء التنظيمي، فمن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسة: (هاوس وشين وهيرولد) عام ١٩٩٦، و(جارج وبونوليس وجير هارد) عام ٢٠٠٢م.

واستخلص الباحثان أنه يمكن التنبؤ بالقيادة من خلال دراسة الصفات الشخصية، وأن الأداء التنظيمي يلعب دوراً رئيسياً في تحديد الصفات الشخصية التي سيكون لها التأثير الأكبر في عملية نجاح القائد، وأكد تحليل الصفات الذي أعقب الدراسة، أنه يمكن لصفتين شخصيتين أن تتنبآن دوماً ببزوغ القيادة (الهيمنة، والذكورة والأنوثة).

فحينما تظهر صفات القائد في أحد العاملين في المنظمة، تبدأ الإدارات العليا بإسناد القيادة إليه، ولن تظهر تلك الصفات إلا من خلال النظر إلى ذلك القائد أثناء العمل داخل الأداء التنظيمي.

-هدى تأثير القادة على الأداء التنظيمي:

عندما يميل القادة إلى تعزيز التعاون وروح الوفاق بين فريق العمل، فإنهم يسعون إلى خلق آلية يتبادل بها فريق العمل المعلومات الهامة ويبحثون بها عن

الحلول اعتمادًا على روح الفريق.

وبالإضافة إلى أن هذا النوع من المدراء -الذين يؤمنون بأهمية تماسك فريق العمل- ويركز على تطبيق أفضل وأبسط الطرق لتحقيق الأهداف المرجوة، طالما أن فريق العمل يعمل بهذا القدر من التعاون ويركز على تنفيذ المهام الموكلة إليه.

وفي المقابل، فإن المدراء الذين يحفزون روح المنافسة بين مرؤوسيه عن طريق ترتيبهم وترقيتهم يفضلون الاعتماد على حث كل فرد على منافسة زملائه، وتشجيعه على إيجاد أفضل الحلول بشكل منفرد.



ويمكن تفسير الفروقات بين كل منظمة وأخرى في أداء بعض فرق العمل من خلال فكرة أن الأداء المؤسسي لا يتأثر فقط بشخصية الرئيس، وإنما أيضًا بمدي التفاعل بين فريق مجلس الإدارة، ولهذا نحن أمام مسارين الأول وهما:

• **المسار الأول:** وهو طريقة أداء رئيس مجلس الإدارة الذي لا يمتلك جناحي الحرية في التصرف والحذر، وقام بهذه الدراسة كل من (هامبريك وفينكلستين عام ١٩٨٧)، وقالوا أن بعض رؤساء مجالس الإدارة لا يملكون الصلاحيات الكافية للتحكم بشكل كامل في المظهر العام أو الانطباع العام الذي يميز الشركة، مثل بيئة العمل.

• **المسار الثاني:** وقدمها (شاين في عام ١٩٩٢)، يُرجّح فيها أن رؤساء مجلس الإدارة يمتلكون بالفعل كل الأدوات اللازمة لاختيار فريق الإدارة، عن طريق متابعة التقارير المباشرة عن كل فرد وتحديد الطريقة التي يتفاعل بها في المجموعة مع الآخرين.

وإضافةً لذلك بين أن شخصية القائد تلعب الدور الأهم في تحديد مدي

حريته في التصرف، فعلي سبيل المثال، يُفترض أن يكون للرؤساء ممن يمتلكون مستوى عالٍ من المعرفة والطموح قدرٌ أكبر من حرية التصرف، بالإضافة إلى أن شخصياتهم تتحكم بشكل أساسي في تحديد وتدريب مجموعة العمل.

وأكد كل من (كيتس دي فري، وميللر، وتولوز في عامي ١٩٨٤ و ١٩٨٢) أن شخصية المدير التنفيذي تؤثر بشكل كبير على كل جوانب العمل، سواء ما يتعلق منها باستراتيجية المؤسسة، أو هيكلها الوظيفي، أو بيئة العمل بداخلها، وبين (كيتس دي فري) وزملاؤه مدى تأثير شخصية رئيس مجلس الإدارة على أداء المؤسسة، فعلي سبيل المثال وجدوا بأن شخصية رئيس مجلس الإدارة المكتئب تزرع روح العجز بين أعضاء فريقه.

واكتشف (بيتر سون) عام ١٩٩٨ وزملاؤه أن المؤسسات سيئة الأداء يسيطر عليها فريق إدارة يقدر على حكم الفرد، ويتميز بشخصية ضعيفة لا تهتم بالتعاون، وهي في ذات الوقت أقل صرامة وأكثر طموحاً مما ينبغي.



– تجربة (تشاك تروبردج) و(بوب كراندال) في (إستمان كوداك):

لعل من أشهر قصص النجاح التي تُبين المسار المكثف الذي انتهجته بعض الشركات لتحقيق التوافق بين الأفراد العاملين فيها، ولجعل رسالتها أكثر مصداقية، ولجعل أكبر عدد من الأشخاص يشتركون في القيادة، هي قصة تجربة (تشاك تروبردج) و(بوب كراندال) في (إستمان كوداك).



فقد دخلت (كوداك) مجال تجارة آلات النسخ في بدايات السبعينات من القرن العشرين، وكان التركيز على الآلات المتطورة تقنيًا، والتي تُباع بمتوسط (ستون ألف) دولار لكل منها، وخلال العقد التالي تطورت هذه التجارة ليبلغ مدخولها ما يقرب من بليون دولار.



ومع ذلك فقد كانت التكاليف باهظة، وكان تحقيق الربح صعباً والمشاكل موجودة في كل النواحي تقريباً، وفي عام ١٩٨٤م كان على كوداك أن تتخلص من ٠٤ مليون من المخزونات، وكان أغلب الأشخاص في الشركة يعلمون بوجود مشاكل، ولكن لم يكن هناك أي توافق بشأن كيفية حلها.

ومنذ الشهرين الأولين لتوليّه منصب المدير العام لمجموعة آلات النسخ الجديدة التي تأسست عام ١٩٨٤م، التقى (تشاك تروبردج) تقريباً بكل الأشخاص الفاعلين في مجموعته، وكذلك بالأشخاص الآخرين أينما كانت مواقعهم في شركة (كوداك) والذين يمكن أن يكونوا مهمين لأعمال الشركة، وكانت عملية تنظيم النواحي الهندسية والتصنيعية ذات أهمية حيوية وكان يشرف عليها (بوب كرانداال).

كانت نظرة (تروبردج) و(كرانداال) للناحيتين الهندسية والتصنيعية بسيطة وتتمثل في أن تُصيَح هذه الشركة تصل إلى العالمية، وكانت تتمثل كذلك في خلق منظمة تكون على أقل قدر من البيروقراطية وعلى أكبر قدر من اللامركزية.

وحتى هذه الرسالة لم يكن تبليغها سهلاً، لأن الأمر كان تحولاً جذرياً في الطرق السابقة للاتصال، ليس في مجموعة منتجات آلات النسخ فحسب، وإنما أيضاً في أغلب نواحي الشركة. ولذلك أنشأ (كراندال) العشرات من الوسائل لترسيخ النظرة الجديدة وجمع العاملين حولها.

وتمثلت هذه الوسائل في الاجتماعات الأسبوعية مع واضعي تقاريره الشخصية الاثني عشر المباشرين والمتدييات الشهرية لمنتجات آلات النسخ، والتي من خلالها كان يلتقي في كل مرة بموظف مختلف يمثل قسمًا من الأقسام التي يديرها لمناقشة آخر التحسينات والمشاريع الجديدة لتحقيق أفضل النتائج.

كما كان هناك اجتماعات كل ثلاث أشهر تتناول حالة الأقسام يلتقي مدراءه من خلالها بكل الأشخاص في أقسامهم المختلفة.

وكان عدد من يلتقيهم (كراندال) مرة في الشهر ممن يمدونه بالتقارير يصل إلى حوالي ٨٠ إلى ١٠٠ شخص من بعض الأقسام في شركته لمناقشة المسائل التي يريدون الحوار بشأنها، ولتحقيق التوافق مع مزودهم الأهم وهو قسم (كوداك

آبارتوس)، والذي كان يزودهم بثلاث الأجزاء المستخدمة في التصميم والتصنيع. كان **(كراندال)** ومدراؤه يلتقون بأعضاء الإدارة العليا أثناء مأدبة غداء تقام كل يوم خميس، بعد ذلك أنشأ كراندا ما يُسمى «اجتماعات الأعمال» التي كان يلتقي مدراءه من خلالها ما بين (١٢ إلى ٢٠) شخصاً لمناقشة موضوع معين، كموضوع جرد المخزونات أو إتقان الجدولة، وكان الهدف يتمثل في الاجتماع بكل موظفيه الذين يبلغ عددهم ١٥٠٠ مرة في السنة على الأقل في اجتماعات الأعمال المذكورة. كان كل من (تروبرج) و**(كراندال)** يوجهون للموظفين الرسائل التي تتعلق



بدوافعهم مرة في الشهر، ومنها «نشرة منتجات آلات النسخ» والتي تتكون من أربع إلى ثماني صفحات، كما كان هناك برنامج يُسمى «رسائل الحوار»، والذي يعطي للموظفين فرصة توجيه أسئلة (لكرندال) ومدرائه مع ضمان الإجابة عنها وذلك بدون كشف هويات الموظفين.

أما وسيلة الاتصال المكتوبة الأكثر بروزاً والأكثر فعالية فكانت الرسوم البيانية، كانت تلك الرسوم البيانية الضخمة التي توضع في مدخل رئيسي قريب من الكافتيريا تشير بشكل واضح إلى الجودة والتكاليف ونتائج التسليم لكل منتج، وذلك بالقياس مع الأهداف الصعبة، كما كانت المئات من تلك الرسوم الأصغر حجماً تنتشر في كل أرجاء أماكن التصنيع، وكانت تشير إلى مستوى الجودة والتكاليف المتعلقة بمجموعة عمل معينة.

وبدأت نتائج هذه الجهود المكثفة لتحقيق التوافق تظهر بعد مضي ستة أشهر، وأصبحت أكثر ظهوراً بعد مضي عام، وازدادت الجودة في واحد من خطوط الإنتاج الرئيسية بمائة ضعف بين عامي ١٩٨٤م و١٩٨٨م، وتقلصت العيوب في الوحدة من ٣٠٪ إلى ٣٪.

وخلال فترة امتدت ثلاث سنوات انخفضت التكاليف في خط إنتاج آخر بنسبة ٤٢٪، كما ارتفعت نسبة التسليم في المواعيد المحددة من ٨٢٪ سنة ١٩٨٥ م إلى ٩٥٪ سنة ١٩٨٧ م.

وارتفع مستوي المخزونات بنسبة ٥٠٪ بين سنتي ١٩٨٤ م و ١٩٨٨ م مع أن حجم الإنتاج كان في ارتفاع، بالإضافة إلى ارتفاع الإنتاجية التي تقاس بالوحدات لكل موظف إلى أكثر من الضعف بين سنتي ١٩٨٥ م و ١٩٨٨ م.



ثانيًا: علاقة المدير التنفيذي بالأداء التنظيمي:

يعتبر دور المدير التنفيذي داخل المنظمة من الأدوار الفعالة والمحورية والمؤثرة في بقاء واستمرار ونجاح المنظمة، فقد أوضحت العديد من الدراسات تأثير شخصية القائد والمدير التنفيذي على الأداء التنظيمي، هم لديهم سلطة تقديرية إدارية هائلة، وتلعب تلك الشخصية داخل المؤسسة دورًا بارزًا في الكشف عن الموظفين أصحاب الهمم العالية والفاعلية القوية لنقلهم من أدوار صغيرة، ليطورهم ليصبحوا مدراء في المستقبل.

فكلما أستطاع المدير التنفيذي نفوذ التراب عن جوهر الموظفين العاملين لديه، واكتشاف جوهرهم الداخلي والأخذ بأيديهم لتطوير الأداء التنظيمي داخل المنظمة، عندئذ هو لا ينجح بالمنظمة فقط، بل ينجح بالموظفين أيضًا وينقلهم ويطورهم في حياتهم العملية والتنفيذية.

وعلى النقيض من ذلك، حينما يُشعر الرئيس التنفيذي الموظفين لديه دائماً بالقلق حيال إمكانية طردهم من العمل (على سبيل المثال، بول أوستن في كوكا كولا)، من المرجح أن يُشيع عدم الثقة والتعامل المزدوج بين أعضاء نظرية الدافع الزماني.

ولهذا فإن الرئيس التنفيذي الذي يسمح للمديرين بارتكاب أخطاء عرضية ومعقولة دون خوف من أن يتم فصلهم (على سبيل المثال، فرانك كاري في آي بي إم) يُرجح أن يشجع القيام بمخاطرة معتدلة والتعاون بين أعضاء الفريق، وتطويرهم ليصبحوا مدراء وقادة تنفيذيين يخلفون الرئيس التنفيذي بعد مضي سنوات عمره في المنظمة.

-مهام المدير التنفيذي:

للمدير التنفيذي خمس مهام جوهرية ومتنوعة يمارسها داخل المنظمة، وهي ليست على سبيل الحصر، ولكننا نعرض أهم مهام المدير التنفيذي داخل المنظمات، ألا وهي:

1. مسئولية الإصلاح:

يقوم المدير التنفيذي بعملية إصلاح شاملة للهيكل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة، فيعمل على الإشراف وإعداد الهيكل التنظيمي إن كان به خلل في إحدى جوانبه، فلو وجد عجزاً مثلاً في إحدى الإدارات الفرعية فيقوم بتحويل أحد العاملين الفائضين في إحدى الأقسام ويسد العجز في القسم الآخر.

أيضاً يتدخل المدير التنفيذي لإصلاح المنهجية أو طريقة بيع المنتجات التجارية المتعثرة، فيشرف على إدارة التسويق لإعداد خطة تسويقية للمنتج، أو أنه يوكل إعداد خطة تسويقية لإحدى المكاتب المتخصصة في ذلك، فلا يقف مكتوف الأيدي وهو يرى منتج المنظمة يهوي ومتعثر في السوق التجاري، ولكن يقوم بإصلاح ومعالجة أي قصور يحدث في إدارة المنظمة.

ويختلف دور المدير التنفيذي حسب نوعية المنظمة أو الشركة التي يعمل بها، فهناك من المنظمات من تقوم على تقييد دور المدير التنفيذي في الإصلاح، ولا تترك له القرار في معالجة الأوضاع المطلوب فيها اتخاذ قرار عاجل، وعلى النقيض من ذلك، تجد أن هناك منظمات أخرى تطلق العنان للمدير التنفيذي في اتخاذ قرارات الإصلاح التي يراها صالحة وأنها ستفيد المنظمة في المستقبل.

2. البدء من الصفر:

لا يقتصر دور المدير التنفيذي على متابعة سير الإنتاج والإشراف العام فقط، ولكن قد يتعدى دوره إلى بدء المشروعات من أولها إلى آخرها، ربما يوكل إليه متابعة بناء مصنع جديد في منطقة جديدة بناء على توسع المنظمة في بلاد جديدة، أو القيام بافتتاح مشاريع تجارية جديدة، أو حتى إنشاء خط إنتاج جديد لم يكن

موجودًا سابقًا في المنظمة، كل هذه المهام ليست على سبيل الحصر ولكن ضربًا لبعض الأمور التي يقوم بها المدير التنفيذي من الصفر حتى التأكد من نجاح واكتمال المهمة التي وكلت إليه.

3. تغيير نطاق مجال العمل:

يقوم المدير التنفيذي بتحديد المسؤول عن الأعمال التجارية المنشأة سواء الجديدة أم القديمة، أيضًا إدارة الأعمال القائمة وبيان مدى احتياج الاقسام للأفراد وأيهما يحتاج المزيد من الناس، كذلك يقوم بمتابعة المنتجات، والأسواق، أو الأرباح ومسؤولية الخسارة للمرة الأولى.

4. مساعدة العاملين:

يقوم المدير التنفيذي بالانتقال في كثير من الحالات إلى دور «المساعد» فلا يترك العاملين يواجهون المجهول أو يخسرون وظيفتهم لعدم علمهم بمجريات وسريان الأمور داخل المنظمة وخط الإنتاج، ولهذا يعمل المدير التنفيذي على تقديم يد المساعدة للعاملين وتقديم التقارير لشخص أعلى بأربع مستويات وظيفية.

5. مشروع خاص / فرقة بمهمة خاصة:

قد يكون المدير التنفيذي رئيسًا على فريق عمل داخل المنظمة ويكلف ذلك الفريق بمشروع خاص أو مهمة خاصة داخل الأقسام الفرعية للمنظمة، وتأتي مهمة في قيادة وإدارة ذلك الفريق لإنجاز المهمات المطلوبة منه وتحقيقها بصورة صحيحة والحرص على نجاح ذلك الفريق سواء في أهدافه الداخلية أو الخارجية، وأيضًا وتنطوي مهمته أحيانًا على المفاوضات الرسمية مع أطراف خارجية.

فهذه بعض المهام التي تعتمد على المدير التنفيذي داخل المنظمة، فله دور هام ومحوري في تحقيق أهداف المنظمة على المستوى الداخلي لها من تطوير العاملين وتحسين جودة الإنتاج وبناء قيم ومبادئ المنظمة، والنجاح على المستوى الخارجي من تحقيق ميزة تنافسية في السوق وجذب لعملاء جدد والسعي في نمو وتطور المنظمة على الصعيد الخارجي.

– المدير التنفيذي وتطوير الأداء التنظيمي:

يعمل المدير التنفيذي كما أوضحنا في مهمة مساعدة العاملين على التطور وتنميتهم بصورة مستادة لتحقيق أقصى استفادة ونفع منهم داخل المنظمة، ويختار المدير التنفيذي من ضمن العاملين داخل المنظمة من يكون لديه صفات هامة في أن

يتدرب على القيادة ومن تلك السمات القدرة، والمعرفة، والمهارات والقيم المتوافقة والمتطابقة مع متطلبات المنصب، فكلما كان تلك السمات في عامل كانت نسبة تطويره أفضل.

فإن معظم الوظائف العليا تكون من نصيب المرشحين الذين يمتلكون مهارات الحصول على تلك الوظيفة، فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك مشكلة كبيرة في أحد مصانع المنظمة، فأى من العاملين الذي سيختاره المدير التنفيذي؟ هل سيختار شخص سبق وأن قام بإصلاحات مماثلة سابقاً ويرسله إلى المصنع



لإصلاح تلك المشكلة، أم سيرسل عامل ليس لديه أي خبرة في علاج تلك المشاكل حتى لو كان لديه فترة زمنية داخل المنظمة، ولهذا فإن الاعتماد في طريقة الاختيار المتوقعة على مدى العلم والقدرة والسمات التي ذكرناها كثيراً ما تؤدي إلى تطوير المنظمة لكوادر قيادية تستطيع أن تتدرج إلى مستوى الإدارة التنفيذية وأن يصبح الفرد فيها مدير داخل المنظمة في المستقبل.

ولهذا فإن استخدام تطوير العاملين داخل المنظمة بصورة فعالة سيكون له أثر إيجابي ليناسب كلاً من الأفراد والمنظمة، ويقوم بتحقيق أهداف كلاهما سواء بتطوير الأفراد العاملين والذي سيعود بتجويد عملية الإنتاج وتحقيق نجاح للمنظمة ونمو ربحي وتنافسي في السوق.

- سبل تطوير المدراء للموظفين:

يقوم المدراء الذين يشرفوا مباشرة على الخطط التطويرية المعدة لتحسين وتطوير العاملين في المنظمة بمساعدة الأفراد العاملين المرشحين في التوصل إلى أفضل الأساليب التطويرية لبناء نقاط قوة إدارية لديهم والتغلب على نقاط ضعفهم والتي تؤثر على سير الإنتاج، فكل فرد له طبيعة شخصية مختلفة عن الأخرى، فربما البرنامج التطويري الذي يعتمد عليه المدير التنفيذي يناسب بعض العاملين ولكنه لا يناسب البعض الآخر.

ولهذا يأتي دور المدير التنفيذي لتنوير العاملين داخل المنظمة على اختيار افضل الطرق التدريبية والتطويرية لتحسين طبيعة إنتاجهم، وهنا نعرض مثلاً على الطرق البديلة التي يطرحها المدراء التنفيذيون لتطوير العاملين لدى المنظمة، وهي:

الاختيار الأول وهو بإرسال الشخص إلى تدريب معين، وهذا يُعدّ أسهل خيار تطويري لأنه يتطلب المال والوقت فقط، وبالقليل من التفكير الحقيقي والجهد يتم التوصل إلى هذا القرار لتقييم ما إذا كان بناء المهارة لذلك العامل سينجم عن حضور دورة تدريبية أم لا؟ وفي الحقيقة فإن المدراء التنفيذيين يقترحون أن التدريبات مفيدة فقط في حالات معينة، عن طريق تعليم دروس مركزة جداً وتقنية غالباً للعاملين.

الاختيار الثاني فيتمثل في نقل شخص ما إلى من القسم الذي يعمل به إلى قسم آخر، فمثلاً من الممكن نقل شخص يعمل داخل قسم تطوير المنتج إلى قسم المبيعات، وذلك ليكتسب فهماً للأمر التي تجذب العملاء وتمثل ميزة تنافسية للمنتج.

ولا ننسى بأن عملية النقل هذه للعاملين تأتي لهدف بناء المهارات التقنية لديهم، وليتعلم أكثر حول الأقسام الأخرى داخل المنظمة، فعملية النقل هي عملية فعالة في العديد من الطرق، ولكن للحصول على فعالية أكبر فإنه يجب أن يواجه العامل المرشح من خلال هذا النقل تحدّ إداري مثل التعامل مع أفراد في أقسام جديدة وغير معلومة لديه، وأيضاً استيعاب تقنياتهم وطريقة تفكيرهم وهكذا، فإن عملية التطوير تساعد الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات في فهم كيف وأين يحدث التطور بطريقة منظمة وأيضاً يزيد الوعي حول إمكانيات التطور في جميع أقسام المنظمة ليحقق لها.

- كيفية اختيار الموظف الأمثل للتطوير؟

من الحكمة أن تنظر المنظمات في جميع العاملين بنظرية متساوية حتى تقوم بعملية التقييم والفرز لمن يستحق التطوير وبذل مجهود لتطويره، وأن هذا التطوير سيعود بفائدة وفعالية على المنظمة، ويتم اختيار الموظف أو العامل عن طريق أمرين:

١. يمكن أن تدرس المنظمات عدداً من الأفراد من مختلف المستويات من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتدريب لأفرادها، والنظر إلى السجل الوظيفي لمن يتقلد هذه الوظائف، وتحديات القيادة

التي تواجهه، وما إذا تم الاستفادة من هذه التحديات على أكمل وجه لمعرفة أفضل الأساليب التدريبية والتطويرية للأفراد.

٢. يمكن للمنظمات مقابلة فريق الإدارة العليا لتحديد المهام التي ثبت أنها أكثر بروزاً ونمواً ولتحديد ما تم تعلمه، وبناء على ذلك يتم اختيار الأفراد بناء على توجه وأهداف الإدارة العليا والتوجه التي تسعى إليه المنظمة.

وتأتي نتائج هذا التحليل لتمكن فريق الإدارة الحالي من إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد لديها، كما يمكن لهذه النتائج أيضاً أن تكون كمراجعة ثقافية للدروس والمهارات والقيم التي يمثلها أو يجسدها فريق الإدارة العليا، وفيما



إذا كان مختلفاً عما ينبغي أن يكون عليه من أجل النجاح المستقبلي.



- تحذيرات حول تطوير العاملين بالمنظمة:

يوجد هناك تحذيرات مهمة تتعلق باستخدام المهام للتطوير،

وهي:

١. يجب أن يتم إبلاغ الأشخاص المختارين لمهام تطويرية بالغاية من إعطائهم تلك المهام، إضافة إلى ذلك، يجب تحضير وإعداد بعض الأنظمة الداعمة.

فعلى سبيل المثال، فإن انتقال المتعهد إلى بيئة الفريق تم بعد مراقبته و تدريبه من قبل نائب رئيس التصنيع وخير الموارد البشرية رفيع المستوى في الشركة، حيث أنهم كانوا هناك ليساعدوا المدير المستهدف في حال حدوث أية مشاكل.

ولم يكن هذا فقط تغييراً للشخص، ولكن أيضاً للطريقة التي تتم بها الأمور عادةً في المنظمة، بمعنى أنه كلما كان التطور للشخص أكبر كلما كان هناك ثقافة مضادة في المنظمة، وكلما كانت هناك حاجة الى تقديم المزيد من الدعم والتطوير داخل المنظمة.

٢. إن خطوات التطوير لن تصلح كل نقاط الضعف وأن تبني مهارات الإدارة لدى الجميع، وأفضل مثال على هذا ما قام به نائب الرئيس التنفيذي لأحد الأقسام الرئيسية في إحدى الشركات، حيث قام عمداً بنقل أخصائي مهم من الولايات المتحدة الأمريكية إلى منصب خارج البلاد من أجل التوسع و التطوير التقني.

وتم تعيين بديل له في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن تم اعتبار هذا البديل صاحب المنصب، فهو كان كفؤ بشكل كافٍ ليقوم بالعمل، وعندما عاد المستهدف بالتطوير للولايات المتحدة وسئل «ماذا تعلمت؟»، كان الرد «لا شيء»، وأنه «كان هناك الكثير من المشاكل خارج البلاد»، وأن «العائلة لم تحب المهمة»، وتعتبر مجرد تضييع للوقت».

و عندما سئل «صاحب المنصب» جاءت الإجابة مختلفة تماماً، فقال: «لقد تعلمت كيف يفكر تنفيذيو الولايات المتحدة، وحصل على فهم استراتيجي أكبر وأفضل لكيفية إدارة الأعمال، كما أنه تغير في الطريقة التي ينفذ بها الأعمال، فهو قد تطور كقائد».

٣. إن معظم المنظمات ليس لديها عدد كافٍ من المهارات الكبيرة لتطوير كل

القادة الذين ستحتاجهم في المستقبل، ولكن هناك طرق لتطوير الأشخاص لا تتضمن إرسالهم ليدؤوا مهمة في بلاد أخرى، بل تطويرهم في مكانهم عن طريق تحميلهم مسؤوليات إضافية (وعادةً ما تكون هادفة) ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تكون مفيدة بشكل خاص عندما تفقد المنظمات المهام التطويرية «الكبيرة»، أو عندما لا يستطيع الفرد المرشح لسبب أو لآخر، عمل نقلة تطويرية كبيرة، وأيضاً هي مفيدة لهؤلاء الأشخاص الجيدين الذين يريدون أن يكبروا ويتمددوا في حين لا تتوفر في المنظمة مناصب عالية أخرى جاهزة لهم.



ولا ننسى بأن كل مهمة أو عمل يقوم به أي شخص هي عملية تطويرية لهذا الشخص، وبهذا المفهوم تصبح أي وظيفة أو عمل يقوم به الأفراد هي عملية تطويرية له، غير أن مفهوم التطوير قد يتعارض مع الناحية التجارية للمنظمات، لأن من الممكن أنه بعد عملية التدريب أو الإنفاق على التطوير لا تأتي بنتائجها المأمول من تطوير الإنتاجية أو تغيير مفهوم الأفراد حول تجويد أعمالهم، ولهذا فإن عملية التطوير الذي تقوم به المنظمات هي عملية مخاترة.

وقد يلجأ المدراء التنفيذيون بتطوير الأفراد عن طريق تطوير خبرات التعلم لديهم والتي تتولد من الصعاب، ومن خلال التعلم من أشخاص آخرين ممن عاصروهم في الماضي على الأغلب، ولكن عند التدقيق عن كשב، نجد أن أكبر نقطة قوة تنمية تنطوي على مهام لا بد أن تقدمها وتوفرها المنظمة لأئلك الأفراد حتى يتطوروا، فعلى موظفي الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين الذين يدعموهم أن يدركوا بأن الناس الآخرين ذوي الطباع الجيدة والسيئة هم بمثابة مصادر للتنمية.



الفصل الثالث



الإدارة العليا في
المنظمات

مقدمة

يُعد القادة المحركات الداخلية لكل منظمة، فهم جزء لا غنى عنه داخل كيان المنظمة، ولهم تأثير قوي وفعال على نجاح ونمو وتحقيق أرباح لها، فهم يعملون داخل الإدارة العليا لتلك المنظمة، ومع الأدوار التي ذكرناها، هناك أدوار تقوم بها الإدارة العليا مع المديرين التنفيذيين يعملون بجهد واجتهاد لتحقيق أهداف ورؤية ورسالة المنظمة.

وستتعرف خلال هذا الفصل على الركن الثاني من أركان المنظمة ألا وهي الإدارة العليا، فحتى تنطلق الإدارة في عالم الأعمال يجب أن تحدد الاتجاه والتخطيط جيداً لما ستتجه إليه المنظمة، وتبنى خطط المنظمة على أساس الرؤية الجيدة المبنية على معلومات وواقع المنظمة وما تريد أن تصل إليه في المستقبل سواء كان القريب أم البعيد.

وحتى تقوم المنظمة على أرجلها يجب أن تهتم بتحفيز الأفراد العاملين فيها، وأن تهتم بتطويرهم بعدما يرفع المدير تقريراً بأهمية تطوير الأفراد، فيجب أن تستجيب لهذه الطلبات، وأن تتخذ القرارات التي في مصلحة الأفراد العاملين فيها وأن توازن بين نجاحها ونجاح الأفراد داخلها.



أولاً: تحديد الاتجاه مقابل التخطيط:

إن تحديد اتجاه التغيير الذي تهدف إليه القيادة الناجحة هو الأمر الأساسي الذي تبني عليه عملها، وهو يختلف عن التخطيط، وإن كان يعتبر تخطيطاً ولكن على المدى الطويل، فالتخطيط هو عمل إداري يقوم على الاستنتاج ويهدف إلى تحقيق نتائج منتظمة دون أي تغيير، في حين أن تحديد الاتجاه هو أمر استقرائي لا تنتج عنه أية خطط، وإنما هو يخلق الرؤية والاستراتيجيات اللازمة للعمل وذلك من خلال جمع مجموعة واسعة من البيانات ثم تحليلها وبحثها للخروج بالاتجاه الذي ستسير عليه الشركات في المستقبل.

ويستطيع تحديد الاتجاه أن يرسم الخطوط العريضة التي ستسير عليها الشركات في نطاق الأعمال والتكنولوجيا والثقافة المعرفية على المدى الطويل، مع صياغة الوسيلة الممكنة لتحقيق ذلك، ولا يعطينا هذا الكلام انطباعاً بأن من يقومون

بصياغة تلك الرؤية هم سحرة أو مشعوذون، إنما هم فقط مفكرون استراتيجيون على نطاق واسع ومستعدون لتحمل المخاطر.

فالالتجاه للتغيير وتطوير الأعمال قد يكون أحياناً عملية مرهقة تكمن صعوبتها في جمع وتحليل المعلومات، ولكنه ليس بالأمر الغامض والمमित الذي يستعصي على الأشخاص القيام به.

ولا يستلزم الأمر أن يكون تحديد اتجاه التغيير المتمثل في الرؤى والاستراتيجيات المستقبلية مبتكراً وحديثاً، ولكن في الواقع إن تلك الرؤى قد تكون عادية وأتت من أفكار معروفة جيداً، إلا أن طريقة تنفيذ تلك الأفكار هو ما قد يكون جديداً.



• تمرير القرارات الاستراتيجية من الإدارة العليا للادارات التنفيذية:

حينما تتخذ المؤسسة قرارها الاستراتيجي، تبدأ الإدارة العليا بصياغة تلك الاستراتيجية ووضع محددات وأهداف لكل إدارة فرعية، وتبدأ في تبسيطها لكي تلائم التطبيق والتنفيذ من خلال العاملين في تلك المؤسسة، وكلما استوعب العاملون في الإدارات التنفيذية تلك الاستراتيجية الجديدة وفهموها جيداً فسوف يؤدي ذلك إلى إحداث تغيير في مصير المؤسسة.

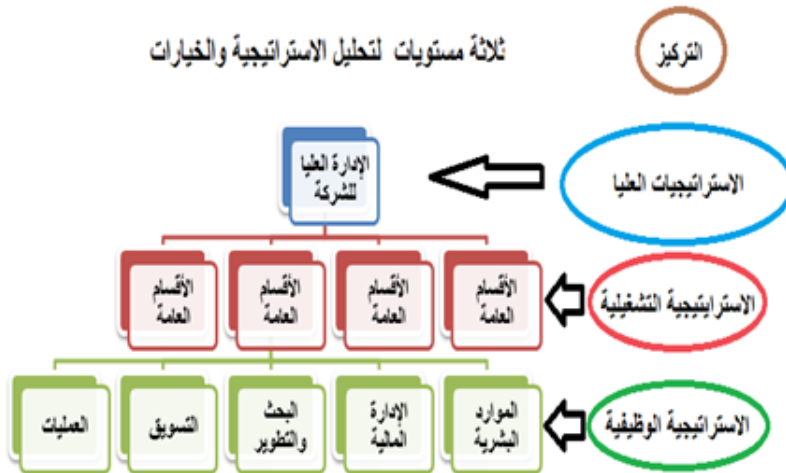


وتنقسم مستويات الإدارة إلى ثلاث مستويات وهي:

المستوى الأول: وهو مستوى الإدارة العليا للشركة، وهو المستوى الذي تتخذ فيه المؤسسة القرارات الاستراتيجية من خلال رؤساء مجالس الإدارة العليا، والذين يحملون على عاتقهم مسؤولية القرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات الصعبة والخطيرة والتي ستؤثر في حياة المؤسسة.

المستوى الثاني: وهو مستوى الأقسام الإدارية الوسطى، وهو المستوى الذي

ثلاثة مستويات لتحليل الاستراتيجية والخيارات



يبدأ في تحويل الخطة الاستراتيجية من صياغة ورقية إلى قرارات وأدوات وعمليات واقعية ملموسة على أرض المؤسسة، حيث تبدأ بتقسيم الخطة الاستراتيجية على الأقسام الإدارية، كل على حسب القسم الخاص به، ويبدأ ذلك المستوى وضع الاستراتيجية التشغيلية التي ستقوم عليها المؤسسة.

المستوى الثالث: وهو مستوى الإدارة الوظيفية، والتي تبدأ في تنفيذ الأهداف التي طلبتها منهم الإدارة التشغيلية، فتعمل على تحقيق تلك الأهداف الكلية، كل على حسب القسم المنبثق منه.

• مرحلة التنفيذ:

تعتبر عملية التنفيذ الاستراتيجي هي حلقة الربط بين التخطيط الاستراتيجي من جهة والرقابة الاستراتيجية من جهة أخرى، وبذلك فهذه المرحلة تأخذ على عاتقها تهيئة أسس ومستلزمات وضع الاستراتيجية التي استقر الرأي عليها موضع التنفيذ الفعلي، وتتضمن هذه العملية ما يلي:

- تهيئة المؤسسة من الداخل بما يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.
- وضع الموازنات بغية توجيه الموارد والنشاطات لا سيما تلك التي تساهم في

خلق القيمة.

- تحديد السياسات والإجراءات التي تساهم في دعم عملية التنفيذ الإستراتيجي الناجح.

- إقرار الممارسات التي تعزز من عملية التحسين المستمر في إنجاز نشاطات سلسلة القيمة.

- إرساء دعائم نظم المعلومات والاتصال التي تساعد المؤسسة على إرساء أداء أدوارها الإستراتيجية بنجاح.

- ربط نظم الحوافز والمكافآت بإنجاز الأهداف والتنفيذ الإستراتيجي الناجح.

- تهيئة بيئة عمل وثقافة تنظيمية تساهم في تسهيل عملية التنفيذ الإستراتيجي.

- ممارسة النشاطات القيادية المطلوبة لتوجيه وإدارة عملية التنفيذ الإستراتيجي.



- تجربة (جان كارلزون) في شركة (إس إيه إس):

عندما صاغ الرئيس التنفيذي (Jan Carlzon) رؤيته لجعل منظومة الخطوط



الاسكندنافية (SAS) أفضل
شركات الطيران في العالم بالنسبة
لرجال الأعمال الذين يسافرون
بشكل متكرر، لم يأت بأي أفكار
غريبة في صناعة الطيران.

فقد اعتمدت الشركة على شريحة
رجال الأعمال وأنهم من بين شرائح

المسافرين جوًّا هم «أكثر انتظاماً من شرائح السوق الأخرى»، ويشكلون نسبة
كبيرة من بين الزبائن الدائمين للشركة، فقد نجحت الشركة في آخر تقييم لشركات
الطيران أن تحصل على المركز الثالث على مستوى العالم في الوصول بالوقت المحدد،
فحققت نسبة نجاح ٩١, ٨٧٪ بالوصول في الوقت المحدد.

وحينما ننظر إلى باقي شركات الطيران، فإنهم لم يضعوا تلك الفكرة البسيطة في حسابهم، بل كرّسوا أنفسهم للتنفيذ والحرص على انتظام سير العمل بصورة صحيحة فقط، وإن كان هذا جيداً، لكنه لا يعمل على بناء نجاح مستمر، فسرعان ما ستقدم شركات أخرى أفكاراً جديدة تجذب إليها العملاء، فباقي شركات الطيران لم يدعوا في طرح أفكار جديدة لإحداث تغيير وتطوير في مجال عملهم، ولهذا أغلب ما يحرك الصناعات هو الجانب البيروقراطي التقليدي أكثر من تغيير الاتجاه وإحداث تطوير لرؤية مستقبل الصناعة.

ونستنتج من ذلك أن الرؤية الجيدة ليس بالضرورة أن تنبع من فكرة جديدة كلياً، وإنما من كيفية استخدامها وتطويرها لخدمة مصالح العملاء المهمين، بالإضافة إلى المساهمين والموظفين، وهي تكمن أيضاً في كيفية ترجمة ذلك إلى استراتيجية تنافسية واقعية.

أما الرؤية السيئة، فهي تلك التي تميل إلى تجاهل احتياجات السوق المتمثلة في حقوق العملاء والمساهمين، وعلى الجانب الآخر، تتجاهل احتياجات الموظفين من

حيث المقابل المادي العائد عليهم والتطوير والتدرج الوظيفي المطلوب لهم.

– الرؤية الجيدة تُبْنَى على حقائق ومعطيات حالية

حينما تزعم إحدى الشركات أنها ستصبح الشركة الأولى في مجال صناعتها وهي على أرض الواقع مجرد منافس ضعيف في الصناعة، وتعد خطة طويلة الأجل غير مبنية على حقائق ولا معطيات حالية، فهذا يُعد بمثابة حلم صعب المنال وسيهوي بها إلى الفشل والخسارة لأنها ليست رؤية مبنية على معطيات وبيانات، فالرؤية

المستقبلية الجيدة

للشركات هي

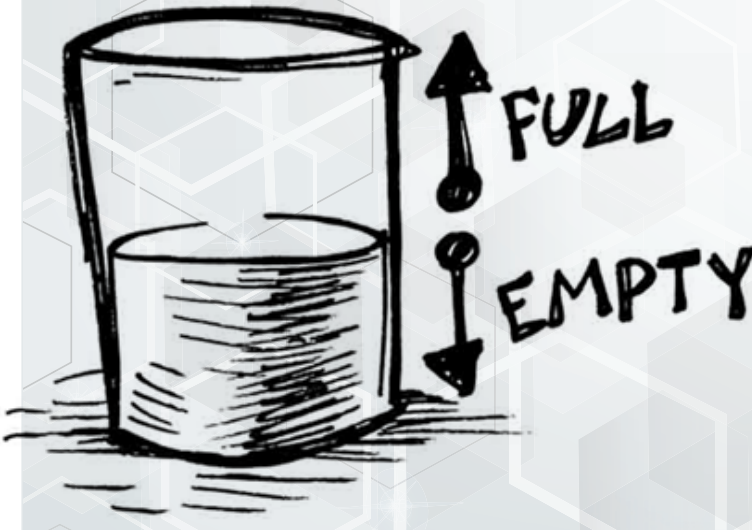
التي تقوم على

قيادة حقيقية إدارية

مبنية على معطيات

حالية واقعية.

وليس معنى



هذا الكلام أني أدعوك للتشاؤم وكبح جماح الطموح لديك، ولكن من المفترض ألا نرفع سقف توقعاتنا كثيراً بشكل يسبب لنا الصدمات والشعور بالفشل إذا كانت توقعاتنا كبيرة ومبالغ فيها، وتجبرنا دوماً على رؤية نصف الكوب الفارغ فقط.

وعلي العكس، فإذا ما قمنا برؤية نصف الكوب الممتلئ فإننا بذلك سنشعر دوماً بنعمة اكتمال هذا الجزء من الكوب ولن يكون هناك ما يدعونا للإحباط، ولعل من الأخطاء الأكثر شيوعاً في جميع الشركات التي تمتلك إدارة قوية وقيادة ضعيفة هو القيام بتبني تخطيط طويل الأجل كحل سحري.

ويرجع فشل تلك الشركة الحاملة بالنجاح الافتراضي إلى أنها تفتقر إلى تحديد الاتجاه، وعدم القدرة على التكيف مع بيئة العمل التجاري، ومعرفة طبيعة السوق الذي تزداد فيه التنافسية شراسة يوماً بعد يوم، فهي لم تعمل على تحديد الاتجاه مما سيؤدي إلى عدم تمكنها من النجاح مطلقاً، فتخطيطها على المدى الطويل يمكن أن يتخلله أمور مفاجئة تتطلب منها إعادة وضع الخطط من جديد.

وهذه الأمور المفاجئة تكاد أن تكون هي الحال دومًا في ظل بيئة العمل الديناميكية، مما يجعل التخطيط على المدى الطويل عبئًا ثقيلًا على النشاط الاستثنائي الذي تعيشه وتسير عليه طبيعة تلك الشركات.

ومن جهة أخرى، إن لم تمتلك الرؤية والاستراتيجية الواضحة التي تضع القيود حول عمليات التخطيط أو تقوم بتوجيهها، فكل احتمال لأمر مفاجئ سيتطلب خطةً.

ومن هنا يمكن أن تستمر خطة الطوارئ إلى ما لا نهاية، مُستنزفةً الوقت والاهتمام اللذين يجب أن تُوليها للأنشطة الأكثر أهمية، وفي نفس الوقت لا تبدو هذه الشركة بأن لديها أي حس واضح بالإدارة، وبعد فترة من الزمن تتحول عمليات التخطيط إلى لعبة مُسيّسة إلى حد كبير.



ثانيًا: التخطيط مُكَمِّل للإدارة:

يكون التخطيط ذي جدوى أكبر عندما يُكَمِّل الإدارة، فهو ليس بديلاً لدورها، وإذا ما كانت الإدارة يتمثل فيها أصحاب المؤهلات والمهارات العالية، تزداد الفرصة لتنفيذ التخطيط بواقعية أكثر، فهو يساعد على توضيح طريقة التخطيط الأكثر أهمية وغيرها من طرق التخطيط.



ويجب على أي شركة اختيار وتحديد هيكله وظائفها وشكل علاقاتها، وتوظيف أفراد مناسبين لتلك الوظائف، بالإضافة إلى توفير تدريبات لمن هم في حاجة إلى ذلك، وإبلاغ فرق العمل بالمخططات، وتقرير نسبة الصلاحيات المفوضة والأشخاص الذين ستوكل إليهم هذه الصلاحيات، ويجب على الشركة ألا تنسى الحوافز الاقتصادية وضبط آلية لتنفيذها، لما لها من دور كبير في إتمام المخطط التنفيذي للعاملين والموظفين.

ويعتبر الترابط المتبادل من حيث التواصل الفعال هو ميزة أساسية تتصف بها المؤسسات العصرية، حيث لا يوجد استقلال ذاتي لأي فرد، بل أصبح أغلب الموظفين مرتبطين بينهم وبين بعضهم من خلال أعمالهم.

ولولا توحد العديد من الأفراد وتحركهم سوية لأدى ذلك إلى إنبهار الجميع وفشل الشركة من بعدها، فكل شخص يستطيع المساعدة في تنفيذ الرؤية والاستراتيجية، أو حتي تعطيل التنفيذ، ولا يتضمن هذا الترابط والتواصل أتباع المدير فقط، بل يشمل أيضًا التواصل مع المدراء الآخرين وبقية الموظفين في الفروع الأخرى للشركة، فضلًا عن الموردين والمسؤولين الحكوميين، أو حتى الزبائن.

- مفهوم المحاذاة:

حينما تبدأ الشركات بالتغيير يقف أمامها تحدي استثنائي، ألا وهو تقبل التكنولوجيا وأنظمة الإدارة والمستويات الإدارية العليا والتنفيذية لذلك التغيير، فعادة تهتم الشركات بالإدارة العليا وتترك الإدارة التنفيذية رغم أن كلا الإدارتين يسعيان في اتجاه واحد لتحقيق الهدف من ذلك التغيير، ويؤدي هذا الاختلال في الاهتمام بالإدارتين العليا والتنفيذية إلى مشكلة في التنظيم وإدارة الشركة، ولهذا يجب على الإدارة العامة للشركة الاهتمام بكلا الإدارتين وهذا ما يطلق عليه مصطلح «المحاذاة».

وتختلف المحاذاة عن التنظيم، فما يقوم به المدراء هو «التخطيط» لصنع أنظمة بشرية قادرة على تنفيذ المخططات بدقة وكفاءة عاليتين، وعادةً ما يتطلب ذلك جملةً من القرارات تكون في الأغلب مُعقّدة وهذا هو التنظيم، أما المحاذاة فتعمل على منح السلطة إلى الأفراد ليحققوا التغيير المنشود، وهو أمر نادرًا ما يحدث كنتيجة للتنظيم الإداري التقليدي.

تُعتبر محاولة حمل الناس على استيعاب رؤية جديدة للمستقبل تحدياً من أجل تحقيق هدف ما على المدى القصير، ويمكن تشبيه ذلك بالاختلاف مثلاً ما بين محاولة قائد فريق كرة قدم تفسير تصوره للمباريات الثلاث القادمة، وبين شرح منهج جديد للعبة سيتم اللجوء إليه في النصف الثاني من الموسم، فتساعد المحازاة على تحقيق النجاح في الثلاث المباريات القادمة وذلك لأنه حدث فهم وتناغم ما بين أعضاء الفريق قبل تلك المباريات الثلاثة، أما شرح منهج جديد للعبة سيلجأ إليه الفريق في النصف الثاني من الموسم ما هو إلا تخطيط وتنظيم لما سيحدث في المستقبل.



وهناك تحدٍّ هام آخر يرتبط بالمحازاة ويتمثل في المصادقية -أي جعل الناس قادرين على تصديق رسالة ورؤية الشركة الجديدة-، فمن الأمور التي تُسهِّم في تحقيق المصادقية مثلاً هو السجل التاريخي لصاحب المنظمة أو قائدها أو مجلس إدارتها الذي تصدر عنه الرسالة، وكذلك مضمون الرسالة نفسها، وسمعتهم فيما يتعلق بالنزاهة والثقة بالنفس، وكذلك التناسق بين الأقوال والأفعال.

ومن أهم الأسباب التي تجعل بعض المنظمات تواجه صعوبات في التكيف مع التغييرات السريعة في الأسواق أو في التكنولوجيا أو غير ذلك، هو وجود بعض الأشخاص العاملين ضمن هذه المنظمات يشعرون بالعجز نسبياً في التعبير عن آرائهم أو مقترحاتهم.

فلقد تبَيَّن أن مثل هؤلاء الأشخاص من خلال تجاربهم في الحياة العملية، إذا ما حاولوا مواكبة التغييرات الخارجية وبادروا بالقيام بإجراءات مناسبة أو تقديم اقتراحات أو تعديلات تساعد على تحقيق ذلك التغيير، فسوف يكونون عُرضَةً لشخص ذي رتبة أعلى لن يجذ ما قاموا به، وقد تتخذ عمليات التآنيب أشكالاً

مختلفةً مثل «هذا مخالف لسياستنا»، أو «لا يمكننا تحمل ذلك»، أو «اصمت وقم بعملك كما قيل لك» ...

ولهذا فإن المحاذاة تساعد على التغلب على هذه المشكلة، وذلك بتعزيز قدرات الأفراد من خلال طريقتين على الأقل ألا وهما:

الأولى: هو تواجد حس إداري واضح داخل المنظمة، والذي يُمكن الموظفين ذوي الدرجات الدنيا القيام بمبادرات دون الإحساس بالضعف، وبالتالي سوف يصعب على الرؤساء تأنيبهم طالما أن سلوكهم يتطابق مع تصور الشركة ومسارها.

الثانية: تتمثل بفكرة أن الجميع يسعى لتحقيق نفس الهدف، وبالتالي فإن هنالك احتمال بسيط في تجميد عمل مبادرة أحد الأشخاص إذا ما تعارضت مع مبادرة شخص آخر إذا ما كانت هي أصلح وبها فائدة أفضل للمنظمة.



ثالثاً: تحفيز الأشخاص أم الرقابة وحل المشاكل؟

يبرز دور التحفيز حينما تواجه عملية التغيير -والتي هي من أساسيات القيادة- العديد من الصعوبات، وتعتبر القدرة على توليد سلوك حيوي وفعل أمرًا مهمًا لتذليل تلك الصعوبات.

ولا يجب أن ننسى أن التحفيز الناجح للموظفين هو ما يضمن خلق الدافع الذاتي لديهم لتجاوز المصاعب، كما أن ضبط الوجهة يحدد الطريق الملائم للحركة، فيجب على الأفراد معرفة الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة، لأن التوافق الفعال يؤدي إلى جعلهم يسرون في طريق التغيير.

– التحفيز أم الرقابة الصارمة؟

وتتخذ الإدارة آلية المراقبة للمقارنة ما بين سلوك الموظفين والخطة الموضوعية، وتأخذ القرار المناسب عندما ينشأ أي انحراف، فإذا كانت الإدارة في مصنع ما مثلاً جيدة، فإن هذا الأمر يعني أن عملية التخطيط قد حققت أهدافاً ملموسة للجودة.

إن المسار التنظيمي يساعد
على تكوين منظمة بإمكانها
تحقيق تلك الأهداف، كما
تضمن عملية المراقبة ملاحظة
العيوب المحتملة في الجودة
حال ظهورها، وليس بعد
مضي وقت طويل.

وبناءً على ما سبق، تجد
الإدارة بأن السلوك المُلهم
أو عالي التحفيز غير ملائم
في الغالب، فمن منظورها
يجب أن يسير العمل دون أي
احتمال للفشل، ودون أي
مخاطر، ويعني هذا بأن تسيير



العمل لا يمكن أن يعتمد على الأمور الاستثنائية أو تلك التي يصعب الحصول عليها.

ومن هنا نستطيع فهم حالة الملل والشعور بالرتابة لدى الموظفين عندما يكون الغرض الكلي للمنظمات والمؤسسات هو مساعدة الأشخاص العاديين الذين يتصرفون بشكل عادي على إنجاز المهام الروتينية بشكل ناجح يومًا بعد يوم، وبالطبع لا أحد يجد هذا الأمر مثيرًا أو جذابًا، ولكن هكذا هي الإدارة تعمل على الرقابة وليس التحفيز.

وإذا ما أمعنا النظر في القيادة فإننا نجد أنها أمرًا مختلفًا، فهناك دومًا حاجة إلى دفعة من الطاقة لتحقيق الرؤى الكبرى، حيث أن التحفيز والإلهام يشجعان الأشخاص، ولا يكون ذلك بدفعهم في الاتجاه الصحيح كما يكون الأمر عبر آليات الرقابة، ولكن بتحقيق الاحتياجات الإنسانية الأساسية للإنجاز، والشعور بالانتماء، والتقدير الذاتي، وبالسيطرة على الذات، والقدرة على الحياة من أجل المثل الشخصية.

وبالطبع، فإن هذه المشاعر تمس الجميع بعمق، وتثير لديهم استجابة قوية، ويقوم القادة الجيدون بتحفيز الناس بأشكال مختلفة، فهم يُعبّرون بشكل دائم عن رؤية المنظمة بطريقة تُلقى الضوء على قيم مُتلقّي خطابهم، مما يجعل العمل شيئاً مهماً بالنسبة لأولئك الأفراد.

كما يقوم القادة أيضاً وبشكل منتظم بإشراك الأفراد في تحديد الطرق التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تحقق رؤيتها، أو في الجزء الأكثر ملاءمة لفرد معين منهم، مما يعطي الأفراد شعوراً بالتحكم.

وهناك تقنية هامة أخرى للتحفيز تتمثل في دعم مجهود الموظفين في تحقيق رؤية المنظمة، وذلك من خلال توفير التدريب والملاحظات ورسم المهام بما يساعد الأفراد على التطور من الناحية المهنية، وترسيخ اعتزازهم بأنفسهم.

وأخيراً، فإن القادة الجيدون يعترفون بالنجاح ويكافئون عليه، وهو ما يمنح الأفراد الشعور بالانتماء إلى منظمة تهتم بهم، وليس شعوراً بالإنجاز فحسب، وبالتالي يصبح العمل بحد ذاته محفزاً بشكل جوهري.

وكلما اتسمت بيئة العمل بذلك التغيير، كلما توجَّب على القادة تخفيز الأفراد لتكون القيادة أمراً نلمسه عند كل الأفراد في مختلف الدرجات، ولا شيء أقل من هذا سيكون مُجدياً، لأن مجاهدة التغييرات في أي أعمال معقدة يتطلب مبادرات من طرف عدة أشخاص.

ولكي تسير أدوار قادة المنظمة جنباً إلى جنب، يجب أن تكون تصرفاتهم مُنسقة بعناية عن طريق آليات تختلف عن تلك التي تُنسّق سير أدوار الإدارة التقليدية.

ولا يجب أن ننسى دور شبكات العلاقات المتينة في تنسيق الأنشطة القيادية، كما



هو الحال في الشركات ذات الثقافة العريقة، وهو ما اعتبره أكثر نجاحًا من الطريقة التي تُنسّق بها الهياكل الإدارية للمديرين، ويكمن السر في ذلك في أن الشبكات القيادية يمكنها أن تتعامل مع رؤى التغيير الجديدة.

ولا ننكر وجود بعض العلاقات غير الرسمية في كل الشركات وهي التي تكون خارج نطاق المنظمات، ولكنها تكون في أغلب الأحيان متواضعة (فبعض الأشخاص مترابطون بشكل جيد، ولكن الأغلبية ليسوا كذلك)، أو أنها تكون ضعيفة إلى حد كبير (كوجود شبكة متينة داخل مجموعة التسويق وأخري متينة داخل البحث والتطوير، ولكن ليس بين القسمين).



رابعًا: علاقة الإدارة العليا بالأداء التنظيمي:

لقد أوضح عدد كبير من الباحثين الدليل على أن مجموعة الإدارة العليا مرتبطة بأداء المؤسسة التنظيمي وشددوا على أهمية فرق الإدارة العليا من خلال نقاش مشابه حول علاقة المجموعات بالعمل التنظيمي، والعلوم السياسية.

وكان (إيرفينج جينيس) مؤيدًا قويًا لفكرة العلاقة الإيجابية والقوية بين صناعة قرار مجموعة النخبة - فريق الإدارة العليا - والنجاح التنظيمي .

فمثلاً حينما تكون نخبة صنّاع القرار الناجحة حذرة بشأن اتخاذ قراراتها، فإنها تكون أقرب للنجاح لأنها تبحث بدائلها بعناية، وتقوم ببحث شامل ونزيه للمعلومات المتعلقة بالقرار، وتضع خططاً احتياطية بمجرد تحديدها لخيار ما، وأيضاً فإن قادة فرق الإدارة الناجحة يميلون أيضاً لتقبل النقد بصدر رحب ودون عقاب.

وما يثير الملاحظة هو ما توصل إليه (هامبريك عام ١٩٩٤) بأنه على الرغم من اكتشاف أهمية فرق الإدارة العليا، فإن المدراء التنفيذيين نادرًا ما يتم تمييزهم عن فريق الإدارة العليا ككل، ولكن في النهاية لابد أن يتفق الجميع على وجود التأثير التام لفريق الإدارة العليا على الأداء التنظيمي.

– السمات العامة للإدارة العليا:

طرح الباحثون دراسة توضح سمات الإدارة العليا ومدى تأثيرها على أداء المنظمة داخليًا وخارجيًا، فاستنتج الباحثون عام ١٩٩٢ مجموعة من المؤشرات والتي حصلوا عليها من دراسة عدد من المنظمات، وقاموا بالتركيز على أثر سمات الإدارة العليا على أداء العاملين في تلك المنظمة، ومن تلك السمات الآتي:

(١) عامل المرونة / تصلب الرأي، وهو يعد مؤشر قوي على مدى احتمالية رؤية المشاكل من أكثر من زاوية، ومدى القدرة على تغيير نمط التفكير للتعامل مع كل أمر جديد يمكن أن يطرأ.

(٢) عامل القدرة على التحكم في الأزمات، وهو مؤشر جيد على مدى القدرة على التعامل مع الأمور الطارئة وشديدة الأهمية.

(٣) عامل التفاؤل / التشاؤم، وهو مؤشر على مدى تشاؤم فريق العمل نحو تحقيق أهدافه.

(٤) عامل قوة / ضعف شخصية الرئيس، وهو مؤشر هام على مدى قدرة القائد على التحكم في مسار الأمور، وعلى إدارة مجموعة العمل.

(٥) عامل التحيز/ الحيادية، وهو مؤشر يدل على مدى صحة العلاقة بين الأعضاء داخل فريق العمل الواحد.



- ٦ عامل الانضباط / الفساد، وهو مؤشر يكشف إمكانية قيام أعضاء فريق العمل بعقد صفقات غير قانونية، أو إذا ما كانت هناك محاباة للبعض من قبل الادارة، أو احتمالية عمل أحد الأفراد من أجل الحصول على مصلحة شخصية.
- ٧ عامل اللامركزية / المركزية، وهو مؤشر دال على تسيير العمل من خلال سلطة مركزية تدير جميع الأفراد، أم يتم تقسيم السلطة بطريقة إدارية لامركزية.
- ٨ عامل القدرة على تحمل / عدم تحمل المخاطر، وهو مؤشر مهم يوضح قدرة كل مجموعة على اجتياز مخاطرة ما وقبولها بشكل محسوب. (انظر بيترسون، اوينز، مارتورانا ١٩٩٩).

– السمات الرئيسية للإدارة العليا:

استخلص الباحثون أربعة سمات رئيسية تسبب في تأثير فريق الإدارة العليا على أداء المنظمة، فبعدما عرضا ٨ سمات قاما بتلخيصها في أربع نقاط رئيسية، وهي كالآتي:

- ١ – اللامركزية وعلاقتها بأداء المنظمة.

- ٢- التفاؤل والإيجابية وعلاقته بأداء المنظمة، فالمدراء ذوو النزعة الإيجابية يميلون إلى أن يكونوا أكثر نجاحًا.
 - ٣- «الأمان النفسي» أو القدرة على المعارضة دون عقاب هو أمر أساسي من أجل أداء فعال للفريق.
 - ٤- المرونة الفكرية وعلاقتها بأداء المنظمة.
- وسنعرض كل واحدة منها بالتفصيل.

1- اللامركزية لفريق الإدارة العليا:

افترض بعض الباحثين أن درجة قبول المدير التنفيذي سيكون له علاقة بالتماسك واللامركزية ضمن فريق الإدارة العليا، فالقبول -حسب تعريف (ماكراك وكوستا)- هو الدرجة التي يُظهر فيها شخص ما ترحيب شخصي، وتفضيل للتعاون على التنافس، وثقة وتقبل للآخرين، وإذا ما كان المدير التنفيذي ذي قبولٍ عالٍ فإن فريق الإدارة العليا سيكون متماسكًا ولا مركزيًا.

فكلما كانت الإدارة العليا وقادة المنظمة يتعاملان بهيكل تنظيمي يعتمد على

اللامركزية كلما أتاح ذلك للعاملين والموظفين سواء كانا في الدرجة الدنيا أو الدرجة الوسطى أن يقدموا اقتراحاتهم وتعديلاتهم وآرائهم لتطوير سير الإنتاج، فذلك ما يضمن انتماء أولئك الأفراد إلى كيان المنظمة حيث أنهم باتوا يؤمنون أن صوتهم مسموع عند الإدارة العليا.

ويستطيع المدير التنفيذي أن يشجع مجموعته الإدارية على العمل كفريق واحد متشاركين المعلومات الحرجة للوصول لإجماع تام على النتائج، وفي هذه الحالة يتشارك جميع الأفراد في السلطة.

2- التفاؤل والإيجابية لفريق الإدارة العليا:

يُعد نشر التفاؤل والإيجابية بين صفوف العاملين في المنظمة من العناصر الهامة في تأثير الإدارة العليا على الأداء التنظيمي، فقد وجد الباحثون بأن القادة ذوي الترحيب الشخصي العالي والمتفاؤلون يميلون إلى تشجيع الفريق على التماسك، وأن الفرق التي حظيت على النصيب الأعلى في مستوى القبول كان أفرادها متماسكين اجتماعيًا بشكل أكبر.

ومن الجدير بالذكر أنه كان هناك عدد من الدراسات المشابهة التي دعمت هذه
الحجة في أعوام الخمسينيات والستينيات.

شركة (كوكاكولا):

وخير مثالٍ على هذا النوع
من القادة هو المدير التنفيذي
لشركة (كوكاكولا) (روبرتو
جوزيتا)، الذي كان ذا قبولٍ
عالٍ وصاحب تفاؤل وإيجابية
قوية، والذي عمل دون كلل من
أجل أن يجمع كافة أعضاء فريق
الإدارة العليا في (كوكاكولا)
سويًا، وأن يبنى علاقات قوية
بينهم.

ولم يكن ذلك بالأمر اليسير



عليه، حيث كان أعضاء فريق الإدارة العليا معتادين على العمل بشكل فردي، كما أن نصفهم كانوا مرشحين محتملين لمنصبه قبل توليه له، ومع ذلك، فقد تمكن (جوزيتا) من تحويلهم من أشخاص غير متعاونين إلى آخرين مشاركين بالعمل الجماعي بالفريق.

3- الأمان النفسي لفريق الإدارة العليا:

وقد أوضح العلماء بأن الأمان النفسي في التعامل مع المدير التنفيذي والإدارة العليا له علاقة بإدراك العاملين لهيمنة القائد، فالأمان النفسي يتميز بمجموعتين مميزتين من الصفات:

- الاجتماعية والعشرية وحب الكلام.
- الإصرار والهيمنة (بحسب ماكراي وكوستا ١٩٨٧).

وإذا أردنا أن نعلم ما هو الأمان النفسي لوجدنا أنه التواضع والبساطة في التعامل مع العاملين في المنظمة، فالقادة الأكثر انبساطاً يكونون متفاعلين وحيويين

بشكل أكبر، ويكونون أيضًا أكثر قوة في التعبير عن رأيهم (انظر جادج إت آل ٢٠٠٢).

وهنا يمكننا أن نذكر المدير التنفيذي لشركة سيارات (كرايسلر من عام ١٩٧٩ إلى عام ١٩٩٠)، والذي كان يعتبر نموذجًا مشهورًا للبساطة والتواضع وزرع الأمان النفسي في التعامل مع العاملين، فقد كان أحد أكثر المدراء التنفيذيين صراحة وهيمنة في تاريخ الشركات الحديث.

4- المرونة الفكرية لفريق الإدارة العليا:

يري الباحثين أن انفتاح الإدارة العليا وتقبلها لأراء مختلفة إنما هو ناجم عن المرونة الفكرية لفريق الادارة العليا واستعدادهم للمخاطر، فالأشخاص المنفتحين للخبرات الجديدة يقدرّون المسائل الفكرية ويهتمون بعمليات التفكير غير الاعتيادية، كما يعتبرونها نوعًا من الإبداع.

فيقول هؤلاء الباحثون: إن وجود مدير تنفيذي على قدر عالٍ من الانفتاح على رأس فريق العمل سيشيع فكرة تثمين السلوك الفكري المرن والمنفتح (بحسب

ماكرابي وكوستا عام ١٩٩٧)، وسيساعد على تطور ونمو المنظمة التي يعمل بها.

وبالعودة إلى مثال شركة (كوكاكولا) ومديرها التنفيذي (روبرتو جويزيتا)، فنراه نموذجًا ممتازًا للانفتاح، فلقد كان القائد الذي تحدى التقاليد وقام بالعديد من الأمور المبتكرة، كاستخدامه لاسم (كوكا) على مشروب حمية خفيف وشرائه (باراماونت) للأفلام. وبالتالي، لم يقرر فريقه فقط إطلاق «الكوكا الجديدة»، لكنهم كانوا أيضًا مرنين بما يكفي لاستعادة (الكوكا) القديمة عندما استدعي الأمر ذلك.

وهكذا عزيزي القارئ نجد أن تلك العناصر سواء كانت اللامركزية في التعامل مع الإدارة العليا، ونشر الأمان النفسي والانفتاح، وزرع التفاؤل والإيجابية والتواضع والانبساط، مما يؤدي إلى انفتاح ومرونة فكرية في إدارة تلك المنظمة.



خامساً: الإدارة العليا واتخاذ القرارات:

تُعبّر كل خطوة تخطوها المنظمة عن قرار أو عن حزمة من القرارات يتدخل فيها مجموعة من المدراء التنفيذيين، ولا يعني ذلك أنه يُشترط تدخل كل أعضاء الفريق الإداري للشركة في كل خطوة أو قرار، فمثلاً قد يتدخل كل المدراء التنفيذيين بالشركة في إقرار القرار الخاص بالتوسع الجغرافي للشركة، في حين قد يتدخل عددٌ محدودٌ من المدراء التنفيذيين في إقرار قرارات أخرى تتعلق بفريق المبيعات.

إن الإدارة العليا الأفضل هي التي تمتلك مزيج من المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار المناسب، والذي يؤدي في النهاية إلى القيام بالتصرف المثالي والأفضل على الإطلاق، ويعتمد هذا القرار بشكل أساسي على قدرة هذا الفريق على إجراء مسح معلوماتي دقيق للسوق، ورصد المشكلات الموجودة به، وإدراك الفرص الحقيقية، وتفسير بعض العوامل المؤثرة الأخرى، وتطوير بعض الخطوات الطموحة، والتفاوض، ومراجعة القرارات ونقدها وإعادة بنائها، ومن ثم إنجازها على أرض الواقع.

وتمثل القرارات المميزة مبادرات مبتكرة، ولكي تتخذ أي شركة قراراً مميزاً لا يصح أن يكون قرارها نابعاً من مجرد رد فعل على قرارٍ سابقٍ للمنافسين، فالشركة يجب أن تبادر وتبتكر وتخطط لمستقبلها، وبعض القرارات تعتبر قصة نجاح حقيقية بشكل لا لبس فيه.



وعلى سبيل المثال، يمكن النظر في الخطوة التي قامت بها شركة الطيران الأمريكية «أمريكان إير لاينز»، والتي تمثلت في تسويق برنامج يقدم خصومات رائعة للمسافرين أكثر من مرة على خطوط الشركة، وفيما يتعلق بقراراتٍ مميزةٍ أخرى كالتوسع الجغرافي وفتح أسواق جديدة، فمن الممكن أن تكون ناجحةً ولكنها تفتقد إلى روح المبادرة والابتكار.

فالمبادرة التي تحمل نوعاً من الابتكار هي مربط الفرس، فالابتكار هو الكلمة المفتاحية للنجاح، وهو مجموعة من المهام الغير محددة والغير منتظمة التي يقوم بها فريق عمل غير متناسق تنتهي بمجموعة من التوقعات للخروج بنتائجٍ إيجابيةٍ (حسب تعريف جاكسون ١٩٩٢).

إن فريق العمل صانع القرار يمتلك مصادر معلومات متنوعة وغنية، بالإضافة إلى امتلاكه لرؤى ثاقبة وأكثر شمولية، فتؤثر الخلفية المعرفية المتنوعة ووجهات النظر المتعددة لدى فريق العمل المتجانس بشكل إيجابي ومتميز في قدرته على رصد الفرص، ومواجهة التحديات، ومحاولة العديد من الأمور، إضافةً لامتلاكه رصيد ضخم يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة.

وقد تتسبب الاختلافات في الرؤى بين أعضاء فريق العمل في سلسلة من المشاكل وتعطيل للمصالح بسبب هذا التنوع وعدم التناسق، مما يؤدي في النهاية إلى تأخر إصدار القرار اللازم؛ لذا ينبغي علينا أن ندرك أن عدم التناسق والاختلافات بين أعضاء فريق العمل يؤدي في معظم الأحيان إلى ضعف قدرة الشركة على المنافسة واتخاذها للقرارات الصحيحة.

وبشكل عام، ومهما كان فإن الشركات التي لديها فريق عمل متناسق في قمة الهرم الإداري الخاص بها تمتلك قدرةً واسعةً على التقليل من آثار هذه الاختلافات بين أعضاءها، وطالما امتلك هؤلاء المدراء القدرة على تفهم الاختلافات فيما بينهم، وعلى الحوار وتلطيف الأجواء، ففي الغالب سيتم اتخاذ القرارات الجديدة والمبتكرة.





خاتمة الكتاب

خاتمة الكتاب

للقائد والمدير دور فعال داخل الإدارة العليا في المنظمة، وهكذا رأينا أهمية القيادة وتأثيرها على الأداء التنظيمي للأفراد داخل المنظمة، وأهمية خلق ثقافة الهدف الواحد والحلم الواحد الذي يعيشه كل أفراد المنظمة لنجاحها وتحقيق الأرباح وميزة تنافسية في الأسواق.

ولن ينجح القائد أو المدير في قيادة المنظمة إلا إذا نجح بداية في إنجاح الأفراد الذين يعملون لديه، فأولئك الأفراد يحتاجون إلى من يهتم بهم داخل المنظمة وأن يعمل على تطويرهم فيشعروا بأن نجاح المنظمة هو تحقيق لنجاحهم الشخصي، ولهذا يقع على عاتق القائد أو المدير اختيار الأفراد الصالحين لتحقيق نجاح للمنظمة في المستقبل، فليس كل العاملين داخل المنظمة عندهم من الشغف والتضحية والانتماء للمنظمة، فهم الأولى بأن يحصلوا على أفضل الفرص في التطوير والإرتقاء داخل المنظمة.

ويعمل القائد الناجح أو المدير الفعال في توجيه الإدارة العليا إلى النجاح، فالإدارة العليا هي مجموعة من المدراء أو القادة الذين يملكون حلم النجاح لتلك المنظمة، ولهذا تتبع الإدارة العليا خطوات لتحديد اتجاهها من خلال التخطيط الجيد المبني على الرؤية الجيدة، والاهتمام بتحفيز الأفراد وتشجيعهم لنجاح تلك المنظمة من خلال اتخاذ قرارات في صالح كلا الطرفين سواء الأفراد أو المنظمة.

120

الطريق الى
القيادة العليا



المراجع

121

الطريق الى
القيادة العليا

المراجع



122

الطريق الى
القيادة العليا



نبذة عن الكاتب



هو باحث وكاتب قطري الجنسية حصل على
الدرجات العلمية الآتية:

- دبلوم تكنولوجيا معلومات واتصالات - كلية
شمال الأطلسي (خريجين الدفعة الأولى) ICT
CNA-Qatar ٢٠٠٤.

- حصل على درجة الماجستير في التخطيط الاستراتيجي من الجامعة
الفرنسية (HEC)، وهي واحدة من أعرق وأرقى كليات إدارة الأعمال في
العالم.

- يُحضر الدكتوراة في جامعة (Northampton).

شغل كلاً من المناصب الآتية :

- كاتب إسبوعي في جريدة العرب القطرية.
- مقدم برنامج الخير في (تلفزيون قطر).
- يعمل حاليًا كمستشار تطوير وتدريب في مؤسسة قطر للإعلام.

أهم أعماله :

- مؤلف لأكثر من ٢٥ كتاب في مجال القيادة والتكنولوجيا منها: (تحليل الشخصيات القيادية - القيادة بالإرشاد - القيادة - التخطيط الاستراتيجي - صمم موقعك على الإنترنت بدون برمجة).
- ترجمت العديد من كتبه في مجالي القيادة والتكنولوجيا بعدة لغات.
- مؤسس مشروع وقف أونلاين - أكبر شبكة تدريب مجانية عربية على الإنترنت.

رسالته :

يحمل الأستاذ محمد الجفيري رسالة واضحة وهي المساهمة في إعداد جيل جديد من القادة متسلح بالعلم والمهارة والحكمة، ومؤهل لقيادة العالم العربي للالتحاق بمصاف الأمم العظمى، فهو يؤمن تمام الإيمان بقدرات الشباب القطري والعربي، لذا فهو يبذل كل طاقته في تدريب وتأهيل وتحفيز ودعم الشباب القطري والعربي لتحويل أفكارهم وأهدافهم إلى حقيقة واقعة تساهم في رسم مستقبل أكثر إشراقاً لقطر ولأمتنا العربية والإسلامية.



126

الطريق الى
القيادة العليا



نبذة عن مجموعة
صناع الإبداع

مجموعة صناع الإبداع تأسست لتكون المظلة التي ترعى مهارات الشباب وقدراتهم عن طريق عدة مؤسسات صغيرة تحتها:

- ١ - دار صناع الإبداع للنشر والتوزيع.
- ٢ - شركة إنتاج صناع الإبداع للتصوير والإخراج.
- ٣ - شبكة صناع الإبداع للتدريب على الانترنت.
- ٤ - مركز صناع الإبداع للتطوير وإدارة المشاريع الشبابية.

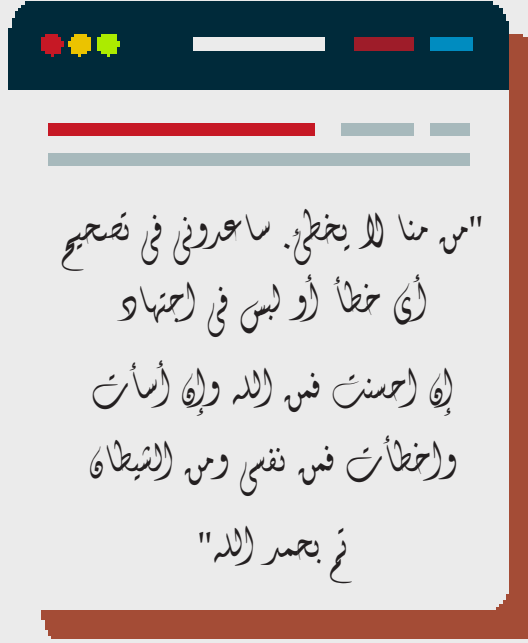
الهدف الرئيسى هو إطلاق العنان لقدرات وامكانيات الشباب العربى وتحفيزهم على نشر العلم والمعرفة فى شتى المجالات.

هذا هو حلمي وهذا ما أعيش لأجله

مؤسس مجموعة صناع الإبداع

ممد البفيري





"من منا لا يخطئ. ساعدوني في تصحيح
أبي خطأ أو لیس في اجتهاد
إلى احسن من الله وإلى أسأت
والخطأت من نفسي ومن القبطاء
نعم بحمد الله"

للتواصل:

Whatsapp: 0097455221828

email: mohammedaljefairi@gmail.com

Instagram: maljefairi

twitter: maljefairi

Snapchat: Nethelper





مترو القادة

نبذة عن مترو القارة

- دائماً ما يتبادر إلى الذهن لماذا يسبقنا العالم في النهضة ونبقى نحن في معظم الأحيان في دور المتفرجين وربما كنا في الصفوف الخلفية منها؟! هل المشكلة في عدم وجود قادة أو علماء، أم ماذا؟!

وللإجابة على سؤال كهذا نرجع إلى النظريات العلمية العالمية التي حصرت أهم أسباب النهضة في:

1. العلم

2. الأخلاق

3. العمل

- إذن فأي تلك العوامل الذي ينقصنا؟! الشروط الثلاثة العلم والأخلاق والعمل موجودة بنسبٍ ومستوياتٍ متفاوتة بين المجتمعات وكذلك بالمجتمع الواحد بين الأفراد وبعضهم البعض، ولكن أيضاً ليست هذه هي الأسباب الوحيدة لتأخرنا عن الركب، فلربما كان **الجانب المالي** هو أول تلك الأسباب، وبمعنى أكثر دقة فإن هذه المعادلة ينقصها الشراء لتكتمل على أكمل وجه.

- من هنا جاءت فكرة برنامج مترو القادة لتُعالج أسباب تأخر النهضة الأربع ولتسد هذا الثغر عن الأمة المباركة فتحاول خلق حالة ومناخ حقيقي قادر على خلق قادة وعلماء ينافسون العالم في شتى المجالات، فهذا البرنامج عالج العيوب التي قد تُخالط مثل هذه البرامج، فهو لم يعتمد على الخطابة بل عَمَد إلى خلطها بالعديد من الأنشطة العملية والتحديات والألعاب في بعض الأحيان مع الحفاظ على الجانب التعليمي بالإضافة إلى الجانب الربحي. فهذا البرنامج جاء متكاملًا يُراعي كافة الجوانب.

• إذن ما هو مترو القادة؟

هو برنامج مددته خمس سنوات، وخلالها سيمر المشاركون بالبرنامج بأربعة خطوط رئيسية يتكون كل خط منها من عدة مراحل يمر بها المشاركون ليطورون من مهارات ذاتهم ونفوسهم ويكتشف عالم القيادة ومستوياتها، بالإضافة إلى أنه سيطور كذلك من مهاراتهم في التعامل مع الآخرين وسيتعلم كيف يكون خبيراً في تخصصه المناسب له ومتخصصاً فيه كذلك، وسيعرف كيفية الوصول للعالمية بقدراته الشخصية وإمكانياته و تفعيل قدراته في كيفية التعامل مع المجتمع الذي سيتفاعل معه مستقبلاً لتحقيق إنجازاته سواءً على مستواه الشخصي أو على مستوى المجتمع أو حتى على مستوى العالم أجمع، وهذا هو ما نُسَميه بالوصول للعالمية.

ويتكون من أربع محطات أساسية هي:

1. خط الإرشاد: هو من أهم الخطوط الرئيسية فهو يبدأ بالتعريف عن مترو القادة وأهمية التغيير، كما يبدأ بمعرفة الذات والتعرف على الأنماط الشخصية وكيفية التعامل معها «مرفقة بسلسلة كاملة من الكتب تشرح كل نمط من أنماط الشخصية بالتفصيل».
2. خط العلماء: هو عبارة عن مجموعة محطات لصناعة عالم ناجح على المستوى العلمي وأيضاً على الصعيد الاجتماعي والتسويق له عالمياً، فهي تبدأ معه رحلته من كونه فني حتى تصل به إلى مستوى استشاري عالمي.
3. خط القيادة: هو عبارة عن خمس محطات رئيسية تبدأ بتعليم المتدرب على كيفية قيادة ذاته وتطوير مهاراته حتى تصل به إلى مرحلة قيادة القادة.
4. خط ريادة الأعمال: هو الذي يتعلم فيه المتدرب بشكل عملي كيف يحقق لنفسه الثراء، وكيف يكون مشروع خاص به وسبل تطويره.

البرنامج العملي لمشروع (مترو القادة)

Play (لعب وتحدي)	Learning (تعلم بالعمل)	Earn (كسب المال من مشروعك الخاص)
يعنى باكتساب الناس للمهارات اللازمة للتعامل مع الآخرين من خلال اللعب والتحدي فيما بينهم وكذلك يكتشف المشاركون ذاتهم ومهاراتهم من خلال مشاركة الآخرين	الطريقة التي تعتمد على نظرية 70 % - 20 % - 10 % 1- التعلم بالممارسة الحياتية يعلم الناس بنسبة 70 %: 2- التعلم من تجارب الناس مع بعضهم وتجارب الغير يعلم الناس بنسبة 20 %: 3- التعلم من المناهج الدراسية المكتوبة والكتب والمحاضرات والدورات تعلم الناس بنسبة 10 %:	يعنى بكسب المشارك للمال من خلال مشروعه الخاص به وذلك بتحويل أعماله وانجازاته الى مشاريع تربحه وتكسبه المال من خلالها كمثال : اذا كان للمشارك كتاب عمله وانجزه ونشره فانه فيما بعد ومن اجل ان يكسب من هذا الكتاب مالا فانه يحوله لقصة مصورة او فيديو مرئي او دورة تدريبية او اي عمل يكسب من وراءه مال.

ما أريده من خلال مشروعي هو تحويل المناهج المكتوبة إلى مناهج عملية تُمارس عملياً للتطوير والإنتاج من خلال الأشخاص أنفسهم لأجلهم ولأجل مجتمعاتهم، وللمساعدة في تطوير وتقدم وازدهار الأمة ونهضتها كما يجب.

- الهدف الأساسي والمهم من هذا المشروع:

المشروع هو برنامج عملي وعبرة عن لعبة يلعبها الكبار والصغار، والكبار يمكنهم خلال مدة خمس سنوات من الإنجاز والإنتاج والابداع فيما يتميزون به من قدرات، وسيرون ثمار ونتائج أعمالهم في كافة المجالات المتاحة لهم وسيرون تفاعل ومشاركة المجتمع معهم ومع انجازاتهم في جميع النواحي وتشجيعهم وهكذا للوصول إلى العالمية بإذن الله.

وهذه هي شبكة المشروع مفصلة أكثر بكافة الخطوط
الأربعة الرئيسية ومراحلها:

يتناول هذا الكتاب محطة فهم الذات
التي هي جزء من الخط الأخضر من مترو
القادة



شبكة مترو القادة

البرنامج العام
 < إعداد (فائدة - علماء - أغنياء)
 < شرح البرنامج العام

اهداف البرنامج
 < تغيير الذات والتخصص
 < المهارات القيادية
 < نمو الأمية المالية - زيادة الأعمال
 < مهارات تصبح خبير

الخط الأخضر (القيادية)

- (1) "اكتشاف عالم القيادة - التعرف على درجات ومستويات القادة - العادات السبع للناس الأكثر فاعلية".
- (2) "التفكير الاستراتيجي - التحليل الداخلي " الموارد - المنافسين - العملاء - البدائل - المنافسين الجدد " التحليل الخارجي " السياسية - المجتمع والدين - البيئة - التكنولوجيا - الاقتصاد - القانون " التمرکز " نظرية المحيط الأرق - التسعير - زيادة الأعمال " .
- (3) "مراحل التغيير الستة - أعراف المؤسسات - إدارة التوقعات - إدارة الأحزاب والفرق والمجموعات - لماذا تفشل الخطط الاستراتيجية ؟".
- (4) "تسهيل الاجراءات - مهارة التوظيف - خطط تطوير الموارد البشرية - مهارات التوجيه - بناء الفرق - توزيع المهام - اعداد الخطط التفصيلية / التنفيذ - اعداد وكتابة التقارير - التقييم".
- (5) "الادوات القيادية (التوجيه - التدريب - التحفيز - التفويض - الاشراد) الأساليب القيادية الستة (التحكم - الدبلوماسية - الشورى - الالهام - القيادة بالمثال - التفويض)".
- (6) "إدارة خدمات العملاء - إدارة الموارد البشرية - إدارة التسويق - المحاسبة للقياديين - الهياكل التنظيمية للمؤسسات - اعداد اللوائح والاجراءات - إدارة المناقصات - اعداد الموازنات المالية".
- (7) "مهارات توزيع المهام - اليات التنفيذ - مهارات تقييم وتقويم الخطط الاستراتيجية (".
- (8) "المشكلات الادارية الكبرى - التعامل مع الشخصيات المعيبة - المعضلات الادارية الكبرى في المؤسسات والهيئات "
- (9) "التفاوض - مجالس الادارات - اعداد الرؤية والأهداف - اعتماد الخطط التنفيذية - اعتماد الموازنات المالية - اعتماد الخطط والصورة الذهنية للمؤسسات - التواصل والتعليم".

المهارات القيادية
 (1) العليا

الرفاع

التحديات القيادية
 (2)

المدينة التعليمية

التنفيذ ومتابعة
 (3) الخطط والتقييم

مكتبة قطر الوطنية

قيادة الادارات
 (4) القيادية

الشعب

القيادة الموقوفة و
 (5) الأساليب القيادية

الريان القديم

المهارات الاشرافية
 (6)

المسيلية

محنة ادارة التغيير
 (7)

مستشفى حمد

التفكير الاستراتيجي
 (8) للمشاريع الجديدة

القصر الأبيض

محطة القيادة
 (9)

البنج

قيادة القادة
 المنصورة

قيادة الذات في محور الشكل والصحة ⁽³⁾	إكتشاف الذات وتحليل الشخصية (اختبار علمي MBTI) ⁽²⁾	برنامج مترو القارة ومعرفة أهمية التغيير ⁽¹⁾
لقطيفة	جامعة قطر	لوسيل
قيادة الذات في المحور الأكاديمي والتخصص ⁽⁴⁾		
كتارا		
قيادة الذات في المحور الاجتماعي ⁽⁵⁾		
القصار		
قيادة الذات في محور المهارات وتطوير الذات ⁽⁶⁾		
مركز الدوحة للمعارض والمؤتمرات		
قيادة الذات في المحور المالي ⁽⁷⁾		
الخليج الغربي		
قيادة الذات في المحور الروحاني ⁽⁸⁾		
الكورنيش		
التخطيط الاستراتيجي للذات ⁽¹⁰⁾		
البدع		

خبرات

الخط الأحمر : المهارات (فهم الذات - التخصص - التعريف والانتشار)

(1) "مهارات التواصل مع الآخرين - كسر الجليد - الانمات - التعارف".	
(2) "الابداع والتفكير الابداعي".	
(3) "إدارة الأولويات وترتيب الأولويات".	
(4) "مهارات التسويق - التعامل مع العملاء - فن الاقتناع".	
(5) "تحليل المواقف - اتخاذ القرار - حل المشكلات".	
(6) "الشجاعة - الثقة في النفس - اعداد المديرين - التحدث امام الجمهور - فن اللقاء".	
(7) "تحفيز الذات - المناعة من الفشل - المبادرة".	
بناء العلاقات وفهم الآخرين ⁽¹⁾	مهارات التحدث امام الجمهور ⁽⁶⁾
الدوحة الجديدة	مطار حمد الدولي
الابداع والتفكير الابداعي ⁽²⁾	
أم غويلينة	
ادارة الأولويات وترتيب الأولويات ⁽³⁾	
عقبة بن نافع	
مهارات الاقتناع ⁽⁴⁾	
المطار	
مهارات التعامل مع المواقف ⁽⁵⁾	
المنطقة الاقتصادية	
مهارات شحن الطاقة الداخلية والعطاء ⁽⁷⁾	
رأس بوفنتاس	
مهارات التعريف عن الذات ⁽⁸⁾	
الوكرة	

الخط الذهبي (الخبير)

شرق

- (1) "كيف أقدم برنامج تلفزيوني - كيف أعد برنامج تلفزيوني - مدخل في الاعلام المرئي".
- (2) "كيف أقدم برنامج إذاعي - اعداد البرامج الاذاعية - مدخل في تقديم البرامج الاذاعية".
- (3) "من كتابة مقال - من كتابة تقرير - من التأليف - كيف تؤلف كتاب - كيف أقوم بعمل الأبحاث".

غرب

- (1) "تعديل السيرة الذاتية للشخص حسب المجال - معرفة الكلمات المفتاحية للمتخصصين في المجال - تعلم لغة التخصص في المجال المختار - معرفة الشهادات الدولية التخصصية في المجال".
- (3) "الانضمام الى مجموعات في نفس التخصص - الاشتراك في جمعيات دولية في التخصص - الاشتراك في مجلات ونشرات في التخصص - التعرف على مهارات البحث في المجال - القراءة في فهارس كتاب المجال - البدء في دراسة الشهادات الدولية في المجال - متابعة العلماء في المجال".
- (4) "تعديل السيرة الذاتية للشخص حسب المجال - معرفة الكلمات المفتاحية للمتخصصين في المجال - تعلم لغة التخصص في المجال المختار - معرفة الشهادات الدولية التخصصية في المجال".
- (5) "تعلم الية النقد - التدريب - اعداد الحقايل التدريبية - صناعة الألعاب التدريبية - كيف تنشر بحث - كيف تروج عن نفسك كخبير".
- (6) "كيف تقدم جلسة ارشادية - كيف تكون مستشار - قيادة التخصص - قيادة المبادرات الشبابية والعمل التطوعي في المجال - كيف تخطط لمشروع تجاري".
- (7) " قائد التخصص - كيف تنشأ مشروع عالمي في مجالك - كيف تقدم دراسة جدوى لمشروع عملاق - كيف تحصل على التمويل - كيف تدبر الآخرين".

إختبار التخصص (1)	الفني (2)	محطة الباحث (3)	محطة المتخصص (4)	محطة الخبير (5)	الاستشاري (6)
بن محمود	السد	جوعان	السودان	الوعب	المدينة الرياضية
الاعلام الكتابي (3)					الاستشاري العالمي (7)
رأس بوعبود					العزيزة
الاعلام المسموع (2)	الاعلام المرئي (1)				
منتحف قطر الوطني	سوق واقف				

قطار المسافات الطويلة (ريادة الأعمال)

الانتشار - التواصل	المنتجات والخدمات	الإدارة القانونية بناء الأنظمة	ريادة الأعمال	برنامج التسويق الشبكي
التدفق المالي الأصول				تحصيل الموارد (المالية + البشرية)

الارشاد

مشيرب