

10

الفصل

شخصية القائد
في مجال الأعمال

سألت عبدالعزيز: ما مميزات رجل الأعمال الفعّال؟ بعد توليه مناصب قيادية في مؤسسات الأعمال وسنوات أكثر مراقباً فاعلاً وعن قرب، يمتلك عبدالعزيز الزامل بعض الرؤى المهمة التي يشارك بها للإجابة عن هذا السؤال.

النزاهة

يقول الزامل: «النزاهة من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها رجل الأعمال القيادي، ولا يقتصر الأمر على امتلاكه معايير أخلاقية رفيعة فقط، ولكن يجب أن تكون النزاهة مكوناً رئيساً من مكونات شخصيته؛ فالنزاهة تحقق ثقة الشركاء والعملاء، وتعزز من خلال القائد لتصبح متجذرة في المؤسسة، وتصبح بذلك الأسلوب الذي تسلكه الشركة في إنجاز الأعمال».

تعلم عبدالعزيز، مثل إخوانه الأحد عشر، من والده أن النزاهة يجب أن تكون الأساس في حياته المهنية والشخصية، ومن ثم فممنذ بداية حياته المهنية كان هذا المبدأ هو الموجه لمواقفه وأعماله، وذلك ما طبع مفاوضات سابق مع شركائها في المشروعات المشتركة، إنه يعتقد أن «الأعمال يجب ألا تكون قائمة على الخصام، ولكن على العدالة وسعادة الطرفين بعضهما ببعض، سواء أكانوا شركاء أم مزودين». كانت النزاهة من الصفات التي زرعا الزامل في سابق بنفسه، إذ كان قدوة، وفيمن عينهم من موظفين، خاصة في مراحل التأسيس الأولى، ومن التحق للعمل في سابق لاحقاً، بعد نموها، اندمج في ثقافة تعزز النزاهة، ومن لم يستطع منهم التأقلم انتقل إلى عمل آخر.

يشير الزامل ورفقاؤه في سابق بافتخار إلى أنه لم يلجأ أي من الشركاء في مشروعاتهم لبنود الاتفاقيات الأصلية؛ لأن سابق كانت مخلصه في تلبية جميع التزاماتها نحو شركائها، وما زال بيل جويس، الذي منح سابق رخصة تقنية يونيون كاربايد في عقد الثمانينيات من القرن العشرين، يشعر بالدهشة للسهولة التي أبرمت فيها الاتفاقية؛ إذ وجد أن عقد الاتفاقية مختلف كثيراً عما هو عليه الحال عند عقدها

مع كثير من الشركات في الغرب، ومع سابك جرى التوصل إلى اتفاقيات ترخيص التقنية بمناقشات قليلة ختمت ببساطة بمصافحة باليد، ولم يكن هناك شك مطلقاً في أن يخلف أي من الطرفين بالتزاماته، ويقول محمد الماضي، المدير التنفيذي لشركة سابك ما بين 1999 و2015م، عن الزامل:

كان د. القصيبي يتمتع بمستوى رفيع من النزاهة؛ لذلك فقد اختار الزامل لقيادة سابك، وعبدالعزيز الزامل كذلك اختار أشخاصاً مماثلين، وعيّن هؤلاء الأشخاص موظفين مماثلين، وبذلك أصبحت النزاهة جزءاً أصيلاً من سابك، وكان معظم الأشخاص الذين عيّنهم الزامل متعلمين تعليماً جيداً، وسمعتهم طيبة؛ إما سمعة عائلية طيبة، أو سمعة تتسم بالنزاهة في قطاع الأعمال، فلقد كانت النزاهة، ومنذ اليوم الأول، ركناً أساسياً في الشركة.

ومع نمو سابك، كان تشديد الزامل على الأمانة والنزاهة مستمراً وجلياً، وكان تركيزه على النزاهة هو ما ميّز جهوده لدخول سوق البتروكيماويات ببطء وانتظام؛ لعدم إحداث اضطراب في السوق، وعلى وجه التحديد، فهو لم يكن يريد أن تقوم سابك بأعمال قد تؤذي شركاءه، وقد جلب الزامل هذه الأخلاقيات معه إلى شركتي سبكييم والصحراء، وساعد ذلك على استقطاب عدد كبير من المستثمرين، ومهد الطريق لقيام مشروعات مشتركة مهمة بمشاركة شركات بتروكيماوية عالمية.

اختيار الشركاء

من الصفات الأخرى لرجل الأعمال القيادي الناجح، كما يقول الزامل، قدرته على تحديد الشركاء الجيدين وتأمين العمل معهم: «يعتمد نجاح الأعمال اعتماداً كبيراً على المهارة في إيجاد الأشخاص المناسبين للعمل معهم، ويمكنك أن ترى أهمية ذلك بالنظر إلى الكيفية التي حققت بها تطورها السريع، وتحديد الشركاء الجيدين كان دائماً أمراً أساسياً لتطور شركات سابك وسبكييم والصحراء أيضاً، وهذا مثبت في الوقت الحاضر في مشروعاتنا المشتركة مع شركات التصنيع، وليونديل بازل، وهانتسمان كوربوريشن، ونحاول دائماً التشارك مع شركات مرموقة تمتلك

التقنية المميزة، ولها وصول جيد إلى الأسواق، ولكننا أيضاً نأخذ في الحسبان سمعتهم من حيث الأمانة والنزاهة».

وكما رأينا سابقاً، فإن تحديد الشركاء المناسبين وتوظيفهم كان عنصراً أساسياً في نجاح سابق، وكان مهماً في سبكييم والصحراء، إذ زوّد الشركاء سابق بالتقنيات اللازمة، والتدريب العملي والأسواق، وبالمثل، بالنسبة إلى شركتي سبكييم والصحراء، فقد جلب الشركاء تقنيات مهمة، ووفروا أسواقاً أكيدة للمنتجات المستقبلية.

إن إيجاد الشركاء المناسبين هو فقط نصف الحكاية، والجزء الآخر منها هو امتلاك القدرة على استقطابهم والتأكد منهم، وفي سابق استخدم الزامل محفّز النفض لا استقطاب الشركات لإنجاز مشروعات مشتركة؛ ولكن في شركتي سبكييم والصحراء، كان للسمعة الطيبة عن أمانته ونزاهته ونجاحه الدور الرئيس في الاستقطاب، كما يبيّن هو ذلك بنفسه: «اليوم، عندما يقدّم عرض مشروع لأحد المستثمرين، فإنه ليس من المستغرب لديهم أن يسألوا: هل وافق الزامل على المشروع؟ فإذا كانت الإجابة بـ (نعم)، فسيقولون على الأغلب: حسناً، سأوافق أنا أيضاً، وهذا بفضل عائلتي، كما هو بفضل نجاحي الشخصي».

تأسيس الفريق

أثبت الزامل خلال حياته المهنية قدرته على تكوين إدارة نشطة تتكون من أفراد ذوي قدرات مختلفة يكمل بعضهم بعضاً، فإن هذه المجموعات تتمتع بالمواهب والمعرفة اللازمة لتحقيق الأهداف الطويلة الأمد، ولتحقيق رؤية الشركة التي وضعها الزامل.

يتطلّب تأسيس فرق العمل أكثر من كون الشخص على دراية جيدة بالمواهب؛ لذلك يشمل أيضاً الدراية العميقة بالمهارات المختلفة اللازمة للنجاح، والقدرة على تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، ويقول الزامل: «إعداد فريق عمل جيد مهمة معقدة؛ فيجب عليك أن تحكم على كون الأعضاء سوف يتفوقون معاً، وكيف سيعملون

بعضهم مع بعض، وتحديد المهارات والقدرات اللازمة لمشروعات محددة، فأنت لا تبحث فقط عن القدرات أو المؤهلات، يجب أن تبحث أيضاً عن إمكانية وجود التفاهم بين الأفراد، فإن الفريق أكثر بكثير من مجموع أجزائه.

وهذا صحيح؛ لأن القدرة على تقويم المواهب لا تزال عاملاً مهماً في تأسيس الفريق الجيد، وأثر قرار الزامل في اختيار المواهب المناسبة قد تبين في اختياره المتمكن لأول ستة موظفين لدى شركة سابق، وكان منهم إبراهيم بن سلمة ومحمد الماضي اللذان توليا منصب الرئيس التنفيذي لشركة سابق، وتركوا أثراً مهماً وواضحاً في تاريخ الشركة.

تفويض الصلاحيات

أشار الزامل أيضاً إلى مدى أهمية التفويض الفاعل للصلاحيات لرجال الأعمال، «وعندما تكلف شخصاً ما بمهمة، عليك أن تعطيه الموارد اللازمة والحرية في التصرف من أجل أن ينجز تلك المهمة، ويجب ألا تدقق في التفاصيل، وكنت قد تعلمت هذا الشيء في سن مبكرة من خلال مشاهدة والدي»، وقد بيّن عبدالله الزامل كيفية تمكين الناس؛ إذ أعطى أولاده الحرية في التصرف، ثم دعمهم عند الضرورة.

وكان القدوة الأخرى للزامل في مجال القيادة هو الملك فهد: «لقد قدّم دعمه لي بالكامل، وخاصة في محاولات تطوير الصناعة، وارتقى جميع من حوله لمستوى التحدي بنجاح؛ لأنه كان يعرف كيفية تمكين الناس وتحفيزهم»، ويذكر الزامل فضل الملك خالد، والملك فهد، وغازي القصيبي، في تقديم الدعم القوي والتشجيع له ولضريقه طوال حياته المهنية.

وتجسّدت سمة الزامل في قدرته على تمكين الآخرين جلياً في تكليف زملائه بالنهوض بالمسؤولية الكبرى في سابق، وكانت الثقة التي منحها الزامل والقصيبي للشباب السعوديين رائعة، وكما يذكر عبدالله النجدي:

كانت ثقة الإدارة الممنوحة للشباب حديثي الخبرة في سابقك أحد العناصر الرئيسية للنجاح، وكان ذلك يُعدّ تحدياً، أذكر أنه في إحدى المرات كنت أتحدث عن بيتروكيميا، وأناقش هيئتها التنظيمية مع رجل من شركة داو، فأشار الرجل إلى موقع لأحد المناصب على الهيكل التنظيمي للشركة، وقال: إن هذا المنصب لا يُمنح لأي شخص في شركة داو ما لم يعمل في الشركة عشرين سنة على الأقل، أما نحن فكانت لنا وجهات نظر مختلفة، وقلنا: «نحن نفوض المسؤولية لشخص نثق به، ربما ما زال في حاجة إلى بعض التدريب، ولكننا لن نتنظر عشرين سنة لنمنحه سلطة تولي المنصب».

ويمكن ملاحظة قدرة التفويض بكفاءة اليوم في شركتي سبكيم والصحراء، وبيّن أحمد العوهلي، الرئيس التنفيذي لشركة سبكيم، كيف أظهر الزامل روح القيادة في سابقك وغيرها عن طريق توفير رؤية وأهداف محددة، ثم تمكين ذوي الكفاءة من التصرف باستقلالية لتنفيذ هذه الرؤية.

الاهتمام بالناس

من خصائص رجل الأعمال القيادي الأخرى التي يشير إليها الزامل، الاهتمام الصادق بشؤون الناس، ويُعدّ ذلك مبدأً خاصاً جداً لمن يريد أن يكون في موقع قيادي: «يجب أن تتحلّى باهتمام صادق برفاهية الناس الذين يعملون معك والعملاء وأفراد المجتمع. إن نجاح الأعمال يتوقف على القدرة على تطوير قدرات الموظفين، وتلبية احتياجات العملاء، وكسب مصداقية الناس في المجتمع الذي توجد فيه الشركة، ولا يمكن تحقيق هذه الأمور إلا بالاهتمام الحقيقي بشؤون الناس».

ويستطيع الأشخاص العاملون مع الزامل إدراك هذه الميزات في شخصيته على الفور، ويقول عنه العوهلي: «إنه شخص لطيف، ويهتم بشؤون الناس، وإن تطور الموظف أمر مهم بالنسبة إليه».

الإقناع

ومن الأسس التي تحظى بالتقدير في القائد قدرته على إقناع الآخرين بوجهة نظر معينة، وقد أفادت هذه الخصلة الزامل كثيرًا طوال حياته المهنية؛ فقد كان بارعًا في مفاوضات المشروعات المشتركة في باكورة مسيرته، ووفق ما يقول عنه محمد الماضي:

لا أعلم كيف اكتسب مهارات التفاوض، ولكنه من دون شك كان يمتلكها، ومن المؤكد أنه اكتسبها من مكان ما؛ إن لديه قدرة كبيرة على الإقناع، وهو يصغي بانتباه شديد، ولا يتكلم إلا بعد الاستماع لجميع الناس من حوله، وهو كذلك يحترم الناس الذين لديهم وجهات نظر مخالفة. تعلمنا جميعًا كيفية التفاوض من خلال العمل معه ومشاهدته يفعل ذلك، فلقد بيّن لنا كيفية فعل ذلك.

كانت قدرة الزامل على الإقناع أداة قيّمة في كثير من الأوضاع، مكّنته من كسب الدعم له في مجموعة الزامل فيما يخص الاستثمارات في مجال البتروكيماويات، وساعدته مع المستثمرين في شركتي سبكييم والصحراء وفي بناء علاقات مع شركاء المشروعات المشتركة والآخرين، ويقول فهد الراجحي، وهو شريك في الاستثمار:

لقد أسس بنجاح عددًا من الشركات؛ لأنه كان يمتلك الرؤية، ولقدرته على إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين بطريقة واضحة ومقنعة. إنه رجل بسيط، وكان قادرًا على تبسيط المسائل المعقدة بطريقة يفهمها الناس، ويقدرونها، وساعده ذلك على كسبهم لجانبه، فقد أقنع أعضاء آخرين من عائلة الزامل بمساندته لتحقيق رؤيته، ولديه القدرة على إقناع المستثمرين، فهذا ما ألمسه.

وعندما سئل الزامل عن قدرته على استمالة الآخرين؟ أجاب بتواضع:

«يقول الناس: إن لدي القدرة على الإقناع، فقد يكون ذلك صحيحًا، ربما يكون صحيحًا لأنني أشعر بالحماسة للأهداف التي أكسب الناس من أجلها».

المتابعة

من المبادئ الأخرى لرجل الأعمال القائد، وفق ما يقول الزامل، المتابعة الحثيثة لتتقدم المشروعات:

المتابعة أمر مهم جداً، فأنت تفوض المسؤوليات، ولكن المسؤولية النهائية تقع عليك، ويجب أن تتابع الكيفية التي تتقدم بها الأمور، وقد يعزف الناس عن القُدوم إليك لإخبارك بالمشكلات التي يواجهونها، ولكن إذا ما شاهدوا اهتمامك المباشر، ومتابعتك الحثيثة، فإن ذلك قد يدفعهم للقُدوم إليك أولاً، وقد تتمكن من توجيه النصح لهم، أو تتقدم لهم مساندة معينة.

وتعدّ قدرة الزامل على متابعة جميع الجوانب المتعلقة بالأعمال أسطورية؛ «يقرأ السيد الزامل كل شيء»، يقول مؤيد القرطاس مبتسماً: «عندما كنت في سابق كان يتصل بي ليستفسر عن بعض التفاصيل الواردة في تقرير أعدته».

ويكرّر آخرون ما يقوله القرطاس، فيقول عبدالعزيز القويز، رئيس شركة ديول إنترناشيونال:

عبدالعزیز الزامل شخص هادئ جداً، ولديه ذاكرة حديدية، وهو يقرأ كثيراً، خاصة المذكرات التي ترده من رؤوسيه، وقد يعطيه بعض الزملاء أحياناً تقريراً، وتجده في اليوم المقبل يطرح الأسئلة حوله، وتكون الأسئلة مركزة وعميقة ومهمة وفي صلب الموضوع، وفي بعض الأحيان كان الزملاء يعجزون عن الإجابة عن بعض الأسئلة التي يطرحها، وقد كان الاهتمام بالتفاصيل، والمتابعة الحثيثة للمشروعات، من أهم الخصائص التي يتصف بها: الدقة المتناهية والاهتمام الكبير. إنه يخطط بانتباه، ويقرأ بانتباه، ويستمتع بانتباه شديد.

ومما يلاحظه الآخرون أن من مبادئ الزامل طرحه أسئلة مركزة وعميقة، فيقول أحمد العوهلي: «هو دائم الاطلاع، ويعرف كل ما يجري في الشركة، إنه يطرح أسئلة جيدة؛ دائماً يطرح الأسئلة المناسبة، وبهذه الطريقة يتابع كل التقدم

الذي تنجزه، ولكن إذا ما احتجت إلى المساعدة أو النصيحة، فستجده دائماً في انتظارك للمساعدة».

الالتزام

يُعدّ الالتزام بتحقيق نجاح مشروع معين أو شركة إحدى أهم خصائص القائد، ويوضّح الزامل ذلك قائلاً: «يتطلّع الناس نحو القائد ليكون لهم قدوة، فإذا لم يلتزم بالنجاح - الذي يبرهنه ببذل الجهد للتغلب على التحديات، واستعداده لمد اليد، ومتابعته الحثيثة للتقدّم وتشجيعه - فسيلحظ العاملون معه ذلك، فإن التزام القائد يشعل الحماسة في موظفي الشركة؛ فالالتزام يبدأ من القمة».

وكان التزام الزامل ظاهراً للجميع، ويشيد كثير من الزملاء بالقوة الدافعة الهائلة التي يبعتها الزامل لإنجاز العمل، واستعداده بلا كلل ولا ملل لتذليل العمل الشاق، وفهمه للصورة الكبرى، مع إدراكه للتفاصيل، ويُعدّ التزام الزامل الراسخ بكل مشروع يقوم عليه هو بالفعل أحد أسرار نجاحه.

إن مواطني المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الأخرى وصناعة البتروكيماويات العالمية، تنظر بكثير من التقدير والإعجاب للجهود التي بذلها عبدالعزيز الزامل وزملاؤه والإنجازات التي تحققت في مجال التنمية الاقتصادية في المنطقة.

