

## الفصل الثالث

# فجوة المسؤولية القيادية

أثناء عودتي قابلت مديرة الموارد البشرية بإحدى شركات الخدمات المالية. وعندما جلسنا لنبداً نقاشنا، كان من الواضح أنها محبطة. وبدأت حديثها قائلةً: «أعتقد أننا فعلنا كل ما هو صواب فيما يتعلق بتطوير قادتنا.» وأوضحت لي أن منظمته قد ميّزت القادة ذوي الإمكانيات العالية كما أن المنظمة صممت برنامج تنمية مخصوص لهؤلاء القادة. وأضافت: «منحناهم جميعاً كل التريقات والمناصب البراقة كما زدنا من التعويضات. والآن نحن ننتظر - نعم ننتظر منهم أن يتولى قيادة المنظمة.»

فطلبت منها أن توضح أكثر ما تعنيه «بأنهم ينتظرون.»

قالت: «بعد كل ما قمنا بهم، إنهم لا يقودون فعلياً.» «فهم لا يزالون ينتظرون إذن الفريق التنفيذي وتوجيهاته في كل مسألة بالمنظمة. أو أنهم بالأحرى أصبحوا متفرجين، فهم يكتفون بالاطلاع على المشكلات المستمرة أو مشاهدة المشروعات وهي تحيد عن مسارها الصحيح.» ثم شاركتني ما اعتقد أنه أهم جزء من رؤيتها المتعمقة: «يبدو الأمر كما لو كانوا لا يعرفون معنى أن تكون قائداً!»

وعلى مدار السنوات القليلة الماضية، سمعتُ أنا وفريق العمل الخاص بي الكثير والكثير من مثل هذه الآراء المؤلمة على لسان كبار المسؤولين التنفيذيين في جميع المجالات. ويبدو الأمر أنه على الرغم من الاستثمار في تطوير القيادة، توجد فجوة حقيقية بين ما نتوقعه من قادتنا وبين طريقة أدائهم لمسؤولياتهم القيادية. وهو ما أشرت إليه في الفصل التمهيدي، وأطلقت عليه فجوة المسؤولية القيادية.

ومنذ نشر الإصدار الأول من هذا الكتاب، كان من المدهش بالنسبة لي أن أرى أن أفكاري تضرب على وتر حساس للقادة على مختلف مناصبهم ممن يترأسون سدة القيادة أو ما يطلق عليهم قادة (C-suite) إلى القادة في خط المواجهة، ومن رؤساء مجالس الإدارة إلى مديري الموارد البشرية. وبدأت أشعر أن المسؤولية القيادية أصبحت في حقيقة الأمر الواقع مشكلة تواجه الأعمال على نطاق واسع. فقد رأيت نفس المستوى من الإحباط لدى العملاء والمنظمات الأخرى.

لذلك قررنا في ربيع عام 2015 أننا بحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث حول هذه المشكلة. عقدنا شراكة مع شبكة أخصائيي الموارد البشرية + الاستراتيجية (HRPS)، وهي القسم التنفيذي لجمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM). وتعد هذه العضوية هي أكبر تجمع لمديري الموارد البشرية في مجال الأعمال، واعتقدنا أن هؤلاء الأعضاء يمكنهم تقديم رؤى مهمة لنا فيما يتعلق بالوضع الحالي للمسؤولية القيادية داخل الشركات.

لقد أجرينا دراسة استقصائية عن طريق شركة أبحاث مستقلة وتواصلت مع أكثر من مائتي عضو في شبكة أخصائيي الموارد البشرية (HRPS) من جميع أنحاء أمريكا الشمالية، وكان معظمهم من قادة الموارد البشرية وكبار المديرين التنفيذيين على مستوى مجالات أعمال متنوعة ويمثلون عددًا من مجموعة الشركات العالمية الخمسة المُرَجَّحة في قائمة مجلة فورتشن (Fortune 500). وكانت هذه هي أول دراسة أجريت على الإطلاق لمعرفة تأثير المسؤولية القيادية على الأعمال كانت النتائج لافتة للانتباه:<sup>1</sup>

- وأظهرت الدراسة أن ما يقرب من ثلاثة أرباع (72٪) من المشاركين أكدوا أن المسؤولية القيادية تُعد بالفعل «مسألة هامة للغاية للأعمال» داخل منظماتهم.

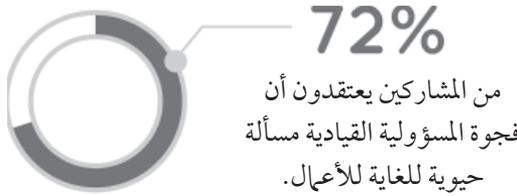
- كما وجدت الدراسة أن 37٪ فقط من المشاركين راضين عن مستوى المسؤولية القيادية في المنظمات.

وكانت الاستجابة الجماعية عالية وواضحة: إن فجوة المسؤولية القيادية حقيقية ومنتشرة وهي أيضًا مسألة حيوية للغاية للأعمال ويجب معالجتها.

وبعد أن اكتشفنا أن المشكلة منتشرة على نطاق واسع، قررنا أنا وفريقي توسيع نطاق الدراسة عالميًا لتشمل شركات في أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية وأوروبا وآسيا. وشارك بالدراسة في المجمل 2084 من كبار مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين للأعمال.<sup>2</sup> كانت النتائج مثيرة - حيث أظهرت البيانات على المستوى العالمي تطابقًا كامل تقريبًا مع النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الأولى، مما أدى إلى استنتاج أن فجوة المسؤولية القيادية تمثل مشكلة عالمية.<sup>3</sup>

## محاولة تفهّم فجوة المسؤولية القيادية: نتائج الدراسة

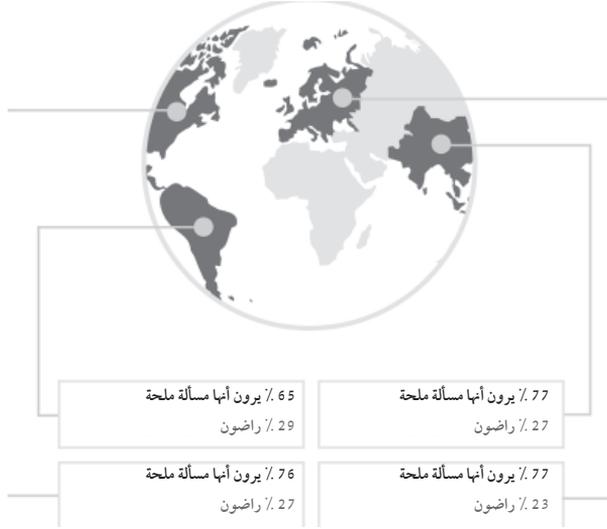
كما هو موضح في الشكل 1.3، يعتقد 72٪ من المشاركين حول العالم أن فجوة المسؤولية القيادية مسألة حيوية للغاية للأعمال داخل منظماتهم.



الشكل 1.3 - فجوة المسؤولية القيادية.

31٪ فقط من بينهم كانوا راضين عن درجة المسؤولية القيادية التي أظهرها قادتهم.

إن اتساق نتائج هذه الدراسة الاستقصائية (كما هو موضح أدناه في الشكل 2.3) أمر مثير للدهشة وجدير بالملاحظة وفي النهاية هو أمر بالغ الأهمية. ووفقاً للبيانات التي حصلنا عليها من المشاركين في أمريكا الشمالية والجنوبية وآسيا وأوروبا، أصبح من الواضح أيضاً أن فجوة المسؤولية القيادية تُعد تحدياً كبيراً للأعمال على مستوى العالم وليس أمراً محدوداً.



### الشكل 2.3 - المسؤولية القيادية: المشكلة على نطاق عالمي.

فلتتوقف لحظة وتأمل المسألة بالنسبة لمؤسستك. إلى أي مدى تعتقد أنها المسؤولية القيادية حيوية للأعمال؟ ما مدى رضاك عن درجة المسؤولية القيادية التي أظهرها القادة داخل مؤسستك؟

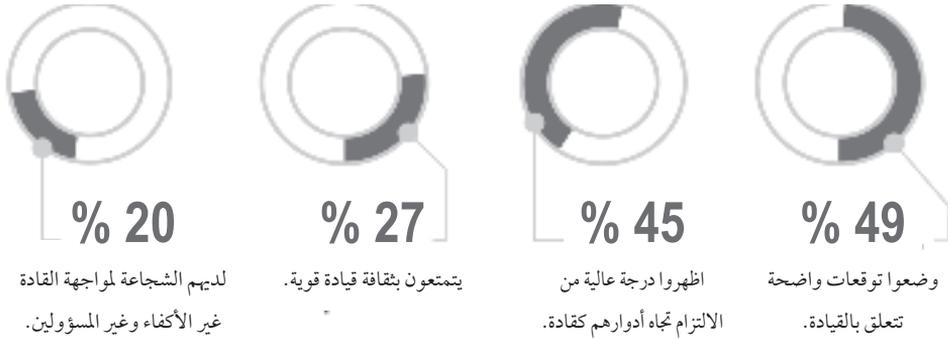
كما أظهرت الدراسة التي قمنا بها جوانب أخرى عالية تتعلق بالمسؤولية القيادية بما في ذلك مدى ما قامت به الشركات فيما يلي:

- وضع توقعات واضحة لقيادتهم
- اعتقادهم أن قادتهم ملتزمون تماماً بأدوارهم كقيادة

- التحلي بالشجاعة لمعالجة القيادة المتواضعة
- اعتقادهم بأن لديهم ثقافة قيادة قوية

توضح النتائج (انظر الشكل 3.3) أن ما يقرب من نصف الشركات التي شملها الاستطلاع تعتقد أنها وضعت توقعات واضحة. قلة قليلة اعترفت بالفشل في تحديد التوقعات لقاداتها بشكل يتسم بالتأني والوضوح. استناداً إلى أعمال عملائنا، وجدنا أن هذه ممارسة مهمة للمنظمات يجب وضعها في المكان الصحيح لخلق أساس لتحقيق المسؤولية القيادية. سأعود إلى هذه النقطة لاحقاً في هذا الفصل.

وكانت إحدى النتائج الصادمة هي أن أقل من نصف المشاركين في الاستطلاع يعتقدون أن قادتهم ملتزمون تماماً بأدوارهم. وخلال مناقشاتي مع العديد من كبار المسؤولين التنفيذيين وجدت أنهم يعتقدون أن العديد القادة لديهم ملتزمون بالجوانب الفنية التخصصية من أدوارهم. في حين أن القليل منهم يلتزم بالجوانب الحقيقية للقيادة مثل حسن إدارة الأشخاص وإلهام فرق عملهم ومعالجة المشكلات التي تتعلق بضعف أداء العاملين والعمل على بناء ثقافة قيادة داخل المنظمة. وعلى نفس الطريقة التي استخدمتها سابقاً لوصفهم في هذا الكتاب، من الواضح أن لدينا أشخاصاً في أدوار قيادية لا يمتلكون زمام أمورهم تماماً ولا يسطلعون بمسؤولياتهم كاملةً كقادة. والعديد منهم قادة لبعض الوقت ولا ينتبهون إلا إلى جزء صغير مما يجب عليهم القيام به في أدوارهم.



الشكل 3.3 - نظرة متعمقة حول المسؤولية القيادية.

أحد النتائج الهامة للغاية بالنسبة لي هي اعتقاد 27٪ فقط من المشاركين أن لديهم ثقافة قيادة قوية في منظماتهم. فهذا أمر يندرج بالخطر؛ خاصةً عندما نفكر أن هناك العديد من المنظمات تحتاج إلى التحول ولتحقيق ذلك تحتاج إلى ثقافة قيادة قوية لتساعدهم على النجاح. تشير هذه النتيجة إلى أن على الشركات القيام بعمل شاق لترسيخ ثقافة القيادة التي تحتاجها لتحويل منظماتها بنجاح. فقد تعلمتُ من خبرتي خلال سنوات عملي كاستشاري أنه في حالة كانت ثقافة القيادة ضعيفة بالشركة، أصبح ذلك خطرًا حقيقيًا؛ لن تكون المؤسسة قادرة على تحقيق التغيير بفعالية، أو لن تتمكن من الوصول إلى نجاح مستدام طويل الأجل، أو ستخفق في جذب أفضل المواهب.

وأظهرت الدراسة نتيجة مذهلة وهي أن عددًا ضئيلاً من الشركات (20٪ فقط) هم الذين يعتقدون أن لديهم الشجاعة للتعامل مع القادة غير الأكفاء. واعترف المشاركون بصراحة أنهم يعرفون جيداً القادة غير المسؤولين وأصحاب الأداء المتواضع. في حين أنهم اعترفوا أيضاً بأنهم عادةً لا يتعاملون مع هؤلاء القادة بطريقة استباقية. وذلك يؤدي بدوره للأسف إلى سوء الأداء ويزيد من انعدام المسؤولية القيادية، ويؤدي إلى تفاقم المشكلة الأساسية التي تواجهها الشركات.

## **تفاوت درجة الرضا عن المسؤولية القيادية وفقاً لمستوى القائد**

استكشفت الدراسة ثلاثة مستويات للرضا عن القيادة: المسؤولية الظاهرة للمديرين التنفيذيين، القيادات المتوسطة، وقادة خط المواجهة. يعرض الشكل 3.4 النتائج. وبينما تشير البيانات إلى مزيد من الرضا عن قادة المستوى التنفيذي، إلا أنها أبعد ما تكون عن التأييد العام لذلك.



الشكل 4.3 - تفاوت درجة الرضا عن المسؤولية القيادية وفقاً للمستوى.

وفي المجمل فإن هذه النتائج تشير إلى أنه على المنظمات بذل الكثير من الجهد والعمل لتطوير مسؤولية قيادية قوية على جميع المستويات.

ووفقاً لراي أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في الموارد البشرية الذي شارك معنا أثناء إحدى فعالياتنا مع العملاء في فرنسا؛ قائلاً: «يجب أن تكون الإدارة العليا مسؤولة. إذا كانت هناك فجوة في المسؤولية داخل منظمة ما، فسيعني ذلك بالضرورة وجود فجوة أيضاً بين العاملين وبين من يرأسوهم مباشرة وكذلك مع القادة الآخرين الأقل في التسلسل الوظيفي. ولن تكون المؤسسة ناجحة.»

وعندما تفكر أنت كقائد في هذه النتائج بعينها، كيف في تصورك يمكن لمنظمتك مواجهة هذه النتائج؟ هل سيكون مستوى الرضا وفقاً للمستويات المختلفة للقيادة أقوى أم أضعف من النتائج التي أظهرتها الدراسة وذكرناها أعلاه؟

## العلاقة بين المسؤولية القيادية ومستوى أداء الشركة

كنت أنا وفريقي مهتمين بمعرفة ما إذا كان هناك أي صلة بين المسؤولية القيادية القوية وأداء الشركة.

لقد طلبنا من المشاركين في الاستطلاع أن يحددوا ما إذا كانت منظماتهم تُعد رائدة في المجال (من ضمن الربع الأعلى في الأداء)، أو كانت ذات أداء متوسط/ أعلى من المتوسط، أو ذات أداء ضعيف (من ضمن الربع الأخير) وذلك بالمقارنة مع باقي المنافسين في المجال. حدد 29٪ من المشاركين بأنفسهم أن شركاتهم تعد من ضمن الشركات الرائدة في المجال؛ بينما كانت 47٪ منهم من الشركات ذات الأداء المتوسط (ليسوا من الشركات الرائدة ولكنهم ليسوا شركات ذات أداء ضعيف)؛ و 14٪ حددوا أن شركاتهم تعتبر ذات أداء أقل من المتوسط أو أداء ضعيف.

وعلى الرغم أن جميع المشاركين اعتبروا المسؤولية القيادية مسألة حيوية وغاية في الأهمية بغض النظر عن أداء شركاتهم، ظهرت اختلافات واضحة بين قادة المجال والآخرين (انظر الشكل 5.3). كما أظهر قادة المجال درجة إجمالية أعلى من الرضا عن المسؤولية القيادية، وأوضحوا أنهم يستثمرون المزيد من الوقت لتحديد توقعات واضحة، ذكروا أن لديهم نسبة إجمالية أعلى من القادة المسؤولين. لذلك أصبح من الواضح أن مثل هذه الشركات الرائدة في المجال لا تصبح كذلك عن طريق الصدفة؛ حيث يبدو أن المسؤولية القيادية القوية جزء من أسباب النجاح الخاصة بها.

وتشير هذه النتائج بشدة إلى وجود علاقة قوية بين المسؤولية القيادية وأداء الشركة. وهذا يوضح الأمور تمامًا ويبدو منطقيًا، فإذا كانت ثقافة القيادة ضعيفة والقادة غير مسؤولين، فسوف تواجه صعوبات بالغة في دفع أداء شركتك لتصبح شركة رائدة في المجال. فالقادة غير الأكفاء لن يحققوا أبدًا النتائج المرجوة. فهم لم ولن يستطيعوا بأي حال من الأحوال تحقيق ذلك.



الشكل 5.3 - العلاقة بين المسؤولية القيادية ومستوى أداء الشركات.

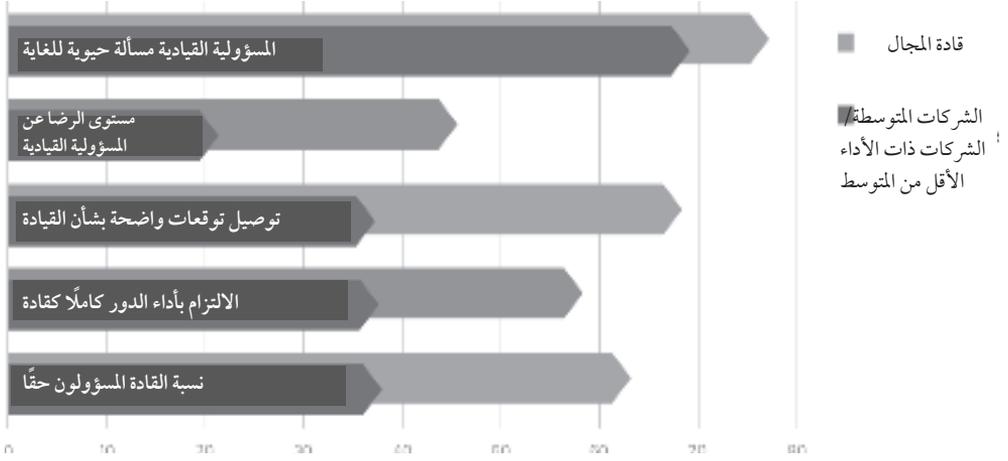
### الأبعاد الثلاثة للمسؤولية القيادية:

#### السلوكيات والممارسات التنظيمية والثقافة

كما أظهرت أيضاً الدراسة التي قمنا بها ثلاثة أبعاد رئيسية من المسؤولية القيادية (الشكل 6.3):<sup>4</sup>

1. السلوكيات الفعلية التي يظهرها القادة المسؤولون يوماً بعد يوم.

2. الممارسات التنظيمية التي تساعد على خلق مسؤولية قيادية قوية



الشكل 6.3 - الأبعاد الثلاثة للمسؤولية القيادية.

3. سمات ثقافة القيادة التي من شأنها ترسيخ المسؤولية القيادية بين القادة والمحافظة عليها. وواصل النموذج الذي شاركته أعلاه اظهارة نتائج مماثلة: حيث تتفوق الشركات الرائدة في المجال بشكل مستمر على غيرها من الشركات المتوسطة وذات الأداء الضعيف في كل من هذه الأبعاد الثلاثة.

### السلوكيات المميزة للقادة المسؤولين حقاً

عندما سألنا المشاركين عن القادة الذين يتحملون المسؤولية بحق داخل شركاتهم، اعتقدوا وجود بعض السلوكيات المتكررة لهؤلاء القادة في غالب الأمر. لقد وجدنا درجة عالية من الاتساق بين السلوكيات الرئيسية المحددة للقادة، بغض النظر عن أداء الشركة. وبمعنى آخر، من الواضح أن المسؤولية القيادية تكون متماثلة بغض النظر عن أداء الشركات المختلف.

ولكن، كما هو موضح في الشكل 7.3 توجد بعض الاختلافات الرئيسية المثيرة للاهتمام في مدى تكرار بعض السلوكيات بالنسبة للشركات الرائدة في المجال والشركات المتوسطة والأقل من المتوسطة أو ضعيفة الأداء.

وتظهر تلك الاختلافات الرئيسية بين الشركات الرائدة في المجال والشركات المتوسطة والأقل من المتوسطة أو ضعيفة الأداء في السلوكيات الخمسة المميزة الأهم للقادة المسؤولين والموضحة كما يلي في الشكل (8.3).



الشكل 7.3 - سلوكيات القادة المسؤولين حسب مستوى أداء الشركة.

- 1 تحميل الآخرين مسؤولية تحقيق مستويات عالية في الأداء.
- 2 معالجة القضايا الصعبة واتخاذ القرارات الصعبة.
- 3 التواصل الفعال لتحقيق استراتيجية العمل في جميع أنحاء منظمة.
- 4 التعبير عن تفاؤهم بشأن الشركة ومستقبلها.
- 5 الوضوح بشأن الاتجاهات الخارجية في بيئة الأعمال

الشكل 8.3 - أكثر خمس سلوكيات تميز القادة المسؤولين حقًا.

وبذلك نتجنا هذه السلوكيات الخمسة كيف أن القادة المسؤولين يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من القادة. وأثناء الفعاليات الخاصة بعملائنا، تسنى لنا المشاركة في نقاشات هادفة معهم. وسأعرض نظرة متعمقة حول النتائج التي توصلت إليها تلك المناقشات:

- تحميل الآخرين مسؤولية تحقيق مستويات عالية في الأداء إن المسؤولية القيادية الحقيقية تبنى على أساس معايير قوية وتوقعات واضحة. وأوضح المشاركون أن القادة المسؤولين حقًا كانوا في شركاتهم لا يقبلون أبدًا بمستوى «جيد بما يكفي». فهم دائمى التحدي مع فرقهم وزملائهم ليصبح هدفهم جميعًا تحقيق معايير أداء أعلى.

بينما يمكن اعتبار هذه النقطة واضحة من جوانب شتى، تشير البيانات إلى أن ذلك لا يحدث فعلياً على نطاق واسع بالشكل الذي قد ترغبه كثير من المنظمات.

- معالجة القضايا الصعبة واتخاذ القرارات الصعبة. وهذه السمة المميزة تمثل أكبر فرق في نتائج الدراسة في قدرة القادة الموجودين في الشركات الرائدة بالمجال على معالجة القضايا الصعبة واتخاذ القرارات الصعبة؛ وهو العنصر المكون الرئيسي ليصبح القائد قائداً مسؤولاً حقيقةً (وهو ما ناقشته في الفصل السابع من هذا الكتاب). وخلال المناقشات مع عملائنا، عرفنا جيداً أن هذا هو السلوك الأكثر تمييزاً ويمكن ملاحظته على القادة الذين يعتبرون مسؤولين حقاً. وفي ذات الوقت، كان هذا السلوك غائباً بشكل أكبر بين العديد من القادة المتوسطين.

- التواصل الفعال لتحقيق استراتيجية العمل في جميع أنحاء المنظمة؛ فالقادة المسؤولون يمكنهم التواصل بفعالية فيما يتعلق باستراتيجية الشركة. ويُعد هذا السلوك مهماً لأنه يساعد فرق العمل والموظفين على فهم مدى مساهمة ما يقومون به من أعمال في إنجاح الشركة، الأمر الذي يجعل كل مهمة يؤديها أكثر أهميةً ومكافأةً. فعندما يعبر القادة عن الرؤية الاستراتيجية بوضوح يساعد ذلك كل عضو في الفريق على أن يكون أكثر «مشاركةً»، كما يظل كل منهم متحمساً للقيام بدوره.

- التعبير عن تفاؤهم بشأن الشركة ومستقبلها، حيث يعبر القادة المسؤولون عن تفاؤهم فيما يتعلق بالشركة ومستقبلها. في حين يبدو أن القادة غير المسؤولين يؤديون ما عليهم بشكل نمطي فقط يوم بعد يوم دون أي استثمار شخصي من جانبهم لصالح العمل كفريق. ويبدو الكثيرون منهم غير مشاركين أو متحمسين. مما يعوق قدرة الشركة على جعل الموظفين يشاركون في العمل بكامل طاقتهم. وكما عبر عن ذلك أحد العملاء، «إذا لم يكن القادة أنفسهم متحمسين لما نحاول القيام به كشركة، فلن يكون موظفونا أبداً كذلك».

• الوضوح بشأن الاتجاهات الخارجية في بيئة الأعمال وكان السلوك النهائي الذي كشف عن وجود فرق كبير هو قدرة القادة على إدراك الاتجاهات الخارجية في بيئة أعمالهم. حيث أخبرنا العديد من العملاء أثناء الفعاليات التي نجرىها معهم أنهم يشعرون بالحزن تجاه حقيقة أن العديد من قادتهم يبدوون وكأنهم «رؤوسهم مدفونة في الرمال»، أو يمكن وصفهم بأنهم يركزون أكثر من اللازم على الشؤون الداخلية فحسب. ولكن على النقيض من ذلك، نجد أن القادة المسؤولين يحرصون على تفهم بيئة أعمالهم جيدًا ليجدوا الفرص أو لتحديد التهديدات والمخاطر والتعامل معها. ويسهم هذا السلوك الاستباقي في تحقيق مسؤولية قيادية أقوى بشكل شامل.

تبدأ السلوكيات الخمسة الموضحة أعلاه في تشكيل السمات الرئيسية لما يهتم به القائد المسؤول فعليًا كما تظهر السلوكيات التي لها التأثير الأكبر. توقف لحظة للتفكير فيما إذا كنت أنت نفسك كقائد تظهر باستمرار هذه السلوكيات الخمسة للقادة المسؤولين حقًا.

الآن، دعونا نركز على السلوكيات الأخرى التي اكتشفناها مثل: مد جسور التعاون والبعد عن العزلة وتنسيق الجهود المبذولة، والعمل بما يحقق مصلحة المنظمة بأكملها، وبناء قدرات الفرق. وقد أعرب العديد من عملائنا أن هذه السلوكيات أصبحت بشكل متزايد أكثر أهمية في ثقافة العديد المنظمات، وبخاصة المنظمات ذات الهيكل المصفوفي. فطبيعة العمل داخل معظم الشركات اليوم أصبحت أفقية، حيث تتطلب من القادة التعاون والعمل بما يحقق مصلحة المنظمة بأكملها وتطوير فرقهم للمشاركة بفعالية مع الإدارات الأخرى.

وأظهرت الدراسة كذلك أن العمل على تقليل السياسات غير الصحية داخل الشركات كانت نسبته منخفضة بالنسبة لجميع المستويات الثلاثة للشركات، مما يشير إلى أن جميع القادة يكافحون من أجل معالجة هذه السلوكيات داخل فرقهم. وهذا يكشف عن وجود مسألة منتشرة تتعلق بالمسؤولية القيادية داخل المنظمات ألا وهي التأكيد على أهمية أن يكون القادة مسؤولين وأن يضربوا مثالًا يحتذى به في القيادة.

وكانت إحدى نتائج الدراسة المثيرة للاهتمام بين المؤسسات ذات الأداء المنخفض، هي أن القادة يوجهون كثيرًا من طاقاتهم لتطوير قدراتهم القيادية. وبينما تؤكد الحكمة التقليدية على أهمية استثمار القادة في تنمية أنفسهم، أظهرت النتائج أن هذا السلوك لم يؤثر بشكل كبير في الشركات الرائدة في هذا المجال.

وبعد دراسة أعمق لهذه النتائج من خلال المناقشات مع العملاء والمشاركين بالدراسة، ظهرت ثلاث فرضيات لمحاولة شرح البيانات. اقترحت الفرضية الأولى أن ذلك قد يرجع إلى إمكانية قضاء القادة غير المسؤولين وقتًا طويلاً في تطوير أنفسهم ويكون ذلك على حساب بعض السلوكيات الأخرى الهامة؛ فتصبح بذلك التنمية الشخصية استراتيجية يتجنب استخدامها بعض القادة. وكانت الفرضية الثانية هي أن قادة الشركات منخفضة الأداء يعرفون أنهم يعانون من أجل الإيفاء بمطالب أدوارهم، ونتيجة لذلك يحاولون تحسين أنفسهم من خلال الاستثمار في التنمية الشخصية. أخيراً، جادل البعض بخصوص أن القادة المسؤولين حقاً يطورون أنفسهم في العمل من خلال العمل على اكتساب السلوكيات القيادية الأكثر صعوبة وهم بذلك يتحدثون أنفسهم للنمو كل يوم.

وهكذا لم يكن هناك إجماع واضح على تفسير هذه النتيجة. ولكن أظهرت تلك النتائج أنه يجب على الشركات إلقاء نظرة ثانية على كم الوقت الذي يقضيه القادة في تطوير أنفسهم وما إذا كان هذا الاستثمار مبرراً أم لا.

## الممارسات التنظيمية لبناء مسؤولية قيادية قوية

كشفت الدراسة عن بعض الاختلافات الجلية بين الشركات الرائدة في المجال والشركات الأخرى فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية التي تتخذها المنظمات لتأسيس مسؤولية قيادية قوية (انظر الشكل 9.3).

فقد تفوقت المنظمات الرائدة في المجال بشكل ملحوظ على الشركات المتوسطة الشركات ذات الأداء المنخفض في كل الممارسات التنظيمية التي تناولتها الدراسة التي قمنا بها. وذلك في مجالين رئيسيين هما: «ضمان تفهم القادة لما يهم العملاء» و«وضع توقعات محددة للقيادة».

اطلاع القادة على بيانات مستوى مشاركة الموظفين  
للمساعدة على ترسيخ ثقافة أقوى داخل المنظمة.



الشكل 9.3 - يوضح الممارسات التنظيمية حسب مستوى أداء الشركة.

واتسعت الفجوة بين النتائج أكثر، مما يؤكد أن هذه الممارسات هامة للغاية ويجب على الشركات التفكير بجديّة في معالجتها داخل منظماتهم.

واتضح لنا بعض الآراء القيمة أثناء مناقشاتنا مع العملاء والمشاركين بالدراسة فيما يتعلق بكل ممارسة من الممارسات التنظيمية.

- التأكد من أن القادة يتفهمون ما يهم عملائنا. تساعد هذه الممارسة على جعل الأمور واضحة أمام قادة المنظمة. فعندما يتفهم القادة حقًا متطلبات العملاء وما يهمهم، فإن ذلك يؤدي إلى التركيز بشكل كبير على الأولويات الرئيسية. وبذلك يؤدي إلى إحداث آلية تؤدي إلى الوصول إلى المسؤولية القيادية الحقيقية.

- الحرص على الممارسات التي تزيد من التنوع داخل المنظمة. نجد أنه داخل العديد من الشركات، يعتمد مفهوم القيادة غالبًا على القوالب الثابتة التقليدية الخاصة بالرجال. في حين أن القادة الرائدون لا يقومون بوضع سمات ثابتة للقيادة لتناسب قالب واحد من الخصائص؛ بل يركزون على ما يحقق المسؤولية القيادية كمطلب وتوقع أساسي. وأوضح العملاء أن هذا من شأنه إتاحة الفرصة لأشخاص أكثر تنوعًا للانتقال إلى الأدوار القيادية.
- تدرج استراتيجية العمل لتحقيق وضوح للرؤية الاستراتيجية بين القادة. يكرس القادة الرائدون أوقاتًا طويلة لضمان تفهم القادة للأولويات الاستراتيجية. مما يؤدي إلى وضوح الرؤية داخل المنظمة ويشكل أساسًا للمسؤولية.
- تصميم برامج رسمية لإدارة تعاقب الموظفين لتحديد القادة ذوي الإمكانيات العالية. يسعى القادة الرائدون بشكل دائم إلى تهيئة الجيل القادم من القادة المسؤولين. فإظهار المسؤولية القيادية هي إحدى العلامات الرئيسية المميزة لقيادة المستقبل.
- تحديد التوقعات الخاصة بالقيادة للقادة وتوضيحها. نجد أن الشركات الرائدة في المجال توضح ما تتوقعه من قادتها. وفي كثير من الأحيان، يكون ذلك عن طريق رسائل مباشرة للقيادة يتم تضمينها كجزء لا يتجزأ في آلية عمل المنظمة.
- اطلاع القادة على بيانات مستوى مشاركة الموظفين للمساعدة على ترسيخ ثقافة أقوى داخل المنظمة. علمنا أن الشركات الرائدة في المجال تحرص بشدة على الشفافية فيما يتعلق ببيانات مستوى مشاركة الموظفين داخلها. تتم مشاركة البيانات على نطاق واسع بحيث يتم التعرف على القادة ذوي الفرق شديدة المشاركة، في حين يتضح أيضًا من لديهم فرق ذات مستويات مشاركة منخفضة. فلا مجال لإخفاء ذلك بالأساس. فهذا يساعد على تحقيق المسؤولية القيادية لدى القادة تجاه مشاركة الموظفين.

• تنفيذ برامج التطوير التي تنمي قدرات القادة بشكل فعال. فالقادة الرائدون يضعون برامج حيد التنفيذ ليس فقط لبناء المهارات والقدرات، بل أيضاً لزيادة وضوح الأهداف الاستراتيجية وتحقيق المسؤولية.

• كما أنهم يشجعون اجتماع القادة من خلال المنتديات لمساعدتهم على التواصل وبناء العلاقات. فهم يدركون جيداً أن بناء ثقافة قوية أمر أساسي لتحقيق النجاح، لذلك يعملون على إيجاد الطرق لتسهيل بناء العلاقات بين قادتهم من خلال المنتديات والآليات الأخرى.

والآن، أثناء قيامك بمراجعة قائمة الممارسات التنظيمية التالية، ما هي الممارسات القوية حالياً داخل منطمتك أنت؟ وأياً منها تحتاج إلى مزيد من التعزيز من أجل ترسيخ مسؤولية قيادية قوية؟

## السمات المميزة لثقافة القيادة

وفقاً لما تم عرضه سابقاً في هذا الفصل، فإن 27٪ فقط من الشركات التي شملها الاستطلاع تعتقد أن لديها ثقافة قيادة قوية. ومن خلال النظر إلى الثقافة تحديداً والاختلافات الكبيرة التي تنشأ بين الشركات الرائدة في المجال، والشركات المتوسطة والشركات ذات الأداء الضعيف من خلال سبع من إجمالي عشر صفات تناولها البحث الذي قمنا به (انظر الشكل 10.3).

فبالتالي يتضح أنه عندما يكون لدى المنظمة قادة مسؤولون حقاً ومدعومين بممارسات تنظيمية رئيسية، سيؤدي ذلك إلى خلق ثقافة قوية للمسؤولية القيادية. وقد لخصت واحدة من العملاء تشغل منصب نائبة الرئيس التنفيذي لتطوير الأعمال في سنغافورة، النقطة الرئيسية بشكل جيد عندما قالت: «إن كبار القادة يرسخون الثقافة ويضعون النغمة المميزة للمنظمة».



الشكل 10.3 - سمات ثقافة القيادة حسب مستوى أداء الشركة.

وبذلك يكون من المحتم أن يبدووا مجموعة من السلوكيات تؤثر بدورها على سلوكيات القادة في المستوى القيادي التالي.

ويبدو أن هذا ما تسعى العديد من المنظمات لتحقيقه. وأثناء الفعاليات الخاصة بعملائنا بحضور القادة من حول العالم، كان موضوع ثقافة القيادة دائماً يثير المحادثات الأكثر حيويةً وتفاعلاً. ومن الواضح بالنسبة لي أن ثقافة القيادة تشغل قمة أوليات قضايا الأعمال بالنسبة لكبار المديرين التنفيذيين على مستوى العالم. فيما يلي ملخص للأفكار الرئيسية التي تمت مناقشتها والمتعلقة بسمات ثقافة القيادة التي تناولناها في البحث الذي قمنا به. وأثناء قراءتك لكل سمة رئيسية منها، فكر ملياً في مدى وجودها بالنسبة لثقافة القيادة داخل منظمك أنت:

- يُظهر القادة شغفاً مشتركاً ويسعون لتحقيق الاستراتيجية الخاصة بالأعمال كانت هذه سمة متغيرة للغاية لثقافة القيادة. ففي حين كان لدى معظم العملاء رغبة في وجود هذه

السمة الرئيسية، كان القليل منهم على ثقة من تواجدها فعليًا داخل منظماتهم. من وجهة نظري، يُعتبر هذا مجالًا مهمًا من مجالات تركيز الشركات من أجل توفير بيئة يشعر فيها القادة بالحماس تجاه تحقيق الاستراتيجية.

- يُظهر القادة درجة عالية من النضج الشخصي. نظر الجميع إلى مسألة النضج الشخصي كعنصر ثقافي حيوي وضروري لتحقيق المسؤولية الحقيقية. على الرغم من افتقار العديد من الشركات له. واستمتعتُ بمحادثات رائعة أثناء مناقشة موضوع: لماذا يُعد النضج الشخصي هام بالنسبة للمسؤولية القيادية. حيث أعرب الكثيرون عن رغبتهم في أن يكون لديهم قادة «ناضجون». الأمر الذي يعني أن يكون لديهم أشخاص يستطيعون مواجهة القضايا الصعبة بموضوعية،

- ولا يتفاعلون بشكل عاطفي، ويتحملون مسؤولية المشكلات، كل ذلك بدلاً من تقديم الأعداء أو إلقاء اللوم على الآخرين.

- يتمتع القادة بوضوح الرؤية فيما يتعلق بما هو قيم لعملائنا. كانت الأفكار التي تناولناها تشبه ما ناقشناه فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية حيث أن متطلبات العملاء تُعد أمرًا أساسيًا لترسيخ ثقافة المسؤولية القيادية. عليك الآن، أن تحدد إلى أي مدى لدى قادة شركتك ووضوح حول متطلبات عملائكم وما الذي يهمهم؟

- يضرب القادة نموذجًا لقيم منظمنا. كان هناك اتفاق واسع النطاق على أن هذا توقع مشترك لدى معظم الشركات؛ ومع ذلك، يبدو أن القليل منهم يعمل على تحقيقه ثقافيًا. وبمعنى آخر، يتغاضون عن عدم ضرب القادة نموذجًا لهذه القيم، ويعود السبب في ذلك بشكل كبير إلى أنهم سببًا في تحقيق مستويات أداء عالية. ومن ثم يحتاج هذا النموذج إلى التغيير.

- يلتزم القادة بفكرة «شركة واحدة لنا جميعًا»؛ لقد سمعنا مرات عديدة عن رغبة الشركات في قادة يرتقون بأنفسهم إلى مستوى هذه السمة الثقافية. وعلى الرغم

من توضيح الجميع لاحتياجهم إلى ذلك، نجد أن الهيكل التنظيمي ومقاييس الأداء الحالية تعزز سلوك العزلة والانفصال بين القادة. في حين أنني ومن خلال عملي الخاص مع العملاء شاهدتُ العديد من الرؤساء التنفيذيين ممن يتوقعون ذلك ويسعون إلى تحقيقه داخل منظماتهم. وفي الفصل الثامن سنناقش هذه الأفكار بشكل أكثر تعمقاً.

- يتميز القادة بالوضوح فيما يتعلق بالتوقعات القيادية للمنظمة؛ تعتمد هذه السمة إلى حد كبير على المنظمة. فإذا لم يتم تحديد توقعات واضحة من قبل المنظمة، فلن يصبح القادة على علم بما يجب أن يكونوا واضحين بشأنه. بل سيصبحون بلا هدف أو يبدؤون القيادة بطريقة لا تتفق مع قيم المنظمة.

- يحتفل القادة بشكل منتظم بالنجاح خلال مراحل العمل الرئيسية الخاصة بالمنظمة. أوضحت الدراسة أن هذه السمة تُعتبر أكبر فرصة ضائعة لدى العديد من الشركات. وكثير منهم لا يرسخون ثقافة تقدر وترفع من قيمة هذه السمة. ولكنهم يعتقدون أنه إذا فعلوا ذلك بشكل أكثر استمراراً، فسيكون ذلك وسيلة فاعلة لدعم التوقعات بشأن القيادة أثناء الاحتفاء بالقادة الذي يحققون نجاحاً ويرتقون بأنفسهم.

- يعزز القادة ثقافة يتم فيها الحفاظ على السياسة الداخلية عند الحد الأدنى. دارت العديد من المناقشات المثيرة للاهتمام حول هذه السمة. وشارك البعض معنا برأيه حول أن العديد من قادتهم يستنفدون طاقتهم في السياسة الداخلية. بينما عالج آخرون هذه المسألة بشكل مباشر من خلال الاستعانة بالقادة الذين يضعون الشركة في المرتبة الأولى وغير سياسيين بشكل كبير، كما عملوا على ترقية مثل هؤلاء القادة.

- يخلق القادة تجربة قيادة مشتركة للموظفين على مستوى المنظمة بأكملها. لم يلتفت إلى هذه السمة سوى عدد قليل من العملاء. ولذلك لم يفاجؤوا أنه تم تصنيفها على أنها أقل. في حين أعرب العديد من المديرين التنفيذيين عن رغبتهم فيها ولكن يبدو تحقيق ذلك أمراً صعباً بالنسبة لهم في الوقت الحالي.

• يتمتع القادة بشجاعة كافية لإعطاء تغذية راجعة صادقة وبناءة لبعضهم البعض. تقريباً لا يوجد تغذية راجعة على مستوى الأقران في جميع المنظمات. وهذا يُمثل تحدياً حيث أن العديد من المنظمات اليوم ذات هيكل مصفوفي. بينما في العديد من المنظمات الأخرى، نجد أن الأعمال تنجز بشكل متزايد داخل الأقسام المختلفة والوظائف المنعزلة عن بعضها البعض. لذلك يجب على القادة العمل سويًا. ولكن حال وجود هذا العائق الثقافي سيعيق من قدرة القادة على النجاح إذا لم يستطيعوا أو لم يرغبوا من تحدي بعضهم البعض.

## الأفكار الختامية - ترسيخ مسؤولية قيادية قوية:

### الطريق للمضي قدماً.

تكشف نتائج الدراسة التي أجريناها على مستوى العالم بعض الرؤى الهامة المتعلقة بتلك المسألة الحيوية للأعمال والتي تواجهها الشركات في جميع أنحاء العالم؛ ألا وهي فجوة المسؤولية القيادية. فلقد أكدت نتائج الدراسة ليس فقط تقديرًا أعمق لطبيعة المسؤولية القيادية ومتطلبات تحقيقها، ولكن أيضًا أثبتت الدراسة الارتباط الوثيق بينها وبين مستوى أداء الشركة؛ بمعنى أن الشركات الرائدة في المجال تتفوق على الشركات المتوسطة أو الأقل من المتوسطة فيما يتعلق بالتزامها تجاه ترسيخ المسؤولية القيادية.

في المجمل، تُعتبر نتائج دراستنا التي تضمنت مشاركين من جميع أنحاء العالم وثيقة الصلة للغاية بعالمنا اليوم. خاصة وأن الشركات تتعامل مع مناخ أعمال دائم التغير، مضطرب على جميع الأصعدة في ظل حاجة تلك الشركات إلى التحول لتبقى متجددة ومنتصلة. ولقد لخص أحد كبار مديري الموارد البشرية على مستوى العالم ومقر شركته في الولايات المتحدة هذا الأمر بأفضل طريقة عندما شاركني وجهة نظره قائلاً: «نحن نواجه قدر كبير من التغيير في شركتنا. لذلك نحن نحتاج إلى أن يكون قادتنا مسؤولين فعليًا

وهذه تعتبر فرصتنا الوحيدة لتجاوز كل ما نمر به بنجاح. « وهذا هو التحدي الذي يواجه جميع القادة وشركاتهم اليوم. ما هو الطريق للمضي قدماً؟ أعتقد أن الطريق المرجو يكمن في فهم فكرة عقد القيادة. فهذا هو أساس المسؤولية القيادية الحقيقية، وهذا ما سوف يركز عليه باقي الكتاب.

سنبدأ بمعرفة سبب حاجتنا لعقد القيادة. ثم سنتناول الشروط الأربعة لعقد القيادة وكيفية تطبيقها على القادة على جميع مستويات المنظمة. وأخيراً، سوف نختم الكتاب من خلال النظر في الكيفية التي يمكنك بها الوفاء بالشروط الأربعة لعقد القيادة من خلال دورك الخاص وكيف يمكنك تطبيق هذه الأفكار داخل منطمتك.

فجوة المسؤولية القيادية. دعنا نبدأ رحلتك الشخصية والتنظيمية لتحقيق مسؤولية قيادية قوية داخل منطمتك.

## اختبار شجاعة القادة. توقيع عقد القيادة

عندما تفكر فيما ورد بهذا الفصل من أفكار، عليك التوصل لإجابات للأسئلة التالية التي تقيس مدى شجاعتك كقائد:

- 1 - هل المسؤولية القيادية مسألة حيوية للغاية للأعمال داخل منطمتك.
- 2 - ما مدى رضاؤك عن مستوى المسؤولية القيادية داخل منطمتك؟
- 3 - إلى أي مدى يُعد القادة بمنطمتك ملتزمين بأداء أدوارهم كاملة؟
- 4 - هل تعتقد أن منطمتك تتمتع بثقافة قيادة قوية؟