



المدير التنفيذي الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

تأليف

عبداللطيف سعيد العمودي

المدير التنفيذي الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

تأليف

عبداللطيف سعيد العمودي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

١١	من هو الرئيس التنفيذي؟
١٧	مهام الرئيس التنفيذي
٢٣	صفات الرئيس التنفيذي الناجح
٢٩	سمات الرئيس التنفيذي
٣٧	كفاءة الرئيس التنفيذي
٦١	أدوار الرئيس التنفيذي
٦٧	الصفات التي تفصح عن نوع شخصية الرئيس التنفيذي
٧٣	مهارات الرئيس التنفيذي
٨٣	سلوكيات الرئيس التنفيذي
٩١	قوانين إدارة الأعمال
٩٥	أهداف الرئيس التنفيذي
١٠٣	تحديات الرئيس التنفيذي
١٢١	الرئيس التنفيذي في الشركات العائلية
١٢٥	كيف تصبح رئيساً تنفيذياً
١٣٧	كيف تفكر كمدير تنفيذي
١٤١	كيف تتصرف كرئيس تنفيذي
١٥٥	عيوب الرؤساء التنفيذيين
١٥٩	أخطاء الرئيس التنفيذي
١٦٥	سلطات الرئيس التنفيذي
١٧١	اختيار الرئيس التنفيذي
١٧٩	قصص وحكم لرؤساء تنفيذيين ناجحين
٢٠١	الدروس المستفادة من قراءة سير القادة المتميزين
٢٠٧	الخاتمة
٢١٣	((الملاحق))
٢٢٤	المراجع والمصادر

سُرَّةُ الشُّكْرِ وَتَقْوِيَةُ دِينِ

-
- الشكر والحمد والثناء؛ أولاً وآخراً وظاهراً وباطناً
وسراً وعلناً، لله رب العالمين.
 - الشكر لوالدي (رحمه الله)، الذي حببني في القراءة
منذ نعومة أظفاري.
 - الشكر للدكتور سيد الهواري (رحمه الله)، الذي
ألهمني وحفزني على خوض غمار التأليف.
 - الشكر موصول، لجميع الأشخاص الذين
شجعوني على المضي قدماً لتأليف هذا الكتاب.
-

ثروة أي أمة،
إنما هي في مواردها البشرية..

تمهيد

قبل أكثر من (١٥) عاماً أهدى إليّ صديق عزيز، كتاباً باللّغة الإنجليزية بعنوان: (كيف تصبح رئيساً تنفيذياً How To Become CEO)، من تأليف (جيفري فوكس Jeffrey J. Fox)، وهو من الحجم المتوسط، وشرعت في قراءته بعناية؛ ولكنّي توقّفت بعد ذلك لعدّة أسباب منها: أنّني كنتُ مديراً للتسويق والمبيعات في شركتنا، (شركة سعيد محمد العمودي) حينذاك، ولم يكن لدينا مسعى لهذه الوظيفة ضمن الهيكل الإداري للشركة في تلك المدة، وأيضاً لم تكن حصيلتي اللغوية، ولا وقتي يسمحان بمتابعة القراءة؛ إلّا أنّه في عام ٢٠٠٩م، تم تكليفي بهذا المنصب (المدير التنفيذي) في شركة العائلة، بعد مشوار طويل في التسويق، والمبيعات، والموارد البشرية، وكنائب للمدير العام. فبحثت عن الكتاب في مكتبي، وبدأت الاهتمام بقراءته؛ ولكن - أيضاً - بنوع من التراخي والهدوء، وكلّما سنحت لي فرصة، أقرأ بضع صفحات منه ثم أتوقف؛ ولكن بعد أن أنهيت تأليف كتاب (استراتيجيات تسويقية)، وقبلها كتاب (دليل البائع الناجح) ثم كتاب (أساسيات البيع ومبادئ النجاح)، وجدّتي أبحث في مؤهلاتي الداخلية، ومهاراتي وقدراتي، وما ينقصني؛ لأرقى لمستوى رئيس تنفيذي ناجح ومتميّز وليس تنفيذياً عادياً؛ لأنّه كلّما ارتفع مستوى القيادة، كلّما اتسعت دائرة الرؤية، وتحققت نجاحات متميزة بإذن الله، وهذا ما دفعني إلى اقتحام باب القراءة ثم الكتابة في هذا المجال جمعاً لما كُتِب وأُلّف فيه من مصادر شتى، مع ذكر بعض ما قرأته في كتاب (كيف تصبح رئيساً تنفيذياً) لمؤلّفه (جيفري فوكس) وما اكتسبته من خبرات عملية خلال مسيرتي الوظيفية الطويلة، والتي تجاوزت (٤٠) عاماً، كما قمت بزيارة لمكتبة جريب، وهي من المكتبات الزاخرة بالعديد من الكتب الإداريّة والقياديّة؛ وذلك لاقتناء ما أمكن من الكتب كمراجع للموضوع الذي أنا بصدد الكتابة فيه؛ ولكنّي فوجئت أنّه لا يوجد سوى عناوين فقط للرئيس أو المدير التنفيذي، أحدهما مترجم وبعنوان (جاذبيّة الرئيس التنفيذي Executive Charisma) للكاتب (ديبرا بينتون)، والذي كان متوقّراً لديّ بمكتبي، والكتاب الآخر بعنوان (وظيفة المدير التنفيذي المعاصر) تأليف الدكتور (إبراهيم بن عبدالله المنيف)؛ ولكن للأسف لم يكن الكتاب متوقّراً بمدينة جدة وإنّما في فرعها في الرياض، لنفاد الكميّة. فقامت

بتكليف أحد أقاربي بشراء الكتاب وإرساله لي، وهو كتاب من الحجم المتوسط يقع في (١٧٥) صفحة تقريباً، قرأته خلال إحدى رحلاتي خارج المملكة في شهر نوفمبر لعام ٢٠١٥م، وفعلاً، وجدت فيه ضالتي، حيث إنَّ المؤلِّف عمل المدير العام لشركة الكهرباء، والمؤسِّس والمدير العام لصندوق التنمية العقاري بالمملكة العربية السعودية، إلى جانب إنتاجه الأكاديميِّ والبحثي الذي صدر في عشرين كتاباً ومئات البحوث الإدارية، وكان رئيساً لتحرير مجلَّة (المدير) والتي تصدر منذ عام ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م، وهي تعدُّ الأولى من نوعها في الوطن العربيِّ، وقد أشار في مقدمة كتابه (وظيفة المدير التنفيذي المعاصر)، إلى أنَّ كتابه لم يكن ليصدر لولا بحوثه التي تزيد عن مائة وثلاثين بحثاً تمَّ نشرها بمجلَّة (المدير)، التي تصدر في العاصمة السعودية الرياض، ما بين عامي ٢٠٠١ و ٢٠١١م، وقيمت بقراءة الكتاب بتركيزٍ وعنايةٍ، ونقلت منه العديد من الفقرات، ثمَّ اطَّلعت على كتب أخرى للمؤلِّف: أحدها بعنوان (وظيفة المدير العام)، وهو كتاب جامع لمهام وواجبات ومسؤوليات المدير العام يقع في (٤٤٤) صفحة، وكتاب آخر له بعنوان (المدير المعاصر) ويقع في (٣٣٠) صفحة، نسأل المولى له المغفرة والرحمة على ما قدَّمه للمدير العربيِّ و للمكتبة العربيَّة، وكانت وفاته -يرحمه الله- في ١٥ جمادى الثانية لعام ١٤٣٥هـ.

أدركت عندها أنه مع التوجُّه لزيادة عدد المديرين التنفيذيين في وقتنا المعاصر؛ فلا بدَّ من تواجد أكثر من مرجع لبحث هذه الوظيفة بتفصيلاتها، وقد تواصلت مع مجموعة من الخبراء والمدرِّبين مستعيناً بهم بعد الله في هذا الشأن فشجعوني على المضيِّ قُدماً نحو الكتابة في هذا الموضوع، وهذا الجهد الذي بين يديك حصيلة قراءة ما لا يقل عن (٣,٥٠٠) صفحة متخصصة عن المدير أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام أو القائد، وخبرة (٤٠) عاماً في العمل في القطاع الخاص منها قرابة (١٥) عاماً كرئيس تنفيذي، وأجزم أنَّني تعلَّمت خلال بحثي في هذا الموضوع أشياء جديدة و عديدة من مسؤوليات ومهام، ووظائف ومتطلِّبات، وسمات للرئيس التنفيذي لم أكن على علمٍ بها قبل الشروع في الكتابة عن هذا الموضوع، مما زادني حرصاً على المضيِّ قُدماً في إكماله؛ ليكون بعون الله زاداً لرواد الأعمال (Entrepreneurs)، وأرجو أن يجدوا فيه بُغيَّتْهم، وأنَّ ينتفعوا بما فيه.

ثروتنا في مواردنا البشريّة:

إنّ ثروة أيّ أمة، إنّما هي في مواردها البشريّة، وهي الثروة الأصليّة التي تصنع باقي الثروات، والواجب هو تهيئة وتطوير وتنمية وتدريب هذه الموارد، ثم يكون الاختيار الوظيفي بناءً على الكفاءة والمؤهلات مع تحديد الصلاحيّات والواجبات والمسؤوليّات ومستوى المساءلة، ويقسّم العمل على أساس التخصص والكفاءة، وليس المحسوبيّة والشلليّة ودرجة القرابة. إنّنا نعيش في عصر متسارع التغيير، ولكي نحقق التغيير المتوافق مع هذا التسارع فإنّ نقطة البداية هي بناء فرق العمل الفاعلة، أي أن يكون لدى المدير التنفيذي العربيّ مجموعة من المساعدين والنواب ومديري الإدارات والأقسام والأنشطة من ذوي المواهب والكفاءات مع بناء ثقافة الصراحة والشفافيّة وقبول الرأي المخالف والشورى والالتزام.

إنّ غالب إنتاجنا الإداريّ العربيّ - بما فيه هذا الكتاب الذي بين يديك- هو حصيلة ونتاج قراءات ونقولات من كتب غربيّة في معظمها سواءً كانت مترجمة، أو غير مترجمة؛ لذا فإنّنا بحاجة ماسّة إلى أن يكون لدينا فكّر إداريّ قياديّ عربيّ معاصرٌ مُستقٌّ من ثقافتنا وبيئتنا وتراثنا، مستفيداً مما وصل إليه الغرب في هذا المجال، غير متنكّرٍ أو متجاهلٍ له، فالحكمة ضالة المؤمن أنّى وجدها فهو أحقُّ النَّاس بها.

عبد اللطيف سعيد العمودي

٢٠٢٠م / ١٤٤٢هـ

مقدمة

إنَّ مُسَمَّى (المدير التنفيذي) أو (الرئيس التنفيذي Chief Executive Officer) مصطلح ربما لم يُعرف إلَّا في القرن العشرين، وكان قاصراً على الذكور من هذه الفئة، ووفقاً لدراسة أجرتها (كارولا فريدمان Carola Frydman) من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (The Massachusetts Institute of Technology MIT)، فمنذ عام ١٩٣٦م إلى أوائل عام ٢٠٠٠م، كان هناك زيادة سريعة في حصّة كبار المديرين التنفيذيين الحاصلين على درجة الماجستير (MBA). بما يقارب (١٠٪) من المديرين التنفيذيين في عام ١٩٦٠م، إلى أكثر من (٥٠٪) بحلول نهاية هذا القرن. بينما في وقتٍ سابقٍ من القرن، كان كبار المسؤولين التنفيذيين أكثر حرصاً للحصول على درجات التقنية في العلوم والهندسة أو القانون، وابتداءً من عام ٢٠١٤م، كان هناك (٢٤) رئيسةً تنفيذيةً من النساء، في قائمة شركات (فورتشن FORTUN) من بين (٥٠٠) مدير تنفيذي، وهو رقم قياسي بما نسبته (٤,٨٪).

وفي وطننا العربيّ المعاصر، شهد هذا المنصب اهتماماً كبيراً من مجالس الإدارات خاصّةً عندما بدأ تطبيق الحوكمة كمفهومٍ تتطلّبه تحديّات المرحلة، فلم يعد سائغاً إدارة المؤسسات وفقاً للطرق التقليدية، حيث إنّ أغلب الأنشطة التجارية تُدار بواسطة المؤسسات الخاصّة والشركات العائلية؛ فأصبح مفهوم إعادة هيكلة هذه الشركات مطلباً رئيساً؛ لما لوحظ من انهيار العديد من الشركات العائلية والمؤسسات الخاصّة بمجرد وفاة المؤسس، وقامت وزارة التجارة بالمملكة العربيّة السعوديّة في عام ١٤٣٥هـ الموافق لعام ٢٠١٣م، بإصدار دليل بعنوان (دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشاديّ)، الذي يضع الإطار المنهجيّ للممارسات الرشيدة والخيارات السليمة لتنظيم وإدارة الشركات العائلية، ويقدم هذا الميثاق الاسترشادي لهذه الشركات أحكاماً مختارة لمضامين الموائيق العائلية، حيث تؤكّد الوزارة في هذا الدليل على أهميّة الحوكمة وعياً ومفهوماً وممارسةً لاسيما في الشركات العائلية، ذلك أنّ الحوكمة السليمة هي التي تقدّم قيمةً مضافةً وحقيقيةً لهذه الشركات، وتكون داعياً لاستمرارها بما يخدم مصلحة المساهمين والعاملين في الشركة على اختلاف مستوياتهم خصوصاً، والاقتصاد الوطني عموماً، الذي كانت شركاتهم ولا تزال رافداً قوياً من روافد رخائه وازدهاره.

ومن هنا ظهرت أهميّة الكتابة عن الرئيس التنفيذي، كأحد أهمّ العناصر في الهيكل التنظيمي للشركات سواءً كانت هذه الشركة مساهمةً مغلقةً، أو مساهمةً عامةً، أو شركةً عائليةً، أو قطاعاً عاماً، أو حتى مؤسسةً فرديةً.

وقد لوحظ أنّ المديرين العرب لا يركّزون على التنفيذ، ولا يهتمون بالوقت الذي هو أساس ومنطلق الإدارة العالمية، ويُعتبر هذا نقطة ضعف في الإدارة العربية جمعاء، مع أنّ وظيفة المدير: هي (التنفيذ Execution)؛ لذلك أطلق الأمريكيان على وظيفة (المدير العام General Manager)، كما نعرفها نحن العرب، اسم (الرئيس التنفيذي CEO)؛ لأنّ همّهم وتركيزهم هو (التنفيذ)؛ ولأنّ عنصر الوقت واحترامه والشعور بأهمّيته، أصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الغرب؛ لذا فقد ابتكروا الأجر بالساعة للتذكير بأهميّة الوقت.

وفي موضوع أهمية الوقت يجدر بنا أن نتذكر مقولة (ستيف جوبز Steve Jobs)، مخترع جهاز (أبل ماكنتوش Apple Macintosh)، في حفل تخرجه: «إنّ وقتك محدود، فلا تُضيّعه في عيش حياة إنسانٍ آخر، ولا تنخدع بالأمور المسلّم بها، والتي تتمثّل في العيش بنتائج تفكير الآخرين».

وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ هذا المنصب (الرئيس التنفيذي CEO)، هو تكليفٌ وليس تشريعاً، كما قد يتصوّر بعض الناس، وهو نتاج سنواتٍ من العمل الدؤوب والكثيف والكفاح. حيث يذكر الدكتور (إبراهيم المنيف) في كتابه (وظيفة المدير العام)، أنّ الوصول إلى هذا المنصب لا يتمُّ عن طريق الدراسة والتعلُّم، بل عن طريق الخبرة والممارسة والمران وصعود السلم الهرميّ من قاعدته كمُشرفٍ وناظرٍ ومدير دائرة وإدارةٍ وقطاعٍ، أي أنّه لا يمكن أن تتعلّم في أي جامعة بالتخصّص وصولاً لهذه الوظيفة، ويؤكد (بيتر دراكر Peter Drucker)، أنّ المنصب لا يُعطي امتيازاً أو يمنح قوّة، وإنّما يفرض مسؤوليةً. ويقول المدرّب المعروف (جون ماكسويل John Maxwell) - وله مجموعة كبيرة من أشهر كتب القيادة - يقول: «القيادة ليست ألقاباً ولا مناصب، إنّما هي التأثير في حياة الآخرين».

يقول الشاعر:

لَا تَحْسَبَنَّ الْمَجْدَ ثَمْرًا أَنْتَ أَكَلْتَهُ لَنْ تَبْلُغَ الْمَجْدَ حَتَّى تَلْعَقَ الصَّبْرَ

يذكر عن الطبيب الفرنسي (لويس باستور Louis Pasteur)، مؤسس علم – الأحياء الدقيقة (الميكروبيولوجي) قوله: «أهم ثلاث كلمات هي: (الإرادة) و (الصبر) و (العمل)، إنَّها أحجار الزاوية في النجاح». وله أيضاً: «بالإرادة تُفتح مصاريع الأبواب وتُسَهِّل الصعاب». ويقول: «إنَّ قوَّتِي الوحيدة تكْمُن في صلابتي وإصراري».

ولله دُرُّ أبي الطبيب المتنبئ؛ إذ يقول:

لَمَّا يَشُقُّ عَلَى السَّادَاتِ فَعَالٌ

لَا يَدْرُكُ الْمَجْدَ إِلَّا سَيِّدٌ فَطِنٌ

وفي آخر القصيدة يقول:

الْجُودُ يُفْقِرُ وَالْإِقْدَامُ قَتَّالٌ

لَوْلَا الْمَشَقَّةُ سَادَ النَّاسُ كُلَّهُمْ

إنَّنا بحاجة ماسَّةٍ إلى أن نُولي منصبَ (الرئيس التنفيذي) اهتماماً بالغاً، فقطاع الأعمال العربي مليء بالمديرين؛ ولكنَّه مفتقرٌ للقياديين، وهذه النُدرة تُشكِّل خطراً على واقع اقتصادنا ومؤسَّساتنا وثرواتنا التي تُهدر وتضيع؛ لأنَّها لم تجد من يديرها وفقاً لمفاهيم ومعطيات وتحديات المرحلة. إنَّ التركيز على مساق القيادة أصبح ضرورة في هذا العصر لمن يشغلون هذا المنصب.

يقول (بشير شكيب الجابري): «عملية بناء القادة، هي برنامجٌ يبدأ من الولادة، ولا ينتهي لدى الفرد إلا بانتهاء أجليه».

لذا كان هذا الكتاب؛ ليكون زاداً للمدير العام أو المدير التنفيذي أو الرئيس التنفيذي، جَمَعْتُ فيه ما أمكن من مصادر شتى، راجياً أن ينتفع به رواد الأعمال في الوطن العربي عامة.

عبد اللطيف سعيد العمودي

٢٠٢٠م / ١٤٤٢هـ

من هو الرئيس التنفيذي؟

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

وظيفة الرئيس التنفيذي
تماثل وظيفة الدماغ
البشريّ في جسم الإنسان..

من هو الرئيس التنفيذي؟

الرئيس التنفيذي (CEO) أو (Chief Executive Officer)، هو المسؤول التنفيذي الأعلى وهو المسؤول عن نشاط المؤسسة بصفة عامة، والتنسيق بين أعضاء مجلس الإدارة و بين الإدارات، والمستويات الإدارية المختلفة وجميع فروع الشركة، وهو يُعدُّ المسؤول الأول عن نجاح المؤسسة أو إخفاقها. وأهم مسؤولياته الأساسية هي المحافظة على سياسة الشركة وتنفيذها كما تم تقريرها من أعضاء مجلس الإدارة. وقد يطلق عليه أيضاً الرئيس (President)، أو المدير العام (General Manager)، أو (Managing Director)، وقد يتولَّى رئاسة مجلس الإدارة (Chairman Person)، وقد لا يتولَّى ذلك المنصب، أو قد يكون منصب رئيس مجلس الإدارة منصباً مستقلاً بذاته. (ويكيبيديا – الموسوعة الحرة).

وتبعية الرئيس التنفيذي تكون للإدارة العليا أو ما يسمى مجلس الإدارة (Board Of Directors)، و رئيسه المباشر المدير العام للشركة (خاصةً في الشركات الكبيرة)؛ أما رئيسه غير المباشر فهو رئيس مجلس إدارة الشركة. كما ينوب الرئيس التنفيذي عن المدير العام في حال عدم تواجده أو سفره أو مرضه أو خلو منصبه.

الرئيس التنفيذي وعلماء الإدارة:

يقول العالم الإداري (تشيستر برنارد Chester Bernard)، وهو أحد أشهر ثلاثة علماء ساهموا بفعالية في النهوض بأفكارهم وإبداعاتهم بالعلم الإداري في القرن الماضي وهم (بيتر دراكر Peter Drucker)، و(فريدريك تايلور Frederick Taylor)، و(تشيستر برنارد Chester Bernard)، يقول (برنارد): «إنَّ وظيفة الرئيس التنفيذي تماثل وظيفة الدماغ البشري في جسم الإنسان، فالدماغ البشري هو الذي يُصدر الأوامر والتوجيهات للجهاز العصبي الذي يتولَّى بدوره القيام بإيصالها إلى جميع أعضاء الجسم؛ فتتضافر جهود باقي أعضاء الجسم عن طريق التعاون فيما بينها؛ لتنفيذ الأمر أو الحركة المطلوبة، تماماً، كما يصدر المدير العام (الدماغ الإداري) التوجيهات والأوامر في مؤسسته أو شركته إلى مساعديه ومرؤوسيه (أي جهاز المنشأة العصبي)، والذين يتولون بدورهم إيصالها إلى كامل أعضاء فريق العمل،

وعن طريق تضافر الجهود وتعاون أعضاء فريق العمل تتحقق النتائج المطلوبة»، كما يذكر (برنارد) في نظريته (النظام التعاوني Co-Operative System Theory)، أن وظيفة المدير العام ليست أكثر من قيامه بتنسيق جهود العاملين معه، والذي يعتبر الجوهر لأي نظام قائم على التعاون وهادف إلى إظهار النتائج. وتنسيق الجهود يعتمد اعتماداً كلياً على تفعيل الاتصال الذي لا يأتي إلا عن طريق الدور الفاعل لتوجيهات المدير العام الذي يُعتبر المحطة المركزية الرئيسة لتوجيه مساعديه.

ويقول عالم الإدارة (بيتر دراكر Peter Drucker): «لا زال الإداريون يفكرون بقناعة أن الإدارة قوة، وهذا غير صحيح؛ لأن الإدارة قبل كل شيء مسؤولية، والتحدي الكبير للمدير العام أو الرئيس التنفيذي أو مدير القطاع سواء كان مالياً، أو تسويقياً، أو صناعياً، أو تجارياً، أو خدمياً، أو بحثياً، يكمن في إمكاناته الإقناعية، وتدريبه المستمر على كيفية العمل مع الآخرين ممن يصعب السيطرة عليهم، أو حتى الرقابة على أفكارهم أو تصرفاتهم. لهذا تحولت الإدارة من إثبات القوة إلى إثبات المكانة الإدارية المسؤولة بواسطة التعلم والإقناع والافتناع والترابط، فالشركات الآن لا يتم بناؤها من مصدر قوة بل من مصدر مسؤولية، ولم تعد وظيفة المدير مصدر قوة بل أصبح باعثها المسؤولية».

وقد أوضح البروفيسور (روبرت جوس Robert Joss)، عميد كلية ستانفورد لإدارة الأعمال (Stanford Graduate School of Business)، هذا المفهوم بقوله: «القيادة في رأيي، هي تحمّل المسؤولية المطلقة عن سلامة المؤسسة وازدهارها والسعي لتغييرها للأفضل»، وأضاف: «القيادة الحقيقية ليست مقاماً أو نفوذاً أو منزلَةً رفيعة؛ ولكنها مسألة تحمّل مسؤولية».

وللبروفيسور داوود الحدابي (رئيس المعهد اليميني للمديرين ونائب رئيس مجلس الإدارة بجامعة العلوم والتكنولوجيا) كلام جيد عن (الرئيس التنفيذي) كما يسميه الأمريكيون أو (المدير العام) كما يسميه البريطانيون حيث يقول: «إنه أهم شخصية في أي شركة أو منظمة؛ فيه تتميز المنظمة أو تُخفق فهو كما يُقال باللغة الإنجليزية: (Make or Break)، ولهذا فأخطر ما فيه، هي عملية اختياره وتعيينه ثم متابعته وتقييم أدائه والذي يعتمد على دراسة أثر إدارته والنتائج التي يحققها.

ويؤكد (الحدابي): «بأن هذا الموقع الخطير البالغ الأهميّة يقوم بدورين أساسيين هما: القيادي والإداري؛ فهو قائد، ومدير بنفس الوقت، يرسم الاستراتيجيات ويحدّد الملامح والرؤى بعيدة المدى قبل مناقشتها واعتمادها من مجلس الإدارة، وهو يقود فريق الإدارة العليا في المنظّمة ويعزّز بواسطتهم لثقافة المنظّمة كاملة، ويقوم بتحفيّزهم وإلهامهم ويتّخذ القرارات الفنيّة والإداريّة والماليّة المهمة في الشركة، كما يقدّم النصح لمجلس الإدارة، ويرعى - دائماً - حقوق المالكين والعاملين والعملاء والمجتمع مراعيّاً في ذلك القوانين والأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بالعمل، ومن جهة أخرى يقوم الرئيس التنفيذي بإدارة العمليّات اليوميّة المتعلقة بالمشترّيات، والمبيعات، والموارد البشريّة، والتسويق، والجودة، وتطوير وقياس الأداء، والبحث والتطوير للمنتجات والخدمات».

ويضيف (د. داوود): «مثل هذه الأعمال القياديّة والإداريّة تتطلّب شخصيّة قياديّة وإداريّة بنفس الوقت تتّسم بسمات الشجاعة والحكمة، والدّكاء العقليّ والعاطفيّ، والقدرة على اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات، والمعرفة الفنيّة الكافية، وإتقان مهارات الإشراف والمتابعة والتقيّم المؤسّسيّ والفردّي، والقدرة على اختيار فريق العمل وبنائه وإدارته وتطويره متمكّناً من المهارات الماليّة والمحاسبية، ويكون متمثلاً لقيم وأخلاقيّات العمل من صدقٍ وأمانةٍ ونزاهةٍ وتواضعٍ وحبٍ للعاملين وعدلٍ وخدمةٍ للجميع مستمتعاً وعاشقاً لعمله، وأن يكون حاصلًا على شهادة جامعيّة ويفضّل أن تكون ذات خلفيّة علميّة أو هندسيّة مع درجة ماجستير إدارة مهنية؛ أي أنّه على القائد المدير أن تكون لديه شخصيّة متكاملة من حيث السمات والخصائص القياديّة والمهنيّة والأخلاقيّة والعقليّة والعاطفيّة».

أخيراً يؤكّد دكتور (داوود الحدابي) أنّ هذا المنصب أو الموقع الوظيفي يجب أن يولّيه المعنيون اهتماماً بالغاً؛ لأهمّيته وخطورته في نجاح المؤسّسة، سواءً من حيث الاختيار والتعيين، أو المتابعة والتطوير وتقويم الأداء، أو من حيث إعداد البدائل مستقبلاً؛ فالانتقال بين المديرين يعدّ أمراً بالغ الأهميّة».

القيادة الحقيقية ليست
مقاماً أو نفوذاً أو منزلةً
رفيعة؛ ولكنها مسألة
تحمل مسؤولية ..

البروفيسور

(روبرت جوس Robert Joss)

مهام الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

سمعة الشركة
وسمعة رئيسها
أمران لا ينفصلان،
بل إنَّهما وجهان
لعملة واحدة

مهام الرئيس التنفيذي

تتعدّد مهام الرئيس التنفيذي وتختلف تبعاً لحجم الشركة ونوع نشاطها، فبالإضافة للمهام الأربعة الرئيسة التي يمارسها أي مدير من تخطيط للأهداف، و تنظيم للموارد، و توجيه للموظّفين، و مراقبة لتطابق النتائج مع الأهداف؛ فإنّ هنالك مهاماً أخرى، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- المشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات والرؤى التي تسهم في نمو الشركة وتطورها.
- اتخاذ القرارات الجوهرية والمهمّة للشركة والتي تسهم في تطبيق الخطط طويلة وقصيرة المدى.
- تقييم المخاطر المحتملة التي قد تلحق بالشركة ومراقبتها.
- تجهيز حزمة الموارد (المال، والمعدات، والرجال، والمواد الخام، وأساليب التشغيل)، وخاصةً الماليّة وإنفاقها على نحو ينسجم مع استراتيجياتها.
- المساهمة في وضع الموازنة السنويّة للشركة.
- التواصل توأصلاً فعّالاً مع المساهمين، والموظّفين، والمؤسّسات الحكوميّة.
- تمثيل الشركة أمام الغير، وكذلك في المناسبات، و الحفلات، و المقابلات الرسميّة، بتفويض من ممثل مجلس الإدارة.
- رفع التقارير الشهرية والسنويّة لرئيس مجلس الإدارة، و مناقشة هذه التقارير في الاجتماعات الدوريّة.

المؤهّلات المطلوبة للرئيس التنفيذي (العربي) المعاصر:

- ✓ الحد الأدنى: شهادة البكالوريوس.
- ✓ يفضّل أن يكون في أحد العلوم الإداريّة، وأهمها ماجستير إدارة أعمال (MBA).
- ✓ خبرة لا تقل عن ثماني سنوات، إلى (١٥) سنة في وظائف إداريّة عليا.
- ✓ إجادة اللغة العربيّة تحدّثاً وكتابة، وإجادة اللغة الإنجليزيّة تحدّثاً في الأقل.

أخذاً في الاعتبار أنّ هناك مديريين تنفيذيين قد برعوا في وظائفهم ولم يكونوا بالضرورة خريجي كليات إدارة أعمال؛ وإنّما من تخصصات أخرى كالحقوق أو الهندسة أو العلوم أو غيرها؛ ولكن توقّرت فيهم السمات القيادية والصفات الشخصية - التي سنتطرق إليها لاحقاً - والتي أهّلتهم لمثل هذا المنصب.

من هم مساعدو ومعاونو الرئيس التنفيذي:

يحتاج كلّ كبير إداريين تنفيذيين إلى مساعدين، لكلّ واحد منهم مهام ومسؤوليات محدّدة، وهم على سبيل المثال وليس الحصر:

- كبير المسؤولين الماليين (Chief Financial Officer - CFO)
 - كبير المسؤولين التشغيليين (Chief Operating Officer - COO)
 - كبير المسؤولين التقنيين (Chief Technical Officer - CTO)
 - كبير المسؤولين التسويقيين (Chief Marketing Officer - CMO)
 - كبير المسؤولين المعلوماتيين (Chief Information Officer - CIO)
 - نائب الرئيس للموارد البشرية (Vice President of Human Resources - VPHR)
- وتتوقف الحاجة لأي من هؤلاء المساعدين على حجم الشركة وهيكلها التنظيمي.

أثر سمعة وشخصية وسلوك الرئيس التنفيذي:

غالباً ما تنعكس شخصية المدير على الشركة التي يرأسها انعكاساً مباشراً، فالصورة التي تتكوّن عن مدير الشركة لدى الجمهور ووسائل الإعلام والمستثمرين والعاملين في الشركة لها تأثير كبير على نجاح الشركة الحالي والمستقبلي. أثبتت التجارب أنّ صورة مدير الشركة، وسلوكه يمكن أن يكون لهما كبير الأثر على أسعار أسهم الشركة، وثقة المستهلك أو العميل في الشركة والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، لذلك يتعيّن على كلّ مدير شركة تحمّل مسؤوليته في الالتزام الفعليّ بأخلاقيات العمل.

كما أكدت الأبحاث أنّ سمعة الشركة وسمعة رئيسها أمران لا ينفصلان، بل إنّهما وجهان لعملة واحدة، فسمعة الشركة تتأثر بسمعة رئيسها، وهذه القاعدة ليس لها استثناءات. (صحيفة الإقتصادية السعودية - العدد رقم ٤٤٣٢ بتاريخ ٢٩ نوفمبر ٢٠٠٥ م - المدير التنفيذي الناجح - جزءاً من رأس المال).

انتقال المواهب الإدارية:

وفقاً للبحث الذي أجراه (نيتين نوهريا Nitin Nohria) وزملاؤه، ونشرته مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review) في (عددها لشهر مايو ٢٠٠٦م)، عن انتقال المواهب الإدارية للقيادات العليا من شركة إلى أخرى، وكانت النتائج لهذه الدراسة التطبيقية تشير إلى صحة هذا الانتقال في بعض الحالات، وأنّه ينعكس على أسعار أسهمها انعكاساً كبيراً أحياناً، فقد تم استقطاب عشرين مديراً في الإدارة العليا في شركة (جنراك إلكتروك General Electric)؛ ليصبحوا رؤساء تنفيذيين لشركات في صناعات مختلفة ما بين عامي ١٩٨٩ و ٢٠٠٤م، وقد أدى انتقال تسع حالات إلى ارتفاع أسهم هذه الشركات ارتفاعاً مذهلاً، وكذلك ارتفاع قيمتها السوقية. وفي ثلاث حالات كانت النتائج بارتفاع القيمة السوقية بنسبة بسيطة.

ويرى الباحثون أنّه بانتقال المديرين إلى شركات أخرى ينتقل معهم حزمة من المقدرة والخبرة، كالمهارات العاملة مثل: «استحداث الرؤية والتحفيز والتنظيم وإعداد الميزانيات ومتابعة الأداء». أمّا الحزمة المرتبطة بالصناعة والمعلومات الخاصة بالشركات التي عمل بها سابقاً، فيصعب مثل هذا الانتقال. كما توصل الباحثون إلى أنّ نجاح عملية انتقال الخبرات مرتبط بالتطابق البيئي بين الشركتين.

يتطلب أن يكون الرئيس
التنفيذي فعالاً قادراً
على إدارة الأمور والأزمات
بفاعليّة وسرعة.

(بوخاري Bokhary)

صفات الرئيس التنفيذي الناجح

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

التخطيط الناجح يعني:

- أين نحن الآن؟
- أين نريد أن نذهب؟
- كيف سنصل إلى هناك؟

(محمد فتحي)

صفات الرئيس التنفيذي الناجح

طرح موقع (كورا Quora) الأميركي، المتخصص بالأسئلة والبحث عن الإجابات، السؤال الآتي: ما هي صفات الرئيس التنفيذي لإدارة الشركات والمؤسسات الكبرى؟. وقد تعددت الإجابات المتعلقة بالصفات الأساسية، التي يجب أن يتحلى بها الرئيس التنفيذي، إلا إنها أجمعت على ضرورة أن يكون الرئيس التنفيذي:

١. موهوباً
٢. مفكراً
٣. قادراً على القيادة.

واعتبر (بوخاري Bokhary)، وهو مدير إحدى الشركات في الولايات المتحدة، أن الصفات الثلاث الرئيسة التي يجب على الرئيس التنفيذي أن يتحلى بها، تتعلق بما يلي:

١. الحساسية والعاطفة
٢. الفعالية
٣. التعليم.

وتبعاً لكلام (بوخاري)، فإن هذه الصفات الثلاث تجعل من الرئيس التنفيذي إنساناً ناجحاً في قيادة مسيرته العملية، فالشعور بالعطف، والإحساس بالآخرين يعتبران الركيزة الأولى لتقريب المدير من فريق عمله، كما يتطلب أن يكون الرئيس التنفيذي فعالاً قادراً على إدارة الأمور والأزمات بفاعلية وسرعة. أما ميزة القدرات العلمية والمؤهلات، فهي تعطيه دافعاً لقيادة الشركة بنجاح.

من جهته، قال (برنارد سميث Bernard Smith)، وهو أحد الباحثين في الولايات المتحدة الأميركية: "إن الرئيس التنفيذي، وهو أعلى سلطة في الإدارة، يتمتع بالعديد من الصفات، إلا أن أهم تلك الصفات تتعلق بما يلي:

١. قدرته على نشر حالة من التفاؤل والطمأنينة في شركته على الرغم من وجود المخاطر والشعور بالخوف.
٢. الظهور بالاسترخاء برغم التوتر.
٣. التعامل بدقة وموضوعية مع المخاطر المحيطة.

واعتبر (سميث) أنّ هذه المؤهلات تجعل الرئيس التنفيذي قادراً على إدارة شركته بفعالية، والتحليق بها من مكان إلى آخر في ظل المنافسة الحادة التي يمكن أن تتعرض لها شركته في السوق.

إلى ذلك، اعتبرت (فاينيت تانيجا Vaynet Taneja)، وهي مخططة استراتيجية، أنّ الرئيس التنفيذي هو ذلك الشخص القادر على الإجابة عن هذه التساؤلات في أي وقت وأي زمن، وتتمحور التساؤلات فيما يلي:

١. علام ترتكز الشركة؟ وإلى أين نسير بها في المدى المتوسط والبعيد؟
٢. كيف يمكن للشركة أن تستجيب للمنافسة الحادة في الأسواق؟.

وتبعاً لما قررته (تانيجا)، فإنّ هذه الأسئلة تحدّد المعايير المطلوبة لتولي قيادة منصب الرئيس التنفيذي، وبمجرد الإجابة عن هذه الأسئلة، فإنّ الرئيس التنفيذي قادر على مواجهة الصعاب في أي وقت من الأوقات.

التخطيط أولاً:

أما (اندرس ليسدورف Anders Lisdorf)، وهو مدير تنفيذي لشركة Sensorsix))، فقد أشار إلى أنّ (التخطيط) هو الصفة الأولى والأهم التي يجب أن يتحلّى بها الرئيس التنفيذي، معتبراً أنّ القدرة على التخطيط للمستقبل، والمضيّ في تنفيذ المخططات هما الأساس الأوّل لنجاح عمل الرئيس التنفيذي.

إلى ذلك، أوضح (نيال مكوين Niall McQueen)، وهو مدير عمليات رقمية، أنّ الصفات الأهمّ في الرئيس التنفيذي تتجلى عن طريق:

١. الاستراتيجية التي يضعها في عمله.
٢. القيادة، وهي تنبع من فن التعامل، والثقافة لإدارة المشاريع.
٣. القدرات التعليمية، والقدرة على التطوّر.
٤. الابتكار والإبداع.

وأشار الخبير الإداري (محمد فتحي) في كتابه (مهارات لا بدّ منها للصعود إلى القمة)، إلى أنّ التخطيط الناجح يعني: "أين نحن الآن؟ أين نريد أن نذهب؟ كيف سنصل إلى هناك؟"

يتضح مما ذكر أن الصفات القيادية، والثقافة، والمعرفة، والعلم، والإبداع، والخيال الواسع، والحلم، والقدرة على الابتكار، والانضباط، وغيرها من الصفات الجيدة والحميدة يفترض أن تتوفر في الرئيس التنفيذي؛ ولكن الرئيس التنفيذي في النهاية بشر، يخطئ، ويصيب، ويتأثر بما حوله، وتؤثر فيه عوامل وظروف نشأته وبيئته ومجتمعه، وقد لا تجتمع -بل قد يصعب أن تجتمع - كل هذه الصفات في شخص واحد؛ ولكن ذكرها هو من باب سدد وقارب.

التخطيط والتنظيم معاً:

جامعة (أوهايو Ohio University) أثبتت بالبحث على عينة كبيرة من المديرين، أن المدير الناجح هو من يهتم ويركز على تخطيط وتنظيم العمل بنفس النسبة لاهتمامه وتركيزه على حفظ وصيانة العامل بالعلاقات الإنسانية، كما يقول السيكلوجي (جون كاشيوبو John Cacioppo) بنفس الجامعة: "إنَّ العلاقات اليومية مع النَّاس، هي أهم العلاقات في حياة الإنسان".

إنَّ أكثر الصفات الحميدة في المديرين المتميزين، أنَّهم مؤثرون، أما المديرون المتحكّمون عن طريق السيطرة والرقابة فهم ديكتاتوريون.

إنَّ بناء فريق العمل هو أكثر ما تركّز عليه الإدارة المعاصرة، المتأّتي من القيادة والتأثير، فالتأثير على خيار المرؤوس أفضل بكثير من الرقابة على خياره؛ لأنَّ القرار الأخير لصاحب الخيار، كما أنَّ انشغال المدير في التحكّم والسيطرة تُعمي بصيرته ولا تعطيه المرونة الفكرية للإتيان برؤيا مستقبلية، وقد قام (ألين أكسلرود Allen Aksilrod) بدراسة شخصية القائد العسكري الجنرال (جورج باتون George Paton) والذي يعتبر بالنسبة للغربيين أحد أفضل قادتهم العسكريين؛ فوجد أنَّ من مبادئه: "سيطر؛ ولكن لا تستبد"، ولا شيء أفضل من تفعيل الرقابة الذاتية لدى الموظف، والتي تنشأ من استشعار مراقبة الله للمرء، وأنَّه معه في سرّه وعلنيّه، مطلّع على كلِّ حركاته وسكناته وقراراته وإنجازاته وتقصيره.

إِنَّ الْعَلَاقَاتِ الْيَوْمِيَّةَ مَعَ
النَّاسِ، هِيَ أَهَمُّ الْعَلَاقَاتِ
فِي حَيَاةِ الْإِنْسَانِ .

(جون كاشيويو John Cacioppo)

سِمَات الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

لابد أن يكون المدير
الكفاء، لديه سمات عالية
على الصعيدين الشخصي
والوظيفي..

سِمَات الرئِيس التَّنْفِيزِي

إنَّ الرئِيس التَّنْفِيزِي المَحْقُوقَ لِلطَّمُوحَاتِ يَتَمَيَّزُ بِعَدَدٍ مِنَ السِمَاتِ (Traits)، الَّتِي قَدْ تَكُونُ بَعْضُهَا أَبْرَزَ مِنْ بَعْضٍ لَدَى شَخْصٍ مَعِينٍ، وَالَّتِي بَعْضُهَا مَكْتَسَبٌ مِنْ تَلَاوُحِ الاسْتِعْدَادِ الوَرَاثِي وَالتَّأثيرِ البيئيِّ، وَبَعْضُهَا مَتَكَوَّنٌ بِفَعْلِ التَّعَلُّمِ وَالدَّرَايَةِ وَالمَلاحِظَةِ، وَمَعَ أَنَّ فَعَالِيَّةَ الرئِيسِ التَّنْفِيزِي تَبْرُزُ كَمَحْصَلَةٍ لِعَدَدٍ مِنَ الجَدَارَاتِ، إِلَّا أَنَّ هُنَاكَ إِجْمَاعاً لَدَى المَفْكَرِينَ وَالمَعْنِيِّينَ بِدِرَاسَةِ أنْمَاطِ القِيَادَةِ وَالمِيزَانِ التَّنْفِيزِي أَنَّ هُنَاكَ ٢١ كِفَاءَةً لَا بَدَّ للرئِيسِ المَتَمَيَّزِ مِنْ حِيَازَةِ قُدْرَةٍ أَبْلَغَ مِنَ المَتَوَسُّطِ فِيهَا، وَالكِفَاءَةُ "هِيَ مَحْصَلَةُ تَوْضِيفِ السِمَةِ فِي اكْتِسَابِ المَهَارَةِ المَبْنِيَّةِ عَلَى المَعْرِفَةِ وَالمَقْرُونَةِ بِوُجُودِ رَاغِبٍ وَبَاعِثٍ"، وَهَذِهِ الكِفَايَاتُ المَوْصُوفَةُ ذَكَرَهَا الكَاتِبُ (مُحَمَّدُ المَهْنَا أبا الخَيْلِ) بِصَحِيفَةِ (الإِقْتِصَادِيَّةِ السَعُودِيَّةِ) تَحْتَ عُنْوَانِ (الرئِيسِ التَّنْفِيزِي) فِي (العَدَدِ رَقْم: ٥٧٢٨ وَتَارِيخِ ١٧/٦/٢٠٠٩ م)، وَهِيَ:

١. حَكِيمٌ مَتَمَرِّسٌ، يَتَمَتَّعُ بِثَقَافَةٍ مَعْرِفِيَّةٍ وَحَصِيلَةٍ تَجَارِبِ تَضَافِرَانِ لُثْمَثَلًا مَعِينِ الحِكْمَةِ الَّتِي يُوْظَّفُهَا فِي مَعَالِجَةِ المَسَائِلِ المَعْقَدَةِ؛ فَيَسْتَطِيعُ بِهَا تَمْيِيزَ المَسَائِلِ الاسْتِرَاتِيجِيَّةِ بِوُضُوحٍ، مَعَ الغَمُوضِ الَّذِي قَدْ يَعتَرِبُهَا، وَلَدَيْهِ القُدْرَةُ عَلَى الإِلمَامِ بِالمَعْلُومَاتِ الحَسَّاسَةِ حَالَ اتِّخَاذِ وَتَوْقِيتِ القَرَارَاتِ.
٢. مُفَكِّرٌ رَوِيٌّ، يَسْتَشْرَفُ المَسْتَقْبَلَ البَعِيدَ وَيَتَصَوَّرُهُ؛ لِيُجَدِّدَ القُدْرَاتِ وَالإِمْكَانَاتِ الكَفِيلَةَ بِالاسْتِفَادَةِ مِنَ الفُرْصِ وَتَجَنُّبِ المَخَاطِرِ، وَيَسْتَشْعُرُ العَوَاقِقَ وَالتَّغْيِيرَاتِ الَّتِي تَتَطَلَّبُ التَّكْيِيفَ، وَيَتَمَتَّعُ بِذَهْنِيَّةٍ قَادِرَةٍ عَلَى اسْتِيعَابِ الأَفْكَارِ الإِبْدَاعِيَّةِ .
٣. حَصِيفُ الخُبْرَةِ المَالِيَّةِ، يَسْتَوْعِبُ مَدْلُولَاتِ المَوْشَّرَاتِ المَالِيَّةِ، وَيَتَقَنَّ اسْتِخْدَامَ الأَدْوَاتِ المَالِيَّةِ الَّتِي تَوْقَرُ خِيَارَاتِ التَّمْوِيلِ وَالاسْتِثْمَارِ، وَيَعْتَمِدُ التَّحْلِيلَ المَالِيَّ لِلحَصُولِ عَلَى أَفْضَلِ الفُرْصِ وَالخِيَارَاتِ.
٤. مُثَقَّفٌ عَالِمِيٌّ، مَسْتَدِيمٌ عَلَى اكْتِسَابِ المَعْرِفَةِ بِالتَّوْجُّهَاتِ وَالأَحْدَاثِ العَالَمِيَّةِ المَهْمَةِ، سِوَاءً كَانَتْ عَلَى الصَّعِيدِ التَّقْنِيِّ، أَوِ الاجْتِمَاعِيِّ، أَوِ الإِقْتِصَادِيِّ، أَوِ السِّيَاسِيِّ، كَمَا أَنَّهُ ضَالِعُ الإِطْلَاعِ عَلَى أَوْضَاعِ التَّنَافُسِ العَالِمِيِّ فِي مَجَالِ نَشَاطِ الشَّرْكَةِ.

٥. استراتيجيُّ التوجُّه، لديه قدرة على تطوير بناء استراتيجيٍّ لنشاطاته، فيعتمد التخطيط السابق؛ لتحقيق التميّز التنافسيّ، ويترجم الأهداف الاستراتيجية العريضة إلى خططٍ عمليّةٍ وأهدافٍ محدّدةٍ، تضمن الموازنة بين القدرات والتطلعات في سبيل دعم تحقيق أداءٍ مستديم النمو.
٦. مفاعلٌ بشري، يُقيّم بصفةٍ مستمرةٍ قدرات مرؤوسيه ويناسب ذلك بالصلاحيّات التي يمنحها لهم والمسؤوليّات التي يحملهم بها ويستحثّهم لتحقيق مستويات أفضل، ويتربّب النتائج فيشجّع الإنجاز، ويستوضح الإخفاق وينسّق ويدعم الجهود الجماعيّة.
٧. مُمكنٌ للطاقت البشرية، يعمل على استمالة المتميّزين للعمل في شركته بتطوير قدرات الشركة على الاستقطاب والاستيعاب وتطوير نظم وسياسات تطوير وتهيئة فعّالة، وعن طريق بناء نظامٍ إداريٍّ فعّال، يكفّل تمكين الموظّفين المتميّزين من المهام التي تُشعرهم بالاعتراف والمكافأة، ويُيسّر تسريب الموظّفين غير القادرين على الالتزام بمعايير الأداء المناسب.
٨. محفّزٌ بِناء، يخلق الفرصة والمناخ لمرؤوسيه وباقي موظّفي الشركة، بتبنيّ منهج القدوة الحسنة في التنمية، والاستثمار الذاتي، وتغذية الالتزام بالرؤى والقيّم المشتركة. ومنح المرؤوسين الفرصة للنمو والإنجاز، بالتعاون وخلق روح الفريق.
٩. مفاوضٌ مستنير، يتمتع بقدرةٍ عاليةٍ على خلق الخيارات، والحذر المستديم من الوقوع في مصيدة ضيق الحيلة، لذا يسعى باستمرارٍ لتنميّة مصادر موارده، وتوسعة أسواق منتجاته، ويعتمد الشفافيّة في مفاوضاته، ويمارس استراتيجيّات التفاوض التي تُفضي لخلق مجالٍ إيجابيٍّ، بحيث تكون النتائج رابحةً للجميع.
١٠. قائدٌ شامل، يتمتع بقدرةٍ على فهم واستيعاب اتجاهات الجُموع المتنوّعة الخلفيّة الثقافيّة والإنثنيّة، ويستطيع أن يستخرج القواسم المشتركة بينها، ويُنمي التعامل فيما بينها، ويكوّن بيئة عملٍ بشريّةٍ متسامحةٍ متعاونة، يَنأى بنفسه عن الاحتزاب النوعي أو المناطقّي ويكون قدوةً تُحتذى بالتفاعل المبنيّ على التقدير والاحترام لكلّ ما هو خاص بفئةٍ من الموظّفين .
١١. مُفاعلٌ اجتماعيٌّ، لديه درايةٌ في البناء الاجتماعيّ المحيط وقُدرةً على تكوين شبكيّة متنوّعةٍ من المعارف والصدقات المثمرة، وفاعلٌ في المناشط الاجتماعيّة المتنوّعة

- والخيرية والوطنية والمهنية، ومُكَوَّن لسمعةٍ حسنة .
١٢. مصداقٌ مستديمُ الأمانة، في التعامل يكسب بصدقٍ ويخسر بشرفٍ، يعتمد الشفافيةً وملتزمٌ قولاً وفِعْلاً بالقيم التي يعتقدها ويعبر عنها، ويعامل الآخرين بما يُحِبُّ أن يعاملوه . لا يستقوي بقُدْرته ولا يستضعفُ بسلطانه .
١٣. مُبَسِّرُ لِبِنَاءِ المعرفة، يُبَسِّرُ عن طريق ما يبينه من تنظيمٍ تبادل المعرفة داخل الشركة، فيشجّع التدفُّقَ المعرفيَّ بين الموظَّفين في جميع الاتجاهات وخلال جميع الإدارات، ويشجّع وِرْش العمل الجوارية والتدريب التبادليَّ وعروض الإبداع الفكري والتقدُّم البنَّاء لأعمال الشركة.
١٤. مُتَحَدِّثٌ متميِّز، يملك القُدرة والمهارة على عرض أفكاره وتطلعاته بطريقة مفهومة، ويعتمد أسلوباً متميِّزاً في السرد، بحيث لا يُملُّ من حديثه، ويميل إلى استخدام الحقائق التي تُسند وجهة نظره، وله قُدرة على استخدام التقنيات الحديثة في العرض وإدارة الاجتماعات البعيدة.
١٥. مُتَفَانٍ في رعاية مصالح الشركة، يتطلَّع لتعظيم عوائد الشركة باستغلال الوعي للفرص السانحة ومتأهَّبٌ لتولي الأهداف الصعبة، وتحقيق الإنجازات والالتزام بالمثابرة على حبِّ الذات والمرؤوسين لبذل الجهد في حماية مصالح الشركة والكسب لها.
١٦. مغامرٌ حَذِرٌ، يتعمد الفكرة المبدعة بالرعاية والتشجيع، ويحثُّ على التجديد في الأساليب التي من شأنها وضع منتجات الشركة في موضعٍ متقدِّمٍ عن منافسيها؛ لذا لا يخشى التجريب، ويؤمن أنَّ الخطأ عقبة النجاح لا يمكن تخطُّيه إلا بالمرور عبره، ويتحسَّب المخاطر من ذلك بقدر يمكنه من السيطرة عليها.
١٧. واثقُ القصدِ والخطى، مُلَمٌّ بمزاياه الذاتية وقدراته، ومتحقِّقٌ من نواحي الضعف لديه، وقادرٌ على توظيف مزاياه والتعويض عن نواقصه، يتبني وجداناً إيجابياً تجاه الآخرين فيستزید مَمَّن يفوقه معرفةً وخبرةً، ويمنح من هو أقل منه فرصة التعلم منه، ويعترف بجهود الآخرين ويبرز أداؤهم وإنجازاتهم .
١٨. سريعُ التأقلمِ مع المتغيِّرات، بالصورة التي تضمن له السيطرة على الموقف، فلا يرتبك في النوازل، ولا ينجرف بالنجاح، لديه قُدرةٌ عاليةٌ على ضبط النفس وتحمل الضغوط والشدائد.

١٩. مطوّز لقُدْرته وتوجُّهاته، لديه وعيٌّ تامٌّ لما يطرأ من تغييرات في مجال عمله ومهنته، ويسعى باستمرار لاكتساب المعرفة والمهارة التي تضعه في مقدمة أقرانه، ويعمّد لوضع أهدافٍ شخصيّةٍ تتلاءم مع قدراته والفرصة المتاحة له، بحيث يحفظ التوازن بين طموحاته الشخصيّة وما تحقّق له الشّركة من تطّعات.

٢٠. واسعُ الاطّلاع في مجاله، يعتمد لاكتساب المعرفة في مجال عمل الشّركة ونطاق مهنته، فلا يتوانى عن استقصاء معلومة، ولا يقصّر في البحث عن جديدٍ، ومُنفتحَ الذهن للتعلم من جميع النّاس فينعكس ذلك في صورة إلمامٍ مهنيّ، يمنحه مصداقيّةً ومرجعيّةً في مجال عمله.

٢١. متمنّعٌ بالمهارات المكتبيّة، لديه مهارات في استخدام التقنيات المكتبيّة الحديثة مثل التطبيقات الإلكترونيّة؛ لتحليل النصوص، وتحليل البيانات والمراسلات الإلكترونيّة، وإدارة محرّكات البحث والاستقصاء والتخزين الإلكتروني، بحيث يعتمد ذاتيّاً كلّ ذلك.

خلاصة القول: أنّ قيادة المؤسّسات الإنتاجيّة الضخّمة وتحقيق تطّعات مساهمها والمنفعين بها من موظّفين وموردين وعملاء مهمّةٌ عظيمةٌ وأمانةٌ جليّةٌ، بها يتحقّق بناء الوطن وإعزاز الأمة فلا بدّ أن تولى الجهد والقدرّة والمعرفة، فمجلس الإدارة والمدير التنفيذي متضامنان في تحمّل مسؤوليّة مصيرها.

أُسُسُ تَكْوِينِ الرَّئِيسِ التَّنْفِيزِيِّ:

هناك من يرى أنه لكي تستحق لقب الجدارة في هذه الوظيفة، لا بدَّ من توفّر (المادّة الخام) على الصعيدين الشخصي والوظيفي؛ لأنَّهما أساس تكوين المدير الكفاء، نذكر منها ما يلي:

السمات على الصعيد الشخصي:

- ثقةٌ كبيرةٌ بالنفس وفي القدرات، وشغفٌ للتعلّم والتطوّر المستدام.
- صاحب شخصية انفتاحية وغير مُنطوٍ.
- صادقٌ ومستقيمٌ ويثق بمن حوله.
- شخصيّة تُقَرِّب، ولا تُبَعِّد، وتعمل على مشاركة الجميع.
- لديه حضورٌ أينما حلّ.
- التماسك والثبات خاصّةً حال وجود العقبات والأزمات.

السمات على الصعيد الوظيفي:

- المرونة في اتخاذ القرارات وإرساء الوثام والانضباط بعيداً عن الفظاظة والصرامة.
- العمل على ابتكار أفكارٍ جديدةٍ، والتفكير خارج الصندوق.
- وضع الخطط و جداول الأعمال والشروع بالتنفيذ.
- حادّ الفطنة والفراسة، مع المرونة بتغيير الخطط متى تطلب الأمر.
- الاستفادة من المعلومات وتسخيرها لخدمة المصلحة العامّة.
- يدع الموظفين يستخدمون أسلوبهم الخاص؛ لتحقيق النتائج أو المخرجات.
- التحفيز باستخدام نقاط القوّة، وليس نقاط الضعف.
- متفوّقٌ في فن إجراء المقابلات الشخصية، ومستمعٌ جيّدٌ، مع قدرة على تقيّم الإجابات.
- يُنْفِق الوقت مع أفضل مرؤوسيه.
- يُكافئ من يحقّق نتائج.

إذا تواقّرت فيك هذه السمات فأنت مدير ناجح بكلّ المقاييس؛ أما إذا توافر فيك بعض منها؛ فإنّك تملك المادّة الخام، وعليك تطوير نفسك فيما تبقى منها.

الكفاءة هي أن تعمل
بطريقةٍ صحيحة

(بيتر دراكر Peter Drucker)

كفاءة الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

كُنْ الأفضل في أكثر الأمور
أهميّة..

(جوي كالوي Joe Calloway)

كفاءة الرئيس التنفيذي

يقول عالم الإدارة (بيتر دراكر Peter Drucker): "إنَّ الكفاءة هي أن تعمل بطريقةٍ صحيحة". ويعرّف الرئيس الأمريكي السابق (آيزنهاور Eisenhower)، القائد بأنّه: "ذلك الشخص الذي يُنجز عمله بكفاءةٍ، ويمتلك درجةً لا بأس بها من الثّقة بنفسه، غير أيّ بما يدور عنه من سخريّة واستهزاء، ويبقى مخلصاً لأهدافه النبيلة، متفهماً للآخرين".

في استطلاع للرؤساء التنفيذيين في المملكة العربية السعودية أجرته (كي بي إم جي KPMG) في عام ٢٠١٧م، وهي إحدى أكبر شركات الخدمات المهنية والاستشارية، تبين أنّ (٩٨٪) من الرؤساء التنفيذيين في المملكة يعتقدون أنّ إعطاء أهميّة للثقة، والقيّم، والثقافة والتعاطف مع الموظّفين والعملاء في شركاتهم، يُعدُّ أمراً حيويّاً ومهماً للحفاظ على النجاح والاستدامة.

(كفاءات مطلوبة في القائد التنفيذي)

هناك مجموعة من الكفاءات التي تتطلّبها القيادة التنفيذية، نذكر من أهمّها:

(أولاً): كفاءة الرئيس التنفيذي في التركيز على المهام وعلى نقاط القوّة
المديرون الناجحون والمتميّزون يركّزون على نقاط القوّة ولا ينظرون أبداً لنقاط الضعف ويركزون على الأشياء الجديرة بالاهتمام، فعلى المديرين اكتشاف مواهب مرؤوسهم وتطويرها وما هي النشاطات التي يمكنهم أن يتعلّموها وصولاً إلى القوّة الكامنة لديهم.

1

إنّ مسؤوليّة الرئيس التنفيذي هي شحذ همّة التابعين وطاقتهم، والسير خلفهم ومتابعهم وصولاً إلى الإنجاز. يقول (وليم جيمس William James) – أبو علم النفس الحديث: "إنّ الفرق بين العباقرة وغيرهم من النّاس العاديين ليس مرجعهُ إلى صفةٍ أو موهبةٍ فطريّةٍ للعقل، بل إلى الموضوعات والغايات التي يوجّهون إليها همّتهم، وإلى درجة التركيز التي يسعهم أن يبلغوها"، ويقول الفيلسوف الصيني (كونفيشيوس Confucius): "الشخص الذي يطارد أرنبيين لا يمسك بأيّ منهما"، كما أنّ الشخص الذي يحاول القيام بكلّ شيء، لا يحقّق شيئاً

في نهاية الأمر، أما (بيتر دراكر Peter Drucker) فيقول: "ليس شيء معدوم الفائدة، مثل التنفيذ الكُفء لشيء لا يجب القيام به على الإطلاق".
إنَّ إهدار الأوقات في القيام بالأمر غير الهامّة وغير المستعجلة، لا يُعدُّ استثماراً أمثل للوقت، وهناك مثل غربي يقول: "أنت تحصل على ما تركز على، فلماذا لا تركز على ما تريد الحصول عليه You Get What You Focus On, So Why Don't You Focus On What You Want To Get".

يقول الكاتب (جوي كالوي Joe Calloway)، في كتابه (كُنَّ الأفضل في أكثر الأمور أهميّة Be the best at what matters most): "الناجحون ليسوا من يفعلون معظم الأشياء - بل من يفعلون الأشياء المهمّة"، ويذكر أيضاً، كيف تفوز الشركات صاحبة العلامات التجارية؟

- أمازون (AMAZON): تركز على سهولة إجراء المعاملات التجاريّة.
- كوكا كولا (COCA COLA): تركز على التواجد في كلِّ مكان بمنتجات محدّدة.
- ستاربكس (STARBUCKS): تركز على مجموعة متنوعة من منتجات القهوة.
- أبل (APPLE): تركز على منتجات مبتكرة سهلة الاستخدام مع توقّر متاجر بيع منتشرة.

ثانياً): كفاءة الرئيس التنفيذي في طرح الأسئلة وحلّ المشكلات

يرى أستاذ إدارة الأعمال بجامعة واشنطن (مارجواندت M.J. Marguandt) في كتابه الصادر عام ٢٠٠٥م بعنوان (القيادة عن طريق الأسئلة Leading with Questions)، "إنَّ ممارسة المديرين في وضع الحلول للمشاكل التي تعترض مرؤوسهم، لايعتبر حلاً سليماً على المدى الطويل، وأنَّ الأفضل منه هو طرح أسئلة فاعلة على المرؤوس تمكّنه من الاستئطاق والإتيان بحلولٍ من بنات فكره وجهده (المرؤوس)، وهذا هو التوجّه المعاصر، فعندما يسأل المدير مرؤوسه عن رأيه بالموضوع فإنّه يرسل له رسالة مفادها "أنت تعرف عن العمل أكثر مني"، ويعطيه الفرصة لإيجاد الحلّ بنفسه، وهذا يقود لزرع الثّقة بالمرؤوس ويعزّز منهج التمكين.

من المأثور عن العبقري (ألبرت أينشتاين Albert Einstein) قوله: "إذا كانت لديّ ساعة واحدة لإنقاذ العالم، فسأقضي خمسة وخمسين دقيقة في تحديد المشكلة و خمسة في إيجاد الحلّ".

في دراسة أجرتها مجموعة من الباحثين نشرتها مجلّة (هارفارد للأعمال Harvard Business

(Review)، في عام ٢٠١٨، تحت عنوان (القوة المدهشة للأسئلة)، أوضحت: أنه قلّة من التنفيذيين ينظرون إلى عمليّة طرح الأسئلة بوصفها مهارةً بحاجةٍ إلى صقل، أو يأخذون بالحسبان كيف يمكن لإجاباتهم التي يقدمونها عن الأسئلة المطروحة عليهم، أن تجعل المحادثات أكثر إنتاجيّة. فعمليّة طرح الأسئلة هي أداة قويّة وفريدة لتحصل أكبر قدرٍ من القيمة في أي مؤسسة؛ لأنّها تحفّز على التعلّم وتبادل الأفكار، وهي تسهم في تأجيج الابتكار، وتحسين الأداء، وبناء العلاقات القويّة، وتعزيز الثقة بين أعضاء الفريق. وهي يمكن أن تخفّف من المخاطر التجارية من خلال كشفها للنقاب عن الأفخاخ والأخطار المحدقة وغير المرئية. كما أنّ طرح الأسئلة يساعدنا على تحسين ذكائنا العاطفي ويساعد في تحسين الروابط الشخصيّة.

أوضحت الدراسة أيضاً، أنّ سبب إجماع الكثيرون عن طرح الأسئلة، قد يكون بسبب أنّهم من النوع الذي يتمتع ب(أنا متضخمة (Inflated Ego)، أو النرجسية (Narcissism)؛ أي شديدي الاعتداد بالنفس أو الغرور، ويتوق الشخص في هذه الحالة إلى إبهار الآخرين بأفكاره، أو قد يكون من النوع اللامبالي الذي لا يهتم بما يكفي لطرح الأسئلة، أو قد يكون من النوع المفرط في الثقة بمعارفه ومعلوماته، ويعتقد بأنّه يمتلك أصلاً كل الإجابات، أو ربما يكون من النوع الذي يخشى أن يطرح السؤال الخاطيء، وأن يُنظر إليه على أنّه وقح أو غير كفؤ. إلا أنّ الأمر الذي يجب توضيحه أنّ مجرد عدد الأسئلة بحد ذاته ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على جودة المحادثة، وإنّما أيضاً، نمط السؤال، ونبرة الصوت، وتتابع الأسئلة وصياغتها.

وفي نفس الوقت يجب أن يعي الرئيس التنفيذي، أنّه لا بدّ أن يكون في المقدّمة حال حدوث مشكلاتٍ أو أزماتٍ، وألاّ يختفي عن الأنظار، وأن يتعامل معها بكلّ حنكةٍ وحكمةٍ حتى انتهاء المشكلة أو الأزمة أو السيطرة عليها على أقل تقدير.

أوضح الكاتبان (جيسون فرايد Jason Fried)، و(ديفيد هانسون David Hansson) في كتابهما (تكرار العمل REWORK)، على ضرورة معالجة الأخبار السيئة دون تأخّر، ومن رأس الهرم. الشركة التي يخرج مديرها ليعترف بوقوعهم في خطأ وعملمهم على معالجته فوراً وتعويض العملاء، هو المدير القادر على الخروج بالسفينة من قلب العاصفة. التجاهل أو التأخر أو استعمال كلماتٍ مطّاطةٍ، تحمل معنيين لا تفعل شيئاً سوى صبّ الوقود على النار المشتعلة. الإقرار بالخطأ والاعتراف الصريح غير الملتوي بالذنب، يساعد العملاء على مسامحة الشركة، وربما نسيان الأمر سريعاً.

(ثالثاً): كفاءة الرئيس التنفيذي في نقل الخبرات إلى القيادات الشابة وتطويرها

نشرت مجلة (Working Knowledge) على شبكتها مقالاً للكاتب (ستييفن ريبيرس Steven Rebers) تحت عنوان (Yong Leaders) أي (القيادات الشابة)، يوصي فيه هؤلاء القادة إلى اكتساب ثقة المخضرمين والاستفادة من خبراتهم والعمل على بناء تحالفات عملية معهم، حيث إن المجموعة تحتاج إلى حكمتهم وقدراتهم لبناء المستقبل، ويأتي دور الرئيس التنفيذي بنصّح المديرين والقيادات المخضّمة بتدريب وتأهيل القيادات الشابة؛ لرفع مستواهم الوظيفي وتأهيلهم لقيادة الشركة مستقبلاً. وقد حرصتُ أنا منذ انخراط القيادات الشابة من أبناء الجيل الثالث في عمل شركتنا العائليّة، على أن أصرّحهم معي في رحلات العمل الداخلية و الخارجية لزيارة الشركات المصنّعة وحضور الاجتماعات والمفاوضات، بهدف إكسابهم المهارات اللازمة والتي تمكّنهم مستقبلاً من قيادة الشركة.

سُئِلَ (كارلوس غصن Carlos Ghosn) الرئيس التنفيذي لشركة (نيسان Nissan)، و(رينو Renault) لصناعة السيارات في مقابلة، أجرتها معه مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، عن أشدّ ما يحتاج إليه للتركيز في عمله كرئيس تنفيذي، فأجاب: "الأهم هو اختيار الأشخاص المناسبين، وهذا يشمل إعداد الجيل الشاب، الذي سيتولّى الأدوار القياديّة بعد حين، فإن أخفقت في هذا فستخسر كثيراً، فوجود الشخص غير المناسب في موقع قيادة يشبه إطفاء أحد محركات الطائرة التي تقودها".

ولاحظ الكاتب (سيدني فينكلستين Sydney Finkelstein) في مقال له تحت عنوان (ما هي أسرار نجاح المدير الخارق؟) بنفس مجلة (هارفارد للأعمال العربية Harvard Business Review Arabic)، تميّز بعض المديرين الذين أطلق عليهم لقب (المديرين الخارقين)، لاحتظ وجود قاسمٍ مشتركٍ بينهم وهو "قدرتهم الفدّة على رعاية المواهب وتنميتها"، فهم لم يبنوا مؤسساتٍ كبيرةٍ فحسب، بل كانوا قادرين أيضاً، على تميّز الجيل المستقبلي من الأشخاص القياديين، وتدريبه وتطوير مهاراته، كما يمنحون تلاميذهم قدراً غير معتادٍ من الخبرة العمليّة، ويراقبون حجم التقدّم الذي يحرزونه، ويعطونهم التعليمات الضروريّة، ويقدمون لهم آراءهم بخصوص أدائهم، ويتدخلون للعمل جنباً إلى جنبٍ معهم حال الضرورة.

ويتمتد الأمر لتشمل القيادة تقديم الدروس والعبر من الحياة ليس وهم على رأس العمل فحسب؛ ولكن يمتد ذلك حتى بعد أن يغادر الشخص المؤسسة؛ فإن هؤلاء المديرين يستمرون في تقديم النصح له ويعتبرونه عضواً في شبكاتهم الاجتماعيّة، وهم بحسب قوله يبحثون عن أشخاص يمتلكون موهبةً غير عادية، أي أشخاص ليسوا قادرين على إدارة

الشركة إلى الأمام فحسب، بل قادرين أيضاً على إعادة صياغة تعريف مفهوم النجاح بحِدِّ ذاته، والذين يستطيعون مواجهة المشاكل من زوايا جديدة، والتعامل مع المفاجآت، والتعلّم بسرعة، والتميّز في أي منصب كان.

ويذكر عن (بيل ساندرز Bill Sanders)، المعلّم الكبير في عالم العقارات، أنّه كان يستعين بعدد كبير من النّاس الذين كانوا يفوقونه ذكاءً بأربعة أضعاف، وكان يصرُّ على أنّك إذا لم تُكُنْ ستوظّف شخصاً خارقاً، فلا داعي لتوظيف أيّ كان أصلاً.

كان رد (جيسون تروخيو Jason Trujillo)، مدير تطوير القيادة في شركة (آي بي إم IBM)، في حديثه مع مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، عندما سئل عن تخوّفه من إسناد عمليّة التدريب إلى الأقران وعمّا إذا كان ذلك سيؤدّي إلى تقليص مهام المديرين التطويرية؛ فأجاب: "نحن لا نسمح للمديرين بالتخلّي عن هذه المسؤولية، فبوصفي مديراً، أظنُّ أنا المسؤول عن نجاح الموظفين في فريقتي، وعليّ أن أوضح لهم أهميّة التعلّم المستمر؛ لمواكبة جميع التغيرات، وأكون قدوة لهم في ذلك".

على الرغم من كل ما ذكر عن أهمية أن يقوم المدير أو القائد بتطوير مرؤوسيه ونقل خبراته لهم، إلّا أن هذه المهمّة ليست قاصرة عليه بمفرده، فقد توصّلت دراسة أجرتها شركة (غارتنر Gartner) في تقرير لها نشرته مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review) تحت عنوان (ما الذي يفعله المديرون لتطوير موظفيهم اليوم؟)، توصّلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّه: "لا يمكن للمدير أن يصبح مدرباً عظيماً بمفرده"، وأنّ (المديرين الموصّلين) هم الأفضل بين أنماط المديرين الآخرين وهم: (المدير المعلّم)، و (المدير دائم الاستعداد)، و(المدير المشجّع)، ويقصد بالمدير الموصّل، هو الذي يقدّم الملاحظات المستهدفة في مجالات خبرته، وإذا كانت خارج نطاق خبرته، يوصّل الموظفين بأعضاء آخرين في نفس الفريق أو أي فريق آخر في المؤسسة ممّن يمكنهم القيام بهذه المهمّة بشكل أفضل منه، ويقضي هذا المدير وقتاً أكثر من أنواع المديرين الثلاثة الأخرى في تقييم موظفيه واحتياجاتهم واهتماماتهم، ويدرك أنّ هناك الكثير من المهارات التي يمكن تعلّمها للآخرين بشكل أفضل من خلال غيره لا من خلاله. المشكلة أنّ القائد المشجّع هو أكثر الأنواع شيوعاً؛ إذ ينتشر بنسبة (٢٩٪)، وهو الذي يعطي ملاحظات إيجابية ويسند إلى موظفيه مسؤولية تطوير أنفسهم، يكون هذا المدير متاحاً لموظفيه، وداعماً لهم، إلّا أنّه لا يتمتع بالفاعلية التي تتمتع بها الأنواع الأخرى عندما يتعلّق الأمر بتطوير مهارات الموظفين.

(رابعاً): كفاءة الرئيس التنفيذي في بناء فريق العمل الفعال

هذه المهارة مهمة لفاعلية الرئيس التنفيذي، حيث إن الإدارة تعني أداء العمل بواسطة الآخرين، كما أنه لا يستطيع أن يؤدي العمل بواسطة الآخرين إن لم يعمل معهم مباشرة عن طريق تكوين فريق. وأصبح العمل في منظمات اليوم يتوقّف على التفاعل بين أفراد المنظمة بما فيهم القائد الذي يتولّى إدارة وتنسيق ذلك التفاعل. إن نجاح فريق العمل يتوقّف على ما يبذله القائد من جهود للقيام بدوره على الوجه المطلوب.

وهناك عاملان مهمّان لإنشاء فريق عمل عالي الأداء هما:

١. (تنوع المهارات)
٢. (تنوع الشخصيات) داخل الفريق، بحيث يكتملان بعضهما بعضاً.

أن تُوجّه جميع جهود الفريق لخدمة أهداف محدّدة، فهذا يعتمد على جودة الاتصال والانسجام بين أعضاء الفريق.

يذكر (مانفريد دي فريس (Manfred de Vries)، أستاذ تنمية القيادة والتغيير التنظيمي في كلية (إنسياد (INSEAD)، و(راؤول دي فيتري دي أفاكورت (Raoul de Vitry d'Avaucourt) مؤسس مركز القيادة العالميّة في كلية (إنسياد (INSEAD) بأنه يستطيع المدبرون التنفيذيون الذين يتسمون بالتعاطف إدارة العلاقات الإنسانيّة بنجاح أكبر، فهم يهيئون بيئات آمنة يستطيع فيها الموظفون التعبير عن آمالهم ومخاوفهم، ولأن التعاطف سلوك «مُعدي» فهو يساهم في تحقيق أفضل ممارسات التفاوض، والتعاون، وتسوية النزاعات، ويلعب أيضاً دوراً مهماً في تشكيل فريق عمل فعّال.

دور الفريق في تكوين الثروة:

ذكر الكاتب (بريستون بوتجر (Preston Bottger) في كتابه (القيادة في فريق كبار المسؤولين (Leading in The Top Team): "يُعدُّ التحدي الرئيس الذي يواجه قائد الشركة - الرئيس التنفيذي - هو تكوين فريق من مسؤولين تنفيذيين يمكنه من تنفيذ مهمة بناء الثروة بنجاح. وفي الواقع، هذا التحدي يتكرر على كلّ مستويات القيادة في الشركة؛ نظراً لأنّه يجب على القادة تكوين فريقٍ تُحقّق نتائج وفقاً لأي أهداف أخرى يمكن السعي إلى تحقيقها من أجل بناء الثروة". ويقصد الكاتبان هنا بالثروة (الماليّة والمادّيّة والإنسانيّة والاجتماعيّة).

ويضيف الكاتبان: "يجب على المسؤولين التنفيذيين التأثير بقوة في أعمال الأفراد العاملين حولهم؛ لتوجيه طاقاتهم إلى السعي نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركة، وغيرها من الأهداف الأخرى، كتنشئة المهويين وإدارتهم، وتطبيق الدروس المستفادة من الخبرات السابقة، وغرس روح الاهتمام بالجودة"، كذلك "يجب على المسؤولين التنفيذيين تكوين وإدارة مجموعة كبيرة من المديرين وغيرهم من المهنيين ممن يمتلكون القدرة على إدراك الفرص والمشكلات والاستجابة إليها. ومن اللازم أن يتمتعوا بإطارٍ من التفاهم يتيح لهم إدراك أهميّة ما يحدث، وإعداد الأساليب، والاستفادة من الفرص المتاحة، والتغلب على التحديات التي تمثل مصدر تهديد"، ويقرر الكاتبان أن الطريقة الأساسية لتطوير الأفراد المهويين إنما تكون في تعريضهم لمجموعة متنوّعة من التجارب ممّا يجعلهم يعتادون التعامل مع المستجدات غير المتوقّعة، ويدفعهم إلى احتواء المشكلات الجديدة وحلّها. بل ويؤكّد الكاتبان ذلك بقولهما: "إنّ تكوين فريقٍ مخلصٍ وكفءٍ من المسؤولين التنفيذيين يستطيع التعامل مع مجموعة كبيرة من التحديات التي تواجه الشركة - لهو شرطٌ أساسيٌّ لنجاح العمل، وعلى الرؤساء التنفيذيين الجمع بين خمسة أدوار مهمة: الابتكار، والتصميم، والتنشيط، والتكامل، والحماية. ومن الأفضل عملياً أن يجمع الرؤساء التنفيذيون فريقاً يستطيع التعامل مع الأدوار الخمسة ككل.

ويتمثّل دور الرئيس التنفيذي في وضع نظامٍ إداريٍّ شديد القوّة يعمل فيه أفراد موهوبون لإنجاز أهداف العمل أيّاً كانت الصعوبات التي قد تنشأ، ويجب أن يكون المسؤولون التنفيذيون قدوةً لسلوك بناء الثروة لجميع الأفراد في الشركة؛ وذلك بإبداء القيادة الفردية وإظهار العمل الجماعي".

(خامساً): كفاءة الرئيس التنفيذي في إدارة الصراعات

يُقصد بالصراع، كما ذكر الدكتور سالم بن سعيد القحطاني: "ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة، ويؤدّي إلى منع أو إعاقة فردٍ أو جماعةٍ في التنظيم من تحقيق أهدافٍ معيّنة"، وتعتبر إدارة الصراع من المهام الرئيسة للمدير التنفيذي حيث لا تخلو بيئة عملٍ من صراعاتٍ بين المنتسبين إليها، إمّا بدافع الغيرة، أو الحقد، أو المنافسة للترقي، خاصّةً في الكيانات العائلية وصراع الأجيال بين الأب وأبنائه، أو بين الأبناء بعضهم وبعض، سواءً بالنسبة للأمور المادية أو المناصب، ممّا يُحدث شروخاً في العلاقات وتهديداً بزوال الكيانات.

ودور الرئيس التنفيذي الهام، هو إرساء القواعد والنظم والسياسات التي بموجها يتم التعامل مع هذا النوع من الصراعات قبل حدوثها، وكلّما كانت العلاقات العائليّة قائمة على الانفتاح والوضوح في معالجة الصراع، ازدهر العمل بسبب اختلافات الآراء وليس العكس، وهذا ما أشار إليه (ماثيو ماكينزي Matthew Mckenzie) في مقال له بعنوان (حلُّ صراعات العمل العائلي Resolving Family Business Conflict)، نشره في موقع (allbusiness.com) في (عددها لشهر سبتمبر من عام ٢٠٠٧م). بأنَّ حلَّ النزاعات والصراعات له عدّة طرق: كالتلطيف، أو التراجع، أو التراضي، أو الإلزام وغير ذلك من الطرق التي يستخدمها الرئيس التنفيذي حسب نوعيّة الصراع.

وهنا يجدر بنا تذكّر مقولة (ألبرت أينشتاين Albert Einstein): "لا يمكننا حلَّ الخلافات بنفس طريقة التفكير التي استخدمت في إيجاد هذه الخلافات"، وكذلك مقولة (ريتشارد باندلر Richard Bandler): "وراء كلّ سلوك سلبي، نيّة إيجابيّة"، فعلى الرئيس التنفيذي محاولة الوصول لهذه النيّة الإيجابيّة التي وراء السلوك؛ كي يستطيع التعامل معها. نشرت مجلّة (هارفارد للأعمال العربية Harvard Business Review Arabic)، في (عددها لشهر يناير لعام ٢٠١٧م)، مقالاً للكاتبين (ريان فولير Ryan Fuller) و (نينا شيكالوف Nina Shikaloff)، ذكرا فيه أنّه خلّصت دراسة من (مؤسسة جالوب The Gallup Organization) إلى أنّ (٧٠٪) في الأقل من الاختلافات في درجات تفاعلات الموظّفين في العمل تعتمد على المدير، وأنّ حوالي (٧٠٪) من الأشخاص الذين يتولّون مناصب إداريّة لا يملكون ما يلزم لأداء العمل، وهو وضع، لا يؤذي فقط تفاعل الموظّفين ومستوى معيشتهم بل ويضرّ بأداء الشركة. ومن هنا تظهر أهميّة مهنة المدير التنفيذي للقيام بدوره الفاعل في إدارة الصراعات.

(سادساً): كفاءة الرئيس التنفيذي في استشراف المستقبل

استشراف المستقبل هو عمليّة استقرائيّة لتسلسل سير التطوّرات في فتراتٍ ماضيةٍ وحاضرة، واستكشاف مستقبليٍّ لمحصّلة افتراضات أو تغييرات متوقّعة في التقدّم التقنيّ والمعلوماتي والاختراعات الممكنة؛ لتحديد كميّة التخطيط للتعامل معها كجزء من صياغة المدير للاستراتيجيّة والهيكليّة لشركته.

6

كتب الدكتور غانم علوان الجميلي (السفير العراقي السابق لدى المملكة) في صحيفة (الرياض العدد رقم ١٥٧٠٧- بتاريخ ٢٦ يونيو ٢٠١١م)، في موضوع استشراف المستقبل بأنّه "أصبح اليوم من أهم العلوم الاستراتيجية للمؤسّسات الكبيرة والدول التي تضع خططها المستقبلية بناءً على قراءة لتطوّر أحوال النّاس، والاهتمام بهذا العُلم يزداد يوماً بعد يوم، حيث إنّ هذه الفعاليّات هي بحق الحد الفاصل بين المؤسّسات التي تبقى وتزدهر والأخرى التي تذوب وتندثر. والتاريخ الحديث مليئٌ بالأمثلة عن المؤسّسات التي اندثرت بسبب عدم اهتمامها بدراسة المستقبل، أو قراءتها الخاطئة لتطورات المستقبل، وإخفاقها في اتخاذ المواقف المطلوبة التي تمكنها من الاستعداد للفرص والتحدّيات المستقبلية"، ثم يضيف "بأنّ استشراف المستقبل يوقّر لصنّاع القرار فرصة وضع الخطط والاستعداد لما هو آت، إمّا بالتنبيه لخطرٍ داهمٍ ومحاولة تفاديه، أو بإدراك فرصةٍ متاحة، ينبغي الاستفادة منها".

ثم يوضّح الدكتور (غانم الجميلي) بعض الوسائل المعينة على استشراف المستقبل بقوله: "إنّ معرفة السُنن الكونية من أنفع وأقوى الوسائل التي تُمكن الإنسان من استشراف ما سيكون"، كذلك "دراسة الوجهة المستقبلية للمتغيّرات وذلك بمتابعة بعض المعايير المهمة التي يجب عدم إغفالها؛ لأنّها تُنبئ بالمستقبل. فعلى سبيل المثال دراسة نسبة المواليد في الأمم ومقارنة ذلك بنسب الوفيات وارتفاع معدّلات الأعمار التي تعطي فكرة واضحة عن الزيادة السُكانية لعقود طويلة، وهذه الدراسة تكون هي الأساس لمعرفة حاجة الدولة إلى بناء المدارس، وتوفير فرص العمل للأجيال القادمة، ووضع الخطط المناسبة لذلك. وعلى نفس الشاكلة تكون دراسة معدّلات النّمُو الاقتصاديّ في الدول، وخصوصاً الكبيرة منها والتي تُنبئ عن حدوث متغيّرات كبيرة في عوالم الاقتصاد والسياسة والاجتماع، وهذه النتائج تستوجب أخذ العُدّة والاستعداد لها قبل فوات الأوان".

ويرى (سيلزنك Selzneck) الأستاذ الجامعي في جامعة (هارفارد Harvard University) من منظور الرؤيا المستقبلية أنّها تنطوي على جانب فطريّ في التخيل والرؤية المستقبلية لما سيكون عليه العالم أو الشّركة في المستقبل القريب والبعيد، وهو يرى أنّ المنتجات والمبتكرات الإبداعية المعاصرة هي نتاج قادة وليست نتاج مديريين.

استشرفنا المستقبل مبكراً:

أسست شركتنا العائلية (شركة سعيد محمد العمودي) في عام ١٩٥٤م، وفي عام ١٩٧٦م، استشرع الآباء (الجيل المؤسس)، أهمية دخول أفراد من الجيل الثاني للشركة تطبيقاً لسياسة توريث العمل، أو ما يسمى بالتعاقب الإداري بين الأجيال، وبالفعل تم توظيف مجموعة من الأبناء؛ وكان لهم دور فاعل في استمرار الشركة ونموها واستقرارها، حيث سرعان ما تقاعد الآباء بعد انخراط الجيل الثاني في العمل. وفي عام ٢٠٠٩م، أيضاً استشرفت قيادة الجيل الثاني أهمية تطبيق نفس السياسة وقامت بانتقاء وتعيين مجموعة من أبناء الجيل الثالث ممن يحملون شهادات جامعية ولديهم مواصفات قيادية وتم إعدادهم وتدريبهم وتهيئتهم في مستويات إدارية مختلفة، هذا الاستشراف للمستقبل والإعداد الجيد، أمّد في عمر الشركة لتستمر بفضل الله أعواماً عديدة تجاوزت الستين عاماً.

في عام ٢٠٠٥م، قام (ديفيد شو David Shaw)، وهو فنان جرافيتي، بدهان حوائط مكتب شركة جديدة إسمها (فيسبوك Facebook)، وطلب أن يكون أجره في صورة أسهم في الشركة وليس نقداً، - رغم عدم اقتناعه بفكرة فيسبوك - إلا أنه أثار المغامرة، وفي عام ٢٠١٢م أي بعد سبع سنوات من مساهمته كان نصيبه من هذه الأسهم قرابة ٢٠٠ مليون دولار. فهل كان يستشرّف مستقبل الشركة؟ ربما.

(سابعاً): كفاءة الرئيس التنفيذي في التعامل مع شكاوى العملاء أو

التشهير عبر الوسائل المختلفة

7

إنَّ الرئيس التنفيذي الفعّال لا ينظر أبداً بنظرة سلبية إلى ما يصله من شكاوى من العملاء أو المستهلكين، أو الزبائن، أو المعلومات السيئة، أو التشهير بشركته، أو حتى به شخصياً، وفي نفس الوقت لا يجب عليه مطلقاً تجاهلها، حيث إنَّ تجاهلها يُنذر بخطر على الشركة، أو على منظومة العمل بأكملها. إنَّما عليه الاستماع والتركيز والتحليل والتقصي، واستكشاف مواقع الخلل والتعامل معها بجنكة وحرفية ومنطقية ووضع الحلول الناجعة التي تجنّب شركته أموراً قد لا تُحمد عُقباها، فعندما تجاهلت إدارة شركة (نوكيا Nokia) للهواتف النقال، شكاوى العملاء والمستخدمين وملاحظاتهم على أجهزتها في عدم مواكبتها للتطوير، كان محصلة ذلك أن تراجعت مبيعاتها وخسرت تفوقها وانتهى بها الحال إلى خسائر مادية فادحة، وتراجعت عن مركزها القيادي.

إنَّ المحافظة على عملاء الشركة من المهام الرئيسة لأي قائد، وكما يقول (ثيودور ليفيت Theodore Levitt): "إنَّما وُجِدَت الشَّرَكَات لتُحَصِّل على زبائن وتحافظ عليهم". مشكلة العديد من الرؤساء التنفيذيين أنَّهم يتجنَّبون الاستماع إلى الأخبار السيئة، ويطلق عليها (والت بيتنجر Walt Bettinger) الرئيس التنفيذي لشركة (تشارلز شواب Charles Schwab)، مُعضلة (التحدِّي الأول The First Challenge)، وهي بحسب تفكيره تتخذ شكلين: "تصريح النَّاس لك بما يعتقدون أنَّك تَوَدُّ سماعه، و خوفهم من إطلاعِكَ على الأشياء التي يعتقدون أنَّك لا تَوَدُّ سماعها".

يقول (بيتنجر): "إنَّ المديرين _ على جميع المستويات _ يشهدون شكلاً ما من هذا التحدي، غير أنَّ سطوته تبلغ مداها في أعلى منصب بالشَّركة"، ويؤكِّد مخاطر هذه الظاهرة (ناندان نيليكاني Nandan Nilekani) أحد مؤسسي شركة (إنفوسيس Infosys): إذ يقول: "إذا كنت قائداً، فمن الممكن أن تدفِن نفسك في قوقعتك الخاصَّة (قوقعة الأنباء السارة Cochlear News)، فالجميع يقولون لك أنَّ الأمور تسير على خير ما يرام، وأنَّه لا توجد مشكلة، وإذا بكلِّ شيء يتداعى من حولك في اليوم التالي".

(ثامناً): كفاءة الرئيس التنفيذي في التفويض

يؤكِّد عالم الإدارة (بيتر دراكر Peter Drucker) أنَّ النكسة الإقتصادية التي حدثت في الولايات المتحدة في عام ١٩٢٦م كانت بسبب المركزيَّة الشديدة المتوقِّرة لدى قباطنة الصناعة آنذاك، ونشر الكاتب (جيرارد بلير Gerard Blair) مقالاً في صحيفة (Engineering Management Journal) بعنوان (The Art of Delegation)، أي "فنَّ التفويض"، مؤكداً أنَّها من المهارات الأساسيّة للمديرين، وهي من المهارات المكتسبة، لذا فبالإمكان تطويعها وتطويرها وجني الثمار من وراء توظيفها؛ ولكن قلَّة من المديرين يُحسنون ذلك.

لا بدَّ أن يتيسر التفويض بالشموليَّة ليكون فاعلاً، وهذا يعني إطلاق يد الموظَّفين والمرؤوسين؛ لتطوير مهاراتهم ومعارفهم الكامنة، وهذا يتطلَّب منح المستويات الإداريَّة المختلفة السُلطة المؤثِّرة للتفاعل مع الأوضاع والمستجدات، مع مراعاة عامل الخبرة المتوقِّر لديهم، مع تذكر أنَّ القرار الناجح وراء تفويض مؤثِّر؛ وعندما تفوِّض جزءاً من مسؤوليَّتكَ لأحد المساعدين. يجب عليك أن تحترم سلطته في هذا النطاق وأنَّ تساعد على نمائه، وهذا ممَّا يُشعره بالأهميَّة، بل ويزيد من اهتمامه بالعمل.

تعتبر عملية التفويض من أنجح وسائل الحفاظ على أوقات الرئيس التنفيذي حيث يقترح بعض الخبراء، أن على المدير العام تفويض (٩٥٪) من مهامه الإدارية والتشغيلية، ويقول (ماكزني Mackenzie): "إنَّ المدير العام عمله مديراً يمثل (٩٠٪) من وقته، و (١٠٪) فقط للعمل التشغيلي". لذا فهو بحاجة لتفويض بعض مهامه إلى نوابه ومساعديه؛ لكي يجد الوقت الكافي للتركيز على الأولويات، وينبغي للمدير التنفيذي معرفة أن إنجاز الأعمال في المؤسسات والشركات لا يعتبر إبداعاً أو إنجازاً فردياً؛ لأنَّ العمل الجماعي هو سمة المنظمات، والتفويض جزء أساسي ورئيس من العمل في المنظمة.

التفويض أساسه الثقة:

إنَّ المنطلق الأساسي لعملية التفويض (Authorization) هو (الثقة Confidence and Trust)، ومالم تتوفر هذه الثقة فلن يكون هناك تفويض، حيث إنَّ ثقة المدير العام في ذاته يؤكِّد معها ثقته في الآخرين والعكس كذلك صحيح، فإن كان لا يثق في العاملين معه فهو بالأحرى لا يثق حتى في ذاته، مع تسليمنا بأنَّ هناك نشاطات لا يمكن تفويضها والتي تتعلق بصناعة الرؤية المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، وفي القرن العشرين بدأ التنادي بمصطلح جديد للتفويض بعنوان (التمكين Empowerment) ليحلَّ محل المصطلح القديم (التفويض Authorization)، والذي يقوم على أساس توزيع السلطات والصلاحيات وتمكين المهويين من المرؤوسين والأتباع، بغرض انتقال المعرفة والمهارات والسلوك المتخصص بالإدارة العليا إليهم.

يذكر (روبرت جيتس Robert Gates) وزير الدفاع الأمريكي السابق، في كتابه (شغف القيادة A Passion for Leadership)، أنه لكي تقود مؤسستك نحو التغيُّر للأفضل، عليك بتمكين مرؤوسيك؛ فلا يستطيع القائد تفعيل التغيير - سواءً كان التغيير جذرياً أو بسيطاً - بمفرده، بل عليه أن يستعين بأهل الكفاءة والثقة من فريقه، الذين يجب إشراكهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط منذ البداية؛ ولأنَّهم أهل ثقة، وعلى القائد أن يفوض لهم السلطة الكافية كي ينفذوا الخطط الموضوعة دون معوقات.

يقول (ن. فارس N. Farris) الرئيس التنفيذي لشركة (خدمات التقنية الدولية International Technology-Service Co.): "في الواقع، لا يتحتم عليَّ اتخاذ جميع القرارات، ففي عالم الأعمال الجديد لا يمكن ذلك، بل يجب ألا يحدث ذلك، فوق أن واجبي الوظيفي يقتضي أن أمنع حدوث ذلك".

عندما سُئِلَ (كارلوس غصن Carlos Ghosn) الرئيس التنفيذي لشركة (نيسان Nissan)، و(رينو Renault) لصناعة السيارات، في مقابلة أجرتها معه مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، عن فلسفته الخاصّة بخصوص ما يجعل المرء رئيساً تنفيذياً عظيماً، أجاب: "عليك أن تُمكن الأشخاص من حولك، وهذا يستلزم كذلك التنظيم والمساءلة الصارمين لأداء الجميع، فلا يمكننا الاعتماد على شخص يقوم بأداء مقبول وحسب، نحن بحاجة إلى أصحاب الأداء المتميّز".

يقول (ستيفن كوفي Stephen Covey): "لا يمكن أن تنال تفويضاً من مؤسّستك بحريّة التصرف، دون أن تحوز ثقة إدارتك أولاً، وإذا لم تثق فيمن يعملون معك، فسيكون عليك أن تسيطر عليهم"، ويضيف: "إذا لم يكن مالكو المؤسّسات ومديروها يتمتعون بمكارم الأخلاق والكفاءة اللازمة، فلن يمنحوا الآخرين أي سلطات أو عوائد أو تقدير". ثم يؤكد بقوله: "إنّ أسلوب الإدارة الذي يعطي سلطة للموظّفين ليخلُق مزيداً من الإبداعات والارتباط بالشركة والعمل على تطويرها، كما أنّه يؤدّي إلى اتباع الأفراد سلوكاً لا يمكننا أن نتخيله، وإنّ الموظّفين إذا ما أُشركوا في المشاكل بجديّة فإنّهم يحاولون بصدق وإخلاص إخراج كل ما لديهم من طاقة وجهد لحلّها"، ولا يكون إشراكهم في المشاكل بجديّة إلّا من خلال تفويضهم والثقة في قدراتهم وإمكاناتهم والبعد عن التسلط والبيروقراطية، وهذا ما يؤكّده (كوفي) بقوله: "عندما تُمنح موظّفيك حريّة التصرف وكافة الصلاحيات، فإنّك تزيد من سلطاتك عليهم، لكنّها في الحقيقة سلطات بلا تسلط، بالإضافة إلى قضائك على البيروقراطية غير المجدية".

تساءل الكاتب (فهيدي عايض الشمري) في مقال له في مجلة (الأفاق للإدارة) التي تصدرها (الجمعية السعودية للإدارة)، تحت عنوان (الإدارة على المكشوف وتمكين العاملين): "لماذا تطبّق منظّمات الأعمال الإدارة على المكشوف وتمكين العاملين؟" ثم يردف: "بأنّه تكمن الإجابة في أنّ الشركات التي طبقت هذا الأسلوب قد جاءت بنتائج أفضل من منافسيهم، ففشل المنظّمة لا يأتي من المنافسين في المقام الأول، إنّما يشكّل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المنظّمة، فالعمالّة الساخطة قد تؤدّي إلى فشل المنظّمة بفعل ضعف دوافعها نحو العمل وليس بفعل تسريب معلومات للمنافسين، كما أنّ التمكين يؤدّي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين".

إننا في الوطن العربي نعاني من عدم قيام العديد من المديرين بتفويض صلاحياتهم لمساعدتهم ونوابهم، لأسباب غالباً ما تكون نفسية متعلقة بالشك والريبة، فإذا أضفت إلى ذلك ترددهم في اتخاذ القرارات، نصبح أمام معضلة تهدر فيها الأوقات والأموال والجهود.

هنا يجدر التذكير بأنّ انعدام الثقة في بعض كبار التنفيذيين يتسبب في كوارث اقتصادية كبيرة، وأنّ بعضهم قد لا يكونون أهلاً للثقة، وتعدُّ فضيحة شركة (إنرون Enron) عام ٢٠٠١م، كما أنّ انهيار سوق الإسكان والانهيار اللاحق الذي حدث في القطاع المصرفي بالولايات المتحدة الأمريكية، كان ناتجاً عن قرارات، تم اتخاذها داخل البنوك مبنية على سلسلة من التلاعبات التجارية، وقد ترتب عليها فقدان الثقة في بعض المديرين التنفيذيين الذين يسعون لتضخيم أرباح شركاتهم وبنوكهم ولزيادة مكافآتهم بغض النظر على أثر ذلك على اقتصاديات بلدانهم. يقول (سايمون سينك) عن هذه الظاهرة: "الواقع، في عالم اليوم، هو أنّ التلاعب صار القاعدة".

يؤكد الدكتور (إبراهيم المنيف) في كتابه (وظيفة المدير العام)، بأنّ ثقة المدير العام في مساعديه يتولد عنها ثقتهم فيه وفي قيادته والتي تعتبر كرسيد للمدير العام أمام الشدائد حال حدوث الأزمات والصراعات، وفي المقابل، فإنّ عدم الثقة بالذات من المدير العام قد يُنتج ردّة فعل المرؤوسين والأتباع فيبتعدون عنه ويصبح رأس الجسد يتحرك بمعزل عن الجسد، وعلى أثره لا تستطيع الشركة أو المؤسسة تحقيق أهدافها، وأنّ زراعة الثقة في العاملين على كلّ المستويات في السلم الوظيفي والهرم التنظيمي يُنتج الفعالية والكفاءة والإنتاجية كمردود.

التفويض نهج ومسلك نبوي:

ذكر ابن قدامة في (روضة الناظر وجنة المناظر)، أنّ رسول الله ﷺ أمر عمرو بن العاص (رضي الله عنه) أن يحكم في بعض القضايا، فقال عمرو: أجتهد وأنت حاضر؟ فقال رسول الله ﷺ: {نعم، إن أصبت فلك أجران وإن أخطأت فلك أجر}.

كما ذكر ابن قدامة في (المغني)، أنّ رسول الله ﷺ، طلب من عقبة بن عامر الجهني أن يحكم بين خصمين وقال له: {إن أصبت فلك عشرة أجور وإن أخطأت فلك أجر واحد}.

لقد عرف النظام الإسلامي تفويض السلطة منذ عصر الرسول ﷺ؛ إذ استخلف بعض أصحابه في إدارة المدينة أثناء غيابه مثل استخلافه (سباع بن عرفطة الغفاري) عندما سار إلى خيبر، كما أناب بعض أصحابه في قيادة السرايا أثناء الفتوحات، وبعث عماله لجمع

الصدقات، واتسع نطاق تفويض السلطنة في عهد الخفاء الراشدين (رضي الله عنهم)، ولقد تحدّث (الموردي) في كتاب (الأحكام السلطانية) عن رئاسة الدولة وأوضح واجبات الإمام العامة التي فيها تفويض الأعمال لنصحائه ولذوي الكفاءة والأمانة ومتابعة المَفوض إليه، كما أنّه أجاز للعمال أن يستخلفوا في بعض اختصاصاتهم وتحت إشرافهم ومسؤولياتهم.

جاء عند (البهقي) في (السنن الكبرى) ما حدث في خلافة الفاروق (رضي الله عنه) حينما قال: "من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت أباي بن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني، فإن الله جعلني له خازناً وقاسماً"، وهذا منتهى التفويض من أمير المؤمنين عمر بن الخطاب (رضي الله عنه)، فلم يستأثر لنفسه بكافة السلطات، وإنما وزّعها حسب الاختصاص.

(تاسعاً): كفاءة المدير التنفيذي في مقاومة الإخفاق - الفشل

9 ذكر (فيليب أندرسون Philip Anderson)، أستاذ في ريادة الأعمال بكلية (إنسياد INSEAD)، أنّه غالباً ما تعتقد مجالس الإدارة في الشركات، بأنّ تطوير الرؤساء التنفيذيين غير مطلوب؛ ولكنّ ذلك أبعد ما يكون عن الحقيقة. فلكي نحول دون إخفاق كبار التنفيذيين في هذا المنصب، ينبغي وضع الأطر المناسبة لمساعدتهم على التعلّم. وأنّ الشركات تنفق ثروة على تطوير الأشخاص التنفيذيين. وبلغ حجم سوق تطوير التنفيذيين على مستوى العالم (سبعين) مليار دولار في السنة؛ ولكن حصّة الرؤساء التنفيذيين منها ليست بكافية. كما لا يأتي غالباً الاستثمار في تطوير الرؤساء التنفيذيين ضمن أولويات مجالس الإدارة، خاصّةً لاعتقادهم أنّهم بمجرد وصول الشخص إلى هذا المنصب، فذلك يعني أنّهم يملكون جميع المهارات المطلوبة. وهنا تقع المسؤولية على عاتق الموارد البشرية التي تستثمر مواردها في تطوير التنفيذيين قبل وصولهم للمنصب وليس بعد، كما أنّ الدور الأكبر في التطوير ربما يكون على عاتق الرئيس التنفيذي نفسه، بالاطلاع على النشرات الدورية المتخصصة والمشاركة في المؤتمرات والمنتديات والالتحاق بالدورات التي يكون بحاجة إليها في صنع القرارات، والأهمّ من ذلك معرفة أنّ الإخفاق هو مصطلح مرادف لمصطلح (التجربة) التي تتطلب معاودة التكرار دون الإحباط في أول إخفاق.

وصلتني عبر إحدى وسائل التواصل الاجتماعي هذه المشاركة التي رأيت من المناسب إدراجها في هذا المكان:

بعكس ما تصوّر (ناشيونال جيوغرافيك) الأسد بأنّه صياد لا يُقهر، إلاّ أنّه ينجح فقط في رُبّع محاولاته للصيد..أي (٢٥٪) من المحاولات، ومع هذه النسبة الضئيلة - التي تشاركه فيها معظم الضواري - إلاّ أنّه من المستحيل أن ييأس.. والسبب الرئيس في ذلك لا يرجع للجوع كما قد يظن بعضهم.. بل يرجع لأنّ الحيوانات مبنيةً غريزيّاً على استيعاب قانون "الجهود المهدورة" وهو القانون الذي تعمل به الطبيعة كلّها..

- نصف بيوض الأسماك يتمّ التهامه،
- نصف مواليد الدّببة تموت قبل البلوغ،-
- معظم أمطار العالم تهطل في المحيطات،
- معظم بذور الأشجار تأكلها العصافير.

وغيرها من هذه الأمثلة بما لا يُعدُّ ولا يُحصى، والإنسان وحده فقط من يرفض هذا القانون الطبيعي الكوني ويعتبر أنّ عدم نجاح أيّ محاولة هو الإخفاق.. لكنّ الحقيقة أنّ الإخفاق الوحيد هو "التوقف عن المحاولة"، والنجاح ليس أن يكون لديك سيرة حياة خالية من العثرات والسقطات، بل النجاح هو أن تمشي على أخطائك، وتتخطى كلّ مرحلة ذهبت جهودك فيها هدراً وتتطلّع للمرحلة المقبلة، ولو كان هنالك من حكمة تلخّص هذه الدنيا فستكون بكلّ بساطة "استمر" (MOVE ON).

تبرير الفشل:

مشكلة العديد من التنفيذيين، عدم اعترافهم بأخطائهم، وإصرارهم على المضي قدماً في تطبيق القرارات حتى لو كان فيها أخطاء؛ اعتقاداً منهم أنّ التراجع يضر بصورتهم أمام الآخرين ويحاولون تبرير فشلهم في اتخاذ قرار صائب، في حين أنّ العكس هو الصحيح، وفي هذا الصدد يوضّح (والت بيتنجر Walt Bettinger) الرئيس التنفيذي لشركة (تشارلز شواب Charles Schwab) بقوله: "إنّ الفارق بين التنفيذيين الناجحين والفاشلين ليس جودة اتخاذهم للقرار، حيث إنّ كلّ واحد منهم على الأرجح يصنع قرارات سليمة بنسبة (٦٠٪) وقرارات خاطئة بنسبة (٤٠٪)، وربما حتى تراوحت النسبتان بين (٥٥٪) و (٤٥٪). إنّ الفارق هو أنّ التنفيذي الناجح أسرع في إقراره بالقرارات الخاطئة وتقويمها، بينما يصرُّ التنفيذيون الفاشلون على موقفهم ويحاولون إقناع الآخرين بأنهم على صواب".

نشرت مجلة (استراتيجيات القيادة Leadership Strategies)، في عددها الصادر لشهر فبراير لعام ٢٠٠٢م، بحثاً لمجموعة من الباحثين في جامعة (هارفارد) الأمريكية، والذي يتحدث عن سبب إخفاق المديرين العامين في أعمالهم التي يتولون إدارتها، وخلصت نتائج البحث إلى ما يلي:

أكثر من (٧٠٪) من أسباب إخفاق المدير العام في تأدية مهام عمله أو تشغيل شركته تعود لأسباب مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بضعف العملية التنفيذية، وليست لمسببات تتعلق بفكره أو استراتيجيته.

فشل العملية التنفيذية يقف وراءه في أغلب الأحيان سببان رئيسان:

• أولهما: التردد.

• ثانيهما: الفشل والإخفاق في تحقيق الالتزام.

يقول (جين كرانز Gene Kranz) – مدير رحلات الفضاء بوكالة (ناسا NASA): "احذر من أن تظهر عدم اليقين أو التردد لفريق عملك، ومهما كان ما يحدث حولك، يجب أن تتصرف كأنك أهدأ من الهدوء نفسه".

ويقول (آرت كولينز Art Collins)، الرئيس السابق والرئيس التنفيذي لشركة (مدترونك Medtronic): "يفقد الموظفون والدوائر الرئيسة الأخرى الثقة بسرعة في القادة الذين يتحدثون في كلام غير نافع، أو من يتراجعون بمجرد اتخاذ قرار".

هناك عبارة جميلة للكاتب (هال جريجرسن Hal Gregersen) نشرت في مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، تحت عنوان (الخروج من قوقعة الرئيس التنفيذي)، تقول: "دائماً ما ينطوي الإبداع على إقرار ضمني أنك كنت مخطئاً بشأن شيء ما من قبل".

عاشراً: كفاءة الرئيس التنفيذي في التعامل مع وسائل التواصل

الاجتماعي

ذكر الأستاذ المساعد في كلية (إنسياد INSEAD) (ديفيد دوبوا David Dubois) في النشرة الدورية لبرنامج إنسياد للمعرفة: "إن قادة الرقمية الذين يحصلون على أكبر قدر من الاهتمام بأخبارهم وعلاماتهم التجارية على وسائل التواصل الاجتماعي، غالباً ما يكونوا أولئك الذين يشاركون قضاياهم الشخصية، ويعبرون عن آمالهم وطموحاتهم، ويبقون على تواصل مع متابعيهم".

10

ووفقاً لدراسة جديدة في هذا الموضوع ، فإنَّ المديرين التنفيذيين المعاصرين من أكثرهم تأثيراً، هم قادة اجتماعيون منفتحون على الاستماع للآخرين، ومنخرطون مع أصحاب المصلحة، ويتفاعلون مع متابعيهم.

كما أنه تتزايد رغبة الأشخاص نحو رؤية قادتهم على وسائل التواصل الاجتماعيّ، ويраهن (٨٠٪) من كبار المسؤولين التنفيذيين لأكبر الشَّركات في العالم على أهمّيّة وجودهم على مواقع التواصل الاجتماعيّ. حيث تعتبر قدرة الرئيس التنفيذي على التواصل، أمراً بالغ الأهمّيّة لبناء الثِّقة والولاء.

وتظهر الأبحاث ميل (٨٢٪) من المستهلكين، للثقة بالشَّركات التي يتفاعل رؤساؤها التنفيذيون عبر وسائل التواصل الاجتماعيّ. في حين يفضّل (٧٨٪) من المهنيين العمل في شركات ينشط قادتها على قنوات التواصل الاجتماعيّ.

كما يتضح من مؤشر تويتّر للتأثير، فإنَّ عدم التواجد على مواقع التواصل الاجتماعيّ، يعدُّ أكثر ضرراً من عدم التواصل مع الأشخاص العاملين في الشَّركة. وأصبح من الضروري على الرؤساء التنفيذيين التواصل مع متابعيهم وإعلامهم بأخر المستجدات. خاصّةً وأنَّ جيل الألفيّة، يطالب القياديين ويتوقع منهم أن يكونوا مضطّلعين بالتكنولوجيا.

وفي دراسة أجريت على أكثر من (خمسة آلاف) مدير من أكثر من (٦٠) دولة، نشرت نتائجها مجلّة (هارفارد للأعمال العربية Harvard Business Review Arabic)، في (عددتها التاسع لعام ٢٠١٧م)، وُجد أنّ (٣٨٪) منهم أعربوا عن مخاوفهم الشديدة من التهديدات الإلكترونيّة، وصرّحت نسبة منهم أقلّ حتى من السابقة بأنَّهم على استعداد للتعامل مع تلك التهديدات، بل أنّهُ عندما مُنح مديرو مجالس الإدارة قائمة تتألّف من ثلاث وعشرين مسؤوليّة من مسؤوليّات المجلس، صنّفوا جاهزيّة الأمن الإلكترونيّ لديهم في ذيل القائمة. ويبدو أنّ (فيسبوك facebook) هو منصة التواصل الاجتماعيّ المفضّلة عالمياً، فقد وُجد أنّ ثمانين (٨٠٪) من شركات مجلّة (فورتشن Fortune ٥٠٠) لديها صفحات نشطة على موقع (فيسبوك)، ووفقاً لما ذكرته نفس المجلّة في (عددتها الثامن لعام ٢٠١٧م).

يقول (بول بولمان Paul Polman) الرئيس التنفيذي لشركة (يونيليفر Unilever): "إنَّ وسائل الإعلام الاجتماعيّة، في عالم اليوم المترابط والمتشابك، تُشكّل أداةً قويّةً في يد الناس، وأنَّ المستهلك لا يخشى قول ما يريد"، ويضيف: "شاهدنا في هذا العصر الرقمي تعاضم قوة المستهلك، وأقول دائماً للناس هنا: إنَّهم يستطيعون إسقاط أيّ شركة غير مسؤوليّة في جزء بسيطٍ من الثانية.. المستهلك هو الرئيس، ولا توجد قوة أكبر من قوة محفظة النقود، لذلك

فإننا نفتح أبواب شركاتنا للمستهلك أكثر من أي شيء آخر، هنالك مليارات مستهلك في جميع أنحاء العالم يستخدمون منتجاتنا يومياً، ونقول كشركة إن أفعالك الصغيرة تحدث فرقاً كبيراً"

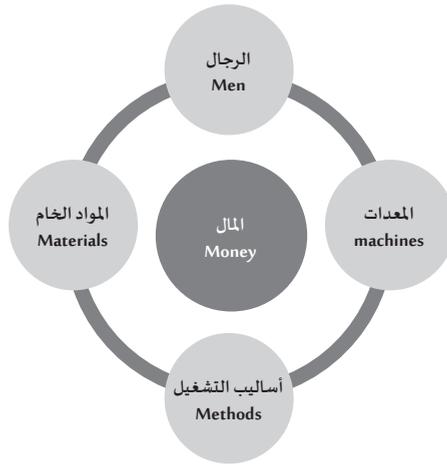
لذا على مجلس الإدارة أن يتوخى هذه الكفاءات لدى الرئيس التنفيذي ويحثه على تحقيق قدر من النبوغ بها، وعلى الرئيس التنفيذي الجِد في اكتسابها فيما يضمن قدرته على تحقيق تطلعات المجلس ومن ورائهم المساهمين، ويحقق الرضا لذاته والفخر بإنجازاته.

(حادي عشر): كفاءة الرئيس التنفيذي في توفير وتجهيز وتحفيز

وتوظيف الموارد الأساسية

الموارد الأساسية لأي شركة أو منظمة هي ما يطلق عليه مصطلح (5M's):

11



وتعتبر الموارد المالية وخاصة السيولة النقدية (Cash)، من أهمها؛ لأنها تعتبر المصدر الرئيس لبقية الموارد وكما يقال في الأمثال: (Cash is King)، وهي التي عن طريقها تُدفع المرتبات والأجور في آخر الشهر، وهي بمنزلة الأكسجين لجسم الإنسان، حيث إن نقص السيولة قد يؤدي إلى إفلاس الشركات، ومهمة الرئيس التنفيذي هي الحصول على هذه الموارد، وتخصيصها لمساندة العملية التنفيذية.

يقول الشاعر العربي:

بالعلمِ والمالِ يبني الناسُ مجدهمُ
لم يُبنِ مجد على جهل وإقلالِ

علماً بأنَّ نُدرَةَ الرجالِ الأكفَاءِ وكفاءةِ التشغيلِ قد تعتبر أكثر ندرة من المال في وطننا العربيّ. يقول القائد العسكري الصيني (صن تزو Sun Tzu) في كتابه (فن الحرب The Art of War): "من السهل إعداد جيش من ألف مقاتل؛ ولكن من الصعب العثور على قائد لذلك الجيش"، ويؤكد الدكتور (وارن بينيس Warren Bennis)، "إنه لا يوجد شعب عظيم دون قيادة عظيمة، وكما لا توجد شركة عظيمة دون قيادة عظيمة".

لذا كان الاختيار الأمثل للكفاءات والاحتفاظ بهم وتطويرهم من التحدّيات الكبيرة للرئيس التنفيذي، حيث يقول الدكتور غازي القصيبي: "إنه كان هناك إداري ناجح وراء كل إنجاز كبير حققتة التنمية؛ وكان هناك إداري فاشل وراء كل نكسة منيت بها مجهودات التنمية"، والمثل الشعبي يقول: "الخيال من خيالها"، ويعني أنّ الحصان لن يكسب السباق مالم يكن الخيال الذي يقوده متمرساً وذا قدرة فائقة.

يؤكد (ديبري Depree) الرئيس التنفيذي لشركة (هيرمان ميلر Herman Miller) في أحد كتبه على أنّ القيادة فنّ بقوله: "إنّ القادة العظماء ينسون أنانيتهم وحبهم لذواتهم بحثاً عن المواهب ممن يعملون معهم"، وكما أنّ مهمتهم هي استقطاب هذه الكفاءات؛ فإنّ من واجباتهم أيضاً التخلص من العناصر غير الجيدة و غير المنتجة والمحبطة والمثبطة إذا كانت تعيق مسيرة النجاح، وذلك بكلّ شجاعة ودون استحياء أو تردد.

(ثاني عشر): كفاءة الرئيس التنفيذي في النّقد البناء

يقول الكاتب (جون كورتوا Jon Croteau): "ليس هناك ما يفيتّ الوحدة ويحطّم فعاليتها، مثل النّقد المستمر الذي يقوم به أشخاص لا يمكن إرضائهم".

12

وفي دراسة شملت (١٠٨) من المديرين والموظفين، كان (النّقد الغبي) على رأس أسباب الصراعات في العمل، سابقاً بذلك (بثّ عدم الثقة، والصراعات الشخصية، والتنازع على السلطة، والأجور)، وقد أكد ذلك تجربة أجريت على مجموعة من المديرين في معهد (رينسيلايير Rensselaer) للعلوم والتقنية، والتي أظهرت إلى أي مدى يمكن أن يدمر النّقد اللاذع علاقات العمل، حيث ذكر الذين وُجّه إليهم النّقد العنيف كيف أنّه تثبّط معنوياتهم

تماماً لدرجة أنّهم لم يحاولوا بذل أي جهد في عملهم، وقالوا: إنهم يشعرون بعدم صلاحيتهم للقيام بالعمل على نحو جيد.

ولكي يكون النقد بناءً، يقدم (هاري ليفينسون Harry Livenson) المحلل النفسي الذي أصبح مستشاراً سيكولوجياً لعدد من الشركات، النصيحة التالية في (فن النقد The Art of Criticism)، الذي يتضافر مع (فن الإطراء The Art of Praise):

- كنّ محدّداً: التقط حدّثاً له دلالة يوضّح مشكلة رئيسة تحتاج إلى تغيير، أو نموذجاً يمثّل عدم الكفاءة، مثل عدم القدرة على أداء عمل معين بصورة جيّدة، فنذكر الشيء الجيد الذي فعله، وما فعله بصورة ضعيفة، وكيف يمكن تغييره، فالتحديد مهم في كلّ من الثناء والانتقاد على حدٍ سواء.
- قدّم حلاً: فالنقد مثل كلّ تغذية مرتدة مفيدة، يجب أن يشير إلى طريقة تحدّد المشكلة تماماً، وما يجب أن يصاحبه من اقتراحات في أسلوب الاهتمام بهذه المشاكل.
- كنّ حاضراً؛ لأنّ النقد مثل المديح، فهو أكثر فعالية حين يُقال وجهاً لوجه للشخص نفسه على انفراد، فالناقدون غير المريحين يوجّهون نقدهم سلباً أو إيجاباً من على بُعد، عن طريق رسالة أو تقرير، وبالتالي يسلب من الشخص المتلقي فرصة الاستجابة لهذا التقرير أو توضيحه.
- كنّ حسّاساً: أي متعاطفاً مع الآخر، متناغماً مع ما تقوله؛ فالنقد بأسلوب جارح يكون مدمراً للمعنويات، وبدلاً من فتح الطريق لتصحيح الخطأ، نراه يخلق استياءً انفعالياً، ومرارةً، وموقفاً دفاعياً، وتباعداً."

«
النقد الغبي) على رأس
أسباب الصراعات في
العمل ..»

دراسة

أدوار الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
النجاح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

يُشْتَرَطُ فِي الْمَدِيرِ النَّاجِحِ أَنْ
يَتَّصِفَ بِالْحَيَادِ الْمَطْلَقِ ..

أدوار الرئيس التنفيذي

يلعب الرئيس التنفيذي في العموم ثلاثة أدوار في العمل في الوقت نفسه، فهو: (القائد) و (الزميل) و (المرؤوس)، والمعيار المثالي لأي مدير هو النجاح الكامل في القيام بالأدوار الثلاثة المنوطة به. فيما يلي عرض لأهم الأدوار التي يقوم بها الرئيس التنفيذي:

• التخطيط (Planning):

وضع خطوط عريضة للأعمال التي يجب أداؤها والأسلوب الذي تؤدي به هذه الأعمال لتحقيق الأهداف التي وضعت لها.

• التنظيم (Organizing):

وضع التنظيم الإداري للشركة/المؤسسة، المحددة لاختصاصاتها والذي بموجبه تنقسم الشركة إلى إدارات وفروع مع تحديد اختصاصات كل إدارة أو قسم في إطار الأهداف الموضوعية.

• التوظيف (Staffing):

اختيار الموظفين وتعيينهم وتدريبهم والإشراف عليهم، وكذلك الإشراف على تنفيذ السياسة الخاصة بشؤون الموظفين.

• التوجيه (Directing):

إصدار القرارات والأوامر والتعليمات المنفذة للبرامج والخدمات بوصفه قائدا للشركة/المؤسسة.

• التنسيق (Coordinating):

التنسيق بين وحدات العمل المختلفة بحيث تؤدي كل منها اختصاصاتها وتباشر مسؤوليتها المحددة في ضوء السياسة العامة للشركة/المؤسسة، وربط هذه الأجزاء بحيث تسير جميعها نحو الهدف المرسوم للشركة/المؤسسة.

- إعداد التقارير (Reporting): وذلك بقصد تعريف مجلس الإدارة والمجتمع بالخدمات التي تقدمها الشركة/ المؤسسة ونشاطها. وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا احتفظ المدير ومعاونوه بالوثائق والسجلات والأبحاث التي تستغل في تزويده بالمادة اللازمة في إعداد التقارير.
 - إعداد الميزانية (Budgeting): وتشمل مشروع الميزانية وتوزيعها وفقاً لبرامج الشركة/ المؤسسة وخدماتها ثم الاشراف على دفاتها والرقابة على الصرف.
 - التحفيز (Motivating): شحذ همم الموظفين بطرق تساعد على إخراج أفضل ما لديهم وتحقيق أفضل النتائج.
 - الرقابة (Controlling): التأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج تتم حسب المعايير المحددة، وأن الانحرافات عن هذه المعايير تُكتشف، ويُحدّد المسؤولين عنها، وتُتخذ الإجراءات لتصحيحها، كما تتطلب وضع المعايير والقيام بالقياس؛ لأنّ ما يمكن قياسه يمكن أدائه وتقويمه. وتتضمن هذه المهمة إزالة المعوّقات التي تعترض عملية التنفيذ وتعديل الظروف المحيطة بحيث لا تتكرر الانحرافات السلبية.
- وهنا يبرز سؤال مهمّ، هل على القائد إنجاز كلّ هذه المهام طوال الوقت؟، والجواب: لا، على الإطلاق، فالقيادة: فن معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى واحدة من تلك الوظائف وتقوم بتنفيذها على أفضل نحو ممكن.

مسائل مهمة يجب مراعاتها خلال أدائه لمهامه القيادية

هناك مسائل يجب على الرئيس التنفيذي أن يُراعها وتمثّل فيما يلي:

- أن يُقسّم وقته بين التخطيط والتنفيذ، أو بعبارة أخرى أن يعطى جانباً معقولاً من وقته لدراسة برامج الشركة/المؤسسة، من الناحية الفنيّة، وتتبع برامجها وتقويم هذه البرامج، ثم اقتراح الخطط الجديدة التي تعمل الشركة على إضافتها إلى البرامج التي تنفذها، وهذا لا يتمّ إلا إذا خصّص المدير جانباً من وقته لهذه الدراسة الفنيّة بدلاً من أن يكرّس الوقت كلّ في عمليّة التنفيذ التي يغلب عليها الصفة الإداريّة. ويجب ألاّ يُفهم من هذا أنّ الجوانب الإداريّة تقل شأنًا من حيث قدرتها على النواحي الفنيّة؛ لأنّ العمل الفني لا يمكن أن ينجح ما لم يُسنده جهاز إداريّ سليم.
- ألاّ ينفرد بعمليّات التخطيط والتنفيذ، وإنّما من واجبه أن يُشرك معه باقي موظّفي الشركة/المؤسسة، في العمليّة، وأنّ يعترف بفائدة المساهمة الفرديّة ويعمل على تشجيعها.
- أن يوزّع المسؤوليّات على موظّفي الشركة/المؤسسة، جميعاً كلّ حسب مقدرته وكفايته واستعداده لتحمل المسؤوليّة، هذا التوزيع سيعاون المدير على أن يجمع في أهداف الشركة/المؤسسة، وبرامجها أكبر عددٍ من الموظّفين الذين يساهمون في تنفيذ هذه البرامج.
- أن يعمل على تكوين علاقات صداقة بينه وبين من يعمل معهم من الموظّفين؛ لأنّ هذه الصداقة تساعد على تفهم شخصيّاتهم، والتعرف إلى مشكلاتهم، وعلى اتجاهااتهم ونقاط القوّة والضعف فيهم. والمدير الكفاء هو الذي يستطيع أن يستغلّ هذه الدراسة في توجيه الموظّفين كلّ إلى العمل الذي يناسبه.
- يُشترطُ في المدير الناجح أن يتّصف بالحياد المطلق؛ بمعنى أن تكون معاملته لجميع الموظّفين معاملةً واحدةً أساسها استغلال قدرة كلّ منهم في العمل الذي يصلح له، مع الإشراف عليه وتوجيهه توجيهاً مستمراً لزيادة كفايته وإنتاجه.

- يجب أن يدرك الرئيس التنفيذي أنّ الأفراد خاضعين للتغيير، كما أنّ لديهم قدرة على النمو، وأنّ ما يُشاهدُ أحياناً من ثورة بعض الموظّفين أو انعزالهم أو عدم تعاونهم؛ إنّما يحدثُ نتيجةً لعدم الرضا، ومن واجبه أن يُدرك هذه الاتجاهات ويعمل على علاجها، وأنّ يوجّه عنايةً خاصّةً للأفراد الذين يلمس أنّهم أكثر من غيرهم حاجةً إليه ومن هم أقلّ تكيّفاً مع العمل.
- يجب على المدير أن يكون هو نفسه مثلاً صالحاً للموظّفين؛ حازماً، صدوقاً، أميناً، ويعاون غيره على اكتساب هذه الصفات بما حصّله من خبرات خلال فترة عمله في الشركة/المؤسسة.
- حُسْنُ اختيار المدير لمعاونيه من العوامل التي تدلُّ على كفاءته، والتي تنعكس انعكاساً إيجابياً على عمل البيئة الاجتماعية للشركة وعلى جودة أنشطتها.
- تقييم أعمال الشركة/المؤسسة تقيماً دورياً أمرٌ ضروريٌّ؛ لأنّ المبادئ قد تكون سليمة؛ ولكن في التطبيق تظهر الأخطاء، وبدون هذا التقيّم الدوري؛ لا يمكن للمدير أن يطمئن إلى صلاحية ما يُشرف على تنفيذه من برامج.
- يجب ألا يُغالي المدير في أعمال اللجان؛ لأنّ التنفيذ هو الهدف الذي يجب أن تتّجه إليه الشركة/المؤسسة، والمدير الكفاء هو الذي يستفيد من أعمال اللجان وبالقدر الذي يعاونه على النهوض بأعباء التنفيذ في حدود السياسة العامة المرسومة للهيئة. (المصدر: مركز التميّز للمنظّمات غير الحكوميّة بتصرف).

الصفات التي تفصح عن نوع شخصية الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

رفع الصوت عالياً وجذب
اهتمام الآخرين، لا يقتضي
بالضرورة تحقيق إنجازات
ذات شأن ..

الصفات التي تفصح عن نوع شخصية الرئيس التنفيذي

نستعرض لكم فيما يلي (خمسة مظاهر) تساعدكم في فهم مدلولات لغة الجسد

لدى الرئيس التنفيذي، قبل أن يُقدِّم المرء على الاستثمار في شركته:

١. التوتُّر المفرط، وهو يعبر عن الدُّعر:

لا بد من النظر إلى سلوك الرئيس التنفيذي في الأوضاع الحرجة، وملاحظة ما إذا كان يحافظ على هدوئه ويبعث الطمأنينة في نفوس الآخرين، أم يدفعهم إلى الحيرة والتساؤل، فالقادة المميَّزون في أي مجال من مجالات الأعمال: السياسيَّة، أو الرياضيَّة، أو التجاريَّة، يكونون في أفضل حالاتهم وقت الأزمات. كما أنَّ كلَّ رئيسٍ تنفيذي يعلم جيِّداً أنَّ عليه فرض سيطرته واحتواء المواقف الصعبة، لكنَّ بعضاً منهم قد يُبالغ في ردود أفعاله بطريقة تجعله يبدو مذعوراً.

٢. الاعتماد الكلي على رأي الآخر، وهو يدل على الضعف:

ينبغي الانتباه إلى عدد الأشخاص الذين يدعوهم الرئيس التنفيذي لحضور الاجتماعات، فكلِّما زاد هذا العدد كان المدلول أخطر. والأسوأ من هذا أن يُصرَّ على معرفة عدد المدعوين من جانب المستثمرين كي يتسنى له إحضار المزيد من جماعته. وإذا سألته عن شيء ولم يستطع الإجابة قبل الالتفات إلى مستشاره الخاص، فاعلم أنَّ ذلك لا يُنبئ بخير، ويدلُّ على انعدام ثقته بنفسه.

٣. الشخصية الساحرة، وهي ليست دليلاً كافياً على النجاح:

تذكَّر أنَّ الأخطاء الاستراتيجية القاتلة، قد تحدث على أيدي القادة ذوي الشخصيات الجذابة. لذلك يستحسن أن يصرف المستثمر النظر عن مدى الجاذبيَّة التي تتمتع بها شخصيَّة الرئيس التنفيذي، لاسيَّما في فترة التحوُّلات الكبرى. وبدلاً من ذلك، عليه أن يحكم على الشركات استناداً إلى قوَّة استراتيجياتها، ومدى قدرتها على جعلها واقعاً.

٤. الانفعال الشديد، وهو لا يعني بالضرورة أداءً متميزاً:

عندما تستمع إلى النبذة القوية التي يتحدث بها بعض الرؤساء التنفيذيين، تظن مخطئاً أنّ في إمكان هؤلاء الأشخاص إدارة الشركة على نحو نشط وفعال. غير أنّ رفع الصوت عالياً وجذب اهتمام الآخرين، لا يقتضي بالضرورة تحقيق إنجازات ذات شأن. ويُعدُّ (ستيف بالمر Steve Ballmer) - الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت - خير مثال على ذلك؛ فقد عرف عن هذا الرجل تكلمه بصوت جهوري في المؤتمرات، واستحوذه على انتباه الحضور وانتصاره في أيّ جدال يخوضه، إلّا أنّ قوّة شخصيته لم تكن كافية لتساعد (مايكروسوفت) في مواصلة الابتكار.

٥. المظهر الخارجي، وهو ليس مقياساً للنجاح دائماً:

غالباً ما نحكم على الرئيس التنفيذي انطلاقاً من مظهره على شاشات التلفاز أو لباسه أو أناقته. لكننا نعلم أيضاً عن قادة كثير لم يتمتعوا بجاذبيّة في الشكل، ومع ذلك نجحوا في إتمام صفقات تجاريّة عادت بأرباح طائلة على شركاتهم، وذلك بفضل اجتهادهم وتركيزهم على العمل أولاً وأخيراً. ومن أولئك القادة (ستانفورد ويل Sanford Weill)، عملاق (وول ستريت Wall Street) والرئيس التنفيذي السابق لـ(سيتي جروب - Citigroup)، استطاع أن يحوّل هذه المؤسسة إلى ما يشبه السوق الماليّة، بحيث يمكن للعملاء شراء كافة أنواع الاستثمارات الماليّة تحت سقف واحد. (المصدر: جون فريدمان - ٥ صفات تفسح عن شخصيّة الرئيس التنفيذي - فوربس الشرق الأوسط ١١/١/٢٠١٣ م).

* توصيات عامة للرئيس التنفيذي في أيامه الأولى في الشركة:

لا تفتح أذنيك للوشايات
والشائعات، ولا تتخذ فيها
قراراً.

لا تتعرض للمشاكل في
الأسبوع الأول.

دائماً أفضل من يحل
المشكلة هو صاحب المشكلة،
فقط ساعده على التفكير.

تجنب القرارات الحساسة
والتي لها تأثير مستمر، وفي
حالة الحاجة لاتخاذ قرار،
أشرك معك مدير القسم في
صنع القرار.

مارس عملك
كمدير تنفيذي.

انس تماماً أنه كان يوجد
مدير قبلك، ولا تبحث في
تاريخ المدير السابق.

اصطحب معك دفتر
ملاحظات للتدوين خلال
هذه المدة.

الحضور أولاً
والانصراف أخيراً.

* (المصدر: دورة الرئيس التنفيذي - د. عصام الرحبي)

دائماً أفضل من يحل
المشكلة هو صاحب المشكلة،
فقط ساعده على التفكير..

مهارات الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

الاتصال التنفيذي الجيد، يعني :

- إيصال المعلومة المناسبة
- للشخص المناسب
- في الوقت المناسب
- والأسلوب المناسب

مهارات الرئيس التنفيذي

مهارات أساسية يحتاجها الرئيس التنفيذي منها:

١. القدرة على التحدّث:

لا تُعدّ القدرة على التحدّث بطريقة جيّدة أمراً كمالياً يمكن الاستغناء عنه لمديري منظمات الأعمال، مكتفين بالاعتماد على التعليمات والأوامر الكتابية التي تصدر منهم إلى مرؤوسهم، محدّدة المهام والتعليمات المطلوب منهم القيام بها، بل إنّ القدرة على التحدّث بطريقة جيّدة تُعدّ إحدى المهارات الأساسية، التي يتعيّن توافرها في أيّ مدير، كما تُعدّ في ذات الوقت أحد الأسباب التي يمكن أن تؤدّي إلى ترقية بعض المديرين وتبوتهم مراكز مرموقة داخل منظمات الأعمال التي يعملون بها، دون مديرين آخرين قد يفوقونهم في الخبرة أو الأقدمية.

لقد أصبحت القدرة على التحدّث بطريقة جيّدة إحدى السمات الرئيسة التي تُميّز المديرين التنفيذيين في عالم الأعمال اليوم. فالقدرة على التحدّث بطريقة جيّدة يحتاج إليها المديرون مع العملاء من أجل إقناعهم بجودة السلع والخدمات التي تقدمها الشركة، ومن أجل إقناعهم بحاجتهم إلى الحصول على هذه السلع والخدمات من هذه الشركة دون غيرها من الشركات المنافسة، نظراً للمزايا التنافسية العديدة التي تتميز بها هذه الشركة، والتي يتعيّن على الرئيس التنفيذي أن يعرضها على العملاء عرضاً مقنعاً ومؤثراً، بما يُسهّم في اتخاذهم قراراً في التعاقد مع شركته دون سواها.

كما أنّ المديرين التنفيذيين يحتاجون إلى هذه المهارة في التعامل مع أعضاء مجلس إدارة الشركة التي يعملون بها، ومع المساهمين، وأعضاء الجمعية العمومية؛ فهؤلاء الأفراد هم الذين في أيديهم سلطة تعيين أو إعفاء المديرين التنفيذيين من مناصبهم، وهم الذين يُقرّون الخطط التنفيذية للشركة، ويُقرّون أو يرفضون خطط الإنتاج والتطوير التي يعرضها المديرون التنفيذيون. وكلّما زادت قدرة الرئيس التنفيذي على التحدّث بطريقة جيّدة، كلّما زادت قدرته على إقناع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بخططه لإدارة وتطوير الشركة التي يتولّى إدارتها، وزادت فرصته في كسب ثقة مجلس الإدارة والجمعية العمومية.

البلاغة اللغوية سلاح فعال:

يذكر البروفيسور (نوهريا Nohria) في كتابه (ما وراء الضجيج Beyond the Hype): "إنَّه بدون الأسلوب اللغويّ البيانيّ الأمثل، فإنَّ التنفيذ سيكون قاصراً ولا يصل الإنجاز للهدف المطلوب؛" لأنَّه لا يمكن فصل التنفيذ عن الأسلوب اللغويّ الذي يستخدمه المدير العام كمتحدّث ومستمع كذلك. إنَّ الاستراتيجية العسكريّة سلاحها الحشد والتعبئة وتقوم على أساس إيجاد ثغرة لدى العدو أو الخصم يمكن التسلُّل منها والانتصار عليه، ويقاس على ذلك أنَّ سلاح الاستراتيجية الإداريّة هو التعبئة اللغويّة المؤثّرة في النفوس لتحقيق الأداء المطلوب، كما يذكّر ذلك الدكتور (إبراهيم المنيف).

وأخيراً؛ فإنَّ مهارة التحدّث بطريقة جيّدة تشتد الحاجة إليها في التعامل مع أفراد المنظّمة التي يتولّى الرئيس التنفيذي إدارتها، فأولئك هم الذين يُنات بهم تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف التي يبغى التنفيذيون تحقيقها. ففي إدارة العمل اليومي للشركة، يكثر تعامل الرئيس التنفيذي مع من هم دونه من مرؤوسيه، وكلّما كان المدير أكثر قدرّة على التحدّث، كلّما كان أكثر فعاليّة وقدرّة على التأثير في مرؤوسيه؛ بحيث يكون تنفيذهم للتعليمات الصادرة إليهم من القيادات التنفيذية العليا عن اقتناع بصحة وجدوى هذه التعليمات من جانب، وبجدارة الأفراد الذين أصدروها من جانب آخر. وليس مجرد تنفيذ آلي للأوامر دون اقتناع.

(كلينتون) متحدث بارع:

أذكر أنّي حضرت مؤتمراً اقتصادياً عُقد في مدينة جدة في فندق (هيلتون)؛ وكان أحد المتحدثين البارزين فيه، الرئيس الأمريكي السابق (بيل كلينتون Bill Clinton)، وقد أدهشني براعته في الإلقاء المرتجل والمسترسل وتوزيعه النظرات بين الحضور ولم يكن يقرأ من مذكرة ولا شارد الذهن أو يكرّر عبارات بلا معنى، كما هي عادة بعض المتكلّمين، تحدّث في قرابة الثلث ساعة حديثاً مختصراً وبصوت جليّ وعبارات واضحة، أهر الحضور بطلاقته وقدرته على إيصال مضمون كلمته دون تلعثم أو تلكُّك.

يوضّح (دانييل جولمان Daniel Goleman) ذلك بقوله: "إنَّ الذي يملك قدرة تعبيرية كبيرة هو من تنتقل انفعالاته إلى الشخص الآخر؛ لأنَّ قوّة فعاليّة من يُجيد التحدّث، تصل إلى مشاعر الجماهير، فالجذب العاطفي هو جوهر التأثير."

ونخلص ممّا سبق إلى أنّ مهارة التحدّث بطريقة جيّدة أصبحت إحدى المهارات الرئيسة التي لا بدّ وأن تتوافر فيمن يبتغي النجاح والتميّز في عالم أعمال اليوم.

٢. مهارة الإصغاء:

إذا ما كنت متحدّثاً جيّداً، فلا بدّ وأن تكون لديك في ذات الوقت أيضاً القُدرة على الإصغاء بانتباه جيّد إلى ما يرغب الآخرون في إسماعك إيّاه، فالعلاقة تبادليّة بين القُدرة على التحدّث بطريقة جيّدة وبين القُدرة على الإصغاء. فلكي تقنع الآخرين ممّن تتعامل معهم في دنيا الأعمال بأهميّة الإصغاء لما تقول والتهيؤ لما ترغب في إسماعهم إيّاه؛ فلا بدّ أن تبادر أنت بخلق الانطباع لدى الآخرين على استعدادك للإصغاء إليهم. والإصغاء مهمّ في التعامل مع العملاء في الاستماع إلى طلباتهم والتعرف إلى رغباتهم، وهو مهمّ أيضاً في التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين في تلقي تعليماتهم والتعرف إلى توجهاتهم، ومهمّ للغاية في التعامل مع المرؤوسين، للاستماع إلى مشكلاتهم والتعرف إلى شكاواهم، وكذلك أيضاً تلقّي ردود أفعالهم تجاه الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من المديرين، وفي التعامل مع المرؤوسين على وجه الخصوص، تبرز الحاجة إلى توفّر مهارة الإصغاء لدى المديرين، تلك المهارة التي تُعدّ أحد عناصر التحفيز لفريق العمل. فشعور المرؤوس بالاستعداد الدائم من جانب الرئيس للاجتماع به، والإنصات إلى شكواه، والعمل على حلّها، ومناقشتها مناقشة جيّدة. كلّ ذلك يحقّز المرؤوسين على العمل والإبداع وإخراج أفضل ما لديهم، فقد تولّدت لديهم القناعة التامة بأنّ عملهم و آراءهم و شكاواهم محلّ اهتمام وتقدير ورعاية القيادات التنفيذية العليا.

يقول المذيع الأمريكي (لاري كنجج Larry King): "يكمن المفتاح إلى الحوار الثريّ، في الإصغاء".

الإنصات وسيلة فاعلة للمعرفة:

يقول (ستيفن كوفي Stephen Covey) في كتابه الشهير (العادات السبع لأكثر النّاس فعالية): "فحين تستمع بتقمّص إلى شخص آخر فإنّك تعطيه متنقّساً نفسياً، وحين تُشيع لديه تلك الحاجة الحيويّة تستطيع أن تركز على التأثير عليه أو حلّ المشكلة، والحاجة إلى متنقّسٍ نفسيّ لها وقعها على الاتصال في جميع مجالات الحياة".

قال أحد أدباء العربية القدامى (أبو العباس المبرد): "الاستماع بالعين، فإذا رأيت عين من تحدثه ناظراً إليك فاعلم أنه يُحسِّن الاستماع"، ولابن المقفع في كتابه (الأدب الصغير والأدب الكبير): "تعلّم حُسْنَ الاستماع كما تتعلّم حُسْنَ الكلام، من حُسْن الاستماع إِمهالُ المتكلّم حتى يُفْضي حديثه، وقلة التلفت إلى الجوانب، والإقبال بالوجه، والنظر إلى المتكلّم، والوعي لما يقول"، وقال الحسن البصري: "إذا جالست فكنّ على أن تسمع أحرص منك على أن تقول، وتعلّم حُسْنَ الاستماع كما تتعلّم حُسْنَ القول، ولا تقطع على أحدٍ حديثه". وقد أظهرت بعض الدراسات أن ذوي المناصب الإدارية العليا في بعض الشركات أكثر ميلاً بثلاثة أضعاف من غيرهم من الموظّفين على مقاطعة الآخرين أثناء الكلام، والانشغال في أمور مختلفة أثناء الاجتماعات، ورفع الصوت، والتلفظ بعبارات فضة في بيئة العمل، فلا تكن من هذه الفئة في مثل هذه السلوكيات والتصرّفات.

لذا على الرئيس التنفيذي أن يكون منفتحاً على الآخرين في مختلف المستويات الإدارية ليتأكد أنّهم يعرفون المطلوب أداءه، وباختصار شديد فإنّ الاتصال التنفيذي الجيد، يعني "إيصال المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب والأسلوب المناسب"، وهذا يتطلب إتقان فن الاستماع والإنصات إتقاناً جيّداً لكّ من هم حولك، مثل الطبيب الذي لا يشخّص المرض ويوصي بالعلاج إلّا بعد أن يستمع لشكوى المريض، وكالقاضي في المحكمة ينصت للجميع بعناية ثم يتخذ القرار. لا تدّعي معرفة كلّ شيء؛ ولكن استفسر، ولا تخمّن بل اسأل أسئلة ذكية لتصل إلى إجابات مقنعة وواضحة.

أظهرت دراسة أجراها (جوهانز هاتولا Johannes Hatula) من الكليّة الملكية في لندن، أنّ المديرين إنّ حاولوا تصوّر وجهة نظر العميل بأنفسهم، فإنّهم سيُخفّون عادةً في ذلك، فلا بدّ من أجل معرفة طريقة تفكير الطرف الآخر، أن نسمع منه مباشرةً.

٣. مهارة الكتابة:

تظل للكتابة أهمّيتها في عالم الأعمال، فكافة التعليمات والأوامر التي تسري في دنيا الأعمال لا تُتداول شفاهية، وإنّما لا بدّ وأن تُصاغ في شكل وثائق رسمية مكتوبة، لكي تكون واضحة لكافة المخاطبين بها وملزمة لهم في آنٍ واحدٍ.

وفي أغلب منظّمات الأعمال، يكون لزاماً على الرئيس التنفيذي أن يراجع بنفسه العديد من الوثائق الرسميّة الخاصّة بالشركة مثل بيان السياسات الخاص بالشركة، وعروض الأعمال

المقدّمة إلى كبار العملاء، واتفاقات الأعمال مع العملاء وشركاء الأعمال، والبيانات الصحفية التي تصدرها الشركة، والخطابات الموجّهة إلى العملاء والمساهمين. ومهارة الكتابة التي يجب أن تتوافر لدى المديرين التنفيذيين، تتكوّن من شقين: أحدها شكلي، والآخر موضوعي.

فالشقّ الشكلي في مهارة الكتابة: يتصل بالاستخدام الجيّد للغة ومراعاة القواعد النحويّة واللغويّة واختيار الألفاظ واضحة الدلالة التي لا تحتتمل أكثر من تأويل؛ فمن غير اللائق أن تصدر الوثائق الرسميّة عن الشركة في لغة ركيكة أو بها أخطاء لغويّة (نحوية أو إملائية)، وفي هذا الصدد يمكن للمدير أن يستعين في بعض الأحيان بمدقّق لغوي، لمراجعة وتصحيح الوثائق المكتوبة الخاصّة بالشركة.

أما الشقّ الموضوعي في مهارة الكتابة: فيتصل بالمحتوى الذي تتّم كتابته، فيجب أن تتّم صياغته على نحو جيّد، وأن يكون معبراً تعبيراً جيّداً عن الأهداف من وراء إصداره، وأن يكون هناك تناسق وتوافق بين أجزائه، بحيث لا يوجد تناقض أو تعارض بين أحد أجزاء الوثيقة وجزء آخر بها، مما قد يخلق سوء فهم أو لبس لدى المخاطبين بهذه الوثيقة.

٤. مهارة إدارة الاجتماعات:

تكتسب الاجتماعات أهميّة متزايدة في دنيا الأعمال، فعن طريق الاجتماعات مع العملاء يتمّ التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء. وعن طريق الاجتماعات أيضاً يتمّ التفاوض مع موردي السلع والخدمات، للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أنّ الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني "Brainstorming"، التي يتمّ خلالها استطلاع الآراء وتلقّي الاقتراحات، إنتهاءً إلى صياغة الخطط والاستراتيجيات لفترات مقبلة.

كما أنّ الاجتماعات مع فريق العمل هي وسيلة أساسيّة أيضاً لإدارة العمل اليومي في الشركة، والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ خلال تنفيذ المشروعات. لذا لا بدّ أن تتوافر في المديرين التنفيذيين القدرة على إدارة الاجتماعات على نحو جيّد؛ سواءً كانت هذه الاجتماعات مع العملاء أو الموردين أو فريق العمل بالشركة. ولا بدّ أن يكون لكلّ اجتماع جدول أعمال محدّد، ومدىً زمنياً متفقاً عليه مع أطراف الاجتماع، كما يجب أن تتّم إدارة الاجتماع بطريقة تُتاح فيه الفرصة لمشاركة كل الموجودين، بحيث لا يطغى أيّ منهم على حق الآخرين في التحدّث، وأن يُختتم الاجتماع بكلمة من المدير تُوجز ما اتفق عليه الحاضرون،

ويقوم الرئيس التنفيذي في الإشراف على محضر الاجتماع الذي سيتم توزيعه على المشاركين،
تعميماً لما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع على كافة الأفراد المعنيين. (المصدر: مدونة المدير التنفيذي
العربي Arabicceo.blogspot.com نقلا عن منتديات البرمجة اللغوية العصبية).

متطلبات لنجاح الاجتماعات:

ينبغي للرئيس التنفيذي ألا يقع في مصيدة الاجتماعات غير الفاعلة، ففي استطلاع على
(١٢٠٠) مدير في القطاع الخاص في أوروبا وشرق آسيا، اتضح أنّ هؤلاء المديرين يقضون ما
بين (٥٠ : ٧٠٪) من وقتهم في اجتماعات، إلا أنّ نتائج هذه الاجتماعات لم تزق إلى المستوى
المطلوب، لذا فإنّ الاجتماعات إذا لم يكن محدداً سلفاً الغرض والهدف منها؛ وإلا فلا
فائدة مرجوة منها، أخذاً في الاعتبار أنّه كلما كان عدد الحضور في الاجتماعات قليلاً (٥
إلى ٧ أشخاص)؛ وكان الحضور مؤهلين ولديهم أجندة ومعلومات مفيدة لموضوع الاجتماع
ووقت محدّد لعقد الاجتماع (ما بين ١٠ ص و١٢ ظهراً) وزمن محدّد (أقصاه ساعتان)، فإنّ
احتمالات النجاح ستكون أفضل، مع مراعاة خصوصيّة كلّ نوع من أنواع الاجتماعات
الخمسة (معلوماتيّة - تحفيزيّة - تعليميّة - إبداعيّة - تنفيذيّة)، وقبل ذلك وبعده فإنّ
خصائص الرئيس التنفيذي أو المدير العام ومهاراته وقدراته في إدارة دقّة الاجتماع تلعب
دوراً رئيساً في نجاح أو إخفاق هذه الاجتماعات.

٥. التحلي بالمهارة القياديّة:

وتعني حسب تعريف الكاتبة (ديبرا بنتون D. Benton)، في كتابها بعنوان (جاذبيّة الرئيس
التنفيذي Executive Charisma)، تعني "القدرة على الحصول على استجابات فعّالة من
الآخرين عن طريق استخدام تصرّفات واعية كيّسة من أجل إنجاز الأعمال المفيدة"، وقد
يُطلق عليها مسميات أخرى (المهارات الشخصية - التألّق - كيمياء التواصل - الكفاءة -
الحمض النووي - الطاقة العاطفيّة وغيرها) والتي تتلخّص في قول (بول شلوسبيرج) مؤسس
مجموعة (LCC) ورئيسها التنفيذي: "إنّ القادة الموهوبين يبدوون كما لو كانوا يمتلكون نفاذ
بصيرة هائلاً، يمكنهم من اختيار الأفراد اختياراً سليماً وذلك حتى يتمّ إنجاز العمل المنوط
بهم على أكمل وجه"، ثم يضيف: "إنّ تفهّم العمل والأفراد القائمين عليه يحقّق لهؤلاء القادة
التميّز". إنّ أساسيات المهارة القياديّة هي (الاستقامة والثقة والشفافية التامة).

وتذكر الدكتور (ديبرا بنتون) أيضاً في كتابها سالف الذكر، أنّ هناك ست خطوات لامتلاك المهارة القيادية تتلخّص في:

- ✓ أن تكون مبادراً.
- ✓ أن تتقبّل الآخرين وتستشعر تقبلهم لك.
- ✓ اطرح أسئلة واطلب خدمات.
- ✓ قف معتدل القامة مبتسماً.
- ✓ تحلّ بالإنسانية والمرح والدفع.
- ✓ تمهّل في الكلام، ثمّ اصمت ثمّ استمع.

٦. مهارة التواصل:

طبّقاً لإحدى الدراسات فإنّ مهارة التواصل تمثّل (٨٥٪) من أسباب الحصول على عمل والمحافظة عليه والتقدّم فيه، أمّا قدراتنا الفنيّة فلا تمثّل سوى (١٥٪) فقط، وفي دراسة أخرى قامت على مجموعة من كبار المديرين التنفيذيين، قال (٧٥٪) منهم: إنّ مهارة التواصل بين الأشخاص هي أكثر المهارات المطلوبة؛ لكنّها أكثر ما يفتقر إليه الكثيرون. يقول خبير الشّركات (جايل كرويل): "إنّني أرى الكثير من النّاس ممن لديهم تعليم متميّز وذكاء حاد؛ ولكنهم يفتقرون إلى ذكاء الشارع ومهارات التواصل مع الأفراد".

يؤكّد ذلك (ستيفن كوفي Stephen Covey) في شرحه للعادات السبع بقوله: "إنّ مشكلة التواصل والحوار هي السبب الرئيس وراء جميع المشكلات التي يعاني منها البشر، فلم يعد أحد يتكبّد مشقّة التعاطف مع الآخر ومحاولة تفهّم مشاعره حال إصغائه إلى مشكلته. بل إنّهُ يستمع إليه وعقله مع مشكلاته هو الخاصّة"، وتعتبر المهارات التي ذُكرت سابقاً مثل مهارة الإصغاء والقدرة على التحدّث ومهارة الكتابة، من وسائل الاتصال الفعّال، ولا يُفترض ممارستها بأقلّ من التميّز فيها، فحسب قول (ستيفن كوفي Stephen Covey): "حان الوقت للتميّز، نعم لقد آن الأوان لكثير من الأفراد والشّركات أن يقوموا بطفرة هائلة في أدائهم، وأن يُجروا تعديلات مفيدة على عاداتهم، وتغييرات جوهرية على أساليبهم وإلا أصبح ما يقومون به أمراً عادياً".

العلاقة تبادليّة بين القدرة
على التحدّث بطريقة جيّدة
وبين القدرة على الإصغاء.

سلوكيات الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

«
من يريد النجاح كمدير
منفّذ، يقوم بالتركيز على
عددٍ قليلٍ جداً من الأولويات
الواضحة التي يستطيع
الجميع فهمها.»

سلوكيات الرئيس التنفيذي

السلوكيات السبع للمدير التنفيذي الناجح:

أولاً: معرفة الموظّفين:

لا بدّ أن يعيش القادة في جهة عملهم وأن لا ينعزلوا عن الحقائق اليومية، فالمدير أو المسؤول الذي يعيش في برج عاجي ولا يعرف موظّفيه تمام المعرفة، لا يستطيع أن يرى الحقائق كما هي ومن غير فترة.

المدير المنعزل يتلقّى الحقائق عن طريق واحد أو اثنين من مساعديه يحبّبون عنه الكثير من الحقائق الكارثية خوفاً من غضبه ويبينون فقط الأمور الجيدة، وهنا يكمن الخطر وبذرة الإخفاق؛ لأنّ المدير الذي لا يعلم ماذا يجري على الأرض يعطي قرارات بعيدة عن الواقع، وتوقع الموظّفين في فوضى وحيرة.

أيضاً؛ من يعرف الموظّفين تمام المعرفة؛ يضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولا يترك المهمة لأصحاب الأهواء الذين لا يهتمهم إلا مصالحهم الشخصية ولو كان على حساب المهمة أو العمل المطلوب إنجازه.

انزل إلى الميدان، واسأل الناس، واستمع إليهم، وناقشهم، واعرف الجيد، وغير الجيد، والمستعد، وغير المستعد.

الاتصال الشخصي يمدّ جسور التواصل بين المدير وبين الموظّفين ويقوّي الرابطة بينهم ويجعل الموظّف يتحمّس لأيّ فكرة أو بادرة من هذا المدير ويتبنّاها؛ حتى لا تخفق وتضيع. كمّ من الأفكار الجيدة، تأتي من الرؤساء، ويتمّ إجهاضها ممّن هم تحتهم؛ لعدم اکتراثهم بالفكرة وصاحبها، وتكون ردّة فعلهم حين تأتي الفكرة الجديدة: "ستموت هذه الفكرة تماماً كما ماتت من قبلها أفكار الشهر الماضي!!"

ثانياً: التمسك بالواقعية:

على الرغم من أن الواقعية هي أساس النجاح في التنفيذ إلا أن الكثير من الإدارات والأفراد يحاولون تجنب الواقعية، ويُلقون بظلال من التعتيم تقود في النهاية إلى الإخفاق إخفاقاً لحظياً ودراماتيكياً.

ولكن ما السبب في اللجوء إلى التعتيم يا ترى؟

الناس لا يودون حدوث المفاجآت غير السارة، وبعض الناس يود شراء بعض الوقت للتفكير في حلٍ بدلاً من الاعتراف بأنهم ليس لديهم حل في الوقت الحالي. أيضاً بعضهم يريد تجنب المواجهات فلا أحد يود أن يكون الرسول الذي يتلقى الطلقات لإتيانه بالأخبار غير السارة. أيضاً قد يكون القادة في حالة من إنكار الواقع. ويدل على هذا أنك حين تسأل القادة عن نقاط القوة في إدارتهم تجدهم يتحدثون بإسهاب عنها، أما إن سألتهم عن نقاط الضعف والنقص فيها، فستجدهم بالفعل لديهم القليل جداً من المعلومات عن ذلك.

الحديث عن الحقائق غير مريح، ولكن المدير الذي يود النجاح في التنفيذ يجب أن يبحث عن الحقيقة مهما كان الثمن. وأفضل طريقة للبحث عن الحقيقة هي أن تسأل العمال والموظفين كلماً سنحت لك الفرصة وإذا جمعت أعضاء الفريق مع بعضهم في اجتماع فحاول أن تستجيب الأعضاء ليقولوا الحقيقة، وانتبه لردات الفعل التي قد تخفي عدم قبول الكلام لبعضهم، وهنا تكون قد أمسكت أول الخيط لمعرفة الحقيقة دون رتوش.

لتكن ردات فعلك مسيطراً عليها فمن ينفجر لسماعه أخباراً غير مريحة وينسف كل من هم أمامه، يُرسل رسالة خفية مفادها: "لا تُسمعني إلا الخبر الجيد وإلا فالويل لك". فكيف تتوقع منهم أن يأتوك بخبر سيء بعد ذلك!!؟

ثالثاً: وضع أهداف وأولويات واضحة:

من يريد النجاح كمدير منقذ، يقوم بالتركيز على عددٍ قليلٍ جداً من الأولويات الواضحة التي يستطيع الجميع فهمها.

احصر الأولويات في ثلاث أو أربع أولويات؛ لأن ذلك كفيل بتحقيق التركيز وأفضل النتائج من الموارد المتاحة.

القائد الذي يقول: "أنا عندي عشر أولويات" لا يعلم عن أي شيء يتحدث فهو نفسه لا يدري ما الأشياء الأهم. وبالتوازي مع وضع أهداف واضحة، لا بد أن تتحرى البساطة بصفة عامة. فمن الأشياء التي ستلاحظها في القادة الذين ينقذون، هو أنهم يتكلمون كلاماً بسيطاً ومباشراً.

رابعاً: المتابعة:

الأهداف الواضحة والبسيطة لاتعني شيئاً إذا لم يتعامل معها الشخص بجديّة، والإخفاق في المتابعة يُعدُّ أمراً شائعاً في عالم الأعمال، وهو أيضاً يُعدُّ سبباً رئيساً وراء التنفيذ السيئ. كم من الاجتماعات يتمّ الاتفاق فيها على مجموعة من القرارات الجريئة والدقيقة والرائعة بشأن توزيع المهام على الأشخاص ووقت التنفيذ وربما اتفق الجميع على أنّ الفكرة كانت جيّدة؛ ولكن بما أنّه لا يوجد أحد مسؤول عن النتائج، فإنّها لن تنفّذ. المتابعة؛ هي الأساس في التنفيذ ومن لا يتابع ويُتفقد من وقتٍ لآخر، لا يُنفّذ.

روى الإمام الصنعاني - أحد رواة الحديث - في مصنّفه، أنّ عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) قال لأصحابه يوماً: "أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم، وأمرته بالعدل، أفضيت ما عليّ؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا".

خامساً: مكافأة المجتهدين:

إذا كنت تريد من الأفراد تحقيق نتائج محدّدة، فعليك أن تكافئهم على قدر هذه النتائج. هذه حقيقة واضحة ولا تحتاج إلى شرح أيّاً كانت المكافأة (ماديّة أو معنويّة).

ومع ذلك فإنّ هناك العديد من الإدارات تربط المكافآت بالأداء ارتباطاً سيئاً، حتى يكاد الارتباط يكون منعزلاً. فهم لا يفرّقون بين هؤلاء الذين يحققون نتائج وبين أولئك الذين لا يحققون، سواءً كان ذلك في الأجور الأساسيّة أو في العلاوات أو غيرها.

القائد الكفء لا بدّ أن يتأكّد أنّ الإدارة المختصة تضع الفروق بين الذين يعرفون كيف ينقذون والذين لا يعرفون، من حيث المكافآت والترقيات والتميّز، وأنّ يتأكّد كذلك أنّ هذه الفروق قد أصبحت أمراً عادياً في كلّ أنحاء الشركة/المؤسسة. وإلا فإنّ الناس سيعتقدون أنّهم طرفٌ في اشتراكيّة. وهذا مالا ترغبه إذا كنت تريد تطبيق إحدى ثقافات التنفيذ. فإنّك لا بدّ أن توضح للجميع أنّ المكافآت والتقدير أمور مبنيّة على جودة الأداء.

سادساً: تطوير قدرات الموظّفين عن طريق التدريب:

كلّ قائد يصل إلى منصب رفيع يكون قد اكتسب خبرةً ومعرفهً وحكمةً طيلة فترة عمله. ومن أجلّ مهام وظيفتك كقائد، انقل هذه الأشياء إلى الجيل القادم من القادة. إنّ التدريب هو الوسيلة الوحيدة الأهم لتوسيع قدرات الآخرين وبالتأكيد فقد سمعت المثل الذي يقول: "إذا أعطيت شخصاً سمكةً، فإنّك ستطعمه ليوم واحد؛ أما إذا علّمته الصيد، فإنّك ستطعمه طيلة حياته".

يقول (ستيفن كوفي Stephen Covey): "إذا أراد المرء أن يطوّر برنامجاً، فعليه أن يطوّر أولاً من قدرات المبرمج، فالإنسان هو واضع استراتيجيّة وهيكل وأنظمة وأساليب المؤسّسة". فهذا هو التدريب. إنّ الفرق بين إعطاء الأوامر وتعليم الناس كيفية تنفيذ الأشياء. فالقادة الأكفء يعتبرون كلّ مواجهة فرصة للتدريب.

إنّ مهارة المدرب تتمثّل في فن طرح الأسئلة، فطرح الأسئلة الحاسمة يجبر الناس على التفكير والاكتشاف والبحث. أيضاً؛ لا بدّ أن تضع في اعتبارك أنّ (٨٠٪) من عمليّة التعلّم تتم خارج حجرة الدراسة. وعليه فإنّ كلّ قائدٍ أو مشرفٍ بحاجةٍ لأن يكون مدرّساً في كلّ حين. أظهرت دراسة أجرتها (مؤسّسة جالوب The Gallup Organization)، أنّ المدير الذي لا يقابل الموظّفين في اجتماعات ثنائيّة على الإطلاق أو يتجاهل توفير تدريب لهم في العمل، في هذه الحالة يكون احتمال عدم تفاعل الموظّفين أكبر بأربعة أضعاف مقارنةً بنظرائهم، ويكون احتمال أن يكونوا نظرةً سيئةً عن القيادة أكبر بمرتين مقارنةً بنظرائهم الذين يجتمعون مع مديريهم بانتظام.

إنّ اجتماع المديرين بموظّفيهم يعتبر بمثابة تدريب (Coaching) مباشر، يتلقّى فيه الموظّف التوجيهات دون فلترة أو سوء فهم، وفي ذات الوقت فهو فرصة للمسؤول للاستماع والإنصات إلى المقترحات والشكاوى والأفكار التي تنمي الجانب الإبداعي لديهم، فقد أوضح ذلك (بيل ماكديرموت Bill McDermott) الرئيس التنفيذي لشركة (SAP) وهي الشركة الرائدة في برامج تطبيقات المؤسسات، بقوله: "إنّ المديرين حين يرتقون إلى أعلى المراتب، فإنّهم يصلون إلى نهاية حدودهم الإبداعية سريعاً ما لم يكونوا قادرين على طرح أسئلة متعمّقة وثاقبة".

سابعاً : معرفتك بنفسك:

إنّ قوّة الشخصية مهمّة في مجال القيادة والإدارة ، وحال التنفيذ تكون هذه الشخصية القويّة غاية في الأهميّة.

فبدون ما نسمّيه بالثبات العاطفيّ، لا تستطيع أن تكون أميناً مع نفسك، أو التعامل بصدق مع حقائق العمل والمؤسسة، أو إعطاء الأشخاص تقيّمات صريحة. كما أنّك لن تستطيع التسامح مع تنوّع وجهات النظر والتجارب الشخصية التي تحتاج الهيئات الإداريّة إلى وجودها بين أعضائها حتى تتجنّب الجمود.

إنّ الثبات العاطفيّ يقتضي منك أن تكون متقبلاً لأيّة معلومات تحتاجها، سواءً كانت هذه المعلومات هي ما تحبُّ أن تسمعه أم لا.

لذا، فإنّ الثبات العاطفيّ يمنحك القوّة التي تستطيع بها قبول وجهات النظر المختلفة مع وجهات نظرك والتعامل مع الخلافات، ويمنحك كذلك الثقة اللازمة لتشجيع وقبول التحديات في المحافل الجماعيّة. كما أنّه يمكّنك أيضاً من قبول سلبياتك والتعامل معها، ويساعدك على أن تكون حازماً مع هؤلاء الذين لا يعملون عملاً جيّداً، ولكي يكون لديك الثبات العاطفيّ، تحتاج الى أربع سمات لتشكيله لديك:

١. المصداقيّة:

وهي أن يكون الشخص على حقيقته وليس مُدعيّاً، فوجهك الخارجيّ هو نفس وجهك الداخلي، وليس مجرد قناعٍ ترتديه. فالمصداقيّة هي التي تُكوّن الثقة. ومهما تكن أخلاقيّات القيادة التي قد تُنصح بها، فإنّ النَّاس سيُشاهدون مات فعل. فإنّ كنت تُستسهل الأمور، فإنّ الأفراد الجيدين سيفقدون ثقتهم فيك، وسيسير الأفراد السيئون على نهجك. وسيصبح ذلك حاجزاً واضحاً يحول دون تنفيذ الأشياء.

٢. الوعي بالذات:

بمعنى: اعرف نفسك، إنّها نصيحة قديمة جداً وهي لبُّ المصداقيّة. فعندما تكون على معرفة بنفسك، ستشعر براحة نحو إيجابياتك ولن تعوقك سلبياتك. إنّك تعرف أوجه القصور في سلوكك وسلبياتك العاطفيّة ولديك طريقتك الخاصّة في التعامل مع هذه الأشياء. إنّ الوعي بالذات يمنحك القدرة على التعلّم من أخطائك ونجاحك ويمكّنك من الاستمرار في التطوّر.

٣. ضبط النفس:

عندما تعرف نفسك، تستطيع ضبطها وتحمل المسؤولية عن سلوكك، والالتزام بمعايير التعاون والأمانة تحت كل الظروف. إنَّ ضبط النفس هو الطريق نحو الثقة الصحيحة بالذات. لذا فإننا نتحدّث عن ذلك النوع الصادق والإيجابي كمنقيض لتلك الأنواع التي تخفي الضعف وعدم الشعور بالأمان. إنَّ هؤلاء الذين لديهم ثقة بأنفسهم هم أكثر من يساهم في الحوارات الفاعلة.

٤. التواضع:

فكلّما زادت قدرتك على احتواء ذاتك، كنت أكثر واقعيّة بشأن مشاكلك. فعليك أن تتعلّم كيفية الاستماع والاعتراف أنّك لا تعرف جميع الإجابات. كما يجب عليك أن تبدي الاتجاه المتمثّل في أنّك تستطيع التعلّم من أي شخص وفي أي وقت. فينبغي ألا يقف كبرياؤك في طريقك نحو جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أفضل النتائج. إنَّ التواضع يسمح لك بالاعتراف بأخطائك، فارتكاب الأخطاء يُعدُّ أمراً حتمياً، لكنّ القادة الأكفاء يعترفون بها ويتعلّمون منها. (المصدر: مدونة المدير التنفيذي العربيّ - نقلاً عن البوابة الإلكترونية لمحافظة المنوفية - جمهورية مصر العربيّة - مركز معلومات المديرية - ١٥/١٢/٢٠١٣ م).

قوانين إدارة الأعمال

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

تذكّر جيداً :
أنه لا يمكن إنجاز كل المهام
الضرورية خلال ساعات
العمل اليومية في الأحوال
جميعها.

قوانين إدارة الأعمال

هناك قوانين ثابتة في عالم الأعمال ينبغي التنبيه لها نذكر منها ما يلي:
أولاً:

لا يمكن إنجاز كل المهام الضرورية خلال ساعات العمل اليومية في الأحوال جميعها.
ثانياً:

تظهر الحاجة دائماً إلى مساعدة الآخرين في إتمام بعض الأمور. لذلك ربما يضطر المديرون التنفيذيون أحياناً إلى الاستعانة بأحد الموظفين لإنجاز إحدى المهام. لكن ثمة أمور معينة لا يصلح توكيلها إلى شخص آخر أبداً، مهما كان حجم الشركة. وهي كالآتي:

١. تحديد الرؤية والقيم الاستراتيجية:

يجب على الرئيس التنفيذي تأمين الرؤية والأهداف التي يريد أن تمثلها الشركة، وبثها في جزئيات العمل كلها. وذلك أشبه ببناء أساسات قوية؛ إذ لا يمكن لأي شركة مهما كانت قيمتها المقترحة واعدة، أن تنفصل عنها أو تتناقض معها، وإلا تتهار وتتجزأ وتخسر في النهاية.

٢. إظهار العلامة التجارية للشركة وتحديد مكانتها في السوق:

يجب على الرئيس التنفيذي معرفة طبيعة السوق والدور الذي تلعبه المؤسسة فيه. كما عليه أن يكون فهماً شاملاً عن المنتجات والخدمات المتوافرة، وعن عملائه بذات القدر، فيما إذا كانوا مستعدين لإنفاق أموالهم عليها، والبدء بتجربتها.

٣. التوظيف:

الموظفون سبب رئيس في نجاح أي شركة؛ لذلك فإن إيجاد المناسبين منهم لثقافة شركتك؛ يُعدُّ أمراً مهماً. وفي الشركات التي تملك (١٠٠) موظف أو أقل، يكون على الرئيس التنفيذي لعب دور مباشر في تقييم الطابع الوظيفي، ومعايير اختيار الموظفين. وحتى في الشركات الكبرى التي تحتوي على (٣٠٠) موظف أو أكثر، تعدُّ مقابلة الرئيس التنفيذي للمرشحين المحتملين أمراً أساسياً.

٤. فصل الموظّفين:

إنّ الموظّف غير الملائم للشركة قادرٌ على خلق ثقافة سيّئة وسريعة الانتشار في أنحاء المؤسسة جميعها، وبقدر ما يكون قرار فصل شخص ما أمراً صعباً، فإنّ السماح له بالبقاء والتأثير على الباقين تأثيراً سلبياً؛ يُعدُّ أمراً أشدَّ خطورة. فضلاً عن أنّ أفراد الفريق أيضاً قادرون قبل غيرهم على تحديد ما إذا كان ثمّة فرد غير مناسب للشركة. وهنا يبرز دور الرئيس التنفيذي في حديثه مع الموظّف مباشرةً (بما يتماشى مع المبادئ التوجيهية لقسم الموارد البشريّة وسياساته) لتحديد مكان الخلل، والحصول على ملاحظات الموظّف، والقيام بقرارات توظيف أفضل في المرات المقبلة. وفي مختلف الأحوال، حينما يفتقر الموظّف إلى الروح المعنوية المطلوبة، ويفتقر إلى الولاء للشركة، فإنّ قرار الفصل المبكر يعدّ أفضل. (المصدر: بوابة النجاح – أربع مهام لايفوضها المدير الناجح).

أهداف الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

«
حين يكون العمل متعةً،
تكون الحياة مُبهجة، أمّا إذا
كان واجباً، تكون عبوديةً»

الأديب الروسي (مكسيم غوركي Maxim Gorky)

أهداف الرئيس التنفيذي

في أي منظمة ربحية وخاصةً في العمل العائلي أو القطاع الخاص بصفة عامة، يسعى الرئيس التنفيذي للحفاظ على ثلاثة مرتكزات لشركته أو منظّمته كما يوصي بذلك المستشار الدكتور (عصام الرحيبي) وهي: (النمو) و(الاستقرار) و(الاستمرارية).



فلا يمكن لأي كيان أن يحقق الاستمرارية والاستقرار مالم يكن هناك نمو في الأرباح أو الإيرادات أو الأصول أو حقوق المساهمين والشركاء أو الشهرة، كما لا يتمّ النمو والاستمرارية مالم يكن العمل مستقرّاً بعيداً عن النزاعات والخلافات والاضطرابات سواءً من داخل الكيان أو من خارجه.

في وطننا العربيّ، كثيراً ما نخلط العواطف في أعمالنا بصورة مبالغ فيها، وبمعنى أكثر وضوحاً، كثيراً ما تسيطر العواطف على قراراتنا الإدارية، ويذهب بعضهم إلى ما هو أبعد من ذلك، فتطغى الخلافات الشخصية على مصلحة العمل، ويبدو صنّاع القرار أو الملاك في كثير من الحالات على استعداد لتدمير وإفشال كياناتهم لمجرد إثبات صحة وجهة نظرهم أو للكيد في الآخرين ولخلافات لا ترقى لمستوى النزاع الحقيقي. يقول الدكتور (ويليام كوهين William Cohen)، وهو لواء متقاعد في القوات الجوية الأمريكية: "قدّم الواجب على الذات: فلا بدّ أن تُقدّم مهمّتك ورجالك على نفسك وإلّا فلست بقائد".

يذكر (إيريك ويزمان Eric Weizmann) الرئيس التنفيذي لشركة (VP Corp) في مقال



تحت عنوان (ماذا يريد الرئيس التنفيذي)؟ بمجلة (إدارة الموظفين WorkForce Management) في (عددتها لشهر يوليو ٢٠٠٩م)، لو كنت في مكاني لرأيت أنني أبحث عن ثلاثة أشياء رئيسية:

١. الموهبة.
٢. علامة تجارية منافسة.
٣. نفوذ مالي قوي.

إنَّ الرئيس التنفيذي الحق، هو الذي يترك أثراً، ويضيف قيمةً حقيقيةً لشركته ولحقوق الشركاء، وليس الذي يضيف لذاته وشخصه امتيازات وبدلات دون النظر فيما يحقّقه للكيان الذي يقوم بإدارته أو قيادته بتعبير أدق.

الشغف سر النجاح:

أن تكون رئيساً تنفيذياً تعني أن يكون لديك الشغف (Passion) والعشق لوظيفتك، وأن تجعل رسالتك في أعماق قلبك وليست معلّقة على الحائط، وأن تعمل بلا كلل عملاً يومياً، فكلّ يوم يمرّ عليك لا تزداد فيه معرفةً أو مهارةً أو تقدماً، فأنت في الواقع تتأخّر. وتعرض للذمّ والانتقاد؛ ولكن هذا جزء لا يتجزأ من وظيفة الصاعدين لسلم الوظائف القيادية، وينبغي ألا يصرفك عن القيام بمهامك الرئيسة وتحقيق أهدافك والسير قدماً نحو الارتقاء بمؤسستك وشركتك.

يقول الرئيس الأمريكي الأسبق (وودرو ويلسون Woodrow Wilson): "إنّ قائد التغيير الشغوف والمتحمس؛ هو بطبيعة مسؤولياته وواجباته مُحارب، وأنّه يعيش ويعمل وكأنّه في معركة دائمة ضد التقصير والإهمال، وأنك عندما تقترب منه تشعر بسخونة شخصيته التي تواصل الاشتعال، وهو أيضاً من تشعر في حضرته بالأمان إن كان قائداً، أو تشعر منه بالخوف إن كان عدوك".

القيادة التنفيذية حاجة ماسة:

اجعل نصب عينيك أنك تقود سفينة في بحر متلاطم الأمواج، وأنتك معني بقيادتها إلى بر الأمان مع الأخذ في الاعتبار سلامتها وسلامة ركبها وما علمها من متاع. إننا لسنا بحاجة إلى إدارة تنفيذية فحسب؛ ولكننا بحاجة إلى قيادة تنفيذية؛ حيث إن مفهوم القيادة أشمل وأعم من الإدارة، وهناك بونٌ شاسعٌ بين المفهومين؛ فالقائد نظرتة شمولية واسعة يسعى لبناء فريق عمل يؤدي مهامه عن فناعة وطواعية وحبٍ وشغفٍ لا تجنّباً للعقاب أو العتاب، كما يسعى لصناعة وإعداد قادة مثله، بل أحسن منه، يقول اللواء (مجمد جمال الدين محفوظ) في كتابه (المدخل إلى العقيدة والاستراتيجية العسكرية): "إن القائد المسلم صاحب مدرسة ورسالة ويدرك تمام الإدراك أن قيامه بإعداد أجيال من القادة من أسمى واجباته وأمانةً في عنقه"، فهو معلّم، وأستاذ، ومستشار، ومرجع لفريق عمله، غير متعالٍ عليهم، ولا يوصد بابه دونهم، وغير منعزلٍ عنهم، يساعدهم على التمكين، والارتقاء، والنمو، وفي نفس الوقت حاسم، حازم، غير متردّد، ومنصف، صاحب رؤية وأهداف واضحة يسعى لتحقيقها بواسطة فريق عمل مؤهل، ولا يسند النجاح لنفسه منفرداً بل يعتزّ بتعاون زملائه معه في تحقيق الأهداف.

اجعل من عملك متعة:

لا بدّ للرئيس التنفيذي أن يستمتع في أداء عمله لكي يتقنه، حيث يقول الأديب الروسي (مكسيم غوركي Maxim Gorky): "حين يكون العمل متعةً، تكون الحياة مُبهجة، أمّا إذا كان واجباً، تكون عبوديةً"، يؤكّد ذلك (بيرم كارسو Perm Chorso)، أستاذ ورئيس قسم الطب النفسي وعلوم السلوك في كلية (ألبرت أينشتاين Albert Einstein)، بمقولته المشهورة: "إذا أحببت عملك، فإنّه يتحول إلى إيمان"؛ بل إنّه يربط بين حقيقة وجود الإنسان على وجه الحياة من عدمه بقوله: "أنا أعمل، إذأ أنا موجود"، ويضيف: "ليس هناك ما يؤدي للشعور بالانقباض أكثر من الكسل، وعدم وجود العمل الذي نحب ونعشق، وليس هناك دواء أكثر نجاعة لهذا الكسل من العمل الذي نهوى"، ثم يوصلك إلى نتيجة حتمية بقوله: "يحمل كثير من الأشخاص العاديين أعباء ثقيلة في مكان عملهم، لكنّ المبدأ يظلّ نفسه، إنّه حبّ الإنسان لعمله أو ما وراء عمله ذلك الحبّ والاهتمام يجعل أكثر الأعمال صعوبة تبدو مجزية".

لا إفراط ولا تفريط:

التحذير إنّما يكون من العمل الذي يصاحبه إدمان وتفريط في الواجبات الأخرى ويخلو من نيّة صادقة، والذي أوضحه (أبو الفتوح الطائي) بقوله: "واحذر العمل الهيمي، وهو كلّ عملٍ خلا من نيّة"، فالعمل كما يقرّره الفرنسي (هنري آرفون Henry Arvon) في كتابه (فلسفة العمل la Philosophie du Travail): "العمل جُهد إراديّ واعٍ تأمليّ لتحقيق منفعة"، وقد كان نبينا ﷺ يتعوّذ من (جُهد البلاء)، وهو كما فسّره (المنائي) صاحب كتاب (فيض القدير): "جُهد البلاء، أنّ يتعب الإنسان ويشقى بلا فائدة أو نفع"، ويقول (سقراط Socrates): "احذر الحياة كثيرة المشاغل فهي قليلة الثمار"، ويقول الفيلسوف (ديفيد تورت David Tort): "لا يكفي أنّ تكون كادحاً، فالنمل أشدُّ كدحاً؛ ولكنّ المهمّ ما الذي تكدح من أجله". يقول (بنجامين فرانكلين Benjamin Franklin) أحد أهم مؤسسي الولايات المتحدة الأمريكية: "كُنْ أنت من يقود العمل ولا تجعل العمل يقودك".

حاجتنا لقادة مبدعين:

نشرت مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review) في (عددها لشهر يونيو لعام ٢٠١٥م)، مقالاً للكاتب (ألكساندر أوستروالدر Alexander Osterwalder)، يذكر فيه الكاتب أنّ المديرين التنفيذيين راعين في تنمية وإدارة الشركات وفقاً لنماذج وأساليب محدّدة ومؤطرّة، ولكن ما لا يُحسّونه هو الابتكار والاختراع، وهناك استثناءات بالطبع مثل (ستيف جوبز Steve Jobs)، و(جيف بيزوس Jeff Bezos) وغيرهم، ولكنهم قليلون، وينادي الكاتب بأنّه على المديرين التنفيذيين العمل على تعيين قدرات إبداعية في كياناتهم تمكّن الشركة من إعادة اكتشاف نفسها، وتبحث عن مجالات النمو والابتكار طالما أنّ الشركة تحقّق نجاحات. يمكن أنّ يُطلق على هذا المنصب الجديد "Chief Entrepreneur – CE" أي الرئيس المبادر أو رئيس المبادرات، وهو الشخص الذي سيكون مسؤولاً عن مستقبل الشركة، بينما يتفرّغ الرئيس التنفيذي للقيام بمهامه اليومية. وهذا يدفعني للقول بأنّ هذا الهدف الجوهرى لا بدّ من أنّ يولى أهميّة لدى الشركات في وطننا العربي، حيث إنّ الانشغال اليومي وكثرة المهام والاجتماعات والمتابعات للرئيس التنفيذي، ربما تحوّل دون أنّ يلتفت أو يتنبّه إلى أهميّة التطوير والابتكار والإبداع، وقد يؤدّي إلى تخلف الشركة على المدى الطويل، وكما يقول الدكتور (سيد الهواري): "تجدّد أو تبدّد Innovate or Evaporate".

وحسب قول الكاتب المبدع (ستيفن كوفي Stephen Covey) في كتابة المتألق (القيادة المرتكزة على مبادئ Principle Centered Leadership): "تمثّل أغلب الإنجازات العظيمة، التي حقّقها البشريّة، انسلاخاً عن أساليب التفكير التقليديّة، والتصورات والنماذج العتيقة والتحوّل إلى أسلوب جديد للتفكير يساعد على حل المعضلات الشائعة في الحياة العصريّة"، وهذه دعوة للتحرر من القيود والأفكار القديمة (التقليديّة) التي ربما ترسّخت في ذهن القائد عبر مراحل عمره، والخروج من الصندوق العتيق في إيجاد الحلول.

إنّ الهدف الرئيس لأي مدير تنفيذي، في أي مؤسسة أو شركة تجارية، قد ينحصر في:

- ✓ زيادة الدخل (Increase Revenue).
- ✓ تخفيض التكاليف (Reduce Costs).
- ✓ تطوير خدمة العملاء (Improve Customer Service).

وهذه بلا شك أهداف رئيسة، ومهمّة؛ ولكن لا يمكن تحقيقها بوسائل غير مشروعة، أو غير أخلاقيّة، أو بتجاهل وعدم تمكين وتطوير لفريق العمل على جميع المستويات - كما أسلفنا الذكر - كما أنّ مراعاة الإبداع والابتكار يضمنان الاستقرار والنمو والاستمراريّة.

تجدد أو تبدد

الدكتور (سيد الهواري)

تحديات الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

عندما تبدأ في وضع نفسك داخل عقل الشخص الذي يتحدّث معك وتحاول أن ترى العالم من منظره، ستتواصل معه بعمق وتبني علاقة على درجة كبيرة من الثقة والتي ستدوم.

(روبن شارما Robin Sharma)

تحديات الرئيس التنفيذي

في لقاء أجرته مجلة الرئيس التنفيذي الشرق أوسطية (CEO Middle East) في (عددها لشهر يونيو ٢٠١٥م)، مع (جان بالدن Jan Balden) مؤسس ورئيس العمليات لمؤسسة دبي للخدمات المالية، تحت عنوان "التحديات التي تواجه الرؤساء التنفيذيين في الشرق الأوسط"، ذكر أن مهمة الرؤساء التنفيذيين وقادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط أصبحت أكثر تعقيداً وأكثر تحدياً، ويضيف بأن النمو المطلق (المستمر)، وزيادة وتحسين حقوق المساهمين، سوف يكون هو الدور الرئيس الذي يحرص عليه الرؤساء التنفيذيون في العقد القادم، ويوضح أن الدراسات والأبحاث تشير إلى أن (٧٠٪) من الرؤساء التنفيذيين يؤكدون أن التعقيدات (Complexity) في أداء المهام؛ تزيد من التكاليف وتحد من التوجه نحو النمو.

وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة التي أجرتها شركة (بين آند كومباني Bain & Company) على (٩٦٠) شركة حول العالم. ويعتبر (جان بالدن Jan Balden)؛ أنه من التحديات الكبيرة لعالم الأعمال في الشرق الأوسط هو "اجتذاب المواهب والكفاءات البشرية الوطنية المؤهلة"، وهو ليس بالأمر اليسير نتيجة لما أوضحته نتائج الأبحاث من عدم وجود توافق وتناغم بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، إضافة إلى مغريات العمل في القطاع العام (الحكومي)، والذي يمنح أوقات عمل أقل من القطاع الخاص إضافة إلى إجازات أطول. كما يضيف (بالدن Balden) بأن من التحديات الرئيسة للرؤساء التنفيذيين لشركات الأعمال في الشرق الأوسط تطبيق مبدأ (الحوكمة Governance)، والذي لم يطبق بعد تطبيقاً كاملاً، في حين أنه يُعدُّ مطلباً مهماً لتحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة في الشركات، وتبعدها عن شبح الفساد الذي بات أمراً شائعاً في العديد من الشركات، وتعتبر الحوكمة من أكثر المحفزات للاستثمار في الشركة من قِبَل المستثمرين من خارج دول الخليج، بل ويعتبر الحوكمة قراراً استراتيجياً وقيمة مضافة لشركات دول الخليج في بحثها عن النمو والربحية المستهدفين. وحيث إننا نعيش في عالم متسارع ومتغير وملئ بالتحديات، ويعتبر عالم الأعمال جزءاً لا يتجزأ من هذه المتغيرات، فإنه من غير المستبعد أن يواجه مدير المنظمة أو الشركة أو القطاع، مجموعة من التحديات التي نذكر منها:

• تحدي تحليل الواقع:

إنَّ أهمَّ واجبات وتحديات الرئيس التنفيذي في القرن الحادي والعشرين هي معرفة الحالة العامة التي وصلت إليها شركته وإلى أين تتجه مستقبلاً، وهذا يتطلب منه مراجعة النتائج الدورية مراجعةً كميّةً للوصول إلى مفاهيم أساسية، ثم يقوم بترجمة هذه الأرقام إلى وصف ظرفي ملائم لنجاح الشركة أو أعراض مرضها. من أجل تحديد الهدف الذي يريد أن تصل الشركة إليه مستقبلاً.

• تحدي التنسيق بين القطاعات:

إنَّ لكلِّ مدير قطاع سواءً في المبيعات أو الإنتاج أو المالية، له مقاييسه ومتطلباته الخاصة دون مراعاة لتعارضها أحياناً مع مقاييس ومتطلبات القطاعات الأخرى، وهنا يبرز دور الرئيس التنفيذي الذي يُنسيق، ويربط الرغبات والمتطلبات ويعالج الصراعات بين مديري القطاعات. فالرئيس التنفيذي وظيفته رئيسية ومركزيّة؛ لأنّها تحدّد المعايير والمقاييس الموحّدة للأداء والربحية، وعليه نقل ذلك المقياس إلى جميع مديري القطاعات وحتمّ على استيعابه ضمن معاييرهم المحدودة. يذكر الكاتبان (موني ورايلي Mooney & Reily)، أنّ التنسيق "هو المظهر الأساسي للإدارة، وإنَّ أوْجُه النشاط الأخرى للقائد الإداري لا تعدو إلّا أن تكون عناصر مكّملة لنشاطه المتعلّق بالتنسيق، بمعنى أنّ مهمة التنسيق هي جوهر العمل القيادي".

• تحدي تفعيل الاتصال:

يسرد (جون هام John Hamm) الشريك في شركة (VSP Capital) تجربته في مقال مطوّل نشرته مجلّة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، في (عددتها لشهر مايو ٢٠٠٦م)، يؤكّد فيه أنّ غرق الشركات في الفوضى مرتبط بأسلوب الاتصال لهؤلاء المديرين العاملين (التفيزيين)، فهم في حالات كثيرة يقولون ما لا يفعلون من جهة، وكذلك يقولون عن بعض توجّهاتهم ورؤياهم ورسالتهم وهدفهم بطريقة غير واضحة وغير مفهومة، وفي نفس الوقت يتردّد نوابهم ومعاونوهم في انتقادهم أو الطلب إليهم أن يوضّحوا ما يريدون خجلاً منهم. وهذا الغموض في الاتصال وعدم وضوح الرؤية والرسالة وعدم استخدام لغة موحّدة توضح توجّهات المدير العام (التنفيدي) من حيث الأولويات، تجعل نوابه ومساعديه ومديري القطاعات في حيرة و توصل الشركة في نهاية المطاف إلى الغوص في الفوضى العارمة والارتباك، ففي دراسة أجريت على إدارات حكوميّة ثمّ على شركات عديدة لإثبات صحّتها، ثبت أنّ المعلومات من قاعدة الهرم لقمّة يصل منها فقط (٦٪)، وهذا يثبت أنّ المشرفين ورؤساء الأقسام وغيرهم من المستويات الإدارية، يقومون بفلترّة وتنقية المعلومات التي تصل

إلى المدير العام، مما يجعل المعلومات التي تصل إليه مَبْتُورَة وناقصة ولا تمكّنه من اتّخاذ القرار الصائب، لذا يقوم المدير العام بالاتصالات غير الرسمية للحصول على المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب والأصوب.

خطوات تفعيل الاتصال:

ولتفعيل عمليّة الاتصال كما يرى (هام Hamm) يقترح مجموعة من المساقات أو الخطوات نذكر منها:

- إعادة الهيكلة التنظيميّة للشركة بسرعة، حيث الهيكل التنظيمي هو مصدر القوّة والتأثير لكونه محرّك الطاقة والإطار الذي يتحقّق به التغيير.
- التركيز الشديد والمخطّط على النتائج المتوقّعة.
- عدم ادّعاء معرفة كلّ شيء، وتوجيه الأسئلة الكثيرة والإنصات وليس الاستماع إلى الإجابات من معاونيه ليصبحوا رأس ماله الفكري.
- الاستخدام الاستراتيجي الأمثل للوقت واستخدامه بكلّ حكمه نظراً لندرته.
- ترسيخ القيم الحاكمة للشركة وثقافتها وحضارتها المبنية على رؤيتها ورسالتها وأهدافها عن طريق التمكين والتحفيز.

الاتصال أولاً:

في دراسة للبروفيسور (هنري منتزبرج Henry Mintzberg)، أستاذ الكرسي بجامعة (McGill) بكندا، عن عمل المدير الفعليّ، قام بها في عام ١٩٧٣ م، تبعها عدّة دراسات عن المديرين العاملين في أمريكا وأوروبا، كانت نتائج الدراسة قد دحضت مفهوم عمل المدير بالعمليّة الإداريّة المتعارف عليها أي (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة)، وحدّدته فعلاً بـ (القيادة والاتصال واتخاذ القرارات).

إنّ الاتصال المباشر وجهاً لوجه، له أثر كبير في تحقيق فعاليّة الأداء والعمل الجماعيّ والولاء التنظيمي، كما يشير إلى ذلك الدكتور (إبراهيم المنيف)؛ لأنّ المقابلة وجهاً لوجه تؤدّي إلى إدراك وفهم الأمور فهماً أكبر وأكثر من الاتصالات التقنيّة المستخدمة في عصرنا الحاضر، فالرسالة الهاتفيّة على سبيل المثال يُفقد منها (٣٠٪) بعد استلامها بدقائق، ولا غنى للمدير التّنفيذي عن التواصل البصري والابتسام و التعاطف واستخدام لغة الجسد في المقابلات المباشرة والتي تصنع أثراً لا يمكن تحقيقه بواسطة الاتصالات التقنيّة الحديثة.

يقول (روبين شارما Robin Sharma): "عندما تبدأ في وضع نفسك داخل عقل الشخص الذي يتحدث معك وتحاول أن ترى العالم من منظوره، ستتواصل معه بعمق وتبني علاقة على درجة كبيرة من الثقة والتي ستدوم".

و لقد لمست أثر ذلك في حياتي العملية والمهنية، فكثيراً ما يأتي لزيارة شركتنا من اليابان وكوريا والصين وأوروبا وغيرها كبار مسؤولي الشركات والمصانع والمصارف؛ للاجتماع معنا مباشرة لبضع ساعات فقط أو لتناول وجبة طعام، وبتحليلنا للمواضيع المطروحة للنقاش، نجد أن معظمها كان يمكن تناوله بواسطة البريد الإلكتروني أو الهاتف أو أي وسيلة أخرى من وسائل التقنية الحديثة، لكنني أدركت لاحقاً، أن الانطباعات والمشاعر والأثر الذي تركه هذه الاجتماعات واللقاءات، كانت تدوم طويلاً وتحقق تقارباً وتوصلاً أكبر بكثير مما لو كانت بغيرها من الوسائل.

كما أثبتت الدراسات أن المعلومة الشفهية يضيع (٧٠٪) منها حال انتقالها بين أربعة متّصلين؛ لأن كل واحد منهم ينقل ما يريد ويحتفظ بما يريد، وفي بحث علمي لكبار المديرين، أجاب (٤٣٪) منهم أنهم يعانون من ضغوط العمل بسبب نقص المعلومات، بينما أفاد (٣١٪) منهم أنهم يعانون من تضارب في المعلومات، وهكذا ما زالت الشكوى قائمة من نقص المعلومات لصانع القرار.

كنت في زيارة لإحدى ورش صيانة السيارات لإجراء صيانة لمركبتي، وحدثت أمامي مشادة كلامية صاخبة وتهديدات، بين زبون ورئيس العمال في الورشة، كادت أن تصل إلى تشابك بالأيدي، ولم تسمح الظروف ببقائي طويلاً لتوتر الأجواء، وفي زيارتي للمدير العام للورشة بعدها بيومين، أخبرته عن الموقف، فقال لي: إن الصورة التي نُقلت له عن الحادثة خلاف ذلك تماماً، وهكذا تظل الفلترة للمعلومات غريزة لدى كثير من الناس حباً في ممارسة الاستحواذ عن طريق الاحتفاظ بالمعلومة.

الاتصال المباشر مفتوح للنجاح:

إن اتباع سياسة الباب المفتوح للرئيس التنفيذي تصنع بيئة ملؤها الشفافية والانفتاح والمصراحة والمكاشفة، وتخلق قنوات اتصال تمر عبرها المعلومات كاملة غير مبتورة أو مفلترة، مما ينتج وضوحاً للرؤية لدى صانع القرار وسلامة ودقة القرارات الناتجة من ذلك الوضوح والصراحة والشفافية، ولا يمكن للشركات أو الهيئات الحكومية وغيرها في (عصر المعرفة)، أن تحصل على رضا وثقة العاملين من دون اتصالات داخلية مستدامة ومتينة وصادقة، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق الاتصال المباشر مع المرؤوسين والاستماع بل

والإنصات إليهم، وإشعارهم بأهميتهم وتحفيزهم ومكافأتهم وحل مشكلاتهم، وزيارتهم في مواقع عملهم، حتى تتحسن إنتاجيتهم وترتقي الجوانب الإيجابية في نفوسهم، ويتكوّن لديهم الثّقة في أنفسهم والاعتزاز والفخر بانتمائهم لهذه الشّركة، والسعي لتحقيق أهدافها. حيث يؤكّد (روبيرت هولدن Robert Holden) في كتابه (ذكاء النجاح Success Intelligence): "إنّ إحساس النّاس الإيجابي بالسعادة هو ما يقودهم للنجاح" ويضيف: "مهما كنت ذكياً أو موهوباً أو ملتزماً، فإنّ إحساسك بجدارتك وثقتك بنفسك هو العامل الأهم – وربما يكون الأوحد – الذي يبني نجاحك أو يهدمه".

• تحدي مصيدة النجاح وغرور المنصب:

يقع الكثير من المديرين التنفيذيين في هذا الفخ، ويعتقدون أنّهم وصلوا إلى قمة الهرم الوظيفي، فيتوقّفون عن تطوير ذواتهم وزيادة ارتقاء مهاراتهم، معتقدين أنّهم لم يعودوا بحاجة إليها، وهذا مما يعيق استدامة نجاحهم وتفوّقهم، ويوقعهم في مصيدة النجاح، مما يعزّز مقاومة التغيير والتي تعتبر مطلباً رئيساً لديمومة نجاح المؤسسات والشركات، وهذه الآفة منتشرة انتشاراً كبيراً في الوطن العربي وفي الدول النامية بصفة عامة، فبمجرّد حصول الشخص على لقب الرئيس التنفيذي، يعتقد أنّه أصبح في قمة الهرم ولم يعد بحاجة إلى مزيد معرفة أو مشورة أو رأي، بل وينتابه الغرور والتعالي حتى على من كانوا سبباً في تقلّده أعلى المناصب. يقول الأديب (خالد محمد خالد): "إنّ الغرور عزاءٌ تُقدّمه الطبيعة لصغار النفوس، فلا تكن صغير النفس، فالحقيقة لا يملكها عقل واحد، وإنّما تُهدى إليها جميع العقول العاملة في سبيل الوصول إليها".

• تحدي الفساد الإداري في بيئة العمل:

تُعرّف منظمة الشفافية العالمية الفساد أنّه: "إساءة استخدام السلطة العامّة لتحقيق كسب خاص"، ويعتبر الفساد ظاهرة قديمة قديم قدم المجتمعات الإنسانيّة، ولا يرتبط بشعب دون آخر أو دولة أو ثقافة دون أخرى إلّا أنّ أسبابه متشابهة في معظم المجتمعات والبيئات، وله صور متعدّدة، مثل: الاحتلاس، والابتزاز، والرشوة، والبيروقراطية، والمحسوبيّة، والشلليّة، والإتاوات، وهذه الآفة تنتشر في البلاد النامية وفي كثير من البلاد العربيّة، حيث أظهرت القمّة العالميّة للحكومات التي عقدت في دبي (في فبراير لعام ٢٠١٧م)، أنّ كلفة الفساد في المنطقة العربيّة بلغت تريليون دولار، وأنّ (خمسة) دول عربيّة من أكثر الدول فساداً في العالم. أدرك هذا الأمر (لورد أكتون Lord Acton) من مؤرخي وكتّاب القرن التاسع عشر بقوله: "السلطة سبيل المفسدة، والسلطة المطلقة فساد مطلق".

ذكر الأستاذ (محمد المدني) مدير تحرير مجلة (أفاق الإدارة) في مقال له تحت عنوان (التسيب الإداري ... الأسباب والعلاج)، أنه ما زال بعض الموظّفين يُسيئون فهم فلسفة الراتب، هل هو من أجل العمل أم العمل من أجل الراتب، والفرق كبير في الحالتين. فإذا فهم الموظّف أنّه يستلم راتباً لأنّه يعمل، فهذا بالطبع سيساهم بشكل فاعل في بذل الجهد لتحسن أدائه بشكل مستمر، الأمر الذي سينعكس إيجابياً بشكل تلقائي على المنشأة التي يعمل بها. أمّا إذا فهم الموظّف أنّه يعمل ليحصل على الراتب، فهذا سيؤدّي إلى ضعف في الأداء، واستهتار بقيمة الوقت، ومن الطبيعي أن تنمو في بيئة عمل كهذه الكثير من السلبيّات الإداريّة، مثل: التسيب الإداري، والفوضى الإداريّة التي ستفرز سلبيّات أخرى أسوأ من ذلك مثل الرشوة وغيرها.

وقد يجد الرئيس التنفيذي نفسه عاجزاً أحياناً عن تطبيق كثير من مهمّاته وخططه وسياساته خاصّةً لو كان الرئيس التنفيذي يعمل في القطاع العام وليس في القطاع الخاص، نتيجة للبيروقراطية ولعوامل أخرى ليس هناك مجال لشرحها، وعلاج الفساد الإداري يكون بالشفافيّة الإداريّة والماليّة والمحاسبة والمتابعة واختيار الأمناء دائماً وتعديل سياسات المكافآت والحوافز والعقوبات.

• تحدي الإحلال والترقية في السّلم الوظيفي:

يواجه الرئيس التنفيذي المعاصر تحدياً في ترقية معاونيه ومساعديه، ومن ذلك، هل من المرغوب أن يصبح الرئيس المالي التنفيذي (Chief Financial Officer) "أو ما يطلق عليه اختصاراً (CFO)، لأنّ يحلّ بوظيفة الرئيس التنفيذي؟.

في بحث أجرته (مجلة ماكنزي Mackenzie Magazine) في (عددتها لشهر أبريل ٢٠٠٧م)، قابله المستقصون بمزيج من النتائج السليبيّة والإيجابيّة معاً بالتساوي، وفي دراسة إحصائيّة وصل الباحثون إلى أنّ (٢٠٪) ممن وصلوا إلى منصب الرئيس التنفيذي في أمريكا وبريطانيا كانوا سابقاً رؤساء ماليين، مقارنة بنسبة (٥٪) فقط بدول أوروبا وشرق آسيا. بينما في مقال للدكتور (جمال محمد شحات) في صحيفة (الإقتصادية السعودية) في (عددتها رقم ٦٤٦١- بتاريخ ٢٠١١/٦/٢٠م)، يوضّح الكاتب "بأنّ معظم الرؤساء التنفيذيين القادمين للشركات خلال الحقبة القادمة سيكونون من المديرين الماليين، حيث أفرزت الأزمة الماليّة العالميّة طلباً غير مسبوق على رؤاهم المهنيّة، وعلى روح الانضباط، وعلى الحلول المناسبة التي يقدّمونها لشركاتهم؛ لمواجهة تلك الأزمة التي عصفت بقطاعات الأعمال على مختلف أشكالها وأنواعها ومستوياتها ودرجاتها وأحجامها" ثم يضيف "وقد اتضح أنّ الدور الرئيس الذي يلعبه المدير

المالي هو صياغة استراتيجية الشركة؛ نظرا لمعرفته الكبيرة بتأثير العامل المالي وأثره الواضح على مستقبل شركته في الأجلين القصير والطويل. ولذلك ينبغي عليه أن يوسع منظوره ورؤيته لأداء الشركة ككل وأن يعمق نظرتة للقيمة المضافة، خاصة أن أغلبهم يملكون وعياً واضحاً، ونظرةً ثابتةً للوضع الاقتصادي والمالي لشركاتهم وللبيئة التي تعمل فيها الشركة" ثم ختم كلامه بقوله: "وقد أظهرت الأمور المالية الأخيرة أن الشغل الشاغل لأكثر الشركات وخاصةً بعد عمليات إعادة الهيكلة للشركات وخاصةً للشركات العائلية في منطقة الخليج وهو ما أدى إلى حدوث تغييرات كبيرة في المديرين الماليين، ولكن أظهرت الاستطلاعات إلى " أن المديرين الماليين أصبحوا هم أكثر طلباً من ضمن مجموعة الوظائف التي تبحث عنها الشركات". لذا تطلُّ سياسة الإحلال والترقيات في السلم الوظيفي من تحديات الرئيس التنفيذي المعاصر التي يجب أن يولها اهتماماً كبيراً، بانتقاء المساعدين والرؤساء الفاعلين والأكفاء، وليس الأصدقاء والأقارب، وكما يقول (جاك ويلش Jack Welch) الرئيس التنفيذي لشركة (جنرال إلكتريك General Electric): "أذكي المديرين في العالم يوظفون أذكي الموظفين في العالم".

• تحدي توازن حياة الرئيس التنفيذي:

اهتم الزوجان (روجر وريبيكا ميرل Roger & Rebecca Merrill)، بإصدار كتابهما بعنوان: (مشاغل الحياة Life Matters) في عام ٢٠٠٤م، والذي يحاول الإجابة عن استفسارات المديرين لإيجاد التوازن أو حتى معقوليّة التوافق ما بين الأعداء وهما: (الحياة العائلية)، و(حياة العمل)، وكذلك ما بين (الوقت)، و(المال)، فكلّما ازداد الاهتمام بالعمل ممّا يأخذ وقتاً من الاحتياجات العائلية، وكلّما ازدادت ساعات العمل ازداد المردود المادي والعكس. لذا يبحث المديرون دائماً على التوازن ما بين الحياة العملية الناجحة والحياة العائلية السعيدة. يؤكد الكاتبان أن كلّ جزء من هذه العناصر الأربعة (العمل)، و(الحياة العائلية)، و(الوقت)، و(المال) ذو أهميّة، وأنّ التركيز على أحدها دون الآخر يؤدي إلى انعدام تحقيق السعادة في الحياة؛ لأنّ جميعها مترابطة ومتبادلة وتراكميّة، لا يمكن إيجاد توازن عادل بينها؛ ولكن من الضروري إيجاد توافق وانسجام بينها في التوازن النسبي بين الوقت والمال، وعن طريق التوقعات الرشيدة لما هو مهم وعاجل للعمل والحياة العائلية.

معايير النجاح الشامل:

في بحث خاص عن المديرين أجراه البروفيسور (جيرالد كوشل Gerald Koshel) على مدى أربع سنوات على (٥٥٠) مديراً عاماً (رئيساً تنفيذياً)، ووجد أنّ (٢٢) مديراً عاماً فقط أي ما نسبته (٤٪)، تنطبق عليهم معايير النجاح الشامل في الحياة العائليّة والعملية، أي حقّقوا حياة عائليّة وعملية سعيدة، وهم ممّن توافّرت بهم الأبعاد أو الخصائص الرئيسة للنجاح في الحياة العملية والعائليّة (دخل ممتاز - حب العمل بشغف ورضا تام - حياة عائليّة سعيدة)، بينما خلصت الدراسة أيضاً إلى أنّ (٨٨) مديراً عاماً مما نسبته (١٦٪) من العينة يتمتّعون بدخل ممتاز، لكنّهم غير راضين عن عملهم، وحياتهم العائليّة تعيسة، بينما الغالبية من المديرين العامين وعددهم (٤٤٠) مديراً أي ما نسبته (٨٠٪) دخلهم ممتاز كغيرهم، إلّا أنّ رضاهم الوظيفي وحياتهم العائليّة أقل من المعدل. كما انتهت الدراسة إلى تحديد خصائص هذه الفئة القليلة من المديرين المثاليين ونسبتهم (٤٪) وهي:

١. قُدرة فائقة على تحمّل المسؤولية عن سلوكهم وأفعالهم دون إلقاء اللوم على غيرهم أو على الظروف أو البيئة مهما كانت الظروف.
٢. لا يمكن أن يصدّوا أو يحقّقوا الفوز أو النجاح على ظهور غيرهم، ولا يمكن أن يقبلوا الحصول على الثروة بأي شكل غير أخلاقي أبداً.
٣. مفكّرون إيجابيون، مع قُدرة على تقسيم المشكلة إلى أجزاءها، وتبسيط الأمور المحيطة مثل الضغوط وتحولها إلى إيجابيات.
٤. لا يهتمّون كثيراً للشكل الخارجي وإنّما يهتمّون بالمضمون، ولا يحاولون السيطرة على غيرهم، مع أنّهم شخصيات مؤثّرة.
٥. متواضعون وصادقون ومبادرون لمساعدة الآخرين بطريقة ليس لها حدود، ولهم قُدرة فائقة في التأثير على مرؤوسهم.
٦. طموحاتهم ومتطلّباتهم عالية ويأخذون العمل في جميع مناحي الحياة، وفي نفس الوقت يعرفون أنّ العمل جزءٌ من الحياة، وليس الحياة كلّها.

وهذا التحدي جدير بالرئيس التنفيذي العربيّ أن يأخذه في الاعتبار ليصبح من ضمن هذه الفئة ال (٤٪) الذين حقّقوا توازناً وانسجاماً بين (متطلّبات عملهم وحياتهم العائليّة) من جهة، وبين (الوقت والمال) من جهة أخرى، وممّن يتحمّلون المسؤولية عن تصرّفاتهم وأخطائهم ولا يصعدون على أكتاف وظهور غيرهم، ولا يلقون اللوم على غيرهم، ويتعدون

عن مصادر القلق والتوتر والخوف الذي يؤدي في النهاية إلى عدم التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة والأسرة.

• تحدي الأثر الصحي للتوتر والإجهاد:

أثبتت دراسة أجراها (شيلدون كوهين Sheldon Cohen) السيكولوجي بجامعة (كارنيجي - ميللون Carnegie-Mellon)، أن التوتر يضعف جهاز المناعة، مما يجعل المرء عُرضة للعديد من الأمراض، مثل: مرض السكر، والتهاب المفاصل، والربو، وغيرها من الأمراض المزمنة واسعة التنوع، كما أجرت جمعية علم النفس الأمريكية استطلاعاً عاماً للرأي، أظهرت نتائج أن (٦٠٪) من عينة البحث تؤكد أن العمل هو ثاني الأسباب الرئيسة للإجهاد والتوتر بعد المال.

وهناك جانب مهم ينبغي عدم إغفاله بالنسبة للرئيس التنفيذي، وهو الاهتمام بالناحية الجسدية والصحية، وأن يكون متوازناً فلا يهمل برنامج الغذاء والرياضي، وليتذكر القاعدة التي تقول: "أولئك الذين لا يخصصون وقتاً لممارسة التمارين الرياضية، سيتعين عليهم تخصيص وقت للمرض"، خاصة أن التنفيذيين غالباً ما يُدعون إلى العديد من المناسبات والولائم والتي يُقدّم فيها ألواناً من الأطعمة والمشروبات الصحية وغير الصحية، المشروعة وغير المشروعة، فليحذر من التساهل وعدم ضبط النفس، حيث يؤدي ذلك إلى السمنة الزائدة وارتفاع ضغط الدم وارتفاع نسبة الكوليسترول والترهل وغيرها، وما يتبعها من أمراض جسدية ونفسية وصعوبات في أداء المهام أداءً فاعلاً.

ذكر المدرب (روبن شارما Robin Sharma) في كتابه (دليل العظمة)، أن أحد الحاضرين لإحدى دوراته أخبره بأن الرياضة هي بمثابة بوليصة تأمين على صحته، وفي كل يوم يذهب فيه إلى صالة الألعاب الرياضية، فهو يسدّد أحد الأقساط.

• تحدي التظاهر والإدعاء:

إن أكثر ما يؤثر سلباً على المدير في تقدمه ونجاحه، هو التظاهر أو الإدعاء بمعرفة موضوع محدد وهو في الحقيقة لا يعرف، وهذا المنطق المتعالي وهذا السلوك يؤدي إلى الإضرار بالمدير وشركته. وهنا تجدر الإشارة إلى أننا لا نرفض فكرة التوريث أو انتقال الصلاحيات في العمل العائلي، بل قد تكون مطلباً رئيساً لاستمرار انتقال ثقافة ورؤية المؤسس أو المؤسسين؛ ولكن على أن تكون وفقاً لإجراءات وسياسات وضوابط فاعلة ومرتددة، مع توقّر استعداد وتهيئة ورغبة من الأبناء ليكونوا على أهبة التهيؤ لمواجهة التحديات.

ويميز (بيتر دراكر Peter Drucker) بين الشخص الإداري الذي يتولى مركزاً رئاسياً في نطاق

الهيكل التنظيمي، وبين أن يكون هذا الشخص نفسه له صفات قيادية، ومن أجل هذا نادى بأن أساس بناء الشخصية القيادية هي "روح الإدارة"، المقترنة بمبادئ القيادة الحازمة والارتفاع بمستويات الأداء واحترام عمل الفرد.

ذكر الكاتب الياباني (ريهو أوكاوا Ryuho Okawa) في كتابه (التفكير الذي لا يُفهر Invincible Thinking) مثلاً لذلك بقوله: "الجيل الثالث يعود إلى المطحنة" وهو مثل قديم، حيث يعمل أحد أفراد الجيل الأول بجدّ ويشترى المطحنة التي كان يعمل فيها أجيراً، ويوسّع أحد أفراد الجيل الثاني العمل، ويتسبب أفراد الجيل الثالث بإفلاس الشركة ويعود إلى المطحنة ليصبح عاملاً فيها"، ويرجع ذلك حسب قوله، إلى أن الجيل الثالث ينتهج نمط حياة مُثرف ويهمل الجدّ في العمل.

• تحدي إدارة الوقت:

ذكر الدكتور (إبراهيم المنيف) في كتابه (المدير المعاصر)، مجموعة من الإحصائيات والنتائج المحزنة عن وطننا العربي في إدارته ومحافظة على الوقت وعن حجم الطاقة الإنتاجية للموظف العربي، حيث يشير تقرير للبنك الدولي إلى أن العالم العربي يعمل بنصف طاقته الإنتاجية، وذلك كمعدل لكلا الجنسين "ذكور وإناث". وفي بحث علمي قام به (معهد الإدارة العامة السعودي) بالرياض على مائة وواحد وثمانين جهازاً حكومياً، مركزاً على الحالة العامة للعمل والأداء، كانت نتائجه كالتالي:

من مجموع القوى العاملة تهرب بشكل متعمد من واجبات ومهام العمل	% ٥٤
من مجموع القوى العاملة تتغيب بلا عذر	% ٩٤
من مجموع القوى العاملة يغادرون عملهم خلال ساعات العمل مرة على الأقل، دونما تقديم عذر مقنع عند عودتهم	% ٦٨
من مجموع القوى العاملة يخرجون لمدة ساعة كاملة على الأقل يومياً من العمل	% ٤٠
من مجموع القوى العاملة يخرجون لمدة ثلاث ساعات كمتوسط	% ٣٣

وفي مصر كشفت دراسة حديثة عن أحوال الموظّفين أجرتها الدكتورة (آيه ماهر)، أستاذة الموارد البشريّة في الجامعة الأمريكيّة، أنّ الموظّف المصري يعمل لمدة نصف ساعة يومياً فقط، مع أنّ امتداد ساعات العمل الرسميّة بين (٧ إلى ٨) ساعات يومياً، علماً بأنّ (٩٥٪) من هؤلاء العاملين يحصلون على تقدير (امتياز) في تقديراتهم السنويّة من مديريهم، لكي لا يُحرموا من الحوافز أو الترفيحات وغيرها.

في كتاب (صيد الخاطر) يذكر الإمام (ابن الجوزي) هذه العبارة: "ينبغي للإنسان أن يعرف شرف زمانه وقدّر وقته فلا يضيّع منه لحظة من غير قربةٍ ويقدم الأفضل فالأفضل من القول والعمل". ويروى عن (الفخر الرازي) قوله: "والله إني لأتأسف في الفوات عن الاشتغال بالعلم في وقت الأكل... فإنّ الوقت والزمان عزيز".

إنّ هذا التحديّ للرئيس التنفيذي سيكون أمراً بالغ الحساسيّة، ويتطلّب منه إدراك أنّ إدارة الوقت لا تعني (الحضور والانصراف) للموظّفين أو تواجدهم في مقارّ العمل دون إنتاجيّة، وإنّ كان الحضور في الوقت المحدّد وكذلك الانصراف أمراً أساسياً لإدارة الوقت وفي تحسين الإنتاجيّة، إلّا أنّ الغربيين واليابانيين قد تجاوزوا هذا المفهوم ولم يعد لديهم سجلّ للحضور والانصراف وانتقلوا إلى مفهوم تمكين العاملين ومنحهم قدرّة التصرف والتنفيذ بواسطة البناء المعرفي، ومن هنا فإنّ إدارة الوقت تعني باختصار: "التخطيط اليومي والأسبوعي في تحديد الأولويّات، والمبادرة في إنجازها، وفي توفير المعرفة وإدارتها، وفي قبول التغيير للأفضل، وفي تحسين الإنتاجيّة والجودة".

وكنّت قد سألت أحد مندوبي الشّركات اليابانية عن طريقة إثبات الحضور والانصراف في شركتهم في اليابان، فاستغرب من سؤالي وأخبرني أنّهم لا يحتاجون لهذه الوسيلة وأنّ معظم اليابانيين أصلاً يعملون قرابة (١٢ إلى ١٤) ساعة يومياً، دون حتى احتساب بدل وقت إضافي عن الزيادة في معظم الأحيان، وأنّ هذه الثقافة عاديّة وأصبحت عرفاً لديهم، بل إنّ بعضهم يضطرّ للحضور إلى مكتبه، حتى في إجازة نهاية الأسبوع؛ خاصّةً في نهاية العام لإعداد الموازنات والتقارير السنويّة.

• تحدي الاستعداد للتقاعد:

لا بدّ من التسليم أولاً بقاعدة أنّه "لا مكان للأبدية في الوظيفة". إنّ الإخفاق في التخطيط للتقاعد وإعداد البديل يضرب المدير العام والشركة ضرباً كبيراً، مع أنّه ليس بالعمل الهين أن يتخلّى المدير العام والرئيس التنفيذي عن الدخل المرتفع الذي غالباً ما يتقاضاه أصحاب هذه المناصب وكذلك الامتيازات الماديّة والعينيّة والسّلطة والنفوذ والمركز الاجتماعيّ، إلّا إنّها

سنة الحياة أن يتحول الإنسان إلى الضعف بعد القوة، قال تعالى: ﴿اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ﴾ الروم: (٥٤)، ولقد أثبت الباحث النفسي ورئيس معهد سايكولوجي (توماس كروك Thomas Krock) أنه بعد سن الخامسة والثلاثين، فإننا نفقد واحداً في المائة من الطاقة الاستيعابية للمخ كل عام، والمثل الشعبي يقول: "لو دامت لغيرك لما وصلت إليك"، حتى لو سلمنا بأن الرئيس التنفيذي لازال عطاؤه جيداً وصحته جيدة، إلا أنه بعد فترة من العمل الشاق والتركيز والمتابعة والإشراف والتخطيط والروتين، يصل الإنسان إلى مرحلة يقل فيها عطاؤه وإنتاجيته وإبداعاته، وتقل حماسته ويحتاج فيها إلى السكينة والهدوء والاستقرار والالتفات إلى جوانب الحياة الأخرى (العائلة - الأسرة - الروحانيات - المجتمع - الصحة).

ناقش (بيتر دراكر Peter Drucker) في إحدى مقالاته المنشورة، نقطة ذات أهمية في حياة كل فرد منا، خاصة الموظفين، حيث شرح أن الواقع قد تغير ولم تعد هناك شركات يعمل فيها المرء حياته كلها ويتقاعد فيها، وذكر أن المشاهدات دلت على أن المرء منا يبلغ قمة عطائه في الوظيفة عندما يبلغ ٤٥ سنة، بعدها يتوقف منحى العطاء عن الصعود، ويبقى في هبوط. سبب الهبوط ليس الكسل بل الملل والضجر، فمن يعمل في وظيفة واحدة لفترة طويلة يتوقف عن تعلم الجديد، فيتوقف عقله عن هزيمة التحديات، فتكون النتيجة شعوراً بعدم الرضا والسخط، وعندها يحدث ما يسميه الإداريون: التقاعد الذاتي، فالموظف يتوقف عن تطوير أدائه وتحسين نتائج أعماله رغم استمراره في الوظيفة. لعلاج هذه النهاية المبكرة، يقترح (دراكر) أن نجرب شيئاً جديداً، أن نبدأ حياة جديدة، حياة ثانية.

هل التقاعد فرصة؟

يعتبر التقاعد فرصة لمراجعة الذات واستدراكاً لما طرأ من تقصير في شؤون الحياة الأخرى، وممارسة الهوايات، والاستمتاع مع الأبناء والأحفاد والسفر، وربما ينتقل إلى مرحلة أن يكون مستشاراً أو أن يكتب سيرته ودروس الحياة منها، كما قد يتحول إلى العمل التطوعي فيخدم بذلك مجتمعه ودينه ووطنه ويسكب فيه خبراته. يقول الكاتب الصحفي (عبدالله الجعيثي): "معظم العاملين مع الدوام الطويل، والزحام الشديد، وطول السنين، ومكابدة المراجعين، وتكرار نفس العمل كل يوم.. تجثم على مشاعرهم الكآبة الظاهرة أو الخافية.. وتجثم في نفوسهم مكامن البهجة.. وتجثم منابع الفرح.. وربما يعتادون العبوس والتقطيب..

وربما ترى وجوههم يعلوها الوجوم.. وعيونهم مشغولة بالهموم.. وهم يظنون أنّ الحياة هكذا.. ولكنهم إذا تقاعدوا مبكراً، وهم في صحتهم وقوتهم، يكتشفون أنّ الحياة ليست بهذه القتامة والوجوم.. ويكتشفون أنّ في حياتهم كنوزاً من البهجة والفرح كانوا عنها مشغولين.. وغافلين.. وأولها أطفالهم الذين إذا اقتربوا منهم أكثر.. ولعبوا معهم.. وسافروا بهم، وأخذوهم في الزهات؛ يحسّون بعبير السعادة.. ونسيم النعيم، وسهولة الحصول على الفرحة والبهجة". فإذا سلّمنا بصوابية وأهميّة والزاميّة التقاعد سواءً كان قراراً شخصياً (التقاعد المبكر)، أو لبلوغ الرئيس التنفيذي سنّ التقاعد أو لإقالته، ففي جميع الحالات يستدعي هذا أن يسبقه ببضع سنوات تخطيط جيّد لكيفيّة تعويض مستوى الدخل وكيفيّة الاستفادة من الوقت ومن وسائل التواصل الاجتماعيّ والإنترنت وغيرها في مستقبل أيامه بعد التقاعد.

التخطيط للتقاعد:

ذكر الدكتور (سعد الكريباني) في كتابه (كيف أصبحوا عظماء)، عن إحصائية كويتية شملت الذين يعملون لحساب غيرهم، والذين يعملون في القطاع الحكومي كلّه، تبين التالي: بعد سن التقاعد (يعني ٦٠ سنة تقريباً)

- (١٪) في درجة الغنى.
 - (٤٪) وضعهم المادي جيّد؛ ولكنهم لا يستطيعون الاستمتاع بحياتهم كيفما شاءوا كالسفر دورياً.
 - (٣٪) مازالوا يعملون بحثاً عن الرزق.
 - (٣٨٪) ماتوا وتركوا أهلهم في معاناة مادية.
 - (٥٤٪) عالية على التأمينات الاجتماعية أو الشؤون أو مساعدة أولادهم.
- لماذا فقط ال (٥٪) (مجموع نسبة الفئة الأولى والثانية) في موضع جيد؟ لأنهم أعطوا لأنفسهم أهدافاً يريدون تحقيقها.
- إنّ هذا التصنيف (متقاعد أو غير متقاعد) فرَضته أنظمة العمل الحديثة، ولا يعني نهاية الحياة أو نهاية العمر، بل بداية لمرحلة جديدة من العطاء في ميادين أخرى، أخذاً في الاعتبار أنّ التقاعد قد يصبح ضرورة تحتمها الظروف الصحيّة والنفسية للرئيس التنفيذي في بعض الأحيان، ففي مقال للكاتب (جوناثان جوثري Jonathan Guthrie)، بصحيفة (الإقتصادية السعودية) في (عددتها رقم ٨٢٤١ - مايو ٢٠١٦ م).

وتحت عنوان "حالة التنفيذيين العقلية بحاجة إلى طبيب"، يذكر الكاتب أن رجل الأعمال (أنجاد بول Anjad paul)، رئيس شركة (كابارو إندستريز Cabaro Industries) للحديد الصلب، قتل نفسه حين اختلّ ميزان عقله، ويضيف الكاتب: "إذا كان كبار المسؤولين التنفيذيين يتمّ مكافأهم بسخاء، فإنهم في المقابل يتحملون مسؤوليات تعتبر ضخمة وفي بعض الحالات يمكن أن تكون ساحقة"، ويلاحظ أن العديد من التنفيذيين خاصة في الغرب يتناولون مضادات للاكتئاب ولعدة سنوات، فإذا وصل الوضع لهذه الدرجة من سوء الحال، فإنّ التقاعد يصبح رحمةً وعلاجاً، ويحول دون تردي الأحوال الصحية والنفسية التي لا تُحمد عواقبها على الشخص نفسه أولاً، ثم على مرؤوسيه وعائلته وشركته.

لذا يعتبر التخطيط الجيد للتقاعد ضرورةً حتميةً، يوصي بها خبراء الإدارة وعلماء النفس لتجنّب العواقب الوخيمة لذلك، ويقدم عالم الإدارة (بيتر دراكر Peter Drucker) لنا النصيحة بالأ نترك أنفسنا تحت سيطرة الروتين والرتابة والملل في حياتنا المهنية، حتى من لديه وفير المال، ينصح به بأن يجرب معترك العمل في المنشآت غير الربحية حيث الهدف ليس الربح. ثم يؤكد (دراكر Drucker) على أنه قابل في حياته الكثير ممّن بدأوا العمل في وظائف ومجالات جديدة تماماً عليهم، في منتصف الأربعينات والخمسينات من عمرهم، وحقّقوا فيها النجاحات.

• تحدي البيروقراطية والتعقيدات الداخلية:

في بحث قام به (كريس زوك Chris Zook)، و(جميس آلين James Allen) تحت عنوان (كيف تُعيد تحفيز التّم) نشرته مجلة (هارفارد للأعمال العربية Harvard Business Review Arabic)، في (عددها لشهر مارس/ أبريل ٢٠١٦م)، ذكرنا فيه أنّ معظم الشركات الناجحة، ينتهي بها المطاف إلى مواجهة أزمة متوقعة، أطلقا عليها مصطلح (الجمود Stalemate)، وهي عبارة عن تراجع كبير في الإيرادات وفي نموّ الأرباح، أو انهيار في عوائد المساهمين التي كانت من قبل مرتفعة إلى مستوى أقل بكثير من تكلفة رأس المال، وأظهرت الأبحاث: أنّ الشركة تكون في معظم الأحوال تقريباً، قد أصبحت مفرطة في تعقيدها بسبب البيروقراطية التي تبطئ عملية الاستقلاب في الشركة، أو بسبب خلل وظيفي داخلي يشوّه المعلومات، ويعيق قدرة المديرين على اتّخاذ قرارات سريعة، والقيام بناءً عليها، بإجراءات عاجلة.

وفي الاستطلاع الذي أجراه الباحثان (زوك و آلين Zook & Allen)، والذي شمل (٣٧٧) من قادة الشركات، قال (٩٤٪) ممّن يعملون في شركات تزيد إيراداتها على (٥) مليارات دولار: إنّ

الخلل الداخلي؛ كان العائق الحالي الرئيس، أمام استمرارهم في تحقيق النمو المريح، وأنه للتخلص من تلك البيروقراطية والتعقيدات، فإنه يجب على الشركة التخلص من الأصول والأقسام والأعمال غير الأساسية، ووضع استراتيجية أبسط للأقسام المتبقية، والتخفيف من التكلفة الزائدة وتخفيض التكاليف التشغيلية، بنسبة لا تقل عن (٨٪) وقد تصل إلى (٢٥٪) في بعض الأحيان، واستعادة زمام القوة التي كانت الدافع الأساسي لنمو الشركة في السابق، ويجب أن تكون الشركة مستعدة لإجراء تقليص كبير في حجمها إذا كان ذلك هو المطلوب لاستجماع قواها، وإعادة الانتشار والبدء مجدداً في عملية النمو المريح. كما يجب منح اهتمام أكبر للميدانيين وللخطوط الأمامية في الشركة، من خلال منح مكانة أرفع للموظفين الميدانيين واهتمام بالزبائن الأفراد على جميع مستويات الشركة، ووجود فضول معرفي في المؤسسة بخصوص تفاصيل العمل، كما ينصح الباحثان في هذه المرحلة بتريسيخ (عقلية المالك Owner's Mindset) أو (عقلية المؤسس Founder's Mentality)، التي تركز على المدى البعيد وتميل بشدة إلى (السرعة) و (التحرك) و (التصرف المناسب)، وتقوم على مبدأ تحمّل الموظفين المسؤولية عن تصرفاتهم وعن الطريقة التي تستعمل بها الموارد. ختاماً: لمواجهة هذه التحديات، يقول الدكتور (هايل طشطوش) في كتابه (أساسيات في القيادة والإدارة): "إنّ القادة في ظل هذه الظروف يجب عليهم أن يواجهوا التحدي بالخبرة والمعرفة والمهارة والقدرة على التخطيط السليم الناجح الذي يراعي ويتلاءم مع معطيات العوامة ونظام السوق المفتوح والوضع العالمي الجديد بكلّ معطياته". كما يجب التركيز على الإيجابيات والمكاسب لمواجهة هذه التحديات، فقد توصل الباحثون إلى أنّ انتقالك من التركيز على التحديات إلى التركيز على المكاسب، هو طريقة جيّدة لتزيد من طموحك ولكي تقوم بأشياء قد لا تكون جذابة في بادئ الأمر.

• تحديات معاصرة:

في أواخر عام ٢٠٠١م صدر كتاب للمؤلف (جيفري غارتين Jeffrey Garten) بعنوان: (عقلية الرئيس التنفيذي)، أو (كيف يفكر الرئيس التنفيذي) "The Mind of CEO" ، والذي اكتشف وكنتيجة مباشرة لمقابلات مع أكثر من أربعين مديراً عاماً، يمثلون كبرى الشركات العالمية، أن مدير اليوم المعاصر يُجابه بيئة عمل وتحديات متشابكة ومتغيرة، وعلى صعيد يومي، وبصورة بالغة التعقيد، على الرغم من الرصيد المعرفي والخبرات التي يملكها مقارنة بأسلافه، ومن تلك التحديات:

- ✓ تحديات المنافسة الشرسة من المنتجات والخدمات الأخرى.
- ✓ هواجس الاستحواذ والدمج وإعادة الهيكلة.
- ✓ ضغوط المنافسين والرقابة المالية المحكمة من المؤسسات الاستثمارية وتدخلاتها المتواصلة.
- ✓ الإعلام وسطوته وتأثيره وانتشاره.

إنَّ القائد الإداري في ظل الأحوال المتغيرة وغير المستقرة، وفي ظل الظروف المتطورة عندما تصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة؛ فإنَّ عليه - أي القائد - أن يعمل على تغيير موقفه وأسلوبه القيادي، واستبداله بأسلوب تطويري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير؛ كي لا يفقد السيطرة على مجريات الأمور في المنظمة، فإذا لم يستطع الرئيس التنفيذي السيطرة والتحكّم على المواقف، فإنَّ العاملين معه قد يسيّطرون عليه. كما يجب أن يكون لديه القدرة على استيعاب التحوّلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتحديات المستقبلية ، والقدرة على المبادأة والابتكار والإبداع، والقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التغيير والتطوير الإداري المطلوب.

الرئيس التنفيذي في الشركات العائلية

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

معيار الكفاءة يكون هو
الأساس في اختيار القائد
المستقبلي للكيان

(ناصر صالح السريع)

الرئيس التنفيذي في الشركات العائلية

ذكرنا سابقاً أنّ هناك سمات وصفات ومتطلبات لمنصب الرئيس التنفيذي أو المدير العام، وذكرنا أنّ هناك استحقاقات للصعود لقمّة الهرم الوظيفي بالشركة لا مجال لإعادة ذكرها، وأنّ هذه الوظيفة ليست لقباً يضعه الشخص ببطاقة التعريف الخاصة به أو ما يسمى "Business Card" ويقدمه للآخرين في المناسبات مُدعيّاً أنّه الرئيس التنفيذي.

يقول الدكتور (إبراهيم المنيف): "إننا في العالم العربي أكثر خلق الله كرمًا في توزيع الألقاب الوظيفية للمدير، دون أن يستند هذا اللقب على خلفية تعليمية مناسبة، ونجم عن هذا الكرم الحاتمي أن تبوأ أفراد ليس لهم دراية بالعمل القيادي سدة القيادة، وبالتالي تأخر ركبتنا كثيراً عن الأمم التي سبقتنا في هذا المضمار". الذي يحدث في العمل العائلي أن الأب، أو رئيس مجلس الإدارة وبعد التحاق أبنائه، أو أحد أقاربه من الجيل الثاني، أو الثالث في شركته، تغلبه عاطفه سعياً لتحقيق مايلي:

- ✓ تطبيق سياسة التوريث وانتقال الإدارة إلى الأجيال اللاحقة.
- ✓ الإبقاء على الصلاحيات والمسؤوليات في أضيق الحدود لدى أفراد الأسرة.
- ✓ عدم الثقة في قدرة آخرين على المحافظة على الكيان سوى أفراد العائلة.
- ✓ التخفيف عن نفسه بعد سنوات طويلة من الكفاح، أو عدم القدرة على مجارات التحديات وضغوط العمل المعاصرة.

فيبادر الأب أو كبير العائلة بإصدار قرار بتعيين ابنه أو قريبه خريج الجامعة حديثاً، في منصب قيادي دون أن يكون هذا الشاب الغضّ متشجّحاً بكافة متطلبات وصفات وسمات هذا المنصب التي ذكرت بالتفصيل سابقاً، وقد يكون هذا الشاب أو الشخص أهلاً لهذه الثقة سلوكياً أو أخلاقياً؛ ولكنّه ليس أهلاً لممارستها أداءً عملياً، ومهنيّاً، وكفاءةً، وهنا تبرز مشكلة؛ حيث سبق وأشرنا بأنّ هذه الوظيفة هي مسؤولية، وليست منصباً تشريفيّاً، أو لقباً يمنح بناءً على العلاقات الشخصية، أو الاجتماعية، أو العائلية، فسرعان ما يجد هذا الرئيس التنفيذي الجديد نفسه أمام مجموعة من الأمور المطلوب اتخاذ قرارات حيالها، وما لم تتوفّر لديه المعرفة والخبرة وآليات اتخاذ القرار؛

فإنّه إمّا أن يمارس عمليّة التأجيل والتسويف، أو أنّه سيصدر قرارات قد تصيب وقد تخطئ، وكلا الأمرين لا يسوغ في عالم الأعمال المعاصر خاصّةً في الشّركات الكبيرة، حيث يؤكّد الدكتور (أيوب الأيوب) أنّ التسويف يقلّل من عمر الخبرة، وفيما يتعلق بتنصيب الأشخاص وتقليدهم مناصب أكبر من قدراتهم، يُذكر أنّه سأل (الخليفة المنصور)، أحد حكماء بني أميّة عن سبب سقوط دولتهم؛ فقال: "أموراً صغيرةً سلّمتها لكبار، وأموراً كبيرةً سلّمتها لصغار، فضعنا بين إفراط وتفريط!".

يقول الشيخ (محمد بن راشد)، حاكم دبي: "العالم العربي لديه الإمكانيات المطلوبة، كافة الإمكانيات البشريّة المؤهلة والمتعلّمة والأموال.. يمتلك الأراضي الخصبة والموارد والإرادة، ولا ينقصه إلا الإدارة، إدارة الحكومات والاقتصاد والموارد البشريّة والبنية التحتيّة... فالإدارة هي أهم العناصر".

ويقول الدكتور (محمد بن حمد الكثيري)، الباحث والمتخصص في التطوير والتخطيط الاستراتيجي والأمين العام لمنتهى الرياض الاقتصادي: "إنّ سرعة تولي أبناء العائلة مراكز إدارية بغض النظر عن أعمارهم وخبراتهم أمر في غاية الخطورة وله آثار سلبيةً للغاية، حيث يحصلون على الدعم والتشجيع من آباءهم من ناحية، وكذلك المجاملة ومنحهم صفة الأستاذيّة والسعادة من قبل العاملين معهم، وهو أمر له انعكاسه السلبي على إدارة الشّركة وما يُتخذ من قرارات".

ذكر الشاب الطموح (ناصر صالح السريع) في كتابه الشيق (الشركات العائلية – صراع البقاء وقلق الفناء)، أنّ معيار الكفاءة يكون هو الأساس في اختيار القائد المستقبلي للكيان. بمعنى آخر وجوب التخطيط الجيد لأمر الخلافة في الكيانات العائلية، وللمعلومية فإن تطبيق هذا المبدأ ليس بالأمر السهل كما يُتصور، وإنّ الكثير من الكيانات تحصد الفشل عندما تصل إلى هذه المرحلة الحرجة من عمر الكيان العائلي. ثم يضيف (السريع) بأنّ كثيراً من الكيانات العائلية أصبحت في طي النسيان نتيجة لغياب جيل الأبناء الذي لم يُحسن إعداده ليتحمل المسؤولية بشكل جيد. إنّ المعرفة والولاء والإجماع العائلي إذا توفرت لابن العائلة؛ يستطيع أن يصنع الفرق الحقيقي في الكيانات العائلية، وأن الشركات العائلية التي لا تستطيع أن تصنع من أبنائها كفاءات إدارية وقيادات يشار إليها بالبنان، تحمل في طياتها خلافاً في المنظومة الإدارية للشركة والتوجه العائلي.

كيف تصبح رئيساً تنفيذياً

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

«

ثلاثة أسس للنجاح كرئيس تنفيذي :

١. الموهبة الفطرية

٢. المعرفة المكتسبة عن طريق التعلم

٣. تطوير الكفاءات.

»

كيف تصبح رئيساً تنفيذياً

إنّ الإجابة عن هذا السؤال: (كيف تصبح رئيساً تنفيذياً)؟، ليس أمراً يسيراً، وقد قرّرت كئيّة (إنسياد INSEAD) لإدارة الأعمال وهي من أبرز المؤسّسات التعليميّة المرموقة في مجال إدارة الأعمال على الصعيد العالمي، ومقرّها دولة الإمارات العربيّة المتّحدة، أن تستطلع رأي رؤساء تنفيذيين لشركات عالميّة من دول مجموعة العشرين (دول الاقتصادات الكبرى)، كما تشمل العيّنة مالكي شركات من هذه الدول والتعرّف إلى وجهة نظرهم، وكان من بينهم قادة أعمال بارزين مثل (جيف ايملت Jeff Immelt) رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة (جنرال الكتريك General Electric)، و(بوب دودلي) الرئيس التنفيذي ومدير مجموعة (BP)، وإلى آخرين ربما ليسوا بنفس مستوى الشهرة؛ ولكنهم على نفس الدرجة من الأهميّة مثل (فلاديمير راشوفسكس Vladimir Rashovsex)، عضو مجلس إدارة بشركة (سويك) الروسية، و(دييغو بولزونيلو Diego Polzonello)، و(موريتي بولغاتو Moretti Bolgato) من (جيوكس - إيطاليا Geox - Italy)، و(جوزيه إنجيل سانشي Jose Angel Sanche) المدير العام لنادي (ريال مدريد - أسبانيا Real Madrid - Spain).

اتفق الجميع لدى سؤالهم عن تصوّرهم لما يمكن أن تكون عليه -مدرسة الرئيس التنفيذي- نظرياً، وهل يجب وضع امتحان لاختبار مؤهلات الرئيس التنفيذي، حيث أجمع كلُّ المشاركين على أنّه من الصعب وجود شخص مؤهل للقيام بهذا الاختبار، أو وضع معيار لمؤهلات الرئيس التنفيذي. قال (جيف ايملت): "الامتحان سيكون امتحاناً رجعيّاً، في حين أن تكون رئيساً تنفيذياً له علاقة بقدرتك على تقييم الأمور الممكن حدوثها مستقبلاً".

إنّ وظائف الرؤساء التنفيذيين ظرفيّة، فالشخص الذي لديه القدرة على إدارة شركة مثل (BP) سوف يفتقر إذا ما أصبح رئيساً تنفيذياً لشركة (سويك)، أو النادي الأسباني (ريال مدريد)، وقال (فلاديمير راشوفسكسي): "سيكون من الرائع أن نجد شخصاً متجدّداً ويتمتع بالمهارات والمعرفة اللازمّة؛ ولكن ببساطة مثل هذا الشخص غير موجود، لذلك يجب أن نحاول كلّما سنحت لك الفرصة إيجاد الشخص المناسب للمكان المناسب".

التطور والتعلم مطلبٌ رئيسي:

وأيضاً تأتي على نفس الدرجة من الأهميّة مواكبة عجلة التطور، فلا أحدٌ مؤهّلٌ لهذا المنصب مدى الحياة، فمتطلّبات العمل تتغيّر بسرعة والشخص الذي كان يتمتّع بالكفاءة لإدارة الأعمال التجاريّة من قبل قد يخفق كرئيس تنفيذي إذا ما تغيرت الظروف. كما اتّفق جميع الرؤساء التنفيذيين ممن شملتهم العينة، على أنّ وظيفة الرئيس التنفيذي تتطلب البحث عن المعرفة مدى الحياة المهنيّة أكثر من الخضوع لمناهج خاصّة أو امتحان تقييم المستوى المهني، كما أجمعوا على أنّه لا بدّ للرؤساء التنفيذيين أن يتمتّعوا ببعض السمات والمهارات الأساسيّة من أجل تحقيق النجاح، كما حدّدوا ثلاثة أسس للنجاح كرئيس تنفيذي وهي:

١. الموهبة الفطرية

٢. المعرفة المكتسبة عن طريق التعلّم

٣. تطوير الكفاءات.

يقول (ستيفن كوفي Stephen Covey): "ليس من المعقول أن ننتظر من مؤسّساتنا أن تتطور في الوقت الذي يتخلّف فيه أفراد تلك المؤسّسات عن التطور"، فالتطور عمليّة تراكميّة والتغيير إنّما يحدث من متوسط مجموع نمو الأفراد وتطويرهم لذواتهم. وعلى حد تعبير (دييغو بولزونيلو Polzonello): "قد تمتلك الموهبة فطريّاً؛ ولكن عليك أيضاً أن تتكسبها بالتعلّم". كما فرّقوا بين ما يلزمك لتصبح رئيساً تنفيذياً وما يجعلك شخصاً فاعلاً على أرض الواقع. فحبّ الاستطلاع والطموح والشغف من الصفات الضروريّة التي لا غنى عنها، في حين أنّ الدراسة والتدريب العملي من المكملات الأساسيّة. وأشاد قادة الأعمال بدور الجامعات، ليس لنوعيّة الدراسة المهنيّة التي يتمّ الحصول عليها؛ ولكن لدورها في تطوير الإدراك والكفاءات مثل التحليل والمنطق والتفكير المنهجي. قال (دييغو بولزونيلو) من (جيوكس Geox): "التحليل عنصر مهم جداً وتكتسبه من المدرسة". وقد دعمت الأبحاث هذه النقطة، حيث وجدت أنّ الرؤساء التنفيذيين الذين هم على درجة عالية من التعليم هم أكثر قدرة على إيجاد ومعالجة المعلومات وأكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات.

كيف تصبح رئيساً تنفيذياً:

يذكر (جيفري فوكس Jeffrey Fox)، في كتابه (كيف تصبح رئيساً تنفيذياً How To Become CEO)، مجموعة من النصائح والإرشادات والتوجيهات التي يرى أنّها عناصر رئيسية ومهمّة للوصول لهذا المنصب، وقد قمت بترجمتها بتصرّف وتمّ الاقتصار فيها على ما يناسب المقال، ويمكن تلخيصها كما يلي:

- ✓ تعتمد الشّركات غالباً على الذين يعملون في الميدان، أي في حقل المبيعات، لذا تأكّد من أنّك تختار ما يناسبك ويناسب تطلّعاتك، وتجنّب الوظائف المكتبيّة، كالتنوير والأبحاث والمحاماة؛ إلّا أنّ تكون وظيفة مؤقتة.
- ✓ لا تتوقّع من قسم الموارد البشريّة أنّ يحدّد لك مسارك الوظيفي، فالشّركات غالباً لا يوجد بها خطط مساري مهني أو وظيفي لرؤساء المستقبل، إنّها مسؤوليتك ومستقبلك، فأنت المسؤول عن تحديد ما هي الخبرات والمهارات المطلوبة للوصول لقمّة الهرم.
- ✓ احصل على العملاء وحافظ عليهم وكن قريباً منهم، فهم مصدر رئيس للأفكار والمعلومات والتطبيقات وهم مصدر لمعرفة منتجات المنافسين وأسعارهم وسياساتهم وظروف الأسواق، فهم شريان حياة الشّركة. أنّ تعرف زبونك يعني أنّ تعرف مستقبل عملك.
- ✓ حافظ على لياقتك البدنيّة، فكلمّا كانت صحتك الجسديّة جيّدة، كانت إنتاجيتك وأداؤك وطاقتك في أفضل مستوياتها. عقلك هو مصدر ثرائك، ولكنّ العقل يحتاج إلى بدنٍ صحيح وسليم، حيث أنّ (٩٠٪) ممّن يترقّون في السلم الوظيفي، ليسوا بحالةٍ صحيّة جيّدة، فلا تكن مثلهم، واستعد لذلك المنصب وأنّ في وضعٍ صحيّ جيّد. ابتعد عن التدخين تماماً فهو مضيعة للمال والوقت.
- ✓ احرص على إنجاز عملٍ شاقٍ وفريدٍ من نوعه لا يُحسّنه أيّ شخص، كحصولك على درجةٍ عاليةٍ في مهارّةٍ من المهارات أو رياضةٍ أو حرفةٍ معيّنة؛ لأنّ هذا الشيء سيُشعرك بالتفوّق والاستعداد للمرحلة القادمة.
- ✓ احتفظ بأجنديّةٍ أو مفكّرةٍ تُدوّن فيها أفكارك، خُطّطك، أهدافك، أحلامك، خواطرك، واستخدمها كزادٍ ومصدرٍ لجدولك اليومي والأسبوعي والشهري والسنوي.
- ✓ احرص على الاستفادة من عطلة نهاية الأسبوع (Week-End)، بزيارةٍ أو دعوة أشخاصٍ مهمّين على الغداء أو العشاء، للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم، بما في ذلك الموظّفون والمساعدون لك مما يحقّزهم ويشعّرههم بأهمّيتهم.

- ✓ كُن على علاقةٍ و تحالفٍ جيّدٍ مع مرؤوسِي أقرانك فأنت بحاجةٍ لدعمهم في مرحلتك القادمة.
- ✓ تعرّف إلى الأشخاص بأسمائهم وتعرّف إلى بعض سُئوونهم وهواياتهم ومهاراتهم، واذكر ذلك أمام الآخرين؛ لأنّ هذا يحظى بتقديرٍ عالٍ لديهم.
- ✓ خذ جولةً داخل الأقسام التي تشرف عليها، وكن حريصاً على أن تُثني على الموظّفين و العاملين وتمدحهم بما أنجزوه كلّ في اختصاصه، وسوف يقدّرون لك هذا العرفان بالجميل ويدعمونك للوصول إلى أهدافك.
- ✓ إذا كنت تريد أن تكون الأول في شركتك، فتدرّب على أن تكون في مقر عملك قبل الموعد ب (٤٥) دقيقةً، وغادر بعد انتهاء الدوام برّيع ساعة، فالأشخاص الذين يصلون إلى مقر عملهم متأخّرين لا يحبّون أعمالهم، على الأقل هذا ما يعتقد رؤساؤهم، وهذه المدّة تعادل ساعةً يومياً، أي (٢٥٠) ساعةً في العام، أي (٣١) يوماً، وهذا يعني أنّك ستعمل شهراً إضافياً في السنة، وهذا يعطي انطباعاً أنّك جادٌّ في عملك.
- ✓ لا تأخذ عملك معك إلى المنزل؛ لأنّه مؤشّرٌ إلى أنّك لا تُدير وقتك بكفاءةٍ وأنّك تشعر بالملل وأنّك تُهدر أوقاتك الخاصّة، اجعل البيت للعائلة والأطفال فهم بحاجة لتواجدك بينهم.
- ✓ دائماً خذ إجازتك السنويّة، فلا بدّ أن يسير العمل بسلاسة حتى وأنت غير متواجد. اعطِ صلاحيّاتٍ لمؤسّيك وإلّا فلن تستطيع التحرك من مكانك وزيارة العملاء وعمل العلاقات وتعلّم المهارات وحضور المنتديات والدورات التي توصلك لهدفك، واحرص على التخطيط لإجازتك جيّداً و مبكراً وأنّ تجعلها أكثر فائدة.
- ✓ اكتسب المواصفات المطلوبة للنجاح، وتعرف على شروط الوصول لمنصب الرئيس التنفيذي، فقد يكون قاصراً على أبناء المؤسّس وبالتالي فلا يوجد فرصة في هذه المؤسّسة لبلوغك هذا المنصب، فالأفضل أن تُغيّر المؤسّسة؛ لأنّ مستقبلك لن يكون مضموناً فيها.
- ✓ احرص على الاستجابة لطلبات رؤسائك، فغالباً ما يطلبون حلولاً لمشكلات تواجههم، فاحرص على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم، وضع مقترحاتك وبصمتك التي تُبهرهم.
- ✓ لا تُخفِ أيّ معلومات أو مشاكل أو أخبار سعيدة أو سيّئة تتعلق بالعمل عن رؤسائك فهم لا يحبون المفاجآت ولا يحبذون أن يُبدوا كأنّهم لا يعرفون شيئاً عن العمل أو مشاكله، حيث إنّ ذلك يفقدهم الثّقة بك.

- ✓ احرص على إنجاز مهام وقرارات رؤسائك، وأن تجعلهم يبدون بصورة جيّدة أمام الإدارة العليا في الشركة وأنهم سيّطرون على الوضع، حيث أنك ستكون في دائرة اهتمامهم عندما يتولّون مناصب أعلى وسيحبّذون أن تكون من ضمن فريق العمل معهم.
- ✓ احرص على إضافة مهارة أو تجربة أو معرفة أو خبرة جديدة إلى مهارتك في كلّ عام، سواءً كانت لغة جديدة أو هواية رياضية أو تأليف كتاب، فهذه الحصيلّة، تميّزك و تساعدك عندما تتقلّد مناصب عليا.
- ✓ احرص على اقتناء وقراءة مجموعة مفيدة من الكتب والفنون والآداب في مجالات مختلفة والتي سوف توسّع مداركك وتزيد من معلوماتك وثقافتك التي ستحتاج إليها في التواصل مع الآخرين، رؤساء كانوا أو مرؤسين، عملاء أو موردين.
- ✓ احرص على مظهرك وهندامك أن يبدو كمظهر رجل أعمال، وأن يتناسب مع بيئة العمل، وليس المقصد الإسراف في ثمن الملابس، ولكن أن تكون أنيقاً يُعرّف من مظهره الخارجي فنحن نميل للحكم على الكتاب من غلافه.
- ✓ وظيف ودرب واستقطب وشجّع وكافئ أفضل الأشخاص لديك، ثمّ امنحهم الصلاحيات والثقة والمديح والتحفيز والاستقلالية؛ لأنّ هؤلاء سيكونون جنودك الذين يدعمونك للوصول إلى القمة، فموظف قدير براتب كبير أفضل من مجموعة من الموظّفين برواتب قليلة.
- ✓ ادفع لمؤسسيك والعاملين معك ما يستحقّونه من أجرٍ وبسخاءٍ ولا تبخسهم حقوقهم، فالموظّفون الأكفاء يمنحونك أضعاف جهدهم إذا منحتهم ما يستحقّون، وهم أصول فلا تبخل عليهم بحجّة تخفيض النفقات.
- ✓ أغلبية الرؤساء المحنّكين غير مندفعين، فهم متأنّون، يلاحظون، يراقبون، يفكّرون، يتأمّلون ويستمعون قبل اتّخاذ أيّ قرار أو التفوّه بأيّ كلمة أو إرسال رسالة، فهم يقرأون ما بين السطور وينصتون طويلاً وبعمق؛ لأنّ ذلك يمنحهم إحاطة وإدراكاً وحكمة أعمق ويساعد على إنجاز الحوار و اتخاذ القرار الصائب، فكنّ مثلهم.
- ✓ إذا كنت تريد أن تصبح رئيساً لشركتك، فلا بدّ أن تُمنحها الولاء التام، لرؤيتها ورسالتها وثقافتها وقيمتها دون كللٍ بل وعلانيةً ودون تحقّظ، ولا بدّ من أن تستخدم منتجاتها وخدماتها بقدر الإمكان، وإذا كنت تخجل من ترويج منتجات أو خدمات شركتك، فلا تعمل بها ولا تسخر من شركة ترغب في أن تكون رئيساً لها.

- ✓ اسعُ لملءِ الفراغاتِ وسدِّ الفُرُجاتِ. ابحثْ عمَّا ينقُصُك وما ينقُصُ شركتكِ واعملِ على إكماله. استمعِ إلى العملاءِ والمستخدمين لمعرفةِ جوانبِ القُصُورِ واعملِ بجِدِّ على سدِّ الثُّغراتِ إنْ وُجدتِ.
- ✓ النَّاسُ العاديُّونَ لا يعملونَ باجتهادٍ وجِدِّ، ولكنَّ ذوي الكفاءةِ العاليةِ يبذلونَ نفسَ الوقتِ وإنَّما بمجهودٍ أكبرِ، يبحثونَ عن الحقائقِ ويغوصونَ في أعماقِ القضاياِ والمسائلِ للحصولِ على أفضلِ الخياراتِ.
- ✓ لا تفقدُ أعصابكِ أو تنهارِ أو تُصابِ بهلعٍ إذا حصلتِ مشاكلٌ أو صادفتِ تحدّياتٍ صعبةً في عملكِ. واجِهْ الأمورَ بثباتٍ وهدوءٍ أعصابِ، فالرؤساءُ الجيِّدونَ لا يرتعبونَ كما أنَّ الغضبَ يقلِّلُ من تقديرِ من حولكِ لكِ.
- ✓ تعلِّمِ فنَّ الخطابةِ والكتابةِ؛ لأنَّهما أُسْلُوبكِ وعنوانكِ في التواصُلِ مع غيركِ، حيثُ تُعتبرُ مهاراتُ التواصُلِ من أهمِّ المهاراتِ التي تستطيعُ بواسطتها إيصالَ رؤيتكِ ورسالتكِ للغيرِ، واحرصِ على أنْ تكونَ خُطْبُكِ وما تكتبُه محدَّداً ودقيقاً وواضحاً وبعيداً عن التعقيدِ أو التأويلِ.
- ✓ عاملُ الجميعِ على أنَّهم أشخاصٌ مهمُّونٌ ومميِّزونٌ سواءً كانوا رؤساءً أو رؤسيتين، آباءً أو أبناءً، معلمينَ أو طلاباً، وكن مُمْتَنّاً وشاكراً لأصحابِ الجهدِ المميِّزِ بالكلمةِ والمديحِ والرسالةِ، وسوفَ يمنحونكِ أضعافَ جهدهمِ إذا أحسَّوا بالتقديرِ.
- ✓ تجنَّبِ وابتعدِ عن سرقةِ مجهوداتِ مرؤوسيكِ أو التباهيِ بمنجزاتِ الغيرِ، ولكنَ قدِّرِ جهودهمِ وتعبهمِ وسترى كيفَ يعملونَ معكِ بجهدِ أكبرِ وولاءِ أكبرِ.
- ✓ امنحْ مكافآتٍ مفاجئةً وغيرَ متوقَّعةً وغيرَ محدَّدةٍ لذوي العطاءاتِ المتميِّزةِ والإبداعاتِ في الأداءِ، ممَّا يزيدُ من طاقاتهمِ وإنتاجيتهمِ.
- ✓ كنْ كَيِّساً لبقاً ومؤدباً مع الجميعِ. احترمِ خصوصياتِ وممتلكاتِ الغيرِ، وكنْ دقيقاً في مواعيدكِ وعودكِ واستخدمِ ألفاظَ الاستئذانِ والشكرِ، واحرصِ على استخدامِ العباراتِ التاليةِ في تعاملكِ مع الجميعِ: من فضلكِ - شكراً - أُقدِّرُ جهودكِ - يسعدني أنْ تكونَ من ضمنِ فريقِ عملي - أحتاجُ مساعدتكِ - آسفٌ - أعتذرُ - سامحني - تقبَّلْ تهنئتي - لم أسمعْ عنكِ إلَّا كلَّ خيرٍ - لقد أديتُ عملاً رائعاً، وأمثالَ هذه العباراتِ التي تعبَّرُ عن مستواكِ الراقِي.

✓ معظم الأشخاص لا يحبّذون التغيير، بل إنّ (٩٧٪) من الموظّفين في أيّ شركة لا يفضّلون التغيير أو الابتكار، في حين أنّ الأفكار الجديدة والمنتجات المبتكرة هي التي تجذب المستهلكين وتحفظ للمؤسّسات نشاطها وطاقتها وبقاءها، فكنّ أحد المبتكرين، المجدّدين لمُنْتِجات وخدمات شركتِك.

✓ في العجلة الندامة، إنّ اتخاذ قرارات تحت ضغط الاستعجال تكون نتائجها سيّئة، وفي عالم الأعمال هناك نوعان من القرارات: قرارات قابلة للتعديل، وأخرى غير قابلة للتعديل، ولا بدّ من معرفة الفرق بينهما، فمن أمثال القرارات القابلة للتعديل، اختيار شركة التأمين التي تتعامل معها الشّركة أو تسعير المنتجات، أما القرارات غير القابلة للتعديل فمن أمثال اختيار برنامج الحسابات للشّركة واسم العلامة التجارية وغيرها.

✓ أنصتْ إلى أفكار ومقترحات الآخرين سواءً كانوا عملاء أو أطفال أو زبائن أو حتى سائقي سيارات الأجرة. عندما تستمع لمائة فكرة فأنت تحصل على خليطٍ من الآراء والأفكار، بعض الأفكار تأتيك من مصادر غير متوقّعة، فعليك أن تُنقّحها وتطوّرها وتضع بصمتك عليها ثم تنفّذها.

✓ بعض الأشخاص يعتقدون أنّه للصعود لقمّة الهرم الوظيفي لا بدّ أن يدوس على ظهور وجماجم آخرين، فهو يخطّط لإرباك زملائه وإحراجهم وتحطيمهم، هؤلاء أشخاص متملّقون، تجنّب هذه الأساليب ولا تُضع وقتك معهم أو تكون مُعيناً لهم أو جزءاً من مخططاتهم. اجعل إنجازاتك وطموحك وإبداعاتك هي السّلّم الذي يقودك لقمّة الهرم.

✓ احرص على نظافة مظهرك وبدنك وقمّ بقصّ شعرك وتصفيفه تصفيفاً لائقاً، واجعل ابتسامتك مُشرقة وعنواناً لك، وجزءك لأمعاً وملابسك أنيقةً وغير مُبتذلة أو رخيصة أو صارخة. تجنّب الروائح العطريّة الفوّاحة ولا تكن غثاً أو ملولاً، ومارس الرياضة، وتناول طعاماً جيّداً وصحياً وابتعد عن القلق، وقمّ بعمل فحصٍ طبيّ مرّةً في كلّ عام.

✓ الرُؤساء العظام نادرون، فهم يعلمونك ويحرصون على تطوير وتنمية وتدريب مرؤسّتهم، وهم صادقون وأمناء ويعملون بلا كلل، هم مدرسةٌ فاحرص على أن تكون أحد تلاميذهم. راقبهم عن كثب، وتعلّم منهم كيفيّة التعامل مع الأشخاص، وكيف يعالجون الأمور ويحلّون المشكلات والمعضلات.

✓ أنجز عملك وفقاً للميزانية المحدّدة لك وفي الوقت المحدّد، ولا تتجاوز النفقات المقرّرة سلفاً، فإنّ الرُؤساء لا يُحبّذون زيادة النفقات عمّا تمّ تحديده من قبل، ابتكر أساليب لتخفيضها إن أمكنّ وستحظى بتقدير رؤسائك.

- ✓ لا تنتقد، أو تُعب، أو تهزأ، أو تسخر من خُصومك، أو مُنافسيك، أو تقلل من شأنهم أبداً، وبدلاً من ذلك امدح مزاياهم وصفاتهم.
- ✓ النجاح يعني المضيّ قُدماً نحو الهدف وتنفيذ الخطط دون الانتظار طويلاً حتى مرحلة الكمال، طالما أنّ منتجاتك أو خدماتك تُلبّي حاجة المستهلكين أو العملاء وهي أفضل من غيرها، فلا تتردّد في تقديمها لطالبيها، وهذا ينطبق على الأفكار، لا تجعل فكرة الكمال تُسيطر عليك.
- ✓ إنّ عالم الأعمال مليء بالضغوط والتحديات، فلا بدّ من إضفاء بعض المرح لبيئة عملك لامتصاص الضغوط على من حولك من الزملاء، حيث إنّ المرح وسيلة من وسائل الابتكار والإبداع وتُصنّع بيئةً محفزةً و نشيطةً و منتجةً، و صفة إضفاء المرح لبيئة العمل، لا يُحسِنها إلا القليل من الرؤساء المبدعين.
- ✓ ضع أسرتك دائماً من ضمن أهمّ أولوياتك، فأنت بحاجة لدعمهم وتفهمهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتضحياتهم، أنصت إليهم جيّداً كما لو كانوا أحد العملاء المهمّين لشركتك، وشاركهم ألعابهم ومناسباتهم ورحلاتهم وسفرهم، فهذه الأمور تُتمنّ العلاقة فيما بينكم وتحافظ على استقرار الأسرة، حيث بدون الاستقرار الأسريّ تزيد الخلافات والمشكلات و ستفشل في التركيز والإبداع، وأداء ما يُوصلك لبلوغ أهدافك.
- ✓ انظر إلى العمل بمنظار رجال البيع، فالمصانع لا تُنتج، والأرباح لا تتحقّق، والحياة لا تدبّ في الشركات ما لم تتمّ عمليّة البيع و تتدفّق الأموال وتُصبح المنتجات على الأرفف، لذا احرص على الاحتكاك برجال البيع والزبائن والمستهلكين والعملاء، ومارس عمليّة البيع ورافق رجال البيع للأسواق وفي الزيارات والرحلات، احصل على دورات في البيع، سوف تتعلّم كثيراً من المهارات الخاصّة بفنّ التواصل و التعامل مع الأشخاص وأذواقهم وسلوكياتهم والتي ستفيدك كثيراً عندما تتقلّد منصب الرئيس التنفيذي.
- ✓ انتهِز الفرصة ودرب وعلّم وطوّر من حولك من الزملاء والمرؤسين بواسطة العروض التدريبية، واشرح لهم كيف تؤدّي عملك، ولماذا تؤدّيه بتلك الطريقة، سواء كنت في الماليّة أو التسويق أو قسم العلاقات العامّة، وعمليّة التدريب هذه تتطلب منك إعداداً وتجهيزاً ومراجعةً وإطلاعاً، لكي تؤدّي المهمّة على أكمل صورة ممّا يُكسبك زيادةً في المعرفة كما تمنحك تقديراً وإعجاباً ممن حولك من الزملاء والمرؤسين، ويُنظر إليك كصاحب قيمةٍ وتميّزٍ وقياديّةٍ ومعرفةٍ وحبّ لمشاركة الآخرين خبراتك، وهي صفات الرؤساء التنفيذيين الناجحين.

✓ كثير من المؤسسات تهدر أوقات المنتسبين إليها بعمل التقارير وبالأعمال الروتينية، متناسية أن الأجدر هو توظيف كلِّ مواردها وأموالها ووقتها وأناسها في السوق وليس داخل مكاتبهم، فلا تهدر أوقات موظفيك في أعمال روتينية ورقية وعليك بالعمل على الأرض وفي السوق. وصبَّ اهتمامك على المنتج أو الخدمة.

هذا ملخص بتصرف لكتاب (كيف تصبح رئيساً تنفيذياً) لمؤلفه (جيفري فوكس)، وهي بحق نصائح وتوجهات قيمة.

كيف تصبح تنفيذياً فعّالاً؟

للعالم الإدارة (بيتر دراكر Peter Drucker) مقال جيّد في مجلّة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، في (عددتها لشهر يونيه ٢٠٠٤م)، تحت عنوان (كيف تصبح تنفيذياً فعّالاً What Makes an Effective Executive)، يذكّر فيه أنه ليس بالضرورة أن يكون الرئيس التنفيذي قائداً، له كاريزما خاصّة ذات صفات محدّدة، وهذا ما ظهر له أثناء تعامله ودراسته لعدد كبير من التنفيذيين، فقد يكون القائد سهلاً ليناً أو صعباً المراس، متساهلاً أو شديد التحكّم؛ ولكنّ العامل المشترك بين جميع التنفيذيين الفاعلين هو اتباعهم لثمان ممارسات فاعلة:

١. يعرفون تماماً ما الذي يجب القيام به الآن، ويقومون بأداء مهامهم وفقاً لترتيب الأولويات. ويركّزون على هدفٍ واحدٍ في كلّ مرّة، حتى يتمّ إنجازه ثم يتمّ الانتقال للهدف التالي.
٢. يُغلبون مصالح الشركة على مصالحهم الشخصية أو مصلحة حملة الأسهم أو الملاك.
٣. يطورون خطة عمل متناغمة مع رؤية ورسالة الشركة وثقافتها وقيمتها وأخلاقيات العمل فيها، على أن تكون الخطة مرنة، ويمكن قياس الأداء والنتائج فيها وتقييمها ومراجعتها وتعديلها.
٤. يتحمّلون نتائج قراراتهم خاصّةً في اختيار الأشخاص وتوظيفهم والذين سيتولون بدورهم اتخاذ قراراتهم في مختلف المستويات.
٥. يتحمّلون مسؤولية بناء العلاقات والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة، لضمان وضوح خطة العمل وفهم القرارات والتوصيات والتعليمات والمعلومات، مع أخذ الآراء والمقترحات وردود الأفعال من مختلف القطاعات الأعلى والأدنى والتي تعتبر ذات أهميّة عالية لصناعة القرارات السليمة.

٦. يركّزون على الفرص لا على المشكلات، ويعتبرون التغيير فرصة وليس تهديداً، ويحرصون على التغيير داخل الشركة وخارجها على مستوى المنتجات والإجراءات والخدمات والتقنيات والمعارف المستجدة.
٧. يستفيدون من الاجتماعات ويجعلونها ذات جدوى وفائدة، يسألون أسئلة مهمة ويصغون إلى الآراء ويدونون ملاحظاتهم، ويحدّدون الهدف من الاجتماع ويناقشون الجدول المحدد للاجتماع ويتابعون تنفيذ التوصيات.
٨. يؤمنون بمبدأ (نحن) وليس (أنا)، يفكّرون في احتياجات وفرص شركاتهم قبل حاجاتهم وفرصهم. وقد يبدو هذا الأمر سهلاً؛ ولكنه ليس كذلك.
- ثم يضيف (دراكر)، ممارسة أخيرة ومهمة وفاعلة بقوله: "استمع أولاً، ثم تكلم أخيراً Listen First, Speak Last". إنَّ التنفيذيين الفاعلين يختلفون في طباعهم وقوتهم وضعفهم ومعتقداتهم والقيّم التي يحملونها؛ ولكنهم يتشاركون مبدأ "القيام بعمل الصواب"، إنَّ الفاعلية تتطلّب الانضباط، وهي مهارة قابلة للتعلّم والاكتساب.

يؤكّد ذلك ما قاله (وارن بينيس Warren Bennis) في كتابه (التحوّل إلى قائد On Becoming a Leader): "إنَّ المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صواب، أما القادة فيفعلون الأشياء الصواب".

كيف تفكر كمدير تنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

لا تطلب فوزاً سهلاً في
المواقف التي تكون منافساً
فيها

كيف تفكر كمدير تنفيذي

يحتوي كتاب (كيف تفكر كرئيس تنفيذي How to Think Like a CEO) للكاتبة الأمريكية (ديبرا بنتون Debra Benton)، والذي كان ضمن الكتب الأفضل مبيعاً على قائمة صحيفة (نيويورك تايمز)، اثنتين وعشرين صفة أساسية من صفات الرئيس التنفيذي، تمّ ترجمتها وتلخيصها كما يلي:

١. أن تشعر بأمان نفسي (Be secure in yourself): لن يجعلك أحدٌ تشعر بنقص دون قبورك ذلك.
٢. أن تتحكّم في سلوكك (Be in control of your attitude): فالنجاح في العمل يعتمد على الوضع الذهني أكثر من القدرات العقلية.
٣. أن تتحلّى بالإصرار (Be tenacious): لن تحدث أي نتيجة أبداً من خطاب واحد أو اتصال هاتفي واحد أو طلب واحد.
٤. أن تتطوّر باستمرار (Be continually improving): قم بمجازفات؛ فالأخطاء تمنحك أفضل ما يمكنك أن تتعلّمه.
٥. أن تتحلّى بالأمانة والأخلاق (Be honest and ethical): فإذا لم تكترث بالصدق وقول الحق، فستعرّض مصداقيّتك للخطر حتى عندما تقول الحق.
٦. أن تفكّر قبل أن تتحدّث (Be sure to think before you talk): فكّر سريعاً وتوقّف، ثمّ تحدّث حديثاً هادفاً.
٧. أن تكون قليل الكلام (Be silent): استمع أكثر ممّا تتحدّث؛ تحدّث قليلاً؛ ولكن قلّ الكثير مستخدماً القليل من الكلمات.
٨. أن تعتني بمظهرك (Be aware of your style): فالأمر لا يتعلق بالملابس نفسها؛ ولكنّه يتعلق بالأناقة فيها.
٩. أن تكون جريئاً (Be gutsy): قمّ بحصر أكثر الأشياء التي تسبّب لك شعوراً بالخوف، ثمّ تعامل مع تلك القائمة.
١٠. أن تكون مرحاً (Be humorous): من الشجاعة إضافة المرح إلى المواقف الجادة في العمل، وبما أنّه يجب أن يفعل ذلك شخص ما، لذا فيمكنك أنت أن تقوم بهذا.

١١. أن تلجأ قليلاً إلى التصنع (Be a tad theatrical): أن تتظاهر بالراحة في ظلّ ظروف غير مريحة، فتلك هي الحياة المثاليّة.
١٢. أن تهتمّ بالتفاصيل (Be detail oriented): فالأشياء الصغيرة هي دائماً ما تصنع الفارق الكبير.
١٣. أن تكون مستعداً للقيادة (Be willing to lead): أن تكون جديراً أن يستمع الناس إليك، ويصدّقوك، ويتبعوك.
١٤. أن تبذل ما في وسعك من أجل مرؤوسيك (Be sure to fight for your people): كن مخلصاً لمن هم دونك وانشر الثقة بينهم.
١٥. أن يكون لديك الجرأة للاعتراف بالأخطاء (Be certain to admit mistakes): فإذا لم تُخطئ، فمن المحتمل أنك لم تبذل جهداً.
١٦. أن تتوقّف عن تقديم الأعذار (Be unapologetic): فغالباً ما تكون الأعذار محاولات غير مجديّة، يستخدمها الناس لتبرير شيء لا ينتوون تغييره بأيّ حال من الأحوال.
١٧. أن تكون واضحاً (Be straightforward): فكلّ ما تقوله أو تكتبه يمكن أن يُفعل بطريقة سهلة وبسيطة. فكلّ المطلوب فقط هو أن يتمّ فعله.
١٨. أن تكون لطيفاً (Be nice): فمن الخطأ أن تعتقد أن قلة حاجتك إلى أن تكون لطيفاً كلّما حصلت على مزيدٍ من السلطة والحظوة.
١٩. أن تكون كثير السؤال (Be inquisitive): فاسأل الكثير والكثير من الأسئلة.
٢٠. أن تكون ذا شخصيّة تنافسيّة (Be competitive): لا تطلب فوزاً سهلاً في المواقف التي تكون منافساً فيها، حيث إنك لا تتعلّم من النجاح، وخاصّةً النجاح السهل؛ ولكنك تتعلّم من المغالبة والنضال.
٢١. أن تكون مرناً (Be flexible): أن تكون لديك القدرة على أن تكون مميّزاً بين الناس بينما تظل منسجماً معهم.
٢٢. أن تكون راوياً جيّداً (Be a good storyteller): فالناس ستفهمك بطريقة أفضل، وتندكّر ما تقوله لمدة أطول، ويعتبرونك أكثر ذكاءً وتشويقاً إذا استخدمت بعض الحكايات والنوادر لتوضيح بعض النقاط التي تريدها.

كيف تتصرف كـرئيس تنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

الإبداع والابتكار، هما
السلح الوحيد و الفاعل في
زمن التفاضل.

(كريستوفر داي Christopher Day)

كيف تتصرف كرئيس تنفيذي

الكاتبة الأمريكية (ديبرا بنتون Debra Benton)، تذكر أنه خلال المدة بين عامي ١٩٩١ إلى ٢٠٠١، قامت بإجراء أكثر من (خمسائة) مقابلة مع أفضل المديرين التنفيذيين وأهمهم، للاستفسار عن كيفية القيام بأعمالهم، كما جمعت مئات المقالات والأبحاث والدراسات من جامعات عدّة بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم قامت بمقارنة نتائج هذه الدراسات والبحوث مع عدد من الدراسات التي تتعلّق بالقيادة التنفيذية التي قامت بها مؤسّسات بحثية مثل (برايس ووتر هاوس كوبرز PWC)، و(هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review) وغيرها، وفي التحليل النهائي كانت صفة (مهارة القيادة)، متوقّرة في النخبة المنتقاة من المديرين التنفيذيين، بغض النظر عن مجال العمل الذي ينتمون إليه. وقامت الكاتبة (ديبرا بنتون) في كتابها (كيف تتصرّف كرئيس تنفيذي How To Act Like a CEO)، بذكر بعض السمات والصفات للرئيس التنفيذي والتي يتصرّف بها والتي تكسبه مهارة القيادة، التي يقول عنها (ريتشارد تورينزانو Richard Torrenzano) الرئيس التنفيذي لمجموعة شركات (تورينزانو Torrenzano): "عن طريق المهارة القيادية يستطيع الرئيس التنفيذي الوصول لأفاقٍ رحيبة في عمله وأن يصبح قادراً على العمل على أحسن مستوى في مجاله".

للأسف لم أجد نسخة عربيّة من الكتاب؛ ولكنّي حصلت على نسخة إلكترونية منه، اجتمدت في ترجمتها وتلخيصها بتصرّف، وهي بحق سمات مهمّة وضروريّة للرئيس التنفيذي:

أولاً/ النزاهة والاستقامة:

يقول (ريتشارد برانسون Richard Branson) الرئيس التنفيذي لشركة (فيرجن Virgin): "لقد غرس والدي في ذهني على الدوام، بأنّ أعلى ما أملكه هو سمعتي، وأنّني قد أكون غنياً وثرياً، ولكن إذا فقدتُ سمعتي الطيبة، فلن أكون سعيداً أبداً"

يقول (بوب جالفن Bob Galvin) رئيس الهيئة التنفيذية لشركة (موتورولا Motorola): "النزاهة مطلبٌ رئيس ومهمّ، وأعتبر أنّ الثقة هي أكبر المحفّزات".

يقول (كورت كارتر Kurt Carter) الرئيس التنفيذي لشركة (جولبرانسين Gulbransen): "أسهل طريقة تفقد بها مركز القياديّ، هي أنّ تفكّر في التنازل عن نزاهتك". ويعتبر (ستيفن كوفي Stephen Covey) انعدام النزاهة، واحدة من السبع مشكلات المزمّنة التي تعاني منها

العديد من المنظمات، وحسب قوله: "إذا كانت شركة ما، تفتقر إلى النزاهة، فكيف لها أن تُرضي عملاءها؟ وكيف لها أن تحتفظ بموظفيها؟ وكيف لها أن تُسائر ظروف العمل؟". يقول المثل: "من الأسهل للمرء أن يقول الحقيقة دائماً، حيث لا يلزمه عندها تذكّر جميع الأكاذيب".

ولا شك في أن الاستقامة والنزاهة تترك أثراً إيجابياً، حتى بعد رحيل الإنسان ومغادرته الحياة أو تقاعده عن العمل.

يقول الفيلسوف (سقراط Socrates): "الطريق إلى اكتساب سمعة هي أن تسعى إلى أن تكون ما كُنت ترغب في أن تظهر عليه".

ويقول المحامي (لورانس لاند Lawrence Land): "سلوكياتك وتصرفاتك مع مرور الوقت هي التي تصنع سمعتك وأثرك. النزاهة هي خارطة الطريق والمعيار، في تقييمك لأي شخص".

يقول (جون بيانشي John Bianchi)، الرئيس التنفيذي لشركة (فرونتيير جونليذر Frontier Gunleather): "إنني عادةً ما أضع المبادئ مقدّمةً على الأرباح، فإنّ المبادئ على المدى القصير تضمن الأرباح على المدى الطويل".

إنّ التمسك بالنزاهة والاستقامة بتبقيك بعيداً عن طائفة المسائلة القانونية، أو العقوبات أو الحبس. ليس هذا فحسب، ولكنّ نزاهتك واستقامتك تجلب إليك الناس الجيدين ليعملوا معك، ولا غنى للمؤسسات عن الأشخاص الجيدين لتحقيق النجاح، يقول (تيد رايت Ted Wright) الرئيس التنفيذي لشركة (أمبيرساند Ampersand): "إنّ الأشخاص قليلي النزاهة لا يطيلون العمل لدينا. النزاهة ركنٌ أساسيٌّ في ثقافة شركتنا".

النزاهة تمنحك القوة والسلطة؛ لأنّ هناك فرصاً كبيرة للرئيس التنفيذي لارتكاب الأخطاء من خلال السلطات الممنوحة له، إلّا أنّه عندما يتجنّب ذلك، يكون محلّ نظر الآخرين وتقديرهم. يقول (كريج واتسون Craig Watson) نائب الرئيس لشركة (FMC): "النزاهة هي عمل الشيء الصواب، عندما لا يراك أحد".

يقول (جيرمان موتو German Moto): "إذا ضاعت ثروتك، فلم تفقد شيئاً، وإذا ضاعت صحتك، فقد فقدت بعض الشيء، أما إذا ضاعت شخصيتك، فقد فقدت كلّ شيء".

ذكرت مجلّة (هارفارد للأعمال العربية Arabic Harvard Business Review)، في (عددها لشهر يونيو ٢٠١٧م)، تحت عنوان (ازدياد معدّل طرد المديرين التنفيذيين بسبب سقّطات أخلاقيّة)، أنّ خلال الأعوام الماضية ازداد احتمال فصل الشركات لمديريها التنفيذيين

لأسباب مختلفة منها السلوك غير اللائق أو الاحتيال على الشركة والرشوة أو تقديم سير ذاتية فيها طيش جنسي غير مقبول، وأن هذا الأمر يزداد في الشركات الكبرى عنه في الشركات الصغرى، وكذلك بين المديرين التنفيذيين الذين عملوا لفترات طويلة في هذا المنصب في الشركة، وفي الشركات التي يشغل فيها المدير التنفيذي منصب رئيس مجلس الإدارة أيضاً.

ثانياً / الرؤية:

إنَّ ما يميّز الرؤساء التنفيذيين عن غيرهم من المديرين هي رؤيتهم، وتعني نظرتهم إلى المستقبل وكيف يستشرفونه.

يقول (كريستوفر داي Christopher Day) مساعد الرئيس لشركة (Packtition Corporation):
"الإبداع والابتكار، هما السلاح الوحيد و الفاعل في زمن التفاضل".

قيّم واقعك الحالي ضع أهدافاً كبيرة تخيّل ما تريد الوصول إليه استشرف ما تتطلبه -الأسواق والعلماء والمرؤسين- وضع رؤية واضحة غير مهمة، وغير معقدة، ومركّبة من كلمات قليلة أو جملة واحدة إن أمكن، وشاركها مع فريق عملك وتأكد من استيعابهم لها، واستعدادهم وقدرتهم على الوصول إلى تنفيذها وتحقيقها. يقول (بول سكولوزبيرغ Paul Schlesberg) الرئيس التنفيذي لشركة (D/FW Consulting): "بغض النظر عن حجم الشركة؛ إلا أنه دون التزام عاطفي، فيمكن للشركة أن تستمر في البقاء، ولكن لا يمكنها أن تزدهر".

تقول (موري ويليام Maury William) الرئيس لتنفيذي لشركة (Ergonomic Health Systems): "أبصر أشياء قد تغيب عن ناظري غيرك".

تقول (هيلين تشاكون Helen Chacon)، رئيسة شركة (Common Ground Training): "إنَّ الذين يعملون دون معرفة الرؤية، كالمُتسابقين الذين لا يعرفون خط نهاية السباق"، ويقول (دوق كونانت Doug Conant) رئيس شركة (Nabisco Foods Group): "الناس الذين معك في حاجة إلى فهم واقعي وعميق لمعرفة إلى أين أنت ذاهب، وإلا ستكتشف أنّها تدور في دائرة مغلقة"، كما أنّ الرؤية بحاجة إلى تطبيق وتنفيذ وسعي لتحقيقها، يقول (ريتشارد جارتريل Richard Gartrill)، كبير المسؤولين الماليين لشركة (GoApply.com): "أنت في حاجة إلى الرؤية بالإضافة إلى العمل، حدّد الهدف والغاية ثم تابع التنفيذ".

كيف نصنع الرؤية؟

صناعة الرؤية تحتاج إلى تَبَصُّر، وقراءة، وَتَفَكُّر، وعمل جاد، يقول (جيف كوننغهام)، رئيس شركة (iLIFE.com): "التنفيذيون العظماء يفهمون أنهم بحاجة إلى قضاء الوقت الكافي لصناعة رؤية حقيقية". بعض التنفيذيين يصرف (٧٠٪) من وقته في استشراف المستقبل بتقييم الواقع الحالي وإلى أين سيتجهون، وتقييم الوضع المستقبلي وسُبُل الوصول إليه. صاحب الأشخاص ذوي الحكمة والخبرة والمعرفة في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، تعرّف عليهم واحرص على الاقتباس والتعلم منهم. اقرأ في مجالات مختلفة اقتصادية، ومالية، وسياسية، واجتماعية، واشترك في دوريات ونشرات مختلفة أدبية وتاريخية وفنية وغيرها، واحرص على قراءة البحوث والدراسات والتقارير السنوية الحكومية ولقطاعات الأعمال والمصارف، يقول (جاري هوفر Gary Hoover)، الرئيس التنفيذي لشركة (Hoovers.com): "كُنْ منفتحاً على الأشياء من مختلف الاتجاهات، وإلا فإنك تبعد نفسك كثيراً عن الفرص".

إنَّ وضع رؤية واضحة، والسعي لتحقيقها يعني "التغيير The change"، وهو مطلب رئيس لبلوغ الأهداف وتحقيق الرؤية، وهذا التغيير قد لا يروق للكثيرين، لما يتطلبه من الانتقال من منطقة الراحة (Comfort Zone)، إلى العمل والكفاح والتنفيذ، والرئيس التنفيذي هو المنوط به أن يكون مثلاً للتغيير بأن يجعله أسلوب حياة مهنية يومية؛ لكي يضرب مثلاً يُحتذى لبقية العاملين.

ثالثاً / التخطيط الاستراتيجي:

وهو الجزء الأصعب من مهام ومسؤوليات الرئيس التنفيذي، ووجود خطة جيدة مُعدّة سلفاً تجنّب الأداء الضعيف أو المتردّي، وهي كما يشهها بعضهم بأنّها: "الشيء الذي يجعلك منشغلاً بتنفيذ شيء ستراه حقيقة واقعة في يوم ما".

إنَّ النجاح الحقيقي لعالم الأعمال هو في صناعة المستقبل وليس في التعامل مع ما يحدث، كما يقول (ستيوارت بليندر Stewart blender)، الرئيس التنفيذي لشركة (ITOCHU International): "إنَّ التخطيط الاستراتيجي الجيد يجعل الاتجاه أكثر وضوحاً حاضراً ومستقبلاً، كما يساعد على التركيز ممّا يجنّب المؤسسة الإخفاق أو الفشل، ويرسم صورة بعيدة المدى للأفراد إلى أين هم متجهون؟، كما يسرّع من عملية الإنجاز".

يقول (بروس سوينسكي Bruce Swinsky) رئيس شركة (Kodak Imaging): "التخطيط الاستراتيجي يعني تحديد الاتجاه للأشخاص الذين تعمل معهم، بما يجعلهم يشعرون بالرضا عن شركتهم وإلى أين تتجه بهم"، ويقول (بيتر دراكر Peter Drucker): "إنَّ الهدف من التخطيط هو معرفة ما هو الشيء الذي يمكن أن يحدث ويجعلك تفشل وتصبح خارج دائرة العمل"، ويضيف (دراكر): "يتعيّن على مسؤول التخطيط أن يتعلّم أن العمل لا يتوقّف حين الانتهاء من وضع الخطة، ويجب أن يعثر على الأشخاص الذين سيضعون هذه الخطة موضع التطبيق، وأن يشرحها لهم، وينبغي له أن يعدّل الخطة ويكيّفها عندما ينطلق العمل بها. وأخيراً، يجب أن يقرّر متى يتوقّف عن دفع الخطة إلى الأمام".

رابعاً / صناعة القرارات:

إنَّ صناعة القرارات هي إحدى الآليات المهمّة للتخطيط الاستراتيجي بل ويعتبر من أهمّ مهام الرئيس التنفيذي، حين اتخاذها: (ترتيب الأولويات - تحديد زمن اتخاذ القرار - جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وفرزها - رسم سيناريو للنتيجة المطلوبة - تحديد تكلفة وتبعات القرار - تحديد الأفراد والجهات المتأثرة بصناعة القرار - مراعاة الجوانب القانونية والنظامية في القرار - مراعاة الجوانب الإنسانية - كذلك، استعمال الحكمة والشجاعة والحدس والمضي قدماً في اتخاذ القرار)، أخذاً في الاعتبار أنّه وإن كان التخطيط الاستراتيجي، من أهمّ مسؤوليات الرئيس التنفيذي، إلّا أنّه ليس من مخرجاته منفرداً وإنّما يجب أن يُشرك معه في إعداده فريق عمله من قمة الهرم إلى أدناه.

يقول (جون أدير John Adair) في كتابه (لا للمديرين، نعم للقادة Not Bosses, But Leaders): "من الملاحظ أنّ الشركات تخصّص عادةً مقداراً كبيراً للغاية من التخطيط الاستراتيجي، ومقداراً قليلاً جداً من التفكير الاستراتيجي، ونادراً ما يكون هناك أي فعلٍ استراتيجي، في حين أنّه من الأفضل اتباع المثل الذي يقول: الفعل القليل خيرٌ من الوعد الكثير"، ثم يوضّح المؤلّف عناصر التفكير والتخطيط الاستراتيجي بأنها تتلخّص في طرح الأسئلة التالية والإجابة عنها:

- ما الوضع السابق للشركة؟
- ما الوضع الحالي للشركة؟
- ما الوضع الذي تريد الشركة الوصول إليه في المستقبل؟
- كيف يمكن للشركة تحقيق ذلك؟

خامساً / التفويض:

يجب على الرئيس التنفيذي أن يركّز عمله على الأهداف الرئيسية وألاّ ينشغل بالتفاصيل، وأن تكون نظرتة للصورة الكليّة لسير العمل دون الغرق في الجزئيات، وحسب قول (روبرت جونسون Robert Johnson) من شركة (BET): "لا تجعل الرغبة في التحكّم في كلّ شيء تحولاً بينك وبين أداء ما تُحسنه من أعمال"، وهذا يستدعي تفويض العديد من المهام للمساعدين والنواب، حتى وإن كانت شركتك صغيرة، فينبغي أن تحدّد لك دوراً للقيام به وتترك بقية المهام لفريق عملك أو حتى لمصادر خارجية. فإذا كان لديك خطة جيّدة وفريق عمل جيد فيمكنك أن تطمئن له وتثق به، وتستطيع أخذ إجازة لمدة (٣٠) يوماً والاستمتاع بها من دون الاتصال المتكرر للاطمئنان عن العمل، وإلاّ فإنّك لست رئيساً تنفيذياً بحق، وإنّما أنت مثلك مثل بقية العاملين بالشركة أو كأحدهم، وهذا لا يعني بالضرورة ألاّ يلمّ الرئيس التنفيذي بمتابعة الكليّات، ولكنّ الابتعاد عن التفاصيل وفي حدّها الأدنى.

كلّ ما عليك القيام به هو أن تحدّد ما الذي ترغب تفويضه؟، ومن ثمّ اختيار الشخص أو الأفراد الملائمين للتفويض.

إنّ عمليّة التفويض ستقودك إلى اختيار وتوظيف الأشخاص الجيدين في مختلف أقسام الشركة، والذين ستفوّضهم وتعتمد عليهم وتثق بهم لتنفيذ المهام، عليك أن تبين لهم الهدف والمدة تبياناً واضحاً وأن تترك لهم طريقة التنفيذ، دون أن تتخلّى عنهم؛ وإنّما تكون قريباً منهم في حال حدثت مشكلة بالخطأ أو عقبة لم تكن بالحسبان وتحتاج إلى نفوذك ومهارتك وخبرتك وسلطاتك.

إنّ الوثوق بالآخرين يجعلهم يثقون بك، ويحفزهم على أداء العمل بإتقان، على عكس انعدام الثقة تماماً. كما أنّ حدوث أخطاء من المفوّضين لا يعني عدم التفويض مستقبلاً، وإنّما هي خبرات يكتسبونها في كلّ مرّة يخطئون فيها. وبالنسبة لك كرئيس تنفيذي عليك أن تعلم أنّك مسؤول عن النتائج حسنّها وسيئها، وفي حال تحقيق نتائج إيجابيّة ينبغي مكافأة المحسنين والمجيدين.

إنّ التفويض الفاعل يتطلّب اتصالاً جيداً مع المفوّضين ليتمكنوا من الاستفسار بوضوح عن المهمّة المنوط بهم أداؤها، وهي عمليّة مهمّة ينبغي ألاّ يشعر فيها الأشخاص بالخرج من السؤال أو الاستفسار، يقول المثل الصيني: "من يطرح الأسئلة قد يتصف بالحمق لخمس دقائق، أمّا من لا يسأل فإنّه يظلّ أحمقاً مدى الحياة".

لقد كانت من أهم نصائح الملياردير (وارين بافيت Warren Buffett) في كتابه (أسرار وارين بافيت في الإدارة): "فم بتفويض سلطاتك قدر الإمكان، للأشخاص المناسبين"; وكان يرى بأنَّ صنَّع مدير تنفيذي من داخل الشركة أفضل، طبعاً شريطة أن يكون هذا المدير يعمل في مجال يُحِبُّه. والأمر الثاني أن (بافيت) يطلب من كلِّ مدير يعمل لديه أن يختار شخصاً بعينه ليحلَّ محلَّه في حال مات هذا المدير أو رحل عن الشركة.

سادساً/ الاحتفاظ بكفاءات جيّدة:

كلّما استطعت أن توظّف عناصر ذكيّة ومؤهّلة كلّما استطعت تحقيق رؤيتك والوصول إلى أهدافك. لذا عليك أن ترفع من شأنهم وتهتم بهم أكثر من اعتنائك بعمالك، وسوف يقومون هم لاحقاً بالاهتمام بعمالك. احرص على أن تُحيط نفسك بدائرة من الموظّفين الأذكياء، يقول بعضهم إنَّ هذه من المهام الرئيسة للرئيس التنفيذي والتي تجعل مهمّته أكثر سهولة فهو بحاجة للمشورة والتفويض والمساعدة؛ لذا يجب أن يحرص على تعيين ذوي النّزاهة والاستقامة والحكمة والولاء والحماس والأمانة والقيّم والمؤهلين لأداء المهام المراد تكليفهم بها. وهذا هو ما يطلق عليه بناء فريق العمل.

يقول الكاتب (بيرنز H. Burns)، في مقال له بمجلّة (فوربس Forbes): "اهتم بمن يعملون معك، وسوف تطفو على سطح عظمة إنجازاتهم". إنَّ التوظيف مهمّة رئيسة ويشهّرها بعضهم بعقد زواج، حيث يمضي العاملون مع بعضهم زمناً طويلاً؛ لذا لزم الحرص على انتقاء الأفضل منهم. امتدحهم وكافئهم حال إنجاز مهمّة معينة وستحصل على المزيد من جهودهم، وجيّد ونوّع المكافآت والتي قد تكون ماليّة، أو شهادة تقدير، أو مدحاً أمام الزملاء، أو ترفيع درجة، أو خطاب شكر أو رسالة أو غير ذلك، وفي حالة الانتقاد أو التوجيه فاحرص على أن يكون بالفاظ محدّدة لنوعيّة الخطأ وراقية ومختصرة ومحترمة وليس في العلن، انتقاداً مهيناً بعيداً عن التجريح أو المساس بالشخص نفسه شكلاً أو عِزّاً أو غير ذلك، ولا تكثر العتاب، ولاحظ نبرة صوتك وتأكد من أنّه لا يوجد سوء فهم لطبيعة موضوع الانتقاد وأنك تعرف المشكلة تحديداً.

لا تتصوّر أنّ الأفراد جميعاً يحملون طباعاً أو ردود أفعال واحدة فهم مختلفون بناءً على خلفياتهم الاجتماعيّة والتربويّة. اصنع بعض المرح في بيئة عملك ولا تكن متجهمّاً، وكن متفائلاً وبشوشاً.

أشعر رؤسك خاصة الجيدين منهم بالأمان الوظيفي والطمأنينة إلى أنه تمّ تعيينهم واختيارهم للعمل معك لسنوات طويلة وليس للقيام بعمل مؤقت، طور أداءهم المهني وحسن وضعهم الاجتماعي والفكري، وفي حالة أنك لم تُقدّرهم حق قدرهم ولم تهتمّ بهم كما ينبغي أو كما يستحقون، فتأكد أنك ستفقدهم بسهولة؛ لأنهم موارد نادرة ومطلوبة وذات قيمة سوقية عالية ولن يكون سهلاً تعويضهم، بينما من السهل لهم أن يجدوا أعمالاً لدى الغير فالخيارات لديهم كثيرة.

سابعاً / إتقان لغة الأرقام:

فالأمر الماليّة لا تقبل الجدل، ولا بدّ من الإلمام بها، كقائمة المركز المالي، وقائمة الدخل والتدفقات النقدية وحقوق المساهمين، يقول (ديف باولسون Dave Paulson) الرئيس التنفيذي لشركة (TRI-R Systems): "إنّ البطاقة الراححة للرؤساء التنفيذيين هي المراكز الماليّة"، لذا من المهم للرئيس التنفيذي أن يكون لديه مدير مالي متمكّن وحذق، لعمل هيكلية للإدارة الماليّة تمكّنه من معرفة القيمة السوقية للشركة، والقيمة الدفترية وجدول التدفقات النقدية، ومعدل دوران رأس المال، ونسبة العائد على الاستثمار، ونسبة العائد على رأس المال وغيرها. وبمعنى مبسّط يجب أن تعرف المدخلات والمخرجات، وإذا كنت لا تُجيد لغة الأرقام فلست من منطسي عالم الأعمال؛ لأنّ كلّ الأمور في النهاية يتمّ ترجمتها إلى أرقام.

من المهم جداً أن تراقب القوائم الماليّة للشركات المنافسة لمهنتك وذات المراكز الجيدة، وتحلّل النسب والمعدلات والأرباح وتقارنها بقوائم شركتك مع مقارنة أرقام السنوات المنصرمة لمعرفة نسب النمو أو الانكماش.

ويجب أن تعرف الأوضاع الاقتصادية السائدة، ومعدلات البطالة ونسبة النمو أو الانكماش، ونسبة التضخّم، كذلك ماهي المصادر الرئيسة للدخل للشركة، وماهي المصروفات الثابتة، والمصروفات المتغيرة، هذه المعارف جميعاً وغيرها تجعل الرئيس التنفيذي يتخذ القرارات الماليّة الجيدة والفاعلة، التي تمنح الشركة قيمة مضافة من طريق الأرباح والعوائد التي تحقّقها.

لذا فلا غنى للرئيس التنفيذي عن كبير مديري ماليين (CFO)، خبيرٍ وضليعٍ بعمله يرسم الصورة الماليّة لواقع الشركة وما ينبغي أن تؤول إليه الأمور الماليّة مستقبلاً، يحافظ على مواردها وذيّمها، وأصولها ويحرص على تنميتها.

ثامناً / الثبات في أحلك الظروف:

إنَّ المرؤوسين من حولك ينظرون إلى سلوكياتك ليقتبسوا منها، فينبغي ألا يروك مكتئباً أو مشوشاً أو مضطرباً، بل عليك أن تبدو لهم دائماً هادئاً متزناً واثقاً من نفسك متحكماً في الأمور، تقول (كارلي فيورينا Carly Fiorina) الرئيسة التنفيذية لشركة (هوليت باكارد Hewlett-Packard): "القيادة عبارة عن أداء، Leadership is a performance".

أن تكون رئيساً تنفيذياً تعني أن تعلم أنك تحت الأضواء، وأن تصرفاتك وسلوكياتك حتى خارج نطاق العمل يتم رصدها وإعلانها، وأنها تؤثر على شركتك وعلى موظفيك ومرؤوسيك الذين يرون فيك نموذجاً يحتذى به وممثلاً لشركتهم.

احرص على انتقاء الكلمات الجيدة والمعبرة والمختصرة والصادقة حال إلقاء خطاباتك لمجلس المديرين، أو لحملة الأسهم، أو في الجمعية العمومية، أو للمنتسبين للشركة، أو للإعلام، لا يمكن أن تتجاهل كل هذه الأمور إن كنت رئيساً تنفيذياً؛ وإلا فإنك تسخر من نفسك وتفقد فرص نجاحك.

لا بد أن تبدو لمرؤوسيك قائداً في ساحة المعركة، مليئاً بالحماس والهدوء والثقة في النصر معهم، لا تُظهر عجزك وضعفك وكثرة انشغالك لكي تستجدي عطفهم وشفقتهم، وضع نصب عينيك أن القيادة ليست لقباً وإنما سلوكيات وتصرفات، يقول (توم ماتيس Tom Mattis) الرئيس التنفيذي لشركة (سولوتيك Solutec): "إنَّ العالم عبارة عن أرضٍ فسيحة، فاحرص على أن تصنع فارقاً في المدة القصيرة التي ستقضيهما على هذا الكوكب، إنَّ الرماد الذي ستخلفه في نهاية الحياة متشابه مع غيره، ولكنَّ الفرق هو في الأثر الذي تتركه".

احرص على أن تكون مبتسماً معظم وقتك حتى في أحلك الظروف، وحافظ على قوامك معتدلاً وراقب حركات جسدك ألا تكون مُبتدلةً أو سريعةً، ابتعد عن السمنة وحافظ على صحتك، (العقل السليم في الجسم السليم).

تاسعاً / كن بائعاً محترفاً:

الرئيس التنفيذي هو أفضل بائع في شركته، فالبايع الجيد بحاجة إلى مهارات متعددة كالأمانة والصدق والإقناع والرؤية والمعرفة ومهارات التواصل، وكلّ هذه الصفات متوقّرة في الرئيس التنفيذي، يقول (جاك فالفي Jack Falvey) الرئيس التنفيذي لشركة (إنترمارك Intermark): "إذا كنت لا تحسن البيع، فلست في دائرة الأعمال، فالناس لن تمنحك نقودها طواعية"، أنت تباع رؤيتك وخطتك وبرامجك للمرؤوسين ولمجلس الإدارة وللمساهمين والمستثمرين والإعلام وغيرهم. ولا نقصد هنا البيع الشخصي، ولكنّ ترويج أفكارك وإقناع الآخرين ممّن ذكرنا هو عمليّة بيع. ولسنا بحاجة للتذكير على أهميّة أن تكون صادقاً، وأميناً، ونزيهاً، وتعرف احتياجات من تروّج وتبيع لهم، كما تكون متحمّساً ومتحفّزاً للبيع لهم، كما ينبغي أن تكون مُركّزاً، ومحدّداً، غير مشتّت الأهداف، ومتواجداً، غير منطوٍ، أو مختفٍ عن العملاء، أو المستهلكين أو العاملين.

عاشرأ / المسؤولية الاجتماعية:

إنّ الشّركات إنّما تحقّق إيراداتها وأرباحها بتسويق منتجاتها وخدماتها لأبناء مجتمعيها، وهذا يفرض عليها التزاماً أدبيّاً، بأنّ تُعيد للمجتمع أو تقدّم له بعض المساهمات في شكل خدمات لفئات أو كيانات ممّن تحتاج للدعم، كضريبة أدبيّة أخلاقيّة، وهي في نفس الوقت مفيدة للشركة، كونها ترفع من شهرتها وقيمتها في مجتمعاتها. قد تكون هذه المساهمات في هيئة منجّ دراسيّة، أو مساهماتٍ علاجيّة، أو عضويّة في مؤسّسة خيريّة، أو التطوّع في نشاطٍ إنساني، أو توظيف خبراتك وعلاقاتك لرؤاد الأعمال، ومهما تعدّدت المساهمات؛ تظلّ ضرورة تحتمّها عليك أخلاقيّات العمل، في أنّ تكافيء المجتمع والبيئة التي منحتك فرصة التكسب، من خلال دعمها لك بشراء منتجاتك أو خدماتك.

حادي عشر / الحرص على التوازن:

لا بد أن تحرص على التوازن في حياتك بين متطلبات العمل والأسرة والمجتمع والبدن والروح، وإلا فلن تكون ناجحاً أو سعيداً في العمل أو مع العائلة، ولن تكون مثلاً جيداً يحتذي بك مرؤوسوك و أبنائك. التوازن يعني أن تعطي كل أمر من أمور الحياة حقه، ولا يطغى جانب على آخر، وفي حال ممارستك ضغوطاً زائدة على مرؤسيتك؛ قد ينتهي بهم الحال إلى تركك للتخلص مما هم فيه، أو إلى زواج غير مستقر، وأبناء مشتتين، وعلاقات أسرية غير مستقرة، تفقد من خلالها مواردك البشرية لعدم قدرتها على التحمل.

التوازن في الحياة مثل قيادة سيارة سباق؛ فأنت طوال الوقت تتجه يميناً ويساراً؛ لكي تتجنب الارتطام بالسيارات والحوادث من حولك، إن إدمان العمل مشكلة يعاني منها العديد من الرؤساء التنفيذيين، والتي يدفعون ثمنها غالياً في حياتهم العائلية، قد لا تحقق التوازن التام بين مختلف متطلبات الحياة، ولكن مجرد أن تجتهد وتخطط لذلك وتعمل على تحقيقه يعتبر خطوة جيدة. المسألة؛ هي تحديد أولويات، ولن تجد إنساناً وهو على فراش الموت يتحسر ويقول: "ليتي أمضيت وقتاً أطول في عملي"، بل ستجد من يقول: "ياليتني أمضيت وقتاً أطول مع أسرتي". لذا من المهم جداً أن تخصص وقتاً لوالديك وللقراءة وللزهة ولأطفالك في نهاية الأسبوع باللعب معهم وتسليتهم فالحياة قصيرة وفيها محطات من السعادة. لا تنس أن تتوقف في تلك المحطات لتستمتع بحياتك.

هذه النقاط الإحدى عشر التي تم اقتباسها من كتاب (كيف تتصرف كرئيس تنفيذي)، مختصرة جداً ولا تغني عن قراءة الكتاب لمن أراد التفصيل، قمت بترجمتها بتصرف وبما يناسب المقال؛ ولكنني أجزم أن فيها الكثير من الفائدة، وتبقى الكرة في ملعبك لكي تطبق منها ما لا تجده سجيّة لديك، وتذكر أنك إن لم تكن تتحسن وتزداد قوة في كل يوم، فأنت في الحقيقة تضعف وتسوء حالك في كل يوم، وتذكر أيضاً أن المرء يتم تقييمه من خلال ما يؤديه من إنجاز حسن، ولا تصدق المعلومات التي تخبرك أن عطائك يضمحل إذا بلغت الأربعين من عمرك، لكن تعلم المزيد وكن منفتحاً على التغيير والتطوير وابن علاقات تعارف مع الغير تكون عوناً لك في مسيرة حياتك المعرفية.

لا يهم كم بلغت من العمر ولا تجعله عقبة في رحلة النجاح، ولكن اصنع عادات صحيحة لحياتك مستثمراً طاقتك وحماسك؛ لكي تترك أثراً إيجابياً وراءك، ومهما بلغ بك العمر، أو وصلت إلى مركز قيادي في أعلى درجات السلم الوظيفي؛ فلا تنس من أين أتيت؛ فالأمور متقلبة وقد ينتهي بك الحال من حيث بدأت أو تهوي من قمة الهرم.

للمؤلفة (ديبرا بنتون) أيضاً كتب أخرى عن الرئيس التنفيذي مثل: (كيف تفكر كرئيس تنفيذي (How to Think Like a CEO)، و(أسرار الرئيس التنفيذي كمُدرب (Secrets of a CEO Coach)، و(جاذبيّة الرئيس التنفيذي (Executive Charisma)، ينصح بالرجوع إليها للمزيد من التعمق في هذا المجال.

المسألة تتعلق بطريقة التفكير:

ذكر الكاتب (مانفريد دي فريس (Manfred de Vries) أستاذ تطوير القيادة في كليّة (إنسياد (INSEAD)، في مقال مترجم بصحيفة (الإقتصادية السعودية) تحت عنوان (تطور القيادة في العصر الرقمي): "نجاح القيادة اليوم متعلق بطريقة تفكير الأشخاص، والطريقة التي يشعرون بها، وتصرفهم بطريقة مسؤولة، فهي أكثر من كونها كاريزما أو شيء يمكن تعلّمه بثلاث خطوات سهلة، أو من خلال أحد البرامج. تتطلب القيادة القويّة التطوير باستمرار، فليس بالضرورة أن يتمتع الأشخاص الأذكياء بالحكمة، ولكن بإمكانهم أن يتعلموا كيفية إيجاد سبل للتعامل مع التجارب الصعبة من خلال معرفة أنفسهم، ومن الجيد أن نضع في اعتبارنا أن القادة أشبه بالعنب، بعضهم يتحوّل إلى عصير وقد يصبح بعضهم الآخر خلاً!".

عيوب الرؤساء التنفيذيين

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

"عادةً ما تظهر أخطاء
الرؤساء التنفيذيين للعيان،
بامتلاكهم للسلطة"

(فيليب أندرسون Philip Anderson)

عيوب الرؤساء التنفيذيين

يوضّح (فيليب أندرسون Philip Anderson)، أستاذ في ريادة الأعمال بكلية (إنسياد INSEAD)، في مقال له في النشرة الدورية لبرنامج إنسياد للمعرفة، بقوله: "عادةً ما تظهر أخطاء الرؤساء التنفيذيين للعيان، بامتلاكهم للسلطة". وفي دراسة أجراها (مانفريد دي فريس Manfred de Vries)، يسلط الضوء على (ستة) عيوب تقليدية للرؤساء التنفيذيين، لا تظهر قبل تقدّمهم للمنصب، وربما ساعدتهم في الوصول إليه، ولكنها تتحوّل في كثير من الحالات إلى عائق بعد تولّيهم لهذا المنصب وهي:

١. النرجسيّة المفرطة: (الحاجة إلى إطراء الآخرين، وقناعة الرئيس التنفيذي بقدرته على إيجاد حلول للمشاكل دون مساعدة).
٢. الكبرياء: (تحوّل الثقة إلى اعتزاز وغطرسة، كأنّ يستثنى الرئيس التنفيذي نفسه عن تطبيق القواعد والسياسات).
٣. متلازمة المحتال: (الخوف من أن يظهر أو ظهوراً غير مثالي).
٤. تصدير الأوهام: (نقل أوهامهم لمؤسّسهم).
٥. الهوس: (كالإفراط في التفاؤل، والتفكير أنّ كلّ شيء ممكن دون دراسة وتخطيط واستشراف).
٦. استدعاء خبرات غير ملائمة: (إعادة تطبيق سيناريوهات قديمة نجحت من قبل في حين عدم ملاءمتها للوضع الحاضر).

غالباً ما تتفاقم هذه العيوب وفقاً لطبيعة العمل. وذلك ما أطلق عليه (مرض السلطنة Power Disease). فمنصب الرئيس التنفيذي يشغله شخص واحد في الشركة، في حين يوجد في كلّ مراحل الحياة المهنيّة زملاء للحديث معهم عن أمور العمل، ولكنّ تلك الضوابط والتوازنات تختفي في المناصب العليا، حيث يتمّ تشويه المعلومات والتغذية الراجعة، فالأشخاص يخبرون رؤساءهم بما يعتقدون أنّهم يرغبون بسماعه من جهة، وغالباً ما يتوقع من القادة أن يمثّلوا شركتهم، وأن يكونوا مثلاً أعلى للموظّفين من جهة أخرى. والأمر أسوأ بالنسبة لأصحاب المصلحة الخارجيين، الذين يرغبون في رؤية فائز، أو رئيس تنفيذي ناجح على طول الخط. وهذا يفوق قدرات أي شخص.

دور مجلس الإدارة:

تحتاج مجالس الإدارة لوضع أُطر للرئيس التنفيذي تحول دون استسلامه لعيوبه. ولكن بوصفهم مديرو أعمال، فلا ينبغي على أعضاء مجالس الإدارة محاولة إدارة مسيرة تطوير التنفيذيين. بل تنحصر مهمتهم بخلق المناخ المناسب لتطويرهم تطويراً طبيعياً وسليماً. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأسئلة التي يطرحونها، ووضوح مطالبهم، وتوقعاتهم لهذا المنصب، والمكافآت التي يمنحونها. ويكون أداء أعضاء مجالس الإدارة غير فعال، في حال تصرّفوا كمرشدين فذلك يتعارض مع مهامهم، ولكن بإمكانهم المساعدة بطريقة غير مباشرة من خلال خلق بيئة تنموية صحيّة للرئيس التنفيذي، وفي حال رؤية مجالس الإدارة للرؤساء التنفيذيين يقعون فريسة أخطاء طبيعية بسبب الضغوطات الناجمة عن قيامهم بهذه المهمة الفريدة، فينبغي ألا يتخذوا قرارهم في التخلّي عنه. حيث من المرجح أن يعاني الرئيس التنفيذي الجديد من ظروف مشابهة. بل يجب عليهم تحديد تلك العيوب ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

أخطاء الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

“
في الجيش يعلمونك أنّ اتخاذ
أي قرار أفضل من عدم
اتخاذ قرار على الإطلاق.”

أخطاء الرئيس التنفيذي

أثناء إعدادي لهذا الكتاب، أهداني ابني (وليد)، كتاباً لمؤلفه (باتريك لينسيوني Batryk Linsyoni) تحت عنوان (الأخطاء الخمسة للرئيس التنفيذي)، عبارة عن قصة عن القيادة وقد حاز الكتاب على لقب أكثر الكتب مبيعاً في الولايات المتحدة، وقد قرأته كاملاً خلال إجازة نهاية أسبوع، فوجدت أنه جدير بنا أن نعرف هذه الأخطاء لكي نتجنبها، أذكرها هنا بتصرّف واختصار:

الخطأ الأول: الحرص على المنافع الشخصية:

بدافع الرغبة في حماية منصبه ومكانته أكثر من الاهتمام بنجاح الشركة وتحقيقها لنتائج جيدة، وهذا يدفعه لاتخاذ العديد من القرارات التي تحميه وتحمي مكانته بالدرجة الأولى، مثل مكافأة الذين يُسهمون في تحقيق مصالحه الشخصية بدلاً من أولئك الذين يُسهمون في تحقيق النتائج الجيدة للشركة.

توصيه:

احرص على أن تكون النتائج هي أهم وأكبر مقياس لتقييم النجاح الشخصي، وإلا فمن الأفضل لك أن تتنازل عن منصبك؛ فمستقبل الشركة أهم بالنسبة للعملاء والموظفين وحاملي الأسهم من أن تتلاعب به لتحقيق مصالحك الشخصية.

الخطأ الثاني: الرغبة في أن يكون محبوباً من الموظفين:

لذلك هو يتساهل كثيراً في محاسبتهم على النتائج، وتحميل كل واحد مسؤوليته عن أخطائه، لتبقى علاقته معهم ودية وحميمية، مما يؤدي إلى نتائج سلبية نتيجة تقصير بعضهم دون لفت نظره لجوانب التقصير، متناسياً أن هذا السلوك على المدى الطويل مضرٌ بالشركة وبالموظف وبه شخصياً.

توصيه:

احرص على أن يكون اهتمامك فيما يخص العلاقات الشخصية هو اكتساب احترام موظفيك على المدى البعيد وليس تعاطفهم على المدى القصير؛ لأنَّ حُبهم لك لن يستمر إذا أخفقت الشركة في نهاية الأمر، يجب أن يكون هناك إحساس أكبر بالمسؤولية ومحاسبة كلِّ مقصّر.

الخطأ الثالث: الرغبة في إثبات أن قراراته صحيحة:

وذلك بطرح قراراته بصيغة اليقين بأنّها صحيحة تماما (١٠٠٪)، وهذا أمر مستحيل؛ لأنّ مصادر المعلومات أصبحت متعدّدة ولا يمكن الجزم بدقّتها، المهم أن تكون القرارات واضحة وغير ملتبسة على المرؤوسين.

توصية:

احرص على أن تجعل قراراتك واضحة أكثر من اهتمامك بدقّتها، وتذكر أنّ الموظّفين يتعلمون أكثر إذا كنت تتحرّك بسرعة وتتخذ قراراتك في الوقت المناسب وليس بعد فوات الأوان. إنّه من الخطأ تفضيل اليقين على الوضوح، وفي الجيش يعلمونك أنّ اتخاذ أي قرار أفضل من عدم اتخاذ قرار على الإطلاق.

الخطأ الرابع: الرغبة في تحقيق الانسجام الدائم:

وذلك بتجنّب مناقشة الأمور والمسائل المهمّة مع الموظّفين خشية بروز آراء مخالفة لرأي الرئيس التنفيذي، أو تجنّباً للصراعات الناتجة عن الآراء والأفكار المختلفة التي قد تكون مخالفة في بعض الأحيان، وذلك لمجرّد الرغبة في تحقيق الانسجام، وهذه الرغبة تحدّ من تبادل الآراء والأفكار المثمرة في موضوع ما.

توصية:

تقبّل الخلافات التي تحدث بين أعضاء المجلس وشجّع الجميع بقوة على عرض أفكارهم المختلفة، فهذه المناقشات والخلافات دلالة على تقدّم الشركة، على ألاّ تتحول إلى خلافاتٍ شخصيّةٍ؛ وإنّما تبادل أفكارٍ مثمرة ومفيدةٍ وفي صلب الموضوع، وتصب في المصلحة العامة للشركة.

الخطأ الخامس: رفض النقد:

حيث إنَّ المركز الوظيفي للرئيس التنفيذي والسلطات الممنوحة له تجعله يعتقد أنَّه من غير المقبول انتقاده من أقرانه أو مرؤوسيه، فهو يُشعر المرؤوسين أنَّه ينبغي عدم مناقشته أو مجادلته أو مراجعته؛ لأنَّه شخصيَّة لا تقبل النزول عن رأيها أو التراجع عنه، ممَّا يفقدهم الأمان في عرض أفكارهم ويدفعهم لقبول آرائه أيًّا كانت.

توصية:

احرص على تشجيع موظَّفيك على تحدِّي أفكارك ومناقشتها وإيضاح وجهة نظرهم، ودرِّب نفسك على تقبُّل النَّقد. أنْ ينتقدوك ويظهروا لك وجهة نظرهم أمامك؛ يمنحك فرصة لتوضيح مبررات قراراتك، وهو خير من أنْ يتحدثوا عنك سلباً من وراء ظهرك.

تذكر:

أنَّ القادة العظماء يُشيِّدون آثاراً من الحجارة التي يرممهم بها منتقدوهم.

الخلاصة:

إنَّ الرؤساء التنفيذيين الذين يهتمون بنجاح الشركة أكثر من حماية مناصبهم، ويقومون بمحاسبة الموظَّفين على أعمالهم أكثر من اهتمامهم بحميم لهم، ويهتمون بتوضيح القرارات أكثر من تيقنهم من دقتها، ويهتمون بوجود الخلافات البناءة أكثر من الانسجام الصوري، وبتوقُّر الثقة أكثر من رفض النَّقد، هؤلاء المديرون هم الجديرون بالنجاح، ولكنَّهم في نفس الوقت لا يزالون عُرضةً للفشل، ولكنَّ الفشل لن يكون لأسباب داخل نطاق سيطرتهم؛ وإنَّما لأسباب خارجة عن إرادتهم، مثل ضغوط المنافسة أو السوق أو غير ذلك.

المركز الوظيفي للرئيس
التنفيذي والسلطات
الممنوحة له تجعله يعتقد :
أنه من غير المقبول انتقاده
من أقرانه أو مرؤوسيه..

سُلطات الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

المصدر الحقيقي لسلطات
القائد الرسمي، هو:
قبول المرؤوسين لهذه
السلطة، وأنَّه لا سلطة لقائد،
لم يعترف له مرؤوسوه بها.

سُلطات الرئيس التنفيذي

إنَّ المقصود بمصطلح السلطة: هو كل ما يُعطي القائد الحقَّ في توجيه العاملين والمرؤوسين من أجل القيام بمهامهم، وقد ذكر الدكتور (بشير الجابري)، في كتابه (القيادة والتغيير)، عدّة أنواع للسلطة وسنقتصر على ذكر الأنواع الرئيسة التي تهم الرئيس التنفيذي:

١. سُلطة الخبرة:

ومصدرها المعرفة والمهارة والوضع المميّ، وهذه الخبرة في مجال من المجالات تزيد من قيمة وقوّة حاملها، وهي أقل السلطات مدعاة للرفض؛ لأنّها لا تتعلّق بشخص الخبير وإنّما بموضوع خبرته؛ فكلمّا كان الرئيس التنفيذي خبيراً وحاذقاً في مجاله، كلما كان ذلك داعياً للاستجابة لطلباته وأوامره وتوجيهاته، وقد أوضح لنا القرآن الكريم، ذلك بقوله تعالى: ﴿فَاسْأَلْ بِهِ خَبِيرًا﴾ الفرقان: (٥٩)، وقوله تعالى: ﴿فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ النحل: (٤٣)، ومعرفة يوسف (عليه السلام) بتأويل الأحلام، مكنته من تقلّد أعلى المناصب وأعطته سُلطات واسعة، وفي العصر الحديث أصبح ذوي الخبرات، ممّن يحظون بقبول ولهم قوّة نفوذ وسلطة، وتسعى العديد من الشّركات إلى استقطاب هذه الفئة من الرؤساء التنفيذيين؛ للاستفادة من خبراتهم وتسليمهم زمام الأمور حتى يحلّوا مشاكلها وينتشلوها من أزماتها، كما حدث لشركة (جنرال إلكتريك GE)، واستقطابها (جاك ويلش Jack Welch) كرئيس تنفيذي، والذي بحنكته وخبرته استطاع أن يجعل منها أكثر شركة قدرّة على المنافسة في العالم.

٢. السُّلْطَة الشَّخْصِيَّة (الكاريزما):

ومصدرها الصفات الشَّخْصِيَّة والتَّجْرِبَة والقوَّة، وهذه القوَّة في شَخْصِيَّة الرِّيس التَّنْفِيذِي تظهر في سلوكه ونبرات صوته وبريق عينيه وحركات جسده، وتظهر بصورة أوضح في إصراره مع تمسّكه بمبادئه وقيمه وثقته بنفسه، فإنَّ أضيف لهذه المزايا خبرة وحكمة، كان ذلك أدعى لقبول رأيه وتنفيذ أوامره، وهذه السُّلْطَة يصعب رفضها أو عصيان أوامرها، نظراً لتطابق أفعال الرِّيس التَّنْفِيذِي مع أقواله، بخلاف ما لو كان الرِّيس التَّنْفِيذِي يقوم بأعمال تناقض توجهاته وأوامره، فلن يكون لها القبول؛ حتى وإن استخدم سُلْط اتته الشرعيَّة؛ فسيسعى العاملون لمخالفتها كلِّما أمكنهم ذلك، ومهما حاول القائد إخفاء أفعاله فسوف تظهر بصورة أو أخرى، جاء في نهج البلاغة عن الإمام علي بن أبي طالب (رضي الله عنه) أنَّه قال: "ما أضمر أحدٌ شيئاً، إلَّا ظهر في فلتات لسانه وصفحات وجهه"، وقال أيضاً: "أَوْضَعَ العِلْم، ما وقف على اللسان، وأرْفَعَه، ما ظهر في الجوارح والأركان"، وفي واقعنا المعاصر نجد أنَّ كثيراً من القياديين يدفعون مرؤوسهم للقيام بالمهام ليس باستخدام سُلْط اتهم الشرعيَّة؛ ولكن بما لهم من هيبة وتقديرٍ وكلمةٍ مسموعةٍ ومكانةٍ في نفوس هؤلاء المرؤوسين، وفي كثير من الأحيان يطيع المرؤوسون قاداتهم لما لهم من احترام، فالقيادة تتعلَّق تعلقاً كبيراً بالاحترام، والقائد الذي لا يلقي احتراماً من مرؤوسيه لا يستحق هذا اللقب، وينبع هذا الاحترام من الاعتراف بقيمة القائد، أي الاعتراف بأحقِّيته التامة في منصب القيادة، وسرعان ما يتحول هذا الاحترام إلى تقدير يصاحبه شعور بالدفء والحميميَّة، ورغبة في الطاعة والانقياد لتنفيذ التعليمات، إلَّا أنَّ هذا الاحترام يسبقه كون القائد هو ذاته يحترم المرؤوسين ويقدرهم، كما أنَّه يطيع رؤساءه ويحترمهم، وقد لخصَّ أرسطو (هذه الحكمة قديماً بقوله: "من لم يتعلَّم أن يطيع، لا يمكنه أن يكون قائداً".

يقول الحكيم الصيني (لاوتسو Lao Tzu): "إذا فشل القائد في تقدير الآخرين، سيفشلون هم أيضاً في تقديره، والقائد الكفاء هو الذي يتحدَّث قليلاً بينما يعمل كثيراً ويحقِّق أهدافه".

٣. السُّلْطَةُ الشَّرْعِيَّةُ:

ومصدرها المنصب، أو المركز الوظيفي الذي يمنح الرئيس التنفيذي صلاحيّات في الغالب تكون محدّدة في جدول يسمّى جدول صلاحيّات الرئيس التنفيذي، ويختلف جدول الصلاحيات، من شركة لأخرى حسب حجمها وهيكلها التنظيمي والإداري. وكلّما كانت معايير اختيار الرئيس التنفيذي معايير احتراماً، مبنيةً على أحيته للمنصب و سلامة وصحة أسلوب الوصول إلى هذا المنصب؛ كلّما منحه قوّة وسلطة مسموعة يصعب رفضها. أمّا من تولى منصبه بناءً على الغلبة أو التسلّط أو المحسوبية والشفاعة، فينطبق عليه قول الإمام سحنون: "من ولّته الشفاعة، عزلته الشفاعة". إنّ أسلوب الاختيار السليم لصاحب المنصب دعامة لسلطته بعد ذلك، حيث لا يكون للتابعين مطعن أو تخاذل وتكاسل في تنفيذ الأوامر والتعليمات.

يرى الكتاب السلوكيون أمثال (فوليت Follett)، و(تيد Ted)، و(برنارد Bernard)، أنّ المصدر الحقيقي لسلطات القائد الرسمي، هو: قبول المرؤوسين لهذه السُّلْطَة، وأنّه لا سلطة لقائد، لم يعترف له مرؤوسوه بها.

يقول الكاتب والأديب (شكسبير Shakespeare) في إحدى مسرحياته: "إنّه لشيءٌ بارع أن يكون لديك قوّة الجبابة، ولكنّه شيءٌ استبدادي أن تستخدمها مثل الجبابة". فالسلطة سلاح ذو حدّين، قد تدمّر وقد تبني.

يُذكر عن السير (جوردون بروننتون Sir Gordon Brunton)، أحد رؤساء مجلس إدارة شركة (طومسون الدوليّة) قوله: "إنّ القيادة هي الاستغلال الذكي والدقيق للسلطة".

يرى الكاتب (هوجيز Hughes)، في كتابه (القيادة Leadership)، أنّ قوّة القائد تنتج من ثلاثة مصادر:

١. قوّة المعرفة الذاتية للقائد.

٢. قوّة العلاقات الشخصية مع التابعين، وقدرة التأثير فيهم بالثواب والعقاب.

٣. سلطة القائد الرسمية من خلال منصب.

وهنا يجدر التنويه إلى ظاهرة يطلق عليها (مفارقة السُّلْطَة Power Paradox)، لعلنا نتطرق لها بشيء من الإيجاز.

مفارقة السلطة Power Paradox :

قام البروفيسور (داكر كيلتner Dacher Keltner)، أستاذ علم النفس في جامعة كاليفورنيا، بيركلي (UC. Berkeley)، بإطلاق هذه العبارة، حيث لاحظ أنّ النَّاسَ يحقّقون التقدّم اعتماداً على سمات حميدة، إلا أنّ سلوكهم ينحدر ويسوء، أكثر كلّما حقّقوا المزيد من الارتقاء على سلّم الوظيفة، ويذكر أنّه خلال عشرين عاماً من البحث في علم السلوك، فقد اكتشف نمطاً سلوكياً مثيراً للقلق، حيث يصل النَّاس إلى السلطة والمناصب العليا من خلال بعض السمات والأفعال التي تعزّز من مصالح الآخرين حولهم كالتعاطف والتعاون والانفتاح والإنصاف والتشارك، إلا أنّهم حين يصلون إلى منصب ما، وينمو لديهم الشعور بالسلطة، تبدأ هذه المزايا والصفات الحميدة في التلاشي تجاه الآخرين.

ولاحظ أيضاً أنّ الأشخاص الذين تمّ ترفيعهم إلى مناصب أرفع بشكلٍ مفاجئ، يكونون على وجه الخصوص أكثر عرضةً للسقوط في مثل هذه التصرفات، ووجد في الأبحاث التي قام بها، أنّ السلطة تضعنا في حالةٍ من الإثارة، فيشعر الشخص بزيادة الأهميّة، والامتلاء بالطاقة والقوة، والتعطّش للمكاسب، والحصانة من المخاطر، وهذا يدفعه إلى ارتكاب تصرفات طائشةٍ وغير مؤدبةٍ أو غير أخلاقية.

ولا ننسى أنّ نوره في هذا الصدد إلى أسلوب النَّبِيِّ ﷺ في استخدامه لسلطاته، فلم يكن يتصرّف مع أصحابه من منظور افعل ولا تفعل، ولكن بإعطاء القدوة الحسنة وطلب المشورة، وإذا أمرهم بشيء لم يستثن نفسه منه، وظهر ذلك جلياً في حفر الخندق وبناء مسجده ﷺ في المدينة المنورة، وغيرها من المواقف، وكلّما اشترك الأفراد أو مجموعة العمل في صناعة القرار الذي يؤثّر على حياتهم المهنيّة، كلّما زاد حماسهم لتنفيذه؛ لأنّهم يشعرون أنّ القرار قرارهم فيحرصون على إنجاحه.

اختيار الرئيس التنفيذي

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

«
(الجاذبيّة الشخصيّة)،
و(الثّقة بالنّفس)،
و(العِرْق -النّسب الاجتماعيّ)،
هي أبرز السمات التي تؤثر على
نجاح الرئيس التنفيذي.»

دراسة

اختيار الرئيس التنفيذي

إنَّ عملية اختيار أو خلافة الرئيس التنفيذي السابق، تعتبر عمليةً مهمَّةً للغاية خاصَّةً في الشَّرَكَاتِ الكُبرى، وهي عمليةٌ معقَّدة وتستغرق بعض الوقت وتُوكَّلُ في العادة لأعضاء مجلس المديرين، ومن خلال اطلّاعي على بعض التقارير، والنشرات الدورية الخاصَّة بهذا الموضوع في كتب الإدارة، خاصَّةً نشرة مجلَّة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، فقد وجدت فيها مجموعة قيِّمة من الأبحاث والدراسات في هذا الشأن، لعلِّي ألخِّص بعضها، مع بعض التصرّف بما يتناسب مع المقال والمقام.

حيث ذكر الكاتبان (اي جي لافلي A.G. Lafley) الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة (بروكتير أند غامبل Procter & Gamble)، والدكتور (نويل تيتشي Noe Tichy)، أستاذ السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في كليَّة (روس للأعمال Ross School of Business) في جامعة (ميشيغان University of Michigan)، في مقال لهما بمجلَّة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، في (عددها لشهر أكتوبر لعام ٢٠١١م)، تحت عنوان (فن و علم إيجاد الرئيس التنفيذي المناسب (The Art and Science of Finding The right CEO))، أنه يبدو حقاً أنَّ الغموض والتشوش اللذين يحدثان في أعقاب رحيل الرئيس التنفيذي؛ هما القاعدة السائدة أكثر من الاستثناء في هذه الأيام، حتى في العديد من أرقى الشَّرَكَات. ووفقاً لمسح أجرته (برايس ووترهاوس كوبرز PWC)، ومجلَّة (أعضاء مجالس إدارة الشَّرَكَات Corporate Board Member)، لأكثر من (١,٠٠٠) عضو مجلس إدارة، كان ما يقرب من نصفهم غير راضٍ عن خطط خلافة شركاتهم. قد يفسّر التخطيط الضعيف لتعاقب الموظَّفين، أسباب عدم بقاء الرؤساء التنفيذيين في مناصبهم كما كانوا في السابق. فقد انخفضت فترة ولاية منصب الرئيس التنفيذي وفقاً لمجلَّة (فورتنشن Fortune 500)، من (تسع سنوات ونصف)، إلى (ثلاث سنوات ونصف) على مدى العقد الماضي.

إنَّ فترة الرئاسة القصيرة، تجعل من الصعب على الجيل القادم أن يمرَّ بفحص وإعداد كافيين قبل توليهم هذا المنصب"، ويضيف الكاتبان: "علاوةً على كون اختيار الرئيس التنفيذي المقبل هو أهم مسؤولية لمجلس الإدارة، فهي واحدة من أصعب مهام مجلس الإدارة على الإطلاق. ويقرُّ ثلثنا جميع أعضاء مجالس إدارة الشَّرَكَات: أنَّهم لا يعطون مسألة الخلافة ما يكفي من الطاقة والوقت"، ويخلص الكاتبان إلى: أنَّ المشاركة، والانفتاح،

والمناقشات الحماسية، والمداولات، والنقاش بين أعضاء مجلس الإدارة بعضهم لبعض، وبين أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي؛ هو الطريق لتجنب هذه المشكلة وإطلاق العنان للقوة الحقيقية لعملية الخلافة الجارية.

كما ذكرت مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، في عددها لشهر ديسمبر لعام ٢٠١٦م)، تحت عنوان (أسرار اختيار رؤساء تنفيذ متميزين The Secret of Great CEO Selection)، في مقال للكاتب (رام شاران Ram Charan)، وهو مستشار للعديد من رجال الأعمال ورئيس مجلس إدارة عدة شركات، فقد أوضح الكاتب عصارته في آلية وأساليب وسياسات اختيار الرئيس التنفيذي في الشركات، حيث يقول: "لا خير من وراء اختيار الرئيس التنفيذي غير المناسب. ولا يمكن أن يُعوّض ذلك من خلال التوجيه والتدريب أو بمساعدة كبار أعضاء الفريق من ذوي المهارات التكميلية، أو من خلال المساعدة الخاصة من مجلس الإدارة، تلك الأخطاء مدمرة ومنتشرة جداً، ومع ذلك لا تزال بعض مجالس الإدارات تختار رؤساء تنفيذ غير مناسبين للوظيفة"، ثم يضيف: "من واقع خبرتي، فإن مجالس الإدارة البارعة في اختيار الرؤساء التنفيذيين تفعل أربعة أشياء لا يفعلها غيرهم:

١. يعملون بجهدٍ جهيدٍ؛ من أجل بلورة الصفات الأساسية المطلوبة للنجاح في الوظيفة.
 ٢. يجعلون أعينهم مفتوحة دائماً؛ لمعرفة أماكن وجود أفضل المرشحين.
 ٣. يبذلون أقصى ما يمكن؛ لمعرفة المرشح الأنسب.
 ٤. يتجاوزون عن بعض العيوب في المرشح المختار.
- يُعتبر التخطيط الدقيق للخلافة مسألة حيوية، لكنّ هذا ليس كافياً، في نهاية الأمر، لا بدّ أن يُتخذ قرار، عندما يأتي الأمر إلى الاختيار بين اثنين أو ثلاثة مرشحين، فالقرار يهّمُ فعلاً" ثم يلخص الكاتب الطريقة التي يتأكد بها الرؤساء من صحة قرارهم في اختيار الرئيس التنفيذي القادم من خلال الأمور التالية:

إيجاد محور ارتكاز "Pivot": "Finding the"

- يبذل الرؤساء الذين يختارون المديرين التنفيذيين المناسبين كثيراً من الجهد قبل الوصول إلى محور الارتكاز فهم يقومون بعمل الآتي:
- إنهم يأخذون الوقت الكافي لكي يفهموا تماماً التحديات الحالية للشركة، وكيف يتغير السياق الخارجي.
- يقرأون تقارير المحللين ويتحدثون إلى العالمين ببواطن الأمور في الشركة، ويتشاورون مع الخبراء الخارجيين لتوسيع تفكيرهم.

- يذهبون على حد سواء، أوسع وأعمق ممّا يفعل عادةً أعضاء مجلس الإدارة، فهم لا يرفضون التعقيدات أو التناقضات؛ بل يقترحونها ويستنتجون المهارات والقدرات الضرورية، ويكرّونها إلى أن يصلوا إلى التوليفة الصحيحة.

إبقاء العقل منفتحاً **Keeping an Open Mind**:

- يسعى الرؤساء البارعون في عملية الاختيار، نحو الموضوعية أثناء استعراض المرشحين.
- فهم لا يأخذون القائمة الموجودة للمرشحين الأوفر حظاً، أو بتوصيات الرئيس التنفيذي كأمر مُسلّم به.
- إنهم لا يفترضون أنّ شخصاً من الداخل أو الخارج هو الأفضل. حيث تستخدم العديد من مجالس الإدارات جهات التوظيف (Headhunters)، لإضافة عدد قليل من المرشحين الخارجيين إلى القائمة النهائية وذلك من أجل الحيطة الواجبة فقط.
- بالنظر إلى القادمين من خارج الشركة، فإنّ الحاذقين الذين يختارون الرئيس التنفيذي لا يتركون أنفسهم للتأثر دون مبرّر بشهرة المرشح K أو بهالته في حال عمله في شركة معروفة.

إيجاد الأصلح **Finding the Fit**:

- عندما ينتهي الأمر إلى عدد قليل من الخلفاء المحتملين النهائيين، يكون قد مرّ كلّ منهم بمرشحات متعدّدة ومن المرجح أن يكون قائداً ماهراً للغاية.
- المهرة الذين يختارون الرئيس التنفيذي، يذهبون أبعد من الآخرين؛ لكي يفهموا مدى تطابق كلّ شخص مع محور الارتكاز.
- إنهم يخلقون صورةً كاملةً ودقيقةً لكلّ مرشح، ليس فقط لتحديد أفضل قائد؛ ولكن الأصلح.

التخطيط لتقبّل العيوب أو النقص **Planning for the imperfection**:

- كلّ رئيسٍ تنفيذي لديه جناح مفتوح. تبرز عملية الفحص النموذجية تلك السلوكيات الغريبة والعيوب الموجودة في المرشح على السطح، ولكنّ أصحاب الاختيار الحكماء يقبلون بالنقص عندما يتخذون قرارهم.
- لا مفرّ من التنازلات. على سبيل المثال، لا يبالي العديد من الرؤساء التنفيذيين الذين يأتون من خلفيات استراتيجية، أو تخطيطية، أو مالية، كثيراً بمهارات الأشخاص أو مهاراتهم التشغيلية.

- وفي الوقت ذاته، قد يكون القادة الأقوياء في التكنولوجيا الرقمية ضعفاء من الناحية المالية.

تحديد قادة البحث Selecting the Search Leaders:

- إن اختيار الرئيس التنفيذي هي مسؤولية مجلس الإدارة بالكامل، ولكن اختيار الرؤساء الذين سيقودون العملية هو أمر بالغ الأهمية.
- إذا تولى المسؤولية أشخاص غير صالحين؛ فسوف تواجه صعوبات.
- أتجه نحو أولئك الذين كسبوا ثقة زملائهم واحترامهم.
- في أغلب الأحيان هم عبارة عن لجنة أو رؤساء مجالس إدارات أو رؤساء قياديين بالفعل.
- في كثير من الأحيان، هم مديرون تنفيذيون سابقون أصحاب فطنة تجارية مُؤكَّدة، وقيَم قويَّة جداً.
- تظهر قيادتهم لعملية البحث بشكل طبيعي، وينبغي لزملائهم أن يُرحِّبوا بها.
- يضاف أعضاء آخرين لمجلس الإدارة الموضوعية، وذلك من خلال أسئلتهم وتعليقاتهم والتي سيرحب بها أي قائد بحث جيد.
- لدى الرئيس التنفيذي الحالي أيضاً، دور في بناء طاقم من المسؤولين التنفيذيين قد يختار منهم مجلس الإدارة، كما أنه يساعد الرؤساء في معرفة المزيد عنهم وعن الشركة.

ومن المؤكد أنه لا تخلو عملية اختيار الرئيس التنفيذي من المخاطر، فضلاً عن أنَّ النتائج تستغرق وقتاً طويلاً لكي تظهر، ولكن بالتركيز على محور الارتكاز، وليس على الأشخاص المفضَّلين، والتعمق في فهم نقاط القوة لدى المرشَّحين مع إجازة عيوبهم أيضاً؛ فيمكن لأصحاب القرار أن يتجنَّبوا المثالب الشائعة ويُحسِّنوا من فرص إجراء قرار رائع.

مما ذكره (رام شاران Ram Charan)، نستطيع أن نستخلص الدقة التي تمرَّ بها عملية اختيار الرئيس التنفيذي والتي يبدو أنَّها عملية، ينبغي ألا تتم دون إعدادٍ جيِّدٍ، وإلا كانت النتائج كارثية على الشركات أو المؤسسات أو الإدارات، سواءً كانت في القطاع الخاص، أو العام، أو حتى قطاعات المجتمع المدني، أو العمل التطوعي.

وفي دراسةٍ أخرى متعمّقة أُجريت على (١٧,٠٠٠) رئيس تنفيذي استغرقت عشر سنوات، قامت بها (إيلينا ليتكينا بوتيلو Elena L. Botelho)، و(كيم باول Kim Powell)، و(ستيفن كينكيد Stephen Kincaid)، و(دينا وانغ Dina Wang)؛ مشاركة مع الاقتصاديين في (جامعة شيكاغو University of Chicago)، و(كوبنهاغن لإدارة الأعمال Copenhagen Business School)، ومع المحلّلين في (شركة ساس SAS Inc.)، نشرتها مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، في (عددها لشهر مايو ٢٠١٧م)، تحت عنوان (ما يميّز الرؤساء التنفيذيين عن غيرهم What Sets Successful CEO's Apart)، أظهرت الدراسة، أنّه من الصعب شغل دور الرئيس التنفيذي وفقاً لمنظمة مجلس المؤتمرات، وقد كان رحيل (مغادرتهم مناصبهم) ما يقرب من ربع القادة التنفيذيين حسب مجلة (فورتشن FORTUN 500)، بدءاً من عام ٢٠٠٠ وحتى عام ٢٠١٣ رحيلاً قسرياً، وإنّ التدايعات الناجمة عن تلك الإقالات قد تكون صاعقة. فقد أظهرت دراسة (برايس ووتر هاوس كوبرز PricewaterhouseCoopers) في عام ٢٠١٤م، لأكثر (٢,٥٠٠) شركة في العالم، أنّ معدّل تغيير الموظّفين الإجباري على القمّة، يكلف المساهمين ما يقرب من (١١٢) بليون دولار من قيمة السوق المفقودة سنوياً. هذه الأرقام تثبّط عزيمة الرؤساء المنوط بهم مهمّة تعيين مديرين تنفيذيين، ومرهقة لأي قائد يطمح في الوصول إلى رتبة الجناح التنفيذي (C-suite).

إنّ هناك فارقاً كبيراً بين ما يعتقد المدبرون أنّه يميّز الرئيس التنفيذي المثالي، وبين ما يؤثّر فعلياً على رفع مستوى الأداء. فقد كانت مخرجات البحث الذي استغرق (عشر سنوات) تتعارض مع الافتراضات السائدة التي يعتقدونها الكثيرون، حيث كشفت أنّ (الجدابيّة الشخصية)، و(الثقة بالنفس)، و(العزق -النسب الاجتماعي)، هي أبرز السمات التي تؤثّر على نجاح الرئيس التنفيذي. وفي المقابل، فإنّ أهم السلوكيات الشخصية المهنية التي تميّز المديرين الفاعلين في مكان العمل والتي عندما تركّز مجالس الإدارات على تلك السلوكيات في عمليّات الاختيار والتطوير، فإنّها تزيد بشكل كبير من فرص توظيف الرئيس التنفيذي المناسب، وهي:

١ - حاسمون (Decisive)، حيث إنهم لا يتردّدون في إجراء القرار الذي يرونه صحيحاً حتى وإن لم يكن بناءً على معلومات كاملة، يتخذون القرارات في وقت مبكر، أسرع، وبقنناع أكبر. يفعلون ذلك باستمرار، حتى وسط الغموض، رغم وجود معلومات غير مكتملة، وفي مجالات غير مألوفة، و يدرك الرؤساء التنفيذيون المتميّزون، أنّ القرار الخاطيء قد يكون أفضل

من عدم اتخاذ قرار على الإطلاق. وُجد أنّ من بين الرؤساء التنفيذيين الذين أُقيلوا لأسباب تتعلق بصنع القرار، فإنّ الثُلث فقط فقدوا وظائفهم؛ لأنّهم اتخذوا قرارات سيئة؛ وفقد الباقون وظائفهم لكونهم غير حاسمين.

٢ - المشاركة من أجل التأثير أو (إشراك الأطراف المعنية Engaging for Impact) ، بمجرّد أن يضع الرؤساء التنفيذيون مساراً واضحاً للعمل، يجب عليهم الحصول على دعم موظّفيهم والأطراف المعنيّة الأخرى، ومن ثمّ تهيئة الناس للعمل من خلال حثّهم على الأداء والعمل على مواءمتهم مع هدفٍ واحدٍ وهو خلق القيمة.

٣ - التكيف على نحو استباقي، أو (القدرة على التكيف Adapting Proactively)، يضعون الهدف بعيد المدى نصب أعينهم ويرون في الأخطاء فرصةً للتعلم، فقد حصّد ما يقرب من (٩٠٪) من الأقوياء المرشّحين لمنصب الرؤساء التنفيذيين الذين تمّ استعراضهم، على درجة عالية في التعامل مع النكسات..

٤ - تحقيق الموثوقية (Delivering Reliably)، فهم مُنتجون ويقدمون الإنجاز بشكلٍ واثقٍ وثابت، كنتيجة لسلوكهم الانضباطي. إنّ القدرة على تقديم نتائج موثوقة ربما كانت من بين أقوى أربعة سلوكيات أساسية للرئيس التنفيذي، وتفضّل مجالس الإدارات والمستثمرون من لديهم سيطرة ذاتية، كما يثق الموظفون في القادة الذين يمكن التنبؤ بهم.

وبذلك خلصت هذه الدراسة؛ إلى أنّ النّجاح في القيادة، ليس صفة من الصفات التي لا يمكن تغييرها، أو أنّه أمر صعب المنال. وليس هناك أيّ شيء عجيب في المكونات الرئيسة وهي: الحسم، والقدرة على إشراك الأطراف المعنية، والقدرة على التكيف، والموثوقية. في حين أنّه ليس هناك بالتأكيد أيّ نهج له "مقاس واحد يناسب الجميع One Size Fits All". والذي يركّز على هذه السلوكيات الأساسية، سوف يحسّن من احتمالية أن يختار مجلس الإدارة، الرئيس التنفيذي المناسب.

قصص وحكم لرؤساء تنفيذيين ناجحين

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

يَتَوَجَّ شَخْصِيَّةَ الْقَائِدِ الْوَائِقِ
الشُّجَاعِ، تَوَاضِعُ جَم.

(الأستاذ عبد الله بن صالح بن جمعة)

قصص وحكم لرؤساء تنفيذيين ناجحين

الأستاذ عبد الله بن صالح بن جمعة

(الرئيس التنفيذي لشركة أرامكو السعودية)

كان يشغل منصب الرئيس وكبير الإداريين التنفيذيين لشركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية) التي تُدير أكبر احتياطي مؤكد من الزيت في العالم، كما أنّها أكبر شركة منتجة للزيت الخام في العالم.



اختارته مجلة (فورتنس FORTUN) عام ٢٠٠٣م، كأحد أبرز

الشخصيات المؤثرة في مجال الأعمال في العالم، كما عينه المنتدى الاقتصادي العالمي قائداً لمجتمع الطاقة في يناير من عام ٢٠٠٥م.

اختير (جمعة) لجائزة أفضل شخصية تنفيذية في مجال البترول لعام ٢٠٠٥م، وفي مارس ٢٠٠٧م، تم اختياره نائباً لرئيس المجلس الاستشاري الدولي لجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

كان (عبد الله جمعة) يقول لموظفي الشركة: "إنّ الفرصة متاحة أمامهم لكي يصبح أيّ منهم رئيساً لأرامكو السعودية، ولكن قبل ذلك عليهم الإنجاز والتميز، والابتعاد عن الطموح الذي لا يتناسب مع الوضع الحالي للوظيفة، لذا عليهم التدرّج في السلم الوظيفي المصحوب بالإنجاز والابتكار، ويضيف: "عليك ألا تنظر لوظيفة أعلى من التي تعمل فيها قبل أن تترك بصماتك في وظيفتك الحالية". (صحيفة الإقتصادية الإلكترونية - العدد رقم ٦٦ - ٧ - ١٤ فبراير ٢٠١٣م).

تعريفه الخاص للقيادة: "أنّ القيادة هي التأثير في الآخرين، فالقائد يجب أن يجمع بين فنون كثيرة يستطيع استخدامها في مواقف كثيرة تجمعه بين مرؤوسيه، فتارةً يساعدهم على الأداء ورفع مستوى الإنتاجية، وتارةً أخرى يزيح عنهم الضغوط الناتجة عن الأعمال المتواصلة، بالإضافة إلى الضغوط النفسية بكلمة أو مزحة يكون لها وقع كبير وتأثير نفسي عظيم، وفي النهاية؛ لا ينجح أيّ فريق دون احترام أو ثقة بين الأعضاء، وحتى يكون الإنسان ناجحاً ينبغي أن يُحيط نفسه بالأقوياء".

كما يشير (جمعة) إلى أن القائد مهما بلغ من علم وأداء متميز، فإنه يجب عليه أن يكون متواضعاً أكثر؛ حتى يستطيع العمل بحب مع فريقه وتحقيق نتائج إيجابية والوصول إلى أهدافه، فهو إنسان عادي، ولكن لديه الإصرار والطموح وتحمل الضغوط كمواصفات يتميز بها عن غيره، فالقائد المتواضع يريد فريقاً من النُمور. (صحيفة الرياض - العدد رقم ١٧٠٨٤ - ٣ أبريل ٢٠١٥ م).

وفي لقاء معه تحت عنوان: طريق القيادة بين الأشواك والزهور، في جدة بتاريخ ١١/١١/٢٠١٥ م بفندق الهيلتون، كان له إطلالة رائعة في القيادة يمكن تلخيصها كما يلي:
القدرة القيادية: هي المرونة والمهارات الناعمة التي نحتاجها لنواجه التناقضات والمفاجآت اللامعقولة والاحتمالات الممكنة.
القيادة: هي فن استشراف الأهداف وإنجازها، والشخصية الجذابة إنَّما تكون بنزاهتها ومصداقيتها.

القائد: هو من يعيش الحاضر بعين المستقبل.

المهارات الصلبة للوحة فنية: هي الإطار والقماش والفرش والألوان.

المهارات الناعمة: هي الفن، الفكرة، والاحتراف في التنفيذ.

الشخصية المتميزة: (٩٣٪) مهارات ناعمة، (٧٪) مهارات صلبة.

القائد: مزيج رائع من الود والتفاعل.

القائد: يحتاج لتنمية المهارات المختلفة للتغلب على الصعاب، وأهم ما يحتاجه القائد هو تنمية المهارات الفكرية، الإدراك و التحليل والإبداع.

الإصرار و المثابرة، سمات مهمة للقادة.

القائد: ينسب النجاح للجميع، والإخفاق لنفسه.

أربع مهارات قيادية مؤثرة حدّتها وثيقة آل (إف بي أي الأمريكية FBI)، بعد تفجير اوكلاهوما ١٩٩٥ م هي: (الشخصية، الكفاءة، الشجاعة، التعاون).

القادة: خُدام لمنشأتهم وليس العكس.

القيادة: سلوك، أسلوب، وفن، أكثر منها إجراء أو علم أو مصالح.

القيادة: أن تعمل بما لديك من موارد وطاقات بشرية ولو لم تكن مثالية.

الخوف والاستئثار بالقرار: هي الدافع وراء إحاطة القائد الوهمي نفسه بالكفاءات الضعيفة، وأهم نصيحة للقادة أن تحيط نفسك بكفاءات أذكى منك.

الانعزال: من أسوأ ما يحدث للمنشآت، وهو عمل الإدارات والأقسام بصورة فردية، بعيداً عن المصلحة العليا للمنشأة.

إنّ ازالة الحواجز بين القطاعات والإدارات؛ هو ما ينطلق بالمنشأة نحو المستقبل وأفاق النجاح، بحيث يلعب كفريق كرة قدم مترابط الخطوط.

صناعة الانسجام، مهارة يجيدها القادة، وفهْم نقاط القوّة والضعف للإدارات والقطاعات؛ مُقوّم أساسي في قيادتها.

التعرف إلى الصورة النمطية لدى النَّاس عن المنشأة وتطويرها بما يناسب طموحات وأهداف المنشأة؛ من مهام القائد.

التركيز على البعد الإنساني للمنشأة؛ من المهام التي يبرزها القائد.

الثقة الزائدة؛ يتبعها الاسترخاء والهدوء الذي يسبق العواصف والكوارث.

الدروس الحقيقية التي تصنع نقاط التحول في المنشآت؛ في العادة تأتي من الإخفاقات والفضل، كما أنّ القرارات الصحيحة؛ تأتي في العادة من التجربة والقرارات الخاطئة.

القائد المنعزل المغرور؛ في العادة لا يسمع بمواطن الخلل بسرعة، وتأتيه العيوب بعد فوات الاوان.

يتوّج شخصيّة القائد الواثق الشجاع، تواضع جم.

الروح الإيجابية المرحّة؛ صفة مهمّة للقائد؛ لتخفيف الشحن في العمل.

القائد: وسط بين سلبية الكتل من العُقد، وإيجابية الفرص اللّا محدودة.

لا يوجد ثقافة أعمال أفضل، أو اسوأ من ثقافة أعمال أخرى، القائد الحصيف؛ هو من يتكيّف مع هذا الاختلاف ويوجّهه.

الثقافة العامّة، الفنون، والشعر تُعلّمنا كقادة، كيف نفكر، ندرك، نتدبر، ونعبّر عن مشاعرنا.

الإطار الأخلاقي: هو الوعاء الشامل الذي يحوي كلّ المهارات.

النّزاهة، الالتزام بالمعايير السامية، استحقاق الاحترام للجميع، والقُدوة في السلوك والقرارات؛ عنوان القائد الناجح.

الأستاذ رامي أبو غزالة الرئيس التنفيذي لشركة البيك للأنظمة الغذائية)



"البيك": هي سلسلة مطاعم للوجبات السريعة، أُسِّست في منتصف السبعينات الميلادية في مدينة جدة السعودية، وتعود ملكيتها للمهندسين (إحسان أبو غزالة) رئيس مجلس المديرين، و (رامي أبو غزالة) الرئيس التنفيذي.

اشتهرت مطاعم (البيك) بتقديم وجبة الدجاج و المأكولات البحرية مع البطاطا والمعروفة باسم بروسست بالانكليزية: (Broast) حيث لاقت وجبة البيك رواجاً وقبولاً كبيراً بسبب مذاقها المميز؛ الناتج عن خلطة الهارات والتوابل المستخدمة، والسعر المناسب للجميع، بالإضافة إلى الخدمة السريعة، والممتازة، والجودة العالية.

صنفت (CNN) مطاعم (البيك)، كونها أفضل المطاعم لتحضير الوجبات السريعة في العالم كله.

يقول السيد (رامي أبو غزالة): "أفضل شيء يسعدنا هو أن نزرع ابتسامة في وجه الزبون، إننا دائماً ما نقف بجوار الكاشير (أمين الصندوق)، وننظر الى الزبائن، ونعدُّكم شخصاً ابتسم خلال خدمتنا له، فهذا أمر يسعدنا جداً".

الأمر الثاني: هو أعضاء الفريق، أفضل شيء في الحياة أن ترى أعين الإنسان الذي يعمل معك برفقة؛ وذلك لأنه يأخذ في التعلم وينمو معك، وأن ترى عينيه تتحدّى الصعاب التي يواجهها، ومن خلالها فإنه يصل إلى مراكز لم يكن يحلم بها في حياته، ودائماً ما ننظر إلى العامل؛ على أنه الرئيس التنفيذي للشركة، فمن وظيفتنا أن نوّفر عناصر النجاح للعامل الذي يعمل؛ حتى يقابل الناس وينجح في خدمتهم نجاحاً رائعاً، فالمفهوم لإدارة شركتنا؛ هو أن أهم شخص في الشركة هو الشخص الذي يقف لمقابلة الزبون والشخص الذي يحضّر (يجهز) الأكل، ومن هذا المنطلق ننظر إليه على أنه الرئيس التنفيذي.

وعندما سُئل (رامي أبو غزالة)، مَنْ هم منافسوك؟، أجاب: المنافس الحقيقي، ليس المطعم الذي يعمل في مجالنا؛ بل إن منافسينا: هم أي شخص يُقدِّم خدمة، سواءً كان بنكاً، أو سوپر ماركت.

- أمّا عن أسباب نجاح البيك كشركة، فقد ذكرها كالتالي:
- تعتمد الشركة على أربعة أعمدة رئيسية، إذا فقدت واحدة اختل التوازن وهي:
١. الناس: وهم الزبائن والعاملون، فقبل أن نتخذ أي قرارٍ كان، يجب علينا أن نراعي ماهي الفوائد التي سيحجبها الزبون والعامل أيضاً.
 ٢. الجودة: (جودة الأكل وجودة الخدمات)، فإنّ لها أولوية.
 ٣. الربح طويل المدى: لا نفكر في الربح القصير؛ فإنّ أي شيء يأتي بسرعة سيذهب بسرعة، فلقد استمرينا أكثر من (٢٥) سنة بسعر (١٠) ريال؛ وكان في إمكاننا أن نزيد من السعر، ولكنّ التزامنا بالربح الطويل هو الذي ساعدنا على النجاح.
 ٤. التفاعل مع المجتمع: أي شركة أو فرد يفكر أنّه يستطيع أن يعيش في مجتمع يظل يأخذ منه ولا يعطي في المقابل؛ فهذا عنوانه الفشل. هذه هي الأربع عناصر التي يجب أن تتوفر في أي عمل.

المسؤولية الاجتماعية:

في غضون سنوات قليلة حول المهندس (رامي أبو غزالة) شركته إلى واحدة من الشركات الرائدة في العمل الاجتماعيّ، من خلال تطوير عدة برامج تعليمية واجتماعية وترفيهية لتنمية العقول والإبداع لأفراد المجتمع.

ويقول المهندس (رامي أبو غزالة) في هذا الإطار: "الأفكار الخلاقة التي تؤدي إلى اختراعات؛ تُثري بها حياتنا، والأسماء التجارية التي حازت ثقتنا وباتت طرفاً لا يتجزأ من قراراتنا اليومية، أصبحت في يومنا هذا ذات قيمة تنافسية، ومصدراً للرزق، وقوة لاقتصاديات أوطاننا الآن أعلى بأضعاف من الممتلكات الملموسة التي عهدناها في الماضي".

جاءت هذه الكلمات في إحدى جلسات المنتدى العربيّ الأول لحماية المستهلك من الغش التجاري، الذي شارك المهندس (رامي أبو غزالة) في أعماله تحت شعار «حماية المستهلك العربيّ مسؤوليّة الجميع»، والذي أقيم في المدة بين ١٩ - ٢١ أكتوبر لعام ٢٠٠٨م بفندق هيلتون جدة.

شوهه المهندس رامي أبو غزالة في إحدى المرات وهو يقف بين الزبائن في أحد فروع مطاعم البيك؛ وعندما سُئل عن الهدف من هذا التصرف؛ أفاد بأنّ زيارته لأحد الفروع كزبون؛ لأنّه كان يودُّ معرفة ما يعاني منه الزبائن، ويعايشهم لحظة بلحظة، بغية إيجاد الفرص للتحسين.

وحول سرّ النجاح الباهر التي حقّقتها سلسلة مطاعم (البيك) الشهيرة، قال أبوغزالة: "الله سبحانه وتعالى (هو المعطي، ومن أعظم الأسباب برّ الوالدين، وأن لا تجعل المال سبب عملك؛ بل التميّز، و إسعاد من تقوم على خدمتهم؛ هو السبب، مشدّداً على عدم نسيان أعضاء فريق العمل بالمطاعم".

إنّ قصة نجاح البيك نتعلّم منها الإصرار وعدم اليأس والعمل الجاد ودروس أخرى عديدة، لنصل إلى ما نريد. يقول عالم الإدارة (بيتر دراكر Peter Drucker): "إنّ القائد الفذ تكامل قيادته بالعمل الجاد والتفاني"، ويقول العالم والمخترع (توماس أديسون Thomas Edison): أعظم ثلاثة أساسيات لتحقيق أيّ شيء ذي أهميّة هي:

- أولاً: العمل الجاد،
- وثانياً: الالتصاق بالعمل،
- وثالثاً: الفطرة السليمة.

ويذكر عن بعضهم قولهم: "لا تُنجز الأعمال العظيمة بالقوّة، بل بالمتابعة. إنّ من يمشي بنشاط لمدة ثلاث ساعات في اليوم، سيقطع في سبع سنين مسافة تعادل مدار العالم"، يذكر (جيم كولنز Jim Collins)، أحد أكبر الاستشاريين الأمريكيين: "أنّ الربح أو الربحيّة، ليس المحدّد الرئيس للتميّز، مقارنة بالمحافظة على القيم الجوهرية للمؤسسات، والالتزام بها والفوائد والعوائد التي يمكن أن تُجنّى من وراء ذلك الالتزام"، وما قامت به إدارة مطاعم "البيك" هو تطبيق فعلي لهذا المبدأ، وسيدهشك حجم مرتادي هذه المطاعم في أي فرع من فروعها في المملكة، مقارنة بمطاعم أخرى ذات شهرة عالميّة وعلامات تجارية تفوقها بمراحل. يقول الإمام الشافعي:

يَقْدِرُ الْكَيْدَ تُكْتَسَبُ الْمَعَالِي
وَمَنْ رَامَ الْعُلَا مِنْ غَيْرِ كَيْدٍ
وَمَنْ طَلَبَ الْعُلَا سَهَرَ اللَّيَالِي
أَضَاعَ الْعُمْرَ فِي طَلَبِ الْمُحَالِ
تَرْوُمُ الْعِزِّ ثُمَّ تَنَامُ لَيْلًا
يَغُوصُ الْبَحْرَ مَنْ طَلَبَ اللَّالِي

كارلوس غصن Carlos Ghosn

(الرئيس التنفيذي لشركة نيسان اليابانية)
تمّ تعيينه مديراً لعمليات شركة (ميشلان Michelin) الفرنسية لصناعة الإطارات في البرازيل، في عام ١٩٨٥م، وعمره (٣٠) عاماً ؛ وكانت البرازيل تمرّ بمرحلة صعبة من التضخم، وفي عام ١٩٨٨م، تمّ تعيينه كرئيس لفرع (ميشلان) في أمريكا الشماليّة؛ وكان هذا التعيين أكبر ثقة لكارلوس من (فرانسوا ميشلان Francois Michelin) رئيس المجموعة، بعد النجاح الذي حقّقه في البرازيل.



أخبر الجميع أنّه ليس لديه أيّ خطة سابقة لينفذها، وإنّما أراد أن تأتي جميع المدخلات من الموظّفين، من أجل، ذلك عقّد العديد من الاجتماعات مع الموظّفين في كافة المستويات، وليس فقط مع الإداريين، وتضمّنت استراتيجيته:

- ✓ عدم وضع أيّ افتراضات سابقة (البحث عن إجابات من داخل الشركة).
- ✓ العمل بسرعة.
- ✓ كسب الثقة والاحترام مع الحصول على نتائج قويّة.

حقّق أسلوبه نجاحات متميّزة لشركة (ميشلان)؛ وكان (فرانسوا ميشلان) معجباً به غاية الإعجاب، إلّا أنّ (كارلوس) أدرك أنّه طالما لا يحمل لقب (ميشلان)، فإنّه لن يُدير الشركة كرئيساً لها يوماً ما؛ لأنّها شركة مملوكة لعائلة (ميشلان).

انتقل للعمل لدى شركة (رينو Renault) الفرنسية لصناعة السيارات في عام ١٩٩٦م، ليكون نائباً للرئيس التنفيذي بها؛ وكانت الشركة تعاني من خسائر باهظة، تجاوزت (البلبون) دولار، وقد تخلّت الحكومة الفرنسيّة عن معظم ملكيّة الشركة، فوجد (كارلوس) أنّ الحلّ الأمثل هو خفض التكاليف، وقد أطلق عليه لقب (قاتل التكاليف Le Cost Killer)؛ وكان حريصاً على عدم تخفيض تكاليف الإبداع والتطوير في الشركة، وقد أثمرت استراتيجيته نجاحاً وحقّقت الشركة أرباحاً في عام ١٩٩٧م، وفي عام ١٩٩٨م، أصبح وضع الشركة قوياً.

بعد اندماج شركة (رينو) مع شركة (نيسان Nissan) اليابانية، تمّ تعيين (كارلوس) كأحد التنفيذيين في الشركة؛ وكانت (نيسان) على حافة الإفلاس. كانت فروع الشركة في أوروبا وأمريكا كأثرها وحدات منفصلة عن الشركة من نواحٍ متعدّدة كالمبيعات والتسويق والمالية وغيرها، وأصبحت الأقسام تلوم بعضها على الفشل، وأصبح الشعور السائد: أنّ الشركة مستمرّة فقط، للحفاظ على وجود الناس في وظائفها، وبلغ حجم ديونها (٢٢) بليون دولار. أدرك (كارلوس) حجم التحديات وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولكنّه مع ذلك كان متفانلاً في إمكانية تحسين الوضع القائم؛ وكان يرى أنّ الحلّ لا بدّ أن تكون من داخل الشركة؛ بحيث ينبغي ألاّ يتبنّى حلولاً أو توجهات سابقة لأداء وإصلاح الوضع القائم. رأى (كارلوس) أنّ يستخدم قاعدة (ابدأ دائماً بصفحة جديدة Always start with a clean sheet of paper)، وتعني أنّ تتحرّر وتتجرّد من كلّ شيءٍ حال تقويمك للأمور؛ بحيث تبدأ من قاعدة تفكير أساسية نظيفة خالية من كافة المؤثرات التي أعطت صورةً سابقةً عن الوضع والثّافة السائدة في الشركة، وهذه القاعدة هي التي تقود لحلّ كافة المشكلات. قضى (كارلوس) الشهور الأولى في التجوّل والسفر في مختلف أرجاء شركة (نيسان) في اليابان وأوروبا وأمريكا الشمالية، وفي مقابلة الموظّفين بمختلف مستوياتهم، ويجمع المعلومات لساعات طويلة، وكان نشاطه وطاقته وعمله الدؤوب، مذهلاً لكلّ من حوله؛ وكان يصافح الموظّفين والعمال، ويستمع إليهم وإلى شكاواهم دون ضجرٍ أو مقاطعةٍ؛ ممّا يجعلهم يشعرون بالارتياح تجاهه.

كان يتمتّع بقدرة تحليلية هائلة؛ حيث تمّ تشبيهه بحاسبٍ آلي؛ لقدرته على جمع المعلومات والأفكار بسرعة؛ بحيث يضع أصبعه على المشكلة مباشرة.

كانت لدى الشركة مشكلة في عدم منح الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة، فبدأ بمنح الصلاحيّة للموظّفين لإحداث التغيير.

تعلم (كارلوس) أنّه لا بدّ من التكيف في ظلّ الثّافة المختلفة، ولكنّ في نفس الوقت، لا بدّ من المحافظة على الهوية وعدم فقدانها.

من خلال مقابلاته مع الموظّفين، أدرك كارلوس أنّ شركة (نيسان) تعاني من:

- نقص التوجّه الواضح لتحقيق الأرباح.
- عدم كفاية التركيز على احتياجات العملاء؛ بينما هناك تركيز كبير على ملاحقة المنافسين.

- قلة الإحساس في الأمور العاجلة والملحة.
- ليس هناك رؤية واضحة، أو خطة طويلة الأجل متفق عليها.
- وجود مشكلة في خطوط العمل عبر الأقسام المختلفة، وكذلك عبر المستويات الإدارية.

وكان عليه أن يعيد الثقة لكثير ممن فقدوا ثقتهم في الشركة وفي إمكانية التغيير للأفضل، خاصة في ظل وجود نقاط قوة بشركة نيسان تتمثل في:

- تواجد وحضور دولي.
- مستوى جيد من حقول التقنية المهمة.
- نظام تصنيعي متطور.
- التحالف مع شركة رينو.
- موظفين لديهم مهارات عالية ومخصصة.

أدرك (كارلوس)، أن خطة الإصلاح لا بد أن تكون من داخل الشركة حتى لا تفشل؛ وكان يعتقد اعتقاداً جازماً؛ أن الحلول والإجابات لمشكلات الشركة متواجدة فيها، ولو حاول فرض التغيير من أعلى، فإن ذلك يضعف معنويات العاملين وإنتاجيتهم، ولو كان سلبياً، فإن الشركة ستستمر في انحدارها، لذا فإن الحل يكمن في إيجاد فرق عمل؛ للتعرف على المشكلات وتقديم توصيات بالحلول (Cross-functional team)، إلى لجنة التنفيذيين التي يرأسها (كارلوس غصن).

بدأت فرق العمل بتقديم مقترحاتها، وأنجزت العمل خلال ثلاثة أشهر، وتم خلالها تقويم أكثر من (٢,٠٠٠) فكرة شملت تطوير موديلات جديدة للسيارات، وإقفال مشروعات أخرى، وتم عرض التوصيات النهائية على لجنة التنفيذيين التي يرأسها (كارلوس)، ثم اتخذوا قراراً جريئاً بإعادة تنظيم الشركة من خلال (خطة إحياء نيسان Nissan revival plan)، بحيث تبدأ الخطة في السنة المالية من شهر أبريل ٢٠٠٠م، لمدة ثلاث سنوات، والتي تتضمن:

١. تخفيض تكاليف التشغيل بتريليون ين ياباني، وتخفيض (٢٠٪) من تكاليف المشتريات.
٢. تقليص عدد موزدي القطع والمواد إلى النصف.
٣. تخفيض الدين من (١,٤) تريليون ين، إلى أقل من (٧٠٠) بليون ين للسنة المالية ٢٠٠٢م.
٤. تطوير منتجات جديدة واستثمارات متعلقة بها تشمل (٢٢) موديلاً جديداً حتى عام ٢٠٠٢م.

٥. تقليص (٢١ ألف) وظيفة من إجمالي الموظّفين.
٦. تبسيط الهيكل التنظيمي وربط الحوافز والتقدّم الوظيفي بالأداء.
٧. مكافآت الموظّفين؛ مرتبطة بنتائج الشركة عالمياً.
٨. تحقيق أرباح (٤,٥٪) في عام ٢٠٠٢ م.

قطع (كارلوس Carlos) وعداً على نفسه أمام وسائل الإعلام، أنّه إذا لم تحقّق الشركة أرباحاً خلال عام ٢٠٠٠ م، فإنّه سيستقيل من الشركة، أي خلال عامٍ واحدٍ فقط.

- النتيجة: حققت شركة (نيسان) خلال السنة الماليّة ٢٠٠٠ م، ليس فقط أرباحاً، وإنّما أعلى ربحيّةٍ خلال تاريخها، ولكن ماهي الأسباب التي أدت إلى نجاح الخطة:
- ✓ وضوح الخطة، وتحديدّها بالأرقام والمدة الزمنيّة المطلوب أدائها خلالها.
 - ✓ كان (كارلوس) يرجو الموظّفين ويحثّهم ليقدموا كلّ الدعم الممكن.
 - ✓ كان هناك تركيز على أنّه لا بدّ من أن تتّزجّم هذه الخطة لأداءٍ وعملٍ يومي.
 - ✓ كان يصرّ على تغيير نهج التنفيذيين والمديرين في أداء أعمالهم، ويفضّل إنجاز العمل بدلاً من التحدّث عنه.
 - ✓ كان يدفع الموظّفين للعمل بسرعةٍ؛ لتحقيق إنجازات في أقصر وقت ممكن.
 - ✓ وضعّ الحوافز المشجّعة وربطها بالإنتاج، والتعويضات والامتيازات تعتمد على أداء الموظّفين الجيّد، بما في ذلك التنفيذيون، وهو أمرٌ لم يكن مألوفاً في الإدارة اليابانيّة.
 - ✓ تقليص التكاليف الزائدة وكذلك العمالة غير المنتجة، وتبسيط الهيكل التنظيمي بحيث يصبح مسطحاً ولا توجد به مستوياتٍ إداريّةٍ كثيرة.
 - ✓ تركيز الخزينيّة: حيث كان كلّ قسم في كلّ بلدٍ يعمل مستقلاً عن الآخر؛ وكانت الشركة تتعامل مع (٢٠٠) بنك، وتم اقتصارها على (١٥) بنكاً فقط.
 - ✓ إرغام الموردين على التغيير: من أجل خفض التكاليف، حيث إنّ المشتريات تمثّل (٦٠٪) من التكاليف الإجماليّة.
 - ✓ الاستفادة من التحالف مع شركة (رينو): من خلال المعلومات والتكاليف والأرقام، ومن خلال المشتريات المزدوجة وكذلك الاستفادة من بعض خطوات التصنيع.
 - ✓ تقديم سيارات جديدة للسوق: حيث كانت (نيسان) بطيئةً حسب المعايير الصناعيّة

في تقديم موديلات جديدة، فقام (كارلوس) بتعيين، المهندس (ناكامورا Nakamura)، المصمّم الفنّان الذي كان يعمل في شركة (إيسوزو Isuzu)، الذي أصبح رئيساً لقسم التصميم لدى نيسان، وقام بإحداث ثورة في تصاميم سيارات نيسان (ألتيفا و Z).
✓ بناء الهوية: حيث من المهم أن:

- يفهم الموظفون هوية الشركة، وأهميّة تحسين صورتها، والعمل على تطوير ذلك؛ لأنّه يسهم في نجاحاتها.
- التركيز على الأرباح، وليس على المبيعات.
- عدم الأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقيات.

ثمرات النجاح:

- في مارس ٢٠٠٠م، كان سعر السهم لشركة نيسان (٤١٠) ين ياباني، وفي منتصف عام ٢٠٠٤م، أصبح سعر السهم قرابة (١,٢٠٠) ين ياباني، أي بزيادة قدرها (١٩٣٪) تقريباً.
- في يناير ٢٠٠٤م، حلّت نيسان في المرتبة (٣٤) ضمن أكثر الشركات احتراماً في العالم لسنة ٢٠٠٣م حسب مجلّة (فايننشال تايمز Financial Times).
- في يونيو ٢٠٠٤م نشرت مجلّة (نيوز ويك News Week) لائحة أفضل ٥٠٠ شركة في العالم، حيث حلّت نيسان في المرتبة (٦٨)؛ وكانت أفضل صانع للسيارات في العالم، أمّا بقية صانعي السيارات الذين ذُكروا في اللائحة فكانت BMW في المرتبة (٧١)، وهوندا في المرتبة (٧٩)، بينما تويوتا في المرتبة (٨٧).
- نظراً للإنجاز الذي حققه (كارلوس غصن Carlos Ghosn) لشركة (نيسان) في صيف عام ٢٠٠٠م، تمّ تسميته كرئيس للشركة (Nissan's President)، كما حصل على لقب رئيس تنفيذي (CEO)، في صيف عام ٢٠٠١م، نظراً لقوّة وضع الشركة.
- تم تأليف كتاب عن (كارلوس غصن Carlos Ghosn) في اليابان، وتمّ بيع أكثر من (٥٠٠) ألف نسخة منه، وكان (كارلوس) يعمل لساعات طويلة، ولذلك أُطلق عليه لقب (٧ إلى ١١) تشبيهاً بسلسلة متاجر Seven Eleven، الشهيرة في اليابان، والتي تعمل سبعة أيام في الأسبوع وتعمل ٧ ص إلى ١١ م.
- حصل (كارلوس) على العديد من الجوائز والأوسمة؛ كأفضل رئيس تنفيذي، وكأفضل قائد إداري، من قبل منظمات، ووسائل إعلام مختلفة.

جاك ما (Jack Ma)



الرئيس التنفيذي لشركة علي بابا Alibaba هو مؤسسها والذي ترأسها بعد ذلك، يعتبر من أغنى أغنياء الصين، له كلام نفيس لرواد وشباب الأعمال، حيث ينصحهم بالتالي:

- قبل بلوغك العشرين من العمر، كُن طالباً مجتهداً.
- عندما تكون في الخامسة والعشرين من عمرك، لا تخشَ الأخطاء والتجارب الفاشلة، استمتع بذلك الفشل وكلّما سقطت، انهض مرّة أخرى، فما زال الوقت مبكراً.
- قبل بلوغك الثلاثين من عمرك، اجعل لك قدوةً واتبعه. التحقّ بشركةٍ صغيرةٍ وكن جزءاً مهماً فيها، تعلّم الطموح وتجنّب العمل بشركةٍ كبيرة، حيث المهم ليس أيّ شركةٍ تلتحق بها، ولكن من هو قائدك فيها الذي ستتعلم منه وتقتدي به؟
- بين الثلاثين والأربعين من العمر، ابدأ العمل منفرداً، إن كنت تريد أن تستقلّ بعملك الخاص، واتبع شغفك.
- بين الأربعين والخمسين من العمر، ركّز العمل فيما تحسّنه ولا تنتقل من نشاطٍ لآخر؛ لأنّ العمر قد تجاوز هذه المرحلة.
- بين الخمسين والستين من العمر، استثمّر في الشباب، طوّرهم وعلمهم، فلديهم طاقاتٍ وقدراتٍ أكبر منك.
- إذا بلغت الستين من العمر، اعطِ نفسك حظّها من الراحة والاستجمام.

يقول الرئيس التنفيذي لشركة (علي بابا Alibaba) أيضاً، في إحدى لقاءاته المتلفزة: "لقد قاومتُ الفشل بكلّ صلابيّة، فقد تقدّمت للدراسة في جامعة (هارفارد Harvard) عشر مراتٍ؛ ولكنّي رُفِضْتُ. وتقدّمت للعمل في مطاعم (كنتاكي kentucky)، في الصين ضمن (٢٤) متقدماً للوظيفة، وتم قبول (٢٣) شخصاً، بينما تمّ رفضي للعمل معهم. تقدّمت للعمل كشرطي من ضمن (خمسة) أفراد متقدمين، وتم قبول الأربعة، وتمّ رفضي للعمل (٣٠) مرّةً".

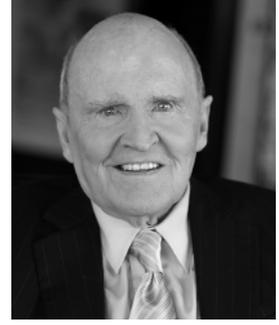
لكي يتعلّم (جاك) اللغة الإنجليزيّة؛ كان يتصيّد السيّاح، ويعمل مرشداً لهم لتسع سنواتٍ دون مقابل؛ لكي يتعلّم الإنجليزيّة، حتى أصبح مدرّساً لهذه اللغة.

يعتبر (جاك ما)، من أكبر أثرياء الصين حالياً، وترتيبه (الثامن عشر)، على قائمة أكبر المليونيرات عالمياً، وتقدر قيمة شركة (Alibaba) بما يزيد عن (٢٣١) بليون دولار أمريكي، وعدد الذين يتصفحون موقع الشركة يومياً، يزيد عن (١٠٠) مليون شخص من مختلف أنحاء العالم.

ينصح (جاك ما) الشباب بالتوقف عن التذمر والتشكي واللوم، وأن يبحثوا عن الفرص والتحديات بدلاً عن ذلك، وتقوم فلسفته في إدارة الشركة؛ على اعتبار أن العميل يأتي في المرتبة الأولى، ثم يليه الموظفون في المرتبة الثانية، بينما يأتي الملاك (Stake Holders) في المرتبة الثالثة.

يقوم موقع (Alibaba) بإهداء أكثر من (٣٠) مليون صفقة يومياً، بينما لم يكن (جاك ما) يحقق أي أرباح قبل عام ٢٠٠٢م، ولم يكن أحد يتخيل أنك تستطيع شراء احتياجاتك في الصين عن طريق الإنترنت، حيث كان البيع الشخصي والنقدي هو الشائع، فقد استطاع أن يزرع الثقة في البائعين والمشتريين ليتبادلوا منافعهم عبر وسيلة غيرت مفهوم التسويق في الصين، وأحدثت ملايين الفرص الوظيفية والتجارية للعديد من المصانع والمعامل وغيرها.

جاك ويلش Jack Welch



(الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك GE) اهتمامنا بـ (جاك ويلش Jack Welch) لكونه شخصية قيادية وإدارية فذة ومؤثرة، حيث تمكن من تحديد الإمكانيات والقدرات واكتشاف واستغلال المواهب في قطاع أعمال شركة (جنرال إلكتريك General Electric)، ففي عام ١٩٨١ م، أصبح (جاك ويلش) البالغ من العمر ٤٥ عاماً، الرئيس التنفيذي الثامن والأصغر سناً في تاريخ (جنرال إلكتريك)، كان هدفه منذ يومه الأول لتوليهِ الرئاسة أن يجعل (جنرال إلكتريك) "أكثر شركة قدرةً على المنافسة في العالم".

عندما تولى (ويلش) رئاسة الشركة، كانت الشركات الأمريكية في مأزق حيث كانت البيروقراطية هي التي تحكم عالم الأعمال في ذلك الوقت، وكانت السنوات الأولى لويلش في الرئاسة كأنها معركة مستمرة.

في عقده (الأول في القيادة #١). قام (ويلش) بإصلاح وإغلاق وبيع المئات من المشاريع التابعة (لجنرال إلكتريك)، والتخلص من طبقات إدارية عديدة وتغيير الطرق البيروقراطية للشركة. كان (ويلش) يرى أن هيكل الشركة الثقيل المترهل يؤدي بها إلى الغرق، وكان يرى مشاريع لا تحقق نمواً سريعاً بما يكفي وثقافة لا تشجع الأفكار. أجرى (ويلش Welch) أضخم عملية تغيير في تاريخ الشركة.

ونستخلص هنا دروساً من سياسته تتلخص فيما يلي:

- **مارس القيادة:** كان يركّز على القيادة وليس الإدارة، ويقول: "إنَّ القائد الحقيقي، هو شخص يستطيع توصيل رؤيته ثم يجعل الموظفين ينفذونها"، وكان يرى أن أي شخص يستطيع أن يكون قائداً، طالما أنه كان يشارك وي طرح أفكاراً جيّدة، فبالنسبة له، لم يكن هناك ببساطة شيء أكثر أهميّة للشركة من طرح الأفكار الجديدة وخلق الرؤية.
- **كُن أقلّ رسمية:** كان يؤمن أنه في ظل غياب القواعد والألقاب والموافقات التي لا ضرورة لها، لا يخشى الموظفون التعبير عن آرائهم وأفكارهم، حتى ولو كانت تتعارض مع الطريقة التقليدية للشركة، حيث إنَّ الأفكار الجديدة هي شريان حياة الشركة، وهي أحد أسس نجاح (جنرال إلكتريك).

- انسِف البيروقراطية: كانت البيروقراطية هي العدو لـ (ويلش) وهي تعني الخسارة، وبطء اتخاذ القرارات، وجميع الأشياء التي تقتل روح التنافسية للشركة، ويسمى البيروقراطية "دراكولا السلوك المؤسسي".
- بسِط الأمور: كان يعتقد أنَّ الحفاظ على بساطة الأمور هو أحد أسس النجاح في العمل، وكان كثيراً ما يقول: "إنَّه طالما كان الموظفون يستطيعون الوصول إلى المعلومات، فإنَّهم دائماً ما سيتوصلون إلى حلول للمشكلات التي يواجهونها".
- واجه الواقع: كان يرى أنَّه لا بدَّ من مواجهة الواقع وعدم التنكّر لوجود أزماتٍ أو مشكلاتٍ إذا ظهرت أو لاحت في الأفق، وأنَّه يجب رؤية الأمور على حقيقتها وليس كما يتمنَّاها المرء. إنَّ مواجهة الواقع كثيراً ما تعني قول وفعل أشياءٍ لا تحظى بتأييد كافٍ.
- انظر للتغيير على أنَّه فرصة: من وجهة نظره أنَّ التغيير يعتبر جزءاً من الحياة، وجزءاً من العمل بالطبع، وأنَّه يجري مجرى الدم في عروق موظفي الشركة، وهذا ما صنع اختلافاً هائلاً وجعل الشركة تحقِّق ذلك النجاح المبهر الذي حققتَه، مع أنَّ معظم الناس لا يحبون التغيير، إلَّا أنَّه كان يرى فيه فرصةً وليس تهديداً، يقول (توم بيترز) – أستاذ الامتياز: "إذا لم تتقبَّل التغيير، سوف تتقبَّل العزلة، وبعدها تتقبَّل الانفصام عن الواقع بطريقةٍ أقصر".
- حفِّز الآخرين: كان يعتقد أنَّ أسلوب الترهيب غير مجدٍ، إنَّك بحاجةٍ للآخرين لمساعدتك على أداء عملك، وأنَّهم سيكونون أكثر تحفيزاً طالما أنَّك تُقدِّر جهودهم بحقٍ.
- تحدِّد التقاليد السائدة: على الرغم من أنَّ (جنرال إلكتريك) شركة لها تاريخ عريق تمَّ تأسيسها بواسطة المخترع (توماس أديسون Thomas Edison)، منذ قرنٍ من الزمان، ولكنَّ (ويلش)، كان يعتقد أنَّ ما كان ناجحاً في الماضي ليس بالضرورة أن ينجح في المستقبل، وكان يقول: "أمسك بزمام مصيرك، وإلَّا سيُمسك به شخصاً آخر"، وهذا يعني تحدِّي التقاليد لقيادة الشركة نحو التنافسية العالمية.
- اجعل السيادة للأفكار: من وجهة نظر (ويلش): أنَّ العمل يعني الفوز بالأفكار، وكلِّما زاد عدد الأشخاص زاد عدد الأفكار، وأنَّه يجب على الشركة أن تشجِّع موظفيها على التعبير عن أفكارهم، كما يجب إزالة الحدود التي تعيق تدفق الأفكار والمقترحات ومن ثمَّ الإنجازات.
- اقفز للأمام كلِّ يوم: ويعني بذلك "التحرُّك بسرعة أكبر من المنافسين للفوز بالمشاريع، وإرضاء العملاء، واغتنام الفرص".

- ضع القِيمِ أولاً: معظم الشَّرَكَات تقضي وقتاً أطول في الحديث عن الأرقام وهي على رغم أهميتها، إلا أن (ويلش) كان يعتقد أن الشَّرَكَة إذا ركزت على جميع الأشياء الصحيحة، مثل التمسك والالتزام بالقيَم، فإنَّ كلَّ شيءٍ آخر سيكون على مايرام، ولا يعني هذا أنه لم يكن يهتمُّ بلغة الأرقام، ولكنَّه كان دائم التركيز على التأكّد من أن الشَّرَكَة تؤدّي عملها بطريقة جيّدة.
- مارس الإدارة أقل: كان (ويلش) يرى أن الموظّفين يجب أن يتخذوا القرارات بأنفسهم، وأنَّه لا يجب على المديرين محاولة إدارة جميع التفاصيل بدقّة، وحيث إنَّ جوهر العمل هو الفكر والأفكار، فيجب على الشَّرَكَات تشجيع موظّفيها على التفكير بأنفسهم، وأنَّ تمنحهم التدريب والأدوات التي يحتاجون إليها لإنجاز أعمالهم إنجازاً أفضل.
- أشرك الجميع: كان (ويلش) يرى ضرورة إشراك جميع العقول في استنباط الأفكار، حيث كان يعلم أن المشاريع تحتاج لكلِّ عقلٍ في الشَّرَكَة من أجل تحقيق النجاح، وكان يرى أن السُلطة في (جنرال إلكتريك) لأهل الكفاءة والمثدرة، وهذا يعني أن قرارات التوظيف والترقية تعتمد على القُدرة والإنجازات.
- التغيير لا ينتهي أبداً: الفائزون هم هؤلاء الأشخاص الذين يأتون إلى العمل كلَّ يومٍ، وهم مستعدّون لمواجهة ما هو غير متوقّع، فليس هناك أحد يعرف ما يمكن أن تتمخض عنه الأحداث في المستقبل، لذا فلم يكن (ويلش) يؤمن بوضع خطّة طويلة الأجل، بل كان يضع أهدافاً طويلة الأجل، مع المرونة لتغييرها عندما تتغيّر الظروف.
- اعمل بسرعة: إنَّ أحد أسوأ الأشياء في الشَّرَكَات الكبيرة هو أنّها تعمل ببطء شديد، وللقضاء على ذلك انتهج مبدأ عدم تأخير القرارات مع التواصل السريع باستخدام التقنيات الحديثة (البريد الإلكتروني)، بدلاً من الوسائل التقليديّة (الفاكس – الخطابات).
- اغرس الثّقّة: عن طريق جعل الموظّفين يعرفون أنّك تقدر أفكارهم وآراءهم، وعن طريق البساطة ونبذ البيروقراطية والروتين وتوضيح الرؤية، وعن طريق رفع قيمة الأفكار فوق مرتبة المنزلة، ومنح الموظّفين والمديرين، الأدوات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات أفضل وأداء وظائفهم بطريقة أفضل، فليس هناك شيء يستطيع بناء الثّقّة مثل الشعور بالإنجاز.

- ضع أهدافاً كبيرة: كان (ويلش) يعتقد أنّ محاولة المرء تحقيق هدفٍ خرافي لا يكاد يُصدّق والاقتراب من تحقيقه، أفضل بكثير من وضع ميزانية تقليديّة مملّة، وكان يعتقد أنّه ليس هناك حدود لما يستطيع الموظفون تحقيقه، فالشركة إذا استهدفت (١٥) هدفاً بدلاً من (٨) أهداف ثم حققت (١٢)، فإنّ ذلك إنجاز يستحق الاحتفال.

استطاع (جاك ويلش Jack Welch) خلال عشرين عاماً من إدارته لشركة (جنرال إلكتريك GE) أن يحولها من شركة صناعيّة عاديّة إلى كيان اقتصادي بارز في قطاعي المنتجات والخدمات، ونجح في زيادة أصول الشركة (ثلاثين) ضعفاً.

من مقولاته الشهيرة: "أذكى المديرين في العالم يوظفون أذكى الموظّفين في العالم"، وله وصفة مميزة للقيادة وضعت لتشكّل نموذج "السمات الأربع للقائد المتميّز" 4E's of The Leadership، وهي ملخّصة كما يلي:

١. النشاط المتّقد (Energy): ويقصد به الحماس، وهو سِمَة أساسيّة للقائد؛ لأنّ الحماس هو ما يُحوّل الأفكار الإبداعية إلى أداءٍ يحقق نتائج ملموسة، هو النشاط الذي يعتمد عليه القائد في بناء روح المؤسسة وقيّمها، ولا يقتصر النشاط هنا على النشاط الجسماني أو الحركي فقط، فالنشاط العاطفيّ يضاهي النشاط البدني في الأهميّة؛ لأنّ الطاقة العاطفيّة هي الشغف الذي به ينجز العمل.

٢. تنشيط الآخرين (Energize): يستطيع القائد الناجح استخراج أفضل ما في موظّفيه وتفجير طاقاتهم الكامنة، ومدّهم بالثقة في أنفسهم، ويؤكّد على أنّ تحفيز الآخرين هو المعيار الأهم في شخصيّة أيّ قائد، ويقول: "لا تستحق أن تكون قائداً ما لم تمتلك القدرة على بناء الآخرين ومدّهم بالثقة في أنفسهم"، ويذكر أنّ القادة العظماء يُحجّمون الروتين والرقابة والقيود، أمّا أشباه القادة فيمجّدونها، ففي حين نجد البيروقراطيين يحاصرون الموظّفين بالأنظمة والإجراءات، نجد القادة يزرعون الدافع ويفرسون الإرادة في أعماق الموظّفين. وينبغي التركيز على بضعة أهداف واضحة، وهذا هو التبسيط الذي ينادي به، فالتعقيدات تعرقل سير العمل بينما يساعد التبسيط على الإنجاز الأسرع والأكفأ.

٣. الحسم (Edge): كان (جاك ويلش Jack Welch)، حاسماً في قراراته وكان يدرك أنّ النّجاح محفوف بالصعوبات وأنّ التقليل من الروتين والجمود يجعل الإدارة أكثر فاعليّة، وتثبت خطوات (ويلش) ماكان يشكّ فيه منذ البداية، وهو أنّ إعادة البناء

تتطلب استراتيجيات تتحرك في اتجاهات متناقضة، كان عليه أن يهدم لكي يعيد البناء، وأن يقود ويدير وهو يفكر على المدى الطويل مع تحقيق الربح على المدى القصير، وكان يوازن بين الاثنين، وهذا أحد أسرار نجاحه، كان تقليص التكاليف من الطرق التي اتبعها لتحقيق أهدافه، ولم يتردد أو يتعاطف مع المتضررين، ففي السنوات الخمس الأولى، فصلَ واحداً من بين كل أربعة موظفين في الشركة (التي كانت تضم ١٨٨ ألف موظف)، وقام بإغلاق المصانع غير المنتجة، وقام بجذب الموظفين المتميزين وتدريبهم والحفاظ عليهم، وقر لهم التسهيلات وصالات تدريب وصالة ألعاب رياضية وداراً للضيافة ومركزاً للمؤتمرات، متجاهلاً الانتقادات التي وجهت له بأن هناك تناقضاً في القرارات بين فصل الموظفين وبين الإنفاق ببذخ على المباني، ولكن سرعان ما ظهرت نتائج قراراته إيجاباً على نتائج الشركة، وقد فسّر مساعدوه رؤيته قائلين: "عليك أن تعمل بصورة جماعية وكأنك شركة واحدة، وبصورة فردية وكأنك عدّة شركات في آنٍ واحد".

٤. نشر ثقافة التنفيذ (Execute): أدرك (ويلش) أنّ الصفات السابقة ليست كافية رغم أهميتها مالم ينعكس الحماس وتنشيط الآخرين والحسم ويترجم إلى تنفيذٍ للمهام المطلوبة، وقد دعا (ويلش) نواب المديرين و فريق الموارد البشرية لمناقشة موضوع القيادة، وكان من أهمّ سمات القيادة التي توصل إليها الفريق، هي ضرورة إتقان الموظف للعمل الذي يؤدّيه قبل أن يتطلّع إلى الترقية، وأنّ القادة الذين يحققون أعظم الإنجازات ويقدمون أفضل المساهمات، هم من يتفوّقون في ستة مجالات:

١. الأداء

٢. التخصص

٣. تحمّل المسؤولية

٤. التحدي وإثبات الوجود

٥. التدريب والافتداء بالناجحين

٦. الخبرة وسعة الأفق والعمق الثقافي.

إنَّ هذا النموذج للسّمات الأربع هو مجرّد نسخة مختصرة من النموذج الأصلي الذي رسمه (ويلش) للقائد المثالي، والذي يضم (١٢) سمة تصف القائد المثالي كما يراه (ويلش) نلخصها كالتالي:

تفكيره شمولي	يتّسم بالفراسة والفطنة	يتّسم بالنّزاهة
يستطيع تشكيل فريق فعّال	يرحب بالتغيير	يركّز على العميل
يتمتّع بنشاط وحماس وقدرة على تحفيز الآخرين	يركّز على أهداف المؤسسة	يتمتّع بمهارات هائلة في التواصل مع الآخرين وتفهم احتياجاتهم
يحقق الأهداف الموضوعة	يحب ما يفعل	يتمتّع بحماس "مُعَدٍ"

أذكى المديرين في العالم
يوظفون أذكى الموظفين
في العالم

(جاك ويلش Jack Welch)

الدروس المستفادة من قراءة سيّر القادة المتميزين

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

من أثر الراحة فاقته الراحة،

(ابن القيم - رحمه الله -)

الدروس المستفادة من قراءة يبيّر القادة المتميزين

يقول الدكتور (مصطفى السباعي): "لا ينمو العقل إلا بثلاث:

(١) إدامة التفكير

(٢) مطالعة كتب الناجحين

(٣) اليقظة لتجارب الحياة".

ويقول الدكتور سعد الكريباني، في كتابه الذي أنصح بقراءته، (كيف أصبحوا عظماء): "بعيداً عن الحظ والمحظوظين فإنّ الدنيا لا تعرف صاحب إنجاز أنجزه، ولا صاحب نجاح حقّقه، إلا وكان ذلك الإنسان عاملاً مثابراً جاداً ذا عزيمة، لا ينام ملء جفنيه ولا يضحك ملء شديقه، يريد أن يكون شيئاً مذكوراً، خطواته ثابتة لا ترى فيها عوجاً أو تباطؤاً، يعرف حق المعرفة أنّ قطرات الماء المتتابعة تحفر أخدوداً في الصخر الأصم"، ويذكر المؤلف مجموعة من العناصر والأساليب التي ينتهجها القادة العظماء في القيام بمهامهم، نذكر منها بتصرّف:

١. إنهم نادراً ما يكونون واقعيين في تفكيرهم وطموحاتهم، في الأقل لا يفكّرون بطريقة تقليدية لإنجاز المهام.

٢. لديهم رؤية وأهداف واضحة، وهم أكثر تركيزاً وتوجّهاً.

٣. العمل الدؤوب والكفاح والمثابرة والصبر على اللأواء، وهم على قدر كبير من العزيمة والتصميم مع استعداد للعمل الشاق.

٤. لا يستسلمون أبداً مهما تكرّرت الأخطاء، ولديهم حماسٌ عالٍ.

٥. مواجهة الصعاب وعدم الإنصات للرسائل السلبية، بل متفائلون، وأكثر استقراراً، وأمناً.

قال ابن القيم - رحمه الله - عن روح العزيمة: "قد أجمع عقلاء كلّ أمة على أنّ النّعيم لا يُدرك بالنّعيم، وأنّ من أثر الراحة فاتته الراحة، وأنّه بقدر الأهمال واحتمال المشاق؛ تكون الفرحة واللذة، فلا فرحة لمن لا همّ له، ولا لذة لمن لا صبر له، ولا نعيم لمن لا شقاء له، ولا راحة لمن لا تعب له".

وللممثلة الأمريكية (هيلين هيز Helen Hayes)، الحائزة على عدة جوائز وشهادات تقدير من عدة مصادر، مقولة مشهورة في هذا الشأن تقول: "If You Rest, You Rust" وتعني أنك إذا ركنت للراحة فسوف تصدأ.

يقول الكاتب (إبراهيم سعود العويس)، عن قراءة سير الناجحين والعظماء: "كأنهم بتجارهم يُشرون إلى دروب النجاح التي سلكوها، وإلى دروب الفشل التي أداروا لها ظهورهم، أو تلك التي أوصلتهم إلى الفشل مرة ليرتقوا بمعرفتهم بها درجةً في سلم النجاح الطويل"، ويضيف: "ولو تأملنا واطَّلعنا على كلِّ العلماء والزعماء والمخترعين واللاعبين المشهورين لن نجدهم نجحوا بسبب أنهم أصحاب شهادات عليا أو أغنياء أو عباقره ولديهم ذكاء خارق، بل سنجد أنَّ (الثقة بالنفس)، و(وضوح الهدف)، و(استغلال الوقت)، و(العزيمة)، و(الإصرار)؛ هي من أهم الصفات التي كانوا يتحلون بها، وهي سرُّ نجاحهم وتحقيق أمنيتهم؛ بل هي الأسباب الرئيسة - بعد توفيق الله - في أننا ما زلنا نذكرهم وظلَّت مآثرهم خالدة.

إنَّ قراءتنا لسير الناجحين والعظماء؛ تنبِّئنا الطموح وحب العمل، وترفع رصيد التفاؤل لدينا، وفيها الكثير من الدروس والعبر، وتختصر لنا الكثير من الطرق والتجارب، وتعلمنا أموراً قد لا نتعلمها من المدرسة أو البيت."

ما الأثر التي نتركه خلفنا ؟

يقول المدرب (روبن شارما Robin Sharma)، في كتابه الشَّيق (من سيبيكي حين تموت Who Will Cry When You Die): "لقد أدرك القادة والمفكرون ومحبو الخير العظماء، أنَّ أهم حقيقة بشريَّة، هي أنك لا تستطيع ملاحقة النجاح، بل النجاح يُنجم عن الأفعال. إنَّه يتدفَّق كنتيجة ثانويَّة غير متعمدة، بل وحتميَّة لحياةٍ قضيتها في خدمة النَّاس وإضافة قيمةٍ إلى العالم"، ويذكر المؤلِّف أيضاً في كتابه (دليل العظمة The Greatness Guide)، نصيحةً تعلَّمها من محامي أقدم منه، عندما سأله (روبن) عمَّا كان يلزمه فعله لضمان بقائه واستمراره في المهنة؛ فكان رد المحامي: "كُنَّ حسنَ الاطلاع، وكفوًّا، و متميزاً فيما تفعله، إلى الدرجة التي تجعل الشركة لا تستطيع الاستمرار بدونك، اجعل من نفسك شخصاً لا يمكن الاستغناء عنه"، هذه نصيحة لا تقدر بثمن. يؤكدها المثل القديم:

(ما تفعله يصرِّخ بأعلى صوته، لدرجة أنني لا أسمع ما تقول)

كتب المؤلِّف والسياسي (نورمان كوزنس Norman Cousins) ذات مرة: "فاجعة الحياة ليست في الموت، وإنَّما ما ندعه يموت فينا ونحن أحياء"، فكم من أمواتٍ يسرون على ظهر الأرض بسيرتهم العطرة وأثرهم البالغ في شتى جوانب الحياة، والعكس أيضاً تجده في أناسٍ، يسرون على سطح الأرض وهم شبه أموات، أو كما يقول المثل: "يموت كثيرٌ ممَّا في سن العشرين،

ويُدفنون في سنِّ الثمانين"، ويقول (أشلي مونتاجو Ashley Montagu) هذه الحكمة: "أعمق هزيمة شخصية يعاني منها البشر، تتشكل في الفرق بين ما كان المرء قادراً على تحقيقه، وما أصبح عليه المرء بالفعل".

يقول الشاعر أبو العيناء:

إِذَا أَعْجَبَتْكَ خِصَالُ امْرِئٍ فَكُنْهُ تَكُنْ مِثْلَ مَا أَعْجَبَكَ
فَلَيْسَ عَلَى الْجُودِ الْمَكْرُمَاتِ إِذَا جِئْتَهَا حَاجِبٌ يَحْجُبُكَ

وفي كتاب الله جلَّ وعلا آياتٍ بيّناَتٍ على أهمّيّة التّأسي وأخذ العبر والدروس، من ذلك قوله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ الأحزاب: (٢١)، وقوله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِأُولِي الْأَلْبَابِ﴾ يوسف: (١١١)، وقوله تعالى: ﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمْ أَفْتَدِهُ﴾ الأنعام: (٩٠)، أي اقتد واتبع. إنّنا نختصر الزمن عندما نستفيد من تجارب غيرنا، ولا حاجة بنا إلى التعتُّن والإصرار على السير في طريق مختلف بحجة أنّ هؤلاء الغربيين الذين ذكرنا سيرهم وتجاربهم على ملّة غير ملّتنا، ففي الحديث الذي رواه أبو هريرة عن رسول الله ﷺ أنّه قال: {الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحقُّ بها} رواه الترمذي وابن ماجه، وفي مركز الفتاوى لموقع (الإسلام ويب Islamweb) كلام جيد في التعليق على الحديث: "وهذا الحديث وإن لم يثبت مرفوعاً إلى النَّبِيِّ ﷺ فإنّ معناه صحيح، وذلك أنّ المؤمن لا يزال طالباً للحقّ حريصاً عليه، ولا يمنعه من الأخذ به حيث لاح وجهه شيء، فكلّ من قال بالصواب أو تكلم بالحقّ قيل قوله وإن كان بعيداً بغيضاً"، وقد قال تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا، اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ المائدة: (٨)، كما أنّ اللّجنة الدائمة للبحوث العلميّة والإفتاء في المملكة العربيّة السعوديّة أوضحت ضعف الحديث، عندما علّقت على شرحه ثم أضافت: "أنّ الكلمة المفيدة التي لا تنافي نصوص الشريعة ربّما تقوّه بها من ليس لها بأهل، ثم وقعت إلى أهلها، فينبغي للمؤمن ألاّ ينصرف عنها، بل الأولى الاستفادة منها والعمل بها من غير التفاتٍ إلى قائلها"، وهذا كلامٌ نفيسٌ يسطرّ بماء الذهب ولا حاجة بنا لغيره.

يقول الشاعر (أبو الفتح البستي):

إِذَا مَرَّ بِي يَوْمٌ وَلَمْ أَتَّخِذْ يَدًا وَلَمْ أَكْتَسِبْ عِلْمًا فَمَا ذَاكَ مِنْ عُمْرِي

"فاجعة الحياة ليست في
الموت، وإنما ما ندَّعه يموت
فيينا ونحن أحياء"

(نورمان كوزنس Norman Cousins)

الخاتمة

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

“

لا يسوغ أن يُنْفَقَ إنسانٌ ما
رُبْعُ أو نصفِ عُمره في العمل
الإداري وبنجاح وتَفوّق،
ثم يعجز أن يترك أثراً يُقتدى به،
لعلّه ينتفع به يوم الحساب.

(عبداللطيف سعيد العمودي)

”

الخاتمة

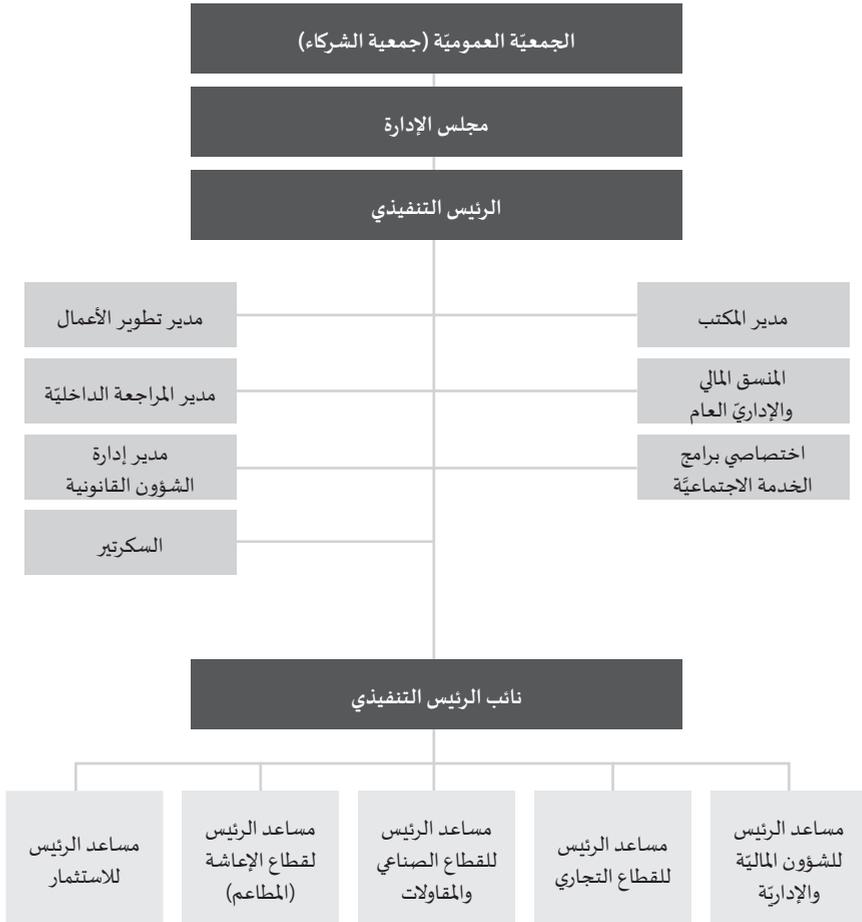
اعتقدت أنني انتهيت من جمع ما أمكن من أمور تتعلق بالرئيس التنفيذي في هذا الكتاب في الربع الأول لعام ٢٠١٦م، إلا أنني كنت في زيارة لمدينة القاهرة في نهاية شهر أبريل لنفس العام، ورأيت أنها فرصة لزيارة بعض المكتبات؛ للاستزادة منها بهذا الخصوص، وللأسئلة عن بعض المراجع والكتب عن الرئيس التنفيذي أو المدير العام. زرت قرابة خمس مكتبات منها مكتبة (الأنجلو) ومكتبة (شادي) وغيرها؛ ولكي أصبت بخيبة أمل، وكانت دهشتي كبيرة، فمضت فيها أكبر الجامعات في الوطن العربي ودور الكتب والباحثين؛ وعندما لا تجد في بعض مكتباتها كتاباً عن وظيفة هي من أهم الوظائف في الهرم الإداري، فهذا مؤشر سلبي على ما وصلنا إليه، بل ومنذرٌ بخطرٍ كبيرٍ على مستقبل الإدارة في وطننا العربي.

لم أياس وظللت أغوص في أعماق الكتب والمواقع والأبحاث والدراسات، لأنهل منها وأستجمع ما تمكنت من جمعه، فكان هذا الجهد الذي بين يديك أيها القارئ.

لذا فإنني أدعو الرؤساء التنفيذيين، ومديري العموم الذين تمرّسوا وعاشوا التجربة أن يُدّلوا بدلّوهم، وأن يسهموا بكتابة خواتمهم وتجاربهم وممارساتهم؛ لكي تكون دليلاً ومرشداً لشباب الأعمال، وذلك بدلا من أن نتركهم لخوض تجارب متعّرة، أو ممارسة سلوكيات إدارية غير ناجحة أو غير فاعلة، ولا يسوغ أن يُنفق إنسانٌ ما رُبّع أو نصف عمره في العمل الإداري وبنجاح وتفوّق، ثم يعجز أن يترك أثراً يُقتدى به، لعلّه ينتفع به يوم الحساب.

ثم تسوّى لي أن أعرض هذا الجهد المتواضع على بعض الزملاء والأصدقاء المهتمين بالتطوير في المجال الإداري والقيادي وهم: الدكتور (إسكندر هوساوي)، وكيل كلية الهندسة بالليث التابعة لجامعة أم القرى، ومدرب ومستشار إداري وفني، ولديه دكتوراه في إدارة المشاريع الهندسية من سيدني بأستراليا. وكذلك الأستاذ (درويش زهوان)، مدرب ومدوّن ورجل أعمال، ومؤسس مركز قادة التطوير للتدريب بمدينة جدة، والدكتور (عصام الرحبي)، استشاري التخطيط الاستراتيجي وإعادة هيكلة الأعمال، وقد قاموا جميعاً مشكورين بمراجعة الكتاب مراجعة دقيقة، فكانوا نعم الموجهين والناصحين وأرشدوني إلى بعض الملاحظات والتوجيهات، كما أسهم الأستاذ (أحمد علان) والأستاذ (جمعة عبدالكريم)، بمراجعة الكتاب وتدقيقه لغوياً بصورة جيدة، فلهم مني جميعاً كلّ التقدير والامتنان.

نموذج لهيكل إداري يوضّح موقع الرئيس التنفيذي والإدارات التابعة له



ملحوظة: الهيكل قد يناسب الشركات الكبيرة وفوق المتوسطة الحجم.

يشرف على الرؤية الشاملة وتوجه الشركة القابضة	رئيس مجلس الإدارة	1
المسؤول عن ترسيخ وتعزيز استراتيجية الشركة القابضة	مجلس الإدارة	2
يعمل على توصيل الاستراتيجية الشاملة للشركة ويوزع المسؤوليات ويحدد الأهداف	الرئيس التنفيذي للمجموعة	3
تتولى التنفيذ والإشراف على سياسات واستراتيجيات المجموعة	اللجنة التنفيذية	4
الإشراف على سير العمل يوم بيوم في الشركة	الرئيس التنفيذي لكل شركة في المجموعة	4

“أعمق هزيمة شخصيَّة يعاني
منها البشر، تتشكل في الفرق بين
ما كان المرء قادراً على تحقيقه،
وما أصبح عليه المرء بالفعل.”

(أشلي مونتاجو Ashley Montagu)

المراجع والمصادر

المدير
التنفيذي
الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

المراجع والمصادر

١. القرآن الكريم.
٢. السنّة النبويّة.
٣. د. إبراهيم بن عبد الله المنيف - وظيفة المدير التنفيذي المعاصر - الناشر: مجلة المدير - الطبعة الأولى - ١٤٣٣هـ.
٤. د. إبراهيم بن عبد الله المنيف - القيادة والإدارة - إعداد القيادات الإداريّة العربيّة - الناشر مجلة المدير - الطبعة الأولى ١٤٣٣هـ / ٢٠١١م.
٥. د. إبراهيم بن عبد الله المنيف، و رضا محمد العراقي المدير المعاصر - استشراف مستقبل الإدارة في الوطن العربيّ - الناشر: مجلة المدير - الطبعة الأولى - ١٤٣٢هـ.
٦. د. إبراهيم بن عبد الله المنيف - وظيفة المدير العام - الناشر: مجلة المدير - الطبعة الثانية ١٤٣٠هـ / ٢٠٠٩م.
٧. أ.د. أحمد بن داود المزجاجي الأشعري - مقدمة في الإدارة الإسلاميّة - إصدار: مكتبة خوارزم العلميّة - جدة - الطبعة الثانية - ١٤٣٨هـ.
٨. أ.د. أحمد بن داود المزجاجي الأشعري - الوجيز في أخلاقيّات العمل - إصدار: مكتبة خوارزم العلميّة. جدة - الطبعة الثالثة - ١٤٣٤هـ.
٩. د. أيوب خالد الأيوب - دورة (الدّكاء الأخلاقي في الأسرة) - مكتبة الملك فهد - جدة - ٢٠١٨م.
١٠. بريستون بوتجر ولويس بارسو - القيادة في فريق كبار المسؤولين (Leading in The Top Team) - مطبعة جامعة كامبريدج - بريطانيا - الطبعة الأولى - ٢٠٠٨م.
١١. بشير شكيب الجابري - القيادة والتغيير - إصدار: دار حافظ للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - ١٤١٤هـ / ١٩٩٤م.

١٢. تيري ليفين Terri levine توقف عن الإدارة وابدأ القيادة - إصدار: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية - جمهورية مصر العربية - الطبعة الثانية.
١٣. جون أدير - لا للمديرين - نعم للقادة - إصدار: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية - الطبعة الثانية - ٢٠١٤ م.
١٤. جيفري كرامز - أسلوب السيد ويلش (٢٤ درساً مستوحاة من أعظم الرؤساء التنفيذيين في العالم) - إصدار: مكتبة جرير - ٢٠٠٨ م.
١٥. جيفري فوكس - كيف تصبح رئيساً تنفيذياً (How to Become CEO) - الطبعة الأولى - ١٩٩٨ م. (نسخة انجليزية).
١٦. خالد سليمان (٨٤) نصيحة عملية للبدء بمشروع ريادي ناجح - إصدار: جبل عمان ناشرون - الطبعة الثالثة - ٢٠١٥ م.
١٧. خالد محمد خالد - الوصايا العشر لمن يريد أن يحيا - الطبعة السابعة - إصدار: دار المقطم للنشر والتوزيع - القاهرة - ٢٠٠٣ م.
١٨. خلاصات المدير ورجل الأعمال - (وصفات جاك ويلش الأربع للقيادة) - العدد ٤١٩ - يونيو ٢٠١٠ م.
١٩. دانييل جولمان - الذكاء العاطفي - ترجمة ليلى الجبالي - إصدار: عالم المعرفة - ٢٠٠٠ م.
٢٠. د. ديفيد فريمانتل - مطلوب (كيف تصبح أكثر الموظفين المطلوبين على الإطلاق) - إصدار: مكتبة جرير - الطبعة الأولى - ٢٠١١ م.
٢١. ديبرا بنتون - جاذبية الرئيس التنفيذي - الناشر: مكتبة جرير - الطبعة الأولى ٢٠٠٧ م.
٢٢. ديبرا بنتون - كيف تتصرف كرئيس تنفيذي (How to Act Like a CEO) - الناشر: مكجرو هيل - ٢٠٠١ م. (نسخة انجليزية).
٢٣. دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي - وزارة التجارة والصناعة - ١٤٣٥هـ/٢٠١٣ م.
٢٤. روبن شارما - من سيبيكي حين تموت - الطبعة الأولى - إصدار: مكتبة جرير - ٢٠١٥ م.

٢٥. ريهو أوكاوا - التفكير الذي لا يقهر - إصدار: الدار العربية للعلوم ناشرون - بيروت - الطبعة الأولى.
٢٦. ستيفن كوفي Stephen Covey - القيادة المرتكزة على مبادئ - إصدار مكتبة جرير - الطبعة الأولى - ٢٠٠٥ م.
٢٧. د. سعد سعود الكريباتي - كيف أصبحوا عظماء؟ إصدار: مؤسّسة فهد المرزوق الصحفية - الطبعة السادسة - ١٤٢٨ هـ / ٢٠٠٧ م.
٢٨. د. سيد الهوّاري - القادة صنّاع التغيير - إصدار: دار الجيل للطباعة - الطبعة الأولى - ٢٠٠٥ م.
٢٩. د. سيد الهوّاري القائد التحويلي - توزيع: مطبعة عين شمس - الطبعة الثانية ١٩٩٩ م.
٣٠. كارلوس غصن و فيليب رياس - التحول: النهوض التاريخي لشركة نيسان - الناشر: الدار العربيّة للعلوم - الطبعة الأولى - ٢٠٠٦ م.
٣١. محمد صادق إسماعيل - الفساد الإداري في العالم العربي (مفهومه وأبعاده المختلفة) - الناشر: المجموعة العربيّة للتدريب - ٢٠١٤ م.
٣٢. د. محمد عبدالغني حسن هلال - الذكاء العاطفي الاجتماعي - إصدار: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
٣٣. محمود شيت خطاب - قادة النبي ﷺ - إصدار: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - ١٤١٥ هـ / ١٩٩٥ م.
٣٤. هايل عبدالمولى طشطوش - أساسيات القيادة والإدارة - إصدار: دار الكندي للنشر والتوزيع - أربد - الأردن - الطبعة الأولى - ٢٠٠٨ م.
٣٥. مجلّة (CEO Middle East) - عدد شهر يونيو لعام ٢٠١٥ م.
٣٦. مجلّة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review .
٣٧. مدونة المدير التنفيذي العربيّ arabicceo.blogspot.com.
٣٨. صحيفة الإقتصادية الإلكترونية www.aleqt.com

٣٩. النشرة الدورية لبرنامج إنسياد للمعرفة (INSEAD Knowledge).
٤٠. شبكة كيف ويكي للأعمال www.keefwiki.com
٤١. موقع بوابة النجاح www.najah.com
٤٢. موقع كنانة أونلاين www.kenanaonline.net
٤٣. موقع العربي الجديد www.alaraby.co.uk
٤٤. موقع المنتدى العربي للموارد البشرية www.hrdiscussion.com
٤٥. موقع فوربس الشرق الأوسط www.forbesmiddleeast.com
٤٦. موقع إنسياد للمعرفة www.inseadknowledge.ae
٤٧. موقع صيد الفوائد www.saaid.net
٤٨. ويكيبيديا - الموسوعة الحرة.

المدير التنفيذي الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO

تأليف

عبداللطيف سعيد العمودي

المؤلف



المعلومات الشخصية

الاسم: عبداللطيف سعيد محمد العامودي.
الميلاد: جدة - 1377هـ/1958م.
الحالة الاجتماعية: متزوج .

الدرجات العلمية

بكالوريوس إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز،
بجدة بتقدير امتياز مع مرتبة الشرف، 1399هـ/1979م.

الخبرات الوظيفية

- الرئيس التنفيذي والعضو المنتدب لشركة سعيد محمد العمودي المحدودة - وكلاء إطارات تويو اليابانية وإطارات نيكسن الكورية.
- رئيس مجلس إدارة شركة مجموعة العمودي وشركاؤه .
- رئيس مجلس إدارة شركة رؤية غدن للتطوير والاستثمار العقاري
- نائب رئيس شركة مكين السعودية.
- عضو اللجنة التجارية الاستراتيجية بالغرفة التجارية الصناعية بجدة لفترتين، ورئيس فريق عمل مكافحة الغش التجاري (سابقاً).
- عضو لجنة شباب رجال الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية بجدة (سابقاً).
- عضو في الفريق الاستشاري لمراجعة الوضع الاقتصادي بمدينة جدة (سابقاً).

الكتب والمؤلفات

- (أساسيات البيع ومبادئ النجاح).
- (دليل البائع الناجح - كيف تصبح بائع إطارات متميز).
- (استراتيجيات تسويقية).
- (المدير التنفيذي الناجح).

المدير التنفيذي الناجح

نحو قيادة تنفيذية فاعلة
Successful CEO



أسعد بتواصلكم

✉ alatief@smalamoudi.com.sa

📘 @abdullatif.alamoudi

🐦 @abdullatifalamo

📷 @alamoudiabdullatif