

100 DAY

خطة المئة يوم

للقادات الإستراتيجية

عصام بن يحيى الفيلاي

العبدان
Obekon

ح

عصام بن يحيى الفيلاي، 1438هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الفيلاي، عصام بن يحيى

خطة المئة يوم للقيادات الإستراتيجية. / عصام بن يحيى الفيلاي - الرياض 1438 هـ

160 ص: 24×16.5 سم ردمك: 1 - 3188 - 02 - 603 - 978

1- القيادة. أ. العنوان ديوي: 158,4 رقم الإيداع: 1438 / 2026

الطبعة الأولى

1438هـ - 2017م

حقوق الطباعة محفوظة للمؤلف

امتياز التوزيع شركة مكتبة **العبيكان**
Obeikan

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

كتبنا على جوجل 

<https://t.co/8r2O53H3>

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تقديم

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله القائد القوي الأمين بلِّغ الرسالة، وأدى الأمانة، وقاد الأمة، وجاهد في الله حتى أتاه اليقين.

مارس قائد هذه الأمة ﷺ القيادة والإدارة في المئات الأولى من بعثته -عليه الصلاة والسلام- على الرغم من السرية التي كانت تحفُّ مشروع الدعوة في منطلقها من مكَّة المكرمة، فلم تكن الظروف مواتية لإظهار ما حياه الله -تعالى- به من قدرات على القيادة والإدارة، إلا في حدود ضيقة أملت عليها حال الرفض للرسالة في منطلقاتها الأولى، فظهرت جليَّة عندما هاجر ﷺ مع الصديق أبي بكر -رضي الله عنه- إلى المدينة المنورة، حيث تبرز القوَّة هناك في القيادة والإدارة، وتقوم الدولة بوصفها وسيلةً لنشر الدعوة، لا غايةً ذات مكاسب دنيوية -كما يحلو لبعض الناس- لتكون السياسة كذلك -ومن هذا المفهوم- وسيلةً لا غاية.

لقد برزت هذه الخاطرة في ذهني، وأنا أقرأ قراءةً ممتعةً ومفيدةً في كتاب أخي الفاضل المخطِّط الإستراتيجي الأستاذ الدكتور عصام بن يحيى الفلالي **خطة المئة يوم للقيادات الإستراتيجية** الذي يقعد المؤلف فيه لانطلاقة القائد -أيًا كان موقعه وحجم مسؤولياته- في أيامه الأولى التي قد يتعارف عليها الإستراتيجيون بأنها المئة الأولى، ولو لم تُكن كذلك تحديداً، إذ قد تنقص قليلاً أو تزيد قليلاً.

وبرزت خواطر من تداعيات قراءة الكتاب في فنّ التقعيد القيادي والإداري والنظر في التخطيط الإستراتيجي حول النظر في الإمكانيات القيادية والإدارية، بحيث يمكن القول مما هو داخلٌ في صلب هذا التقعيد الضروري لحياة إدارية فاعلة وناجحة -مع فقدان التخصّص العلمي لهذا القول وهذا القائل-: إنَّ القيادة فطريّة جبليّة تُتمّى بالخبرة والمعرفة والممارسة. بينما يرى آخرون أنها مكتسبة، وبالممارسة الواقعية واجهنا، ونواجه في حياتنا العامّة أشخاصاً تسنّموا مواقع قيادية، لكنهم لم يكونوا قياديين، ولا يجيدون ألف باء الإدارة، وليس لديهم القابلية لاكتساب مهارات الإدارة ولا القيادة إن كانت مكتسبةً من باب أولى، فتتوالى عندهم الإخفاقات، ويعزونها إلى غيرهم، وقد قيل قديماً وحديثاً: «إنَّ المواهب لا تتعدّد» مع التحفّظ على دقّة هذه القاعدة وعموميتها وتعميمها.

وعلينا الاعتراف الواعي بأنَّ الله تعالى قد سَخَّرَ عباده لعباده: ﴿أَمْ يَرِيسُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ﴾ **عَنْ قَسْمًا يَنْبَغُ مِنْهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخِرِيًّا وَرَحِمْتَ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ** ﴿الزخرف: 32﴾، فجعل الله -تعالى- من البشر قياديين، وجعل بينهم تنفيذيين، ويصعب -ولا يستحيل- أن يكون القياديون تنفيذيين، كما يصعب -ولا يستحيل- أن يكون التنفيذيون قياديين، والتفصيل في هذا مما لا يسمح به مجال التقديم، حتى في مجتمعات غير بشرية، ولو كان الجميع قياديين لعلا بعضهم على بعض، ولو كان الجميع تنفيذيين لعمّت الفوضى.

لَا يَصْلُحُ النَّاسُ فَوْضَى لَا سَرَاةَ لَهُمْ وَلَا سَرَاةَ إِذَا جُهَا لَهُمْ سَادُوا

وتبرز لدى القارئ المستفيد من هذا العمل المبارك -وقد قرأته طالباً للإفادة منه- خواطرٌ في أثناء استعراض معطيات الكتاب التقعيدي خُطّة المئة يوم للقيادات الإستراتيجية، فيما له علاقة بالجودة في العمل، بحيث يستحضر الحديث الشريف: «إنَّ الله يحبُّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه». أخرجه الطبراني في الأوسط (1/رقم/897)، والبيهقي في الشعب (4/رقم/5314)، وابن عدي في الكامل (6/361)، وغيرهم من طرق عن مصعب بن عبد الله الزبيري عن بشر بن السري عن مصعب بن ثابت الزبيري عن هشام بن عروة عن أبيه عن عائشة. والجودة الإتقان، ويقتضي الإتقان عنصرين ضروريين مكتسبين ثقافياً قبل البدء في المهمّات هما: الإخلاص، والصواب، وأحدهما لا يغني عن الآخر، إذ لا يكفي الإخلاص دون صواب، ولا يكفي الصواب دون إخلاص.

ويقتضي الإلتقان عنصرين مهمّين في أثناء أداء المهمّات، هما: الاقتناع والإرادة، ومن دونهما أو من دون أحدهما لا يقوم العمل، ولو كان مدير المنشأة قائداً أو قائداً مديراً، وقد فشلت مشروعات كثيرة بسبب فقدان هذين العنصرين أو أحدهما، ومن هنا تبرز ضرورة ما يُطرح من وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

ومهما قيل من التنظير في سمات القائد والمدير والراعي والمسؤول، فإنه لا ينبغي إغفال سمتين مهمّتين في أي شخص يتولّى مهمّةً من المهمّات، مهما كان مداها وتأثيرها وعظم المسؤولية فيها، وهما القوّة والأمانة متزامنين، إذ لا تغني سمة عن الأخرى، وإذا فقدت الأمانة مع حضور القوّة ظهر الفساد في العمل، وإذا فقدت القوّة مع حضور الأمانة ظهر الكساد في العمل: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرَّهٗ إِنَّكَ خَيْرٌ مِّنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [النقص: 26].

ولقد بذل المؤلّف الإستراتيجي الأستاذ الدكتور عصام الفيلاي، جهده في بيان سمات القائد الناجح في المئة اليوم الأولى من تولّيه المسؤولية، تلك الأيام التي تُبرز بوضوح مسار العمل وسياساته في المنشأة، وتُبرز بوضوح كذلك إمكانات القائد في تسيير العمل في عيون العاملين في المنشأة وفي عيون رؤسائه، ولا سيّما أنّ المتعارف عليه بين الناس أنّ أيّ مسؤول جديد يحاول أن يبرز ببصمة تكاد تكون مختلفة عمّن سبقه، ولذلك يقول المثل الشعبي: «بشّر النخل بفلاح جديد». والأصل في الفلاح أنه قيادي أو إداري أو كلاهما، بخلاف ما هو منتشر في بعض الأوساط الثقافية الشعبية بأنّ الفلاح يمثل البساطة والعفوية، وربّما السداجة، والفلاح ليس كذلك.

وتجتمع هذه الثنائيات المتزامنة في القائد الموهوب بالفطرة والاكتساب، وتعين بعون الله على توفير عوامل النجاح في المنشأة التي إنما قامت لتنجح في أدائها، أيّاً كان نوع أدائها، ولا ينجح الأداء ما لم يكن المؤدّن قد أخذوا هذه السمات المبدئية في حسابانهم، ثمّ تأتي بعد ذلك السمات التي توسّع فيها الكتاب، ما يُعدّ من الأداء الآني لتسيير العمل.

وأحسب أنّ هذا الكتاب إضافة مهمّة للمكتبة العربية، ولا يستغني عنه أيّ شخص يتولّى -أو ينوي أن يتولّى أو يتوقّع أن يتولّى- مسؤولية ما، مهما كان حجم هذه المسؤولية، فكلّ بني آدم راعٍ، وكلّ راعٍ مسؤول عن رعيّته، وهي أمانة حملها هذا الإنسان ليعمر بها الكون.

وأشكر لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عصام بن يحيى الفيلاي، أن شرفني بكتابة هذا التقديم الذي جاء عفو خاطر، والعجيب أن يكتب التلميذ تقديمًا لعمل أستاذه، ولكنه من أستاذي في مجال التخطيط الإستراتيجي وموضوعات علمية وثقافية أخرى ليس غريبًا، فقد تعودتُ منه التواضع في الأمور كُلِّها، والتواضع من شيم الرجال.

وفق الله الجميع إلى أداء ما يُرضي الله، ويَرْضَى عنه الناس، حين تتمثَّل فيه أو فيها هذه الخطوات العملية في القيادة والإدارة، التي بسطها المؤلِّف في هذا الكتاب الماتع، وكان الله في عون الجميع.

علي بن إبراهيم النملة

المحتويات

5 تقديم
9 المحتويات
15 قائمة الأشكال والجداول
17 تمهيد
19 1- المقدمة
27 2- مفاهيم إدارية للقيادات الإستراتيجية
29 1- 2 مصطلحات إدارية مهمة:
29 1-1-2 الإدارة:
29 2-1-2 المدير:
29 3-1-2 أسس نجاح المدير:
30 4-1-2 القيادة:
30 5-1-2 القيادة الفاعلة:
31 6-1-2 القائد:
31 7-1-2 صفات القائد الناجح:
31 8-1-2 التوازن المطلوب بين الإدارة والقيادة:

- 32 الفرق بين الإدارة والقيادة: 9-1-2
- 33 عناصر التخطيط الإستراتيجي: 2-2-2
- 34 الرسالة (Statement Mission): 1-2-2
- 34 القيم (Values): 2-2-2
- 35 الرؤية (Vision): 3-2-2
- 35 الأهداف (Goals): 4-2-2
- 36 الإستراتيجيات (Strategies): 5-2-2
- 37 الإدارة الإستراتيجية (Management Strategy): 6-2-2
- 37 التخطيط الإستراتيجي (Planning Strategic): 7-2-2
- 38 مستويات التخطيط الإستراتيجي: 8-2-2
- 39 التنفيذ على المستوى الإستراتيجي (Implementation Strategic): 9-2-2
- 39 المتابعة الإستراتيجية (Monitoring Strategic): 10-2-2
- 39 التقييم الإستراتيجي (Evaluation Strategic): 11-2-2
- 41 السمات الشخصية Brand Personal 3-3**
- 45 1-3 إستراتيجية بناء السمة الشخصية:
- 47 2-3 دعائم بناء السمة الشخصية:
- 49 3-3 بناء السمة الشخصية:
- 50 4-3 السمات القيادية:
- 52 5-3 سمات المسؤول:
- 55 السمات الجوهرية 4-4**
- 57 1-4 بناء السمات الجوهرية للمسؤول في المئة يوم الأولى:
- 58 2-4 مهام تنفيذ السمة الجوهرية:
- 59 1-2-4 المهمة الأولى: تحديد عناصر الوعد الذي تضمنته رؤية المسؤول:
- 67 القيادات الإستراتيجية 5-5**
- 69 1-5 قدرات القائد الإستراتيجي:
- 69 2-5 مهام القيادة الإستراتيجية الفاعلة:
- 70 3-5 المهارات القيادية:

- 4-5 عناصر القيادة الفاعلة: 70
- 5-5 القيم الجوهرية للقيادات الإستراتيجية Values Core: 71
- 5-6 التوقعات من القيادات الإستراتيجية: 72
- 5-7 تصنيف القادة الجدد في المئة يوم الأولى: 73
- 5-8 متطلبات النجاح للقيادة الجدد: 75
- 5-8-1 الثقافة: 75
- 5-8-2 التواصل: 75
- 5-8-3 الاتصالات: 76
- 5-8-4 الشجاعة: 76
- 5-8-5 الحذر: 77
- 5-8-6 الالتزام: 77
- 5-8-7 الثقة: 77
- 5-8-8 الرعاية: 78
- 5-8-9 القدرة: 78
- 5-8-10 العملاء: 78
- 6- إستراتيجيات النجاح للقيادة الجدد 79**
- 6-1 الاستعانة بالمرشدين والمستشارين: 81
- 6-2 الاستعداد للرحلة قبل البداية: 82
- 6-3 البداية بقوة: 83
- 6-4 أسلوب الانتقال إلى القيادة: 84
- 6-5 الاستعداد لقيادة عملية إستراتيجية: 85
- 6-6 ضع خطة المئة يوم ورؤيتك ماثلة أمامك: 85
- 6-7 المدير يُدير رسالته ويعلن عن برنامجه: 86
- 6-8 بناء فريق مميز ومتوافق: 87
- 6-9 تأمين انتصارات مبكرة: 88
- 6-10 بناء تحالفات لإيجاد تغييرات كبيرة: 89
- 7- خطة المئة يوم الأولى للقيادات الإستراتيجية 91**
- 7-1 تهيئة القادة الجدد: 93

- 99 2-7 سلوكات النجاح:
- 100 3-7 الأيام الأولى من التعيين:
- 102 4-7 تكوين فريق الإدارة:
- 103 5-7 إدراك السياسات وتكوين حلفاء للدعم:
- 103 6-7 تقصي الحقائق وتحليل البيانات:
- 104 7-7 تنفيذ المخططات:
- 105 8-7 نصائح للمديرين الجدد:
- 8- نماذج قيادية - دروس وعبر** **109**
- 111 1-8 خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود:
- 113 أوامر ملكية تجديدية:
- 114 السياسة الداخلية: تغيير في الهياكل الإدارية ورفاهية للمواطن:
- 115 2-8 أنجيلا ميركل:
- 116 ما بعد الأيام المئة الأولى: المدة الأولى لأنجيلا ميركل:
- 116 مسوغات نجاح أنجيلا ميركل:
- 117 الأيام المئة الأولى: المدة الثانية لأنجيلا ميركل:
- 117 الأيام المئة الأولى: المدة الثالثة لأنجيلا ميركل:
- 117 3-8 رئيس ألمانيا يواخيم جاوك (Gauck Joachim):
- 118 انتقادات رئيس ألمانيا يواخيم جاوك:
- 118 المئة يوم الأولى لرئيس ألمانيا يواخيم جاوك:
- 119 4-8 الرئيس باراك أوباما:
- 119 إنجازات الأيام المئة الأولى للرئيس الأمريكي باراك أوباما:
- 119 إنجازات أعقبته الأيام المئة الأولى للرئيس الأمريكي باراك أوباما:
- 120 إنجازات الأيام المئة الأولى للرئيس الأمريكي باراك أوباما:
- 120 إنجازات الأيام المئة الأولى: المدة الثانية للرئيس الأمريكي باراك أوباما:
- 121 5-8 رئيسة وزراء المملكة المتحدة مارجریت تاتشر:
- 121 أجندة مارجریت تاتشر:
- 122 إنجازات المئة يوم الأولى لمارجریت تاتشر:
- 122 نتائج مبادرات المئة يوم الأولى لمارجریت تاتشر:

123 نماذج لخطة مئة يوم ناجحة
125 9- 1 خطة المئة يوم للرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت:
137 10- تطبيقات خطة مئة يوم فاعلة للتنفيذ
139 10- 1 تطبيقات في التعليم:
139 10-1-1 خطة مئة يوم لتنفيذ المعايير التعليمية:
140 10- 2 تطبيقات في قطاع الأعمال:
140 10-2-1 خطة انتقالية لمئة يوم - قبل قبول العرض على رئاسة الإدارة:
141 10-2-2 خطة المئة يوم الانتقالية - لمصرف استثماري:
148 10-2-3 خطوات رئيسة لتحويل مصرف الأعمال:
153 الخلاصة
155 المراجع
155 المراجع العربية:
155 المراجع الأجنبية:



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

- الشكل (1): مستويات التخطيط الإستراتيجي. 38
- الشكل (2): مثال لصياغة الوعد الذي يقدمه مدير جامعة ما للمجتمع الداخلي والخارجي. 65
- الشكل (3): مثال لصياغة الوعد الذي يقدمه الرئيس الأمريكي. 66
- الشكل (4): مثال الرئيس روزفلت للاستعانة بالمرشدين. 82
- الشكل (5): مثال الرئيس روزفلت للاستعداد للرحلة قبل البداية. 82
- الشكل (6): مثال الرئيس روزفلت البداية بقوة. 84
- الشكل (7): مثال الرئيس روزفلت لأسلوب الانتقال إلى القيادة. 84
- الشكل (8): مثال الرئيس روزفلت للاستعداد لقيادة عملية إستراتيجية. 85
- الشكل (9): مثال الرئيس روزفلت للاستعداد لقيادة عملية إستراتيجية. 86
- الشكل (10): مثال الرئيس روزفلت لإدارة رسالته والإعلان عن برنامجه. 87
- الشكل (11): مثال الرئيس روزفلت لبناء فريق مميز ومتوافق. 88
- الشكل (12): مثال الرئيس روزفلت لتأمين انتصارات مبكرة. 88
- الشكل (13): مثال الرئيس روزفلت لتأمين انتصارات مبكرة. 89

قائمة الجداول

- الجدول (1) الفرق بين الإدارة والقيادة. 33
- الجدول (2) عناصر التحليل البيئي الرباعي. 37
- الجدول (2): الظروف المحلية والإقليمية والدولية المؤثرة في المجتمع عند مدير جامعة ما. 64
- الجدول (2): الظروف المحلية والإقليمية والدولية المؤثرة في المجتمع عند مدير جامعة ما. 65



تمهيد

تمرُّ المجتمعات بتحول حضاري وثقافي واجتماعي متسارع، يمثل فيه العقل البشري -الذي ميز الله به الإنسان عن سائر مخلوقاته- القيمة المضافة التي من خلال ترميتها واستثمارها الاستثمار الأمثل يكون التميز في العطاء، ويكون التنافس في تقديم مخرجات بشرية وتقنية تخدم المجتمع، وتسهم في تحوله إلى مجتمع معرفي.

ولعل تأهل القيادات الإستراتيجية في كل مؤسسة، وقدرتها على فهم اهتمامات المعنيين في البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة وعد يلتقي مع تلك الاهتمامات، ويرتقي بها بما ينسجم مع رؤية المؤسسة ورسالتها، لعل كل ذلك يُعدُّ محور ارتكاز لنجاح تلك القيادات في تحقيق رسالة المؤسسة، ويعالج التحديات بأسلوب علمي وعملي مُميّز.

وهذا الكتاب المدعم بأمثلة محلية وعالمية يستعرض في جنباته بعض خصائص القيادات الإستراتيجية الناجحة، والمتطلبات الواجب توافرها في تلك القيادات حتى تنجح في تحقيق رؤية مستقبلية واعدة للمؤسسة، ينتقل بها من واقع ملموس إلى مستقبل واعد منشود من خلال خطة المئة يوم الأولى للقيادات الإستراتيجية.



01

DAY

المقدمة



في خلال حقبة (الكساد الكبير) التي عانتها الولايات المتحدة الأمريكية اقتصادياً من نهاية سنة 1929م إلى بداية أربعينيات القرن العشرين، وعد الرئيس روزفلت الناخبين، بإطلاق مبادرات جريئة لمواجهة الانهيار الاقتصادي في المئة يوم الأولى من دورة الكونجرس الأمريكي الثالثة والسبعين التي امتدت منذ 9 مارس 1933م إلى 17 يوليو 1934م، حينها استطاع الرئيس روزفلت (في أثناء مدة إدارته) تمرير سياسة العهد الجديد (أو تشريعات الصفقة الجديدة) لمواجهة الانهيار الاقتصادي الذي عانته أمريكا خلال المئة يوم الأولى من دورة الكونجرس، حتى أصبحت إنجازات الرئيس روزفلت خلال المئة يوم الأولى معياراً لتقييم إنجازات كل من جاء بعده من رؤساء للولايات المتحدة الأمريكية.

وكما أشرنا، فإن أول من ابتكر هذا المصطلح هو الرئيس فرانكلين د. روزفلت (FDR) و12/4/1945 - 30/1/1882م) في خطابه الإذاعي الذي ألقاه في 24 يوليو 1933م، حيث وعد فيه بإطلاق مبادرات كبرى لمواجهة الانهيار الاقتصادي، الذي تعرضت له الولايات المتحدة الأمريكية، حتى أصبحت الأيام المئة الأولى فيما بعد تستخدم في معايرة الإنجازات التي يحققها رئيس الولايات المتحدة الأمريكية الجديد، خلال الحقبة التي يكون تأثيره وسلطته في أوجها⁽¹⁾. وإن كان الرئيس روزفلت قد أشار، في خطابه إلى الأيام المئة من دورة الكونجرس الأمريكي الثالثة والسبعين التي امتدت منذ 9 مارس إلى 17 يوليو، بدلاً من المئة يوم الأولى في إدارته⁽²⁾.

وتتلور خطة المئة يوم لأي مسؤول حول بناء السمة الجوهرية التي يستحوذ بها على ثقة وقناعة المجتمع الداخلي والخارجي للقطاع الذي يعمل فيه، وإن أداء المئة يوم الأولى لها أهمية خاصة في مناصب كبرى كمدبر جامعة، أو مدير إدارة شركة محلية، أو عالمية، أو مدير تنفيذي في مؤسسة مالية مرموقة، فالمئة يوم الأولى من حياة المسؤول الجديد تُعدُّ فرصة محدودة ومؤقتة وقيمة لتوضيح التوجه الإستراتيجي للإدارة الجديدة، ولتقوية فريق

(1) Walsh, Kenneth T. (12 February 2009). "The First 100 Days: Franklin Roosevelt Pioneered the 100-Day Concept". U.S. News & World Report LP. (2

(2) Alter, Jonathan (2007). The Defining Moment: FDR's Hundred Days and the Triumph of Hope. Simon and Schuster, p27 (2

العمل وتعزيز التواصل بينهم، وبناء الثقة وتعزيزها في القيادة الجديدة، وهي أيام تتطلب التحلي بمزيج فريد من الشجاعة والحذر حتى يمكن التمهيد لإنجازات عظيمة وطويلة المدى.

وللإشارة، فإن تقييم المئة يوم الأولى من عمل الحكومات بات تقليدًا سياسيًا راسخًا تتلقفه الأوساط السياسية، والرأي العام، ووسائل الإعلام باهتمام بالغ، وإذا كان هذا التقليد قد ارتبط في بادئ الأمر بالتجربة السياسية الأنجلوساكسونية، فإن الأمر لم يمنع من انتشاره في مختلف أرجاء المعمورة، بحكم ما يتيح التقييم المؤقت للأداء الحكومي في هذه الحقبة المبكرة، من الوقوف على الملامح العريضة لما سيكون عليه العمل الحكومي طيلة الولاية الحكومية.

وأصبح العدُّ على الحكومات: أيامها ولياليها وأنفاسها وحركاتها وسكناتها، تقليدًا سياسيًا صاحب أنظمة الحكم التي تخضع لرقابة تشريعية.

وتتجلى أهمية المئة يوم الأولى في حالة تولي القيادة عقب أزمة تمرُّ بها الدولة أو المؤسسة، أو أن الذي يتولى القيادة ليس له خبرات إدارية سابقة، أو أن هناك شكوكًا تحوم حول قدرة القائد أو المرشح الجديد.

وهناك خلاف حول استخدام إنجازات المئة يوم الأولى بوصفها معيارًا لنجاح الرئيس، إذ إن بعضهم يرى أن الرئيس، يبدأ ولايته دون خبرة مسبقة، ويواجه مستجدات كثيرة، فمن العبث الحكم عليه في المئة يوم الأولى⁽¹⁾، إلا أن بعضهم الآخر يرى أن المئة يوم الأولى معيار مناسب لأداء الرئيس، حيث إنها المدة التي يبدأ فيها بتأييد شعبي، وبناء الزخم الذي سيدفعه لإنجازات المستقبل⁽²⁾ في حين أصدر بعض الرؤساء الأمريكيين السابقين تصريحات تقلل من شأن المئة يوم الأولى، وكان منهم الرئيس جون كينيدي، حيث قال: «إنه من المستحيل أن يحقق رسالته في المئة يوم الأولى، إذ إن كل ما يصبو إلى تحقيقه لن يكتمل خلال تلك المدة، بل إنه لن يتحقق خلال مدة رئاسته، وربما لا يتحقق خلال وجودنا على كوكب الأرض، وقال: إن كل ما علينا هو أن نبدأ».

(1) Greenberg, David (2009). The Folly of the 'Hundred Days': The term has been an unreliable indicator for presidential success; Nixon's public-relations strategy. Politics and Policy, The Wall Street Journal, March 21, (6)

(2) Watkins, Michael (2009). Why the First 100 Days Matters. Harvard Business Review, March 23, 2009 (6)

وفي المقابل شهدت الأيام الأولى من حكم خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، حالة من التفاعل الشعبي مع قرارات ترتيب بيت الحكم السعودي، حتى سُميت تلك الحقبة بالعهد السلماي، حيث اتسمت بإلغاء المجالس العليا المتعددة، وحصرتها في مجلسين فاعلين، هما مجلس الشؤون السياسية والأمنية، ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وشهدت المئة يوم الأولى دمج وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي في وزارة واحدة تحت اسم (وزارة التعليم)، وبعد ذلك بقرابة شهر، ألقى خادم الحرمين خطاباً ملكياً في العاشر من مارس 2015م حيث أكد، وقال: «قد وضعت نصب عيني مواصلة العمل على الأسس الثابتة التي قامت عليها هذه البلاد المباركة منذ توحيدها؛ تمسكاً بالشريعة الإسلامية الغراء»، وحسم الملك سلمان بن عبدالعزيز التنبؤات والمخاوف كلها بشأن مسألة تقديم الجيل الثالث، أو ما يُعرف بجيل الأحفاد إلى المناصب القيادية في مؤسسة الحكم.

وكانت استجابة خادم الحرمين الشريفين لنداء الرئيس اليمني عبدربه منصور هادي، بانطلاق (عاصفة الحزم) في السادس والعشرين من مارس الماضي 2015م، لتشكل نقطة تحول في تعامل السعودية ودول المنطقة مع الملفات التي تهدد أمنها دون الاعتماد على حلفائها الغربيين.

فالمئة يوم الأولى من حكم خادم الحرمين الشريفين يمكن أن نختصرها بثلاث كلمات تعبر عن شعار تلك المرحلة هي (عزم وحزم وحسم)، وأطلق عليها بعض السعوديين: (السعودية الجديدة) أو (الدولة السعودية الرابعة).

واتضح إستراتيجية الرئيس باراك أوباما للمئة يوم الأولى خلال حملته الانتخابية، وقد صرح بأنه يدرس المئة يوم الأولى للرئيس روزفلت، وأعلنت هيلاري كلينتون خطتها للمئة يوم الأولى خلال حملتها الانتخابية التي تنافست فيها مع أوباما في المرحلة الأولى.

وعلى الرغم من النماذج الناجحة السابقة إلا أن هناك كثيراً من الرؤساء فشلوا خلال المئة يوم الأولى، فالرئيس مارتن فان بيورن، الذي تولى الرئاسة خلال المدة من 1837م إلى 1841م قد انهارت مئات المصارف وآلاف من مؤسسات الأعمال الكبرى بعد أسبوعين من توليه السلطة، وكل خطط الرئيس مارتن لإصلاح الموقف فشلت نتيجة رفض الكونجرس لها، على الرغم من أن مدّ الكارثة انحسر بعد سنة، إلا أن الناخبين عبروا عن سخطهم عليه بطرد

النواب الديموقراطيين من مجلس الولاية، وإن الرئيس جيمس بوكانان (1861-1857م) عكر المياه مع حزبه في أوائل أيامه، وذلك بإصراره تحت ضغط من الجنوب على انضمام ولاية كنساس للاتحاد، بينما دستورها يسمح بالرق، ما أدى لانشقاق أعضاء حزبه الديموقراطي وانتصار الجمهوريين، والرئيس أندرو جونسون (1869-1865م) تولى إعادة البناء عقب اغتيال الرئيس إبراهيم لنكولن، ولكنه سرعان ما أغضب أعضاء الكونجرس الجمهوريين نتيجة شروطه المتساهلة في ضم الولايات الجنوبية للاتحاد، وقد أدى استمرار صراعه مع الكونجرس إلى تصويت مجلس النواب بعزله، وفشل العزل بصوت واحد في مجلس الشيوخ.

والرئيس جيمي كارتر (1981-1977م) على الرغم من أن الكونجرس كانت أغلبيته ديموقراطية من حزبه، لم يستطع التواصل مع قادتهم، بل ألغى بعض المشروعات في مناطق أعضاء كان في حاجة لهم لدعم مشروعاته، ما أدى إلى إضعاف مشروعه للإنعاش الاقتصادي، وعلى الرغم من علاقته السيئة بالكونجرس، فقد احتفظ بشعبيته بعد المئة يوم.

وبعد ثورة 14 يناير 2011م التي أطاحت بنظام الرئيس التونسي زين العابدين بن علي، فقد بات للمئة يوم الأولى من عمر الحكومة معنى في قاموس السياسة التونسية، وخاصة بعد أن دخلت نادي الدول الممتطية القطار الديموقراطي الملتزمة بأعرافه وبتقاليده، فكثيرة هي الوعود التي ألزمت السلطة الجديدة نفسها بتحقيقها في المئة يوم الأولى، والتي من أبرزها ما يتعلق بتحقيق أهداف الثورة التونسية، كما جاء في برنامج رئيس الحكومة الباجي قايد السبسي، الذي ألقاه أمام مجلس نواب الشعب في مطلع شهر فبراير الماضي ومن الحد - قدر الإمكان - من نقشي البطالة والفاقة والتهميش والتصدي لظواهر التضخم والمضاربة وارتفاع الأسعار وإصلاح المنظومات التربوية والصحية والجبائية ومراجعة السياسة الخارجية.

وبرز دور المئة يوم الأولى في إدارة الشركات العالمية، فمدير شركة كرايزلر لي إياكوكا (Lee Iacocca) كرايزلر (1984م)، كان مديراً لشركة فورد، وطردها منها، ثم أصبح مديراً لشركة كرايزلر، وكانت قريبة من إشهار إفلاسها، فقام في المئة اليوم الأولى بحركات جريئة وسريعة تحدى فيها العاملين في الشركة، وعبأهم للعمل بأساليب فوق التصور، ما مكنه من إقناع الكونجرس لإغاثة الشركة ماليًا.

وفي دراسة أعدتها إحدى شركات البحث (Hendricks & Struggles) عن قادة ومسؤولين كبار في الولايات المتحدة الأمريكية⁽¹⁾، فقد أشارت تلك الدراسة إلى أن 40% من القادة الجدد يفضلون خلال 18 شهرًا الأولى، بينما الدراسة التي أعدتها كلية أعمال جامعة هارفارد، أشارت إلى أن 25% من العاملين في الشركات الخمس مئة الكبرى يكونون في مرحلة انتقالية.

(1) Kevin Kelly, CEO of Executive Search Firm, Hedrick & Struggles, discussing the firm's internal study of 20,000 searches in an interview with Brooke Masters in "Rise of a headhunter" Financial Times, March 30, 2009 (11)



02

DAY

مفاهيم إدارية للقيادات الإستراتيجية



ونعني بها مجموعة من المصطلحات الإدارية والمفاهيم والمرتكزات الأساسية المتعلقة بالعمل الإداري المؤسسي التي لا بد لكل مدير أو مسؤول جديد أن يلم بها، ويجيد تطبيقها في حياته العملية، وخاصة في الأيام الأولى من عمله الجديد.

1-2 مصطلحات إدارية مهمة⁽¹⁾:

1-1-2 الإدارة:

الإدارة هي عملية تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة، وصنع قرار، باستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفاعلية.

2-1-2 المدير:

من منطلق إداري، فالمدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن مجموعة من المرؤوسين، بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية، من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة، ومن منطلق قيادي، فالمدير الناجح هو قائد يجمع بين الكفاءة والفاعلية، بحيث يستطيع القيام بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، ويحقق أفضل نتائج مقارنة بغيره، من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة.

3-1-2 أسس نجاح المدير:

1. بناء علاقات شخصية فاعلة ومتجاوبة مع الموظفين، عن طريق الاهتمام والتعاون والثقة والاحترام والانتباه المستمر لمطالبهم.

(1) عصام يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - القيادة والتفكير الإستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، 2012م.

2. التواصل الفاعل مع الموظفين، عن طريق المقابلات الشخصية، والاستماع الجيد، وكذلك عن طريق وسائل الاتصال الحديثة.
3. بناء فرق العمل، وتمكين جميع الموظفين وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم؛ لتصبح فرق العمل أكثر فاعلية، وأكثر إبداعاً وإنتاجاً.
4. تفهّم الجوانب المالية للمنظمة، وتحديد الأهداف، ووسائل قياس الأداء، وتوثيق مدى تقدم سير العمل، وأداء الموظفين نحو تحقيق الأهداف.
5. تهيئة بيئة العمل الإيجابية لرفع معنويات العاملين، ومكافأة الموظفين، وتحفيز العاملين على العمل الجاد.
6. القيادة عن طريق القدوة الحسنة، وتشجيع الآخرين على اتباع الطريق نفسه.
7. مساعدة الموظفين ودعمهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها من خلال التعليم والتعلم في موقع العمل.

4-1-2 القيادة:

القيادة هي: عملية تتفاعل تهدف إلى التأثير الإيجابي في الآخرين؛ لتحريكهم في اتجاه محدد ومخطط، وذلك عن طريق حثهم وتحفيزهم على العمل، ودفعهم إليه عن اقتناع ورغبة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل وناجح، وإن أبرز سمات القيادة هي كونها قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة خفية، يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم في اتجاه الأهداف التي حددها القائد.

5-1-2 القيادة الفاعلة:

وتُعرّف القيادة الفاعلة بأنها: عملية ابتكار للرؤى المستقبلية البعيدة الرحبة، وصياغة الأهداف، ووضع الإستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف، وتحقيق التعاون، واستنهاض الهمم؛ للعمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح، وتُعرّف القيادة الفاعلة بأنها: وضع الأولويات أولاً، ثمّ القيام بها، وهذا يختلف عن أن تكون القيادة فاعلة فحسب؛ أي أن تقوم بكل ما يوكل إليها بحذافيره دون توشي مدى تأثير ما تقوم به.

6-1-2 القائد:

هو الشخص الذي يحتل عادةً مرتبة معينة في المجموعة أو المؤسسة، ويتوقع منه ممارسة دور مؤثر في تحديد أهداف المجموعة أو المؤسسة وإنجازها، ولو أن أفعاله ألهمت بعضهم ليحلم أكثر، ويتعلم أكثر، ويفعل أكثر، ويصبح أكثر، فهو بالتأكيد القائد الحقيقي، والقادة الناجحون هم القادرون على إدارة التغيير وقيادته.

7-1-2 صفات القائد الناجح:

1. الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة.
2. التوجه لتحقيق الإنجازات.
3. الحزم.
4. التعاون.
5. الحسم.
6. النشاط والحيوية.
7. الاستمرارية.
8. الكفاءة.
9. الإلهام.
10. التركيز على الأمور المهمة.

ومن الأفكار الخاطئة عن القيادة أنها مهارة نادرة، وأنها فطرية يُولد بها الشخص، ولا يمكن أن تكتسب، وأن القادة يتطلبون كاريزما (جاذبية شخصية)، ولا توجد القيادة إلا في أعلى موقع في المنظمة، وأن القائد هو الذي يتحكم في كل الأمور.

8-1-2 التوازن المطلوب بين الإدارة والقيادة:

قد يكون لدى بعض المؤسسات ضعفٌ في القيادة وإفراط في الإدارة، وقد يكون بها قادة لديهم رؤية إستراتيجية وإستراتيجيات طموحة جذابة، ولكن ليس لديها القدرة على الإدارة الناجحة في التنفيذ، ومن ثم يحدث الانهيار للمؤسسة؛ لأن القيادة دون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، ونهمل الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل إلى أهدافنا

المستقبلية، وإذا توافرت الإدارة وحدها دون قيادة فاعلة ومبدعة، فإنها تجعلنا لا نرى سوى مشكلاتنا اليومية التي تستغرقنا، فلا يتاح لنا الوقت للتفكير أو التخطيط للغد.

لذا، فلا بد من وجود توازن بين الإدارة والقيادة داخل المنظمة؛ لكي تستقر في عملها، وتطلق نحو تحقيق الغرض الذي من أجله أقيمت المنظمة.

9-1-2 الفرق بين الإدارة والقيادة:

المجال	شخصية المدير	شخصية القائد
أسلوب العمل	<ul style="list-style-type: none"> • يدير العمل بجدية • يعطي تعليمات صريحة للعاملين 	<ul style="list-style-type: none"> • يسعى لبناء مستقبل مشرق • يدرّب العاملين ويرشدهم، ويؤهل كوادر قيادية ويُمكنّها من الاعتماد على النفس
التغيير	<ul style="list-style-type: none"> • يفكر في كيفية التنفيذ • يقبل بالوضع الحالي، ويحافظ عليه. • يُعدّ التغيير من الأخطار التي يجب السيطرة عليها • يُدير التغيير عن طريق استخدام الطرق والأدوات المختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> • يطرح أفكارًا جديدة • يجيد التعامل مع تحديات الوضع الحالي، ويحاول تغييره • يُعدّ التغيير ميزة تنافسية يجب تبنيها ورعايتها • يُدير التغيير عن طريق اكتساب العقول والقلوب
الأخطار	<ul style="list-style-type: none"> • يُسيطر على الأخطار ويتجنبها 	<ul style="list-style-type: none"> • يبحث عن الفرص المتاحة داخل الأخطار، ويسعى لتحويل المحن إلى منح
المشكلات	<ul style="list-style-type: none"> • يحل المشكلات بعد حدوثها • يحاول التخلص من المشكلات بأسرع وقت 	<ul style="list-style-type: none"> • يعمل على تجنب المشكلات قبل وقوعها • يتمتع بالصبر في البحث عن فرص جيدة من خلال المشكلات الموجودة

المجال	شخصية المدير	شخصية القائد
إدارة الموارد البشرية	• يعتمد على السيطرة على الموارد البشرية من خلال دفعها إلى الاتجاه الصحيح	• يعتمد على إلهام الموارد البشرية وتحفيزهم

الجدول (1) الفرق بين الإدارة والقيادة.

2 - 2 عناصر التخطيط الإستراتيجي:

ويقصد بعناصر التخطيط الإستراتيجي المرتكزات الأساسية المتضمنة في خطة المنظمة التي تسهم في تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها⁽¹⁾، ولا تكتمل أي خطة إلا بالتوافق حولها، ولا تنضج، وتؤتي أكلها إلا بتنظيم فعاليات تجمع كل المعنيين من داخل المنظمة ومن خارجها، والمؤثرين سلباً أو إيجاباً في مسار الخطة، ويُعبّر عنها في بعض المراجع الأجنبية بالحمية الوقّادة: (burning imperative) التي سنوضح عناصرها فيما يلي:

1. رسالة المنظمة (المؤسسة) Mission Statement.
2. قيم المنظمة Values.
3. رؤية المنظمة Future Vision.
4. أهداف المنظمة Goals.
5. الإستراتيجيات Strategies.
6. الإدارة الإستراتيجية Strategy Management.
7. التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning.
8. مستويات التخطيط الإستراتيجي Levels Strategic Planning.
9. التنفيذ على المستوى الإستراتيجي Strategic Implementation.
10. المتابعة الإستراتيجية Strategic Monitoring.
11. التقييم الإستراتيجي Strategic Evaluation.

(1) عصام يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - مفاهيم ومهارات رئيسة في التخطيط الإستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، 2013م.

ونظراً لما تتسم به المفاهيم الرئيسة ومركزات التخطيط الإستراتيجي من اختلافات حول مضمونها، فسوف نلجأ إلى تقريب المعاني التي تدل عليها، دون الخوض في تفاصيل الخلاف حول مدلولاتها.

1-2-2 الرسالة (Mission Statement):

تعتبر رسالة المنظمة (المؤسسة) عن سبب أو أسباب وجودها، وتجييب عن الأسئلة الرئيسة الآتية: من نحن؟ وماذا نحن فاعلون؟ وكيف نحققه؟ وإلى من نقدمه؟ ويكون نص رسالة المؤسسة أو المنظمة عبارة عن تعبير موجز بليغ ومفهوم، يستخدم للإعلان عن الغرض من نشأة تلك المؤسسة ومبررات وجودها، حيث تصف الرسالة العملاء والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وهي الأساس المنطقي النهائي لوجود المنظمة، وتعكس رسالة المنظمة (المؤسسة) الصفات المميزة لها، وتمثل شخصيتها، وتتميز بإثارة الدافعية لدى العاملين، وتعطي جميع الأطراف مدلولات موحدة ومنسجمة، سواء أكانت هذه الأطراف داخل المنظمة أم خارجها، والرسالة غالباً لا تتغير، ولكنها الدافع الحقيقي للتغيير.

2-2-2 القيم (Values):

هي المبادئ التي يجتمع عليها المعنيون بالمؤسسة منذ نشأتها، وعلى مدى تاريخها، وهي التي تدعوهم إلى الفخر بالانتساب إليها والتمسك بها، وهي تمثل الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، والموجه الرئيس للعمل بها، وعلى أساسها وفي ضوئها تُفسَّر الرسالة التي تعمل على تحقيقها، والأهداف التي تلتزم بإنجازها، والرؤية التي تصف حالة نجاحها، والإستراتيجيات التي تتبع لعبور الفجوة بين واقعها والمستقبل الذي ترغب في الوصول إليه؛ لذلك يُعبَّر عنها دائماً بعدد محدود من العبارات التي تمثل معاً القناعات الراسخة⁽¹⁾

(1) انظر:

Watkins, Michael (2009). Why the First 100 Days Matters. Harvard Business Review, March 23, 2009 (6)

Kevin Kelly, CEO of Executive Search Firm, Hedrick & Struggles, discussing the firm's internal study of 20,000 searches in an interview with Brooke Masters in "Rise of a headhunter" Financial Times, March 30, 2009 (11)

والاعتقادات الجازمة الباعثة على نشأة المؤسسة والمبررة لاستمرارها، وهي مبادئ راسخة وثابتة تصلح لكل الأزمنة، ولا تتطلب تبريراً خارجياً، ويتم اختيارها بغض النظر عن البيئة المحيطة أو المنافسة أو رغبات الإدارة، وتظل موجودة، ولو أدى الأمر إلى حدوث مضارٍ مترتبة على التمسك بها، فهي يُضَحَّى من أجلها، ولا يُضَحَّى بها، فالقيم الأساسية، ورسالة المؤسسة يمثلان المكون الثابت من الصورة التي لا تتغير مع الزمن؛ لذلك فإن النصوص التي تستخدم للتعبير عنها ترد دائماً مطلقة غير مقيدة بالزمن، وإن القيم الأساسية ورسالة المؤسسة تتحدد مع نشأتها وتتوارثها الأجيال، ومن ثم فهي ملك لجميع المعنيين بالمؤسسة، ولا يمكن الوقوف عليها إلا من خلال استطلاع رأيهم واتفاقهم حيالها.

3-2-2 الرؤية (Vision):

صورة تعكس النجاح في المستقبل، وترسمه بالكلمات لتوجه العمل بالمؤسسة، على مدى زمني بعيد، وهي تعبر عن الأمل أو الطموح الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال تلك المدة، ويتم العمل على تحويل هذا الأمل إلى واقع حقيقي ملموس، من خلال عدد من الخطط الإستراتيجية متوسطة المدى (5 سنوات).

وتتضمن الرؤية الإستراتيجية، شأنها شأن أي صورة ترسم للتعبير عن كيان ما في مدة زمنية معينة، نوعين من العناصر:

1. عناصر تعبر عن هوية هذا الكيان، ومن ثم فهي عناصر ثابتة لا تتغير مع الزمن، (حتى لو تم التعبير عنها بطريقة مختلفة من وقت إلى آخر، فإنها تحمل دائماً الجوهر نفسه والمضمون نفسه).
2. عناصر متغيرة تعبر عن التغير الذي يطرأ على هذا الكيان على مدى الزمن.

4-2-2 الأهداف (Goals):

وهي التي تجيب عن السؤال الآتي: ما الذي تلتزم المؤسسة بإنجازه وفاءً لرسالتها، وقيمها الأساسية خلال مدة زمنية معينة؟ وقد يأخذ التعبير عن أهداف المؤسسة صورة من الصور الآتية:

1. المقارنة بمؤسسة معروفة تعمل في المجال نفسه،
2. أو تحديد ترتيب المؤسسة بين المؤسسات العاملة في المجال نفسه،
3. (كأن تصبح رقم (1) أو رقم (2) في مجال كذا؟) (أو أن تصبح أقوى/ أكبر/ أفضل مؤسسة في مجال كذا؟).
4. أو تقدير كمي للإنجاز الذي تلتزم المؤسسة بتحقيقه، كأن يصبح عدد الحائزين على جوائز تقديرية عدد...؟ طالب أو عدد...؟ عضو هيئة تدريس.

في بعض الأحيان قد يكون من الصعوبة التوصل إلى صياغة هدف واحد، يعبر عن الجوانب المتنوعة التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة؛ لذلك قد يُلجأ إلى صياغة عدد محدود 3 - 5 من الأهداف، تعبر معاً عن نجاح المؤسسة في تلك المدة الزمنية.

2-2-5 الإستراتيجيات (Strategies):

هي منهجية أو أسلوب عمل من أجل تحقيق مجمل أهداف المنظمة، ضمن إطار عام يحكم سياسات تلك المنظمة وبرامجها وأنشطتها، وإذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها، فإن الإستراتيجية هي الطريق الموصول إلى هذه النهاية، وقد عرّف القادة الناجحون الإستراتيجية بأنها: العملية المستمرة المناسبة لمحفظة الأنشطة والاستثمارات الخاصة بمؤسساتهم مع الأهداف على المدى الطويل، التي تُحدّد وفقاً للفرص الخارجية والأخطار المقترنة بها، وهي تُعنى بتوظيف قدراتنا (من الموارد - والمهارات/ والأساليب) للقيام بواحد أو أكثر مما يأتي:

1. تعبئة نقاط القوة؛ للتمكن من اغتنام الفرص.
2. معالجة نقاط الضعف التي تعوق اغتنام الفرص.
3. دعم نقاط القوة للتعامل الإيجابي مع التهديدات.
4. تجنب اجتماع التهديدات مع نقاط الضعف في آنٍ واحد.

التحديات	الفرص	
دعم نقاط القوة لمواجهة التحديات	تعبئة نقاط القوة للاستفادة من الفرص	نقاط القوة
تلافي اجتماع التحديات مع نقاط الضعف	معالجة نقاط الضعف التي تعوق اغتنام الفرص	نقاط الضعف

الجدول (2) عناصر التحليل البيئي الرباعي.

6-2-2 الإدارة الإستراتيجية (Strategy Management):

هي علم وفن تطوير وتنفيذ وتقييم الإستراتيجيات العامة التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها، فالإستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، وهي فن يتمثل في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ، بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها، وهي في المحصلة مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها حشد موارد المؤسسة وتعبئتها وتوجيهها، وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتجسير الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المنشود للمنظمة.

7-2-2 التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning):

هو عملية منهجية لتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة من المنظمة، وتحديد ما المطلوب عمله، وكيفية تنفيذه للانتقال بالمنظمة من الواقع الحاضر إلى المستقبل المأمول، وهو عملية متجددة، يتم تحديثها بحسب الحاجة لدراسة التحولات العميقة التي تؤثر في المنظمة والمستجدات الخارجية والداخلية للمنظمة، وفي المحصلة فالتخطيط الإستراتيجي يقوم على تحديد الاتجاه الذي تُوجه إليه كل موارد المؤسسة على مدى زمن الخطة لتحقيق رسالتها.

ويجب التخطيط الإستراتيجي عن الأسئلة الآتية:

أين نحن الآن؟ ما الموقف الحالي للمنظمة؟ وما التحولات العميقة التي تؤثر الآن في المنظمة أو قد تؤثر فيها في المستقبل؟ وما الأسلوب الأمثل للرد على هذه التحولات؟ وما نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المنظمة؟ وما التحديات والفرص المتاحة لها؟

8-2-2 مستويات التخطيط الإستراتيجي:

هناك مستويات عدة للتخطيط الإستراتيجي⁽¹⁾ مرتبطة بزمن ومدة تنفيذ الخطة، كما يتضح ذلك من الشكل (1):

1. تخطيط تشغيلي (سنة واحدة) Operational Planning
2. تخطيط تكتيكي (3 - 1 سنوات) Tactical Planning
3. تخطيط متوسط المدى (5 - 3 سنوات) Medium Term Planning
4. التخطيط الإستراتيجي (على مدى الزمن) Planning Strategic



الشكل (1): مستويات التخطيط الإستراتيجي.

(1) عصام يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - مفاهيم ومهارات رئيسة في التخطيط الإستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، 2013م.

9-2-2 التنفيذ على المستوى الإستراتيجي (Strategic Implementation):

اتخاذ الإجراءات التي تحشد موارد المؤسسة ككل وتعبئها وتوجهها، على مدى الزمن في ضوء الاختيارات التي حددتها الخطة الإستراتيجية؛ لذلك فإنه من أهم المجالات التي يتضمنها التنفيذ على المستوى الإستراتيجي ما يلي:

1. اختيار القيادات التي تقوم على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
2. تطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع الخطة الإستراتيجية.
3. تنمية بيئة العمل التي تدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
4. توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
5. بناء وتطوير آليات المتابعة والتقييم للخطة الإستراتيجية.

10-2-2 المتابعة الإستراتيجية (Strategic Monitoring):

التأكد من أن التنفيذ على المستوى الإستراتيجي يتم وفقاً للخطة الإستراتيجية.

11-2-2 التقويم الإستراتيجي (Strategic Evaluation):

التأكد من صلاحية الخطة الإستراتيجية، وذلك على مدى الزمن في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، والتوصية بالإجراءات التصحيحية التي قد تتضمن تعديل الخطة الإستراتيجية إعادة النظر في إجراءات التنفيذ الإستراتيجي.



03

DAY

السمات الشخصية
Personal Brand



السمة الشخصية (العلامة الشخصية) هي انطباع فريد عن الشخص يكاد يجمع عليه من حوله، وهي غالبًا سمات أصيلة عند الإنسان، ويمكن أن تُكتسب، وقد كانت العلامة التجارية مقتصرة على المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات، ولكنها لم تعد كذلك، حيث أسهمت الطفرة الاقتصادية والثورة الرقمية وتطور مواقع التواصل الاجتماعي في جعل العلامة التجارية مرتبطة بالأشخاص أيضًا، ففي الواقع أصبح إنشاء علامة شخصية والتمتع بوجود مهني مميز في الميدان وعلى شبكة الإنترنت أمرًا مهمًا للغاية، وهي تضم سمات جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية⁽¹⁾.

ومن أهم السمات الجسمية: الصحة الجسمية، والحيوية والنشاط، والخلو من الإعاقات، والطلاقة اللفظية.

ومن السمات العقلية: الذكاء، والكفاءة العلمية، والثقافة الواسعة، والمعرفة الثرية، وسعة الأفق، وبعد النظر، وנفاذ البصيرة، وحسن التصرف، والتفكير الإبداعي، والقدرة على فرض الأفكار، والحكمة في اتخاذ القرار، والقدرة على التأثير والإقناع.

ومن السمات الانفعالية: المودة، والحب، والثبات الانفعالي، والنضج الانفعالي، والمشاركة الوجدانية، والثقة في النفس، وقوة الإرادة، وضبط النفس.

ومن السمات الاجتماعية: الانبساطية، وتكوين العلاقات الإنسانية والصدقات، والتعاون، والقدرة على الاتصال الاجتماعي، والمشاركة الإيجابية في نشاط الجماعة، وروح الفكاهة، والمرح، وقبول نتائج الديمقراطية، والذكاء الاجتماعي، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، والتسامح، وحسن الاستماع، وتقبل النقد، واحترام الآخرين واحترام آرائهم، وإجادة الحوار، والانضباط، ومسايرة المعايير الاجتماعية.

(1) Lair, Daniel J.; Sullivan, Katie and Cheney, George (2005). Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding. Management Communication Quarterly 18(3): 307-343. (170)

وإلى جانب هذه السمات هناك سمات أخرى عامة كثيرة، مثل: حسن المظهر، واحترام الوقت والنظام، ومعرفة العمل، والموضوعية، والمساواة، والأمانة، والعدل، والصدق، والبساطة، والإخلاص، والاستقامة، والعفة، والإيثار، والتدين، والتمسك بالقيم، والتواضع، والبساطة، والمرونة، والحزم، والشجاعة في الحق، والمثابرة، والحساسية لمشكلات الأعضاء، والتوافق، والصحة النفسية، والوقار، وقلة الكلام، والدهاء، وصاحب حجة، وملسن... إلخ. وهناك آفاق معرفية مميزة يمكن ذكره بها (كعالم فقيه، ورجل دولة، وسياسي محنك، ورجل قانون، وموسوعة علمية) يعضدها حضور الشخص بقوة على شبكات التواصل الاجتماعي وذبوع صيته ونشاطه على شبكات التواصل، فقد أشارت استبانة حول (العلامة الشخصية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) إلى أن (92%) من المهنيين يرون أن العلامة (التجارية) الشخصية الجيدة على شبكة الإنترنت من شأنها أن تساعد على تسويق أشخاص بعينهم في سوق العمل، والحصول على مقابلات وامتيازات أكثر.

وتقوم فكرة **رسم السمة الشخصية** للمدير أو المسؤول الجديد على أساس أن النجاح يعتمد على التغليف الذاتي أو التعليل الذاتي للشخص (على منوال البضائع)، فرسم السمة الشخصية لفرد ما يتضمن تحويل الفرد إلى أصول عينية ثمينة عن طريق تعريف خصائص فريدة متعلقة بالجسم والمظهر البدني للشخص، أو متعلقة بالمظهر العام، أو حتى متعلقة بالملبس، وهذه الفكرة هي الأسلوب الحديث المتبع في تسويق أشخاص بعينهم ومسيرتهم المهنية بوصفهم علامة تجارية مميزة تنبئ عن أداء الشخص، وعلامات النجاح والتصميم الخاص به.

وفيما يأتي أمثلة للسمات الشخصية لبعض الشخصيات والهيئات وحتى لبعض النظريات المشهورة، فيقال مثلاً عن أبي بكر: (الصديق)، وعن عمر: (الفاروق)، ونقول: ولاية بوش، ولاية كلينتون، ولاية أوباما، والمملكة العربية السعودية اشتهرت بـ (السعودية)، وعصر الخلافة بـ (الراشدة)، والنظرية الأفلاطونية بنظرية (التجرد)، والديكارتية بـ (التجريبية)، والميكافيلية بـ (الغاية تبرر الوسيلة) وهكذا كثير.

إن بناء **سمة شخصية (personal-branding)** ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ أو ابتكار علامة تجارية فردية (individual branding) أو تحديد وضع ذاتي (self-positioning) اصطلاح ظهر عام (1937م) في سياق بناء الثروة الشخصية، ثم انتشر تعبير السمة الشخصية عام (1981م) في سياق وضع إستراتيجية لتسويق الذات في سوق العمل والتخطيط لمسار مهني، ومع ظهور الدور المهم للعلامة التجارية في تسويق البضائع جرى توسع في استخدام المصطلح لتسويق الأشخاص.

فمن أجل تسويق سمة المسؤول الجديد ⁽⁴⁾ عليه أن يرفع من مستوى ظهوره بحضور المؤتمرات والمشاركة في الندوات؛ وذلك ليزيد من ظهوره الجماهيري شخصياً وعلى الشبكات المهنية، ثم عليه أن يرفع من مستوى ظهوره ومصداقيته بالكتابة عبر المقالات، والتصريحات، والمدونات، وأن يشارك الآخرين بخبراته العملية والميدانية، وأن يستفيد من الوقفات الإعلامية والظهور على وسائل الإعلام المرئي والصوتي، وعليه أن يشع ضوءاً للآخرين بتقديم توصيات وتزكيات لهم، وعليه أن يوجه آخرين إلى سبل لترقيتهم أو حصولهم على مناصب مفتوحة أعلى مما هم فيه، ثم يحاضر ويعلم من أجل نشر معرفته وعلمه بين الجماهير المستهدفة.

3-1 إستراتيجية بناء السمة الشخصية :

تنفق الشركات الكثير من الجهد والمال لبناء علامتها التجارية، ولكن ماذا عن بناء العلامة (التجارية) الشخصية؟ أيمن للشخص العامل أو المدير الجديد أن يأخذ وقته لبناء اسم (تجاري) يساعده على تحقيق تطلعاته الوظيفية والإدارية؟ كثير من المديرين نجحوا في بناء علامة تجارية مميزة حققت لهم النجاح الوظيفي.

(1) Hill, Napoleon (1937). Think and Grow Rich. Chicago, Illinois: Combined Registry Company

(2) Ries, Al; Trout, Jack (1981). Positioning The Battle for your Mind. McGraw-Hill

(3) Peters, Tom (1997), The Brand Called You: Big Companies Understand The Importance Of Brands. Today, In The Age Of The Individual, You Have To Be Your Own Brand. Here is what it takes To Be The CEO Of Me Inc. Fast Company magazine; August/September 1997. (169)

(4) Dixon, Pamela (2014). 3 Steps to Creating a Personal Brand Strategy: Everything that you do or say contributes to your personal brand. SSI-SEARCH. (201

كيف استطاعوا أن يصلوا إلى مثل هذا المنصب؟ إنهم امتلكوا ما لا يمتلكه الآخرون، ألا وهو (العلامة التجارية)، فلا يكفي للمرء أن يبني مستقبلاً مهنيًا فقط، بل عليه أن يبني علامة تجارية) تخصه أيضًا، فكيف يمكن لنا أن نفعل ذلك؟

إن نقطة البداية في التخطيط لبناء السمة الشخصية للمسؤول الجديد هي الدراية الشخصية بنفسه، وبتقييم الجماهير له، ثم التواصل المستمر والمباشر مع الجمهور، تلك أهم الخطوات الرئيسة لبناء السمة الشخصية للمدير الجديد⁽¹⁾ وفي البداية عليه القيام بتقييم نفسه بنفسه، وعليه أن يحدد ما قيمته؟ وما الذي يحفزه؟ وما نقاط قوته التي يمكن أن يشارك بها؟ ثم يضع صلة شخصية بينه وبين العمل الذي يقوم به، وعليه أن يقيّم الخصائص الفريدة التي يمكن أن يقدمها لمهامه ومسؤولياته، فهذا هو العنصر الرئيس في فهم السمة الشخصية، وعليه أن يصف نفسه بكلمة واحدة أو مفهوم واحد، ومن الأمثلة على ذلك أن يصف نفسه بأنه (خبير تطوير المشروعات)، ويعني بذلك أنه قادر على إكمال المشروعات ضمن الميزانية المحددة وفي الوقت المحدد تمامًا.

وإن تولي أي منصب من المناصب السيادية يقتضي معرفة تقييم الجماهير للشخصية القيادية، فالموقع السياسي قد يتطلب إما انتخابًا جماهيريًا أو تزكية من النخبة، بينما المنصب في مجال الأعمال يتطلب انتخاب مجلس الإدارة، وفي كثير من المؤسسات قد يتطلب المنصب لجنة لترشيح الرئيس، ويتم الاختيار عن طريق التزكية، وهكذا... وعلى الشخص نفسه أن يتحرى بنفسه عن كيف يراه الآخرون، خاصة من الدائرة المحيطة به في مسؤولياته السابقة، فالتقييم الأدق يأتي ممن تعامل معهم عبر السنوات السابقة، حيث تكون المدة طويلة إلى حد ما، فلا يتأثر التقييم بالانطباع الأول، ولا تكون طويلة جدًا بحيث يسيطر الحكم على التحيز والعصبية، وإن الدقة في تقييم الآخرين تساعد المدير على رؤية مختلفة لأدائه ترشده إلى بعض التعديلات في تصرفاته.

(1) Dixon, Pamela (2014). 3 Steps to Creating a Personal Brand Strategy: Everything that you do or say contributes to your personal brand. SSI-SEARCH. (201

إن التوافق بين رؤية المسؤول الجديد لنفسه ورؤية الآخرين له سيعطيه دفعة قوية للأمام إذا ما كان تواصله مع الآخرين مستمرًا ومتناسقًا، وإن طريقة التواصل مع من يعمل معهم حتمًا ستعبر بالضرورة عنه وعن سمته الشخصية (علامته (التجارية) الخاصة به». لذا، فإن عليه أن يتواصل وبصورة مباشرة مع فريقه الذي يعمل معه، وأن يفكر في الانطباع الذي يتركه لدى الأصدقاء والجيران وزملاء العمل، وعليه أن يظهر تعبيرات إيجابية رافعة تتضمن التوافق بين سمته وسممة المؤسسة التي يعمل لها، فحسبُ المدير أن كل ما يقوله أو يفعله يُحسب عليه، ويُسهم في تكوين سمته الشخصية؛ لذا فإن عليه أن يأخذ وقته في التحدث مع مختلف الأشخاص، وأن يحاول أن يعرف ما هي تصوراتهم عن قدراته ومواظن القوة لديه، واستخدام هذه المعلومات في بناء علامته (التجارية) الخاصة⁽¹⁾.

3 - 2 دعائم بناء السمة الشخصية :

لم تعد حملات الإعلان وبناء الصورة الذهنية الخلاصة للشخص كافيةً عند الناس في هذا العصر، ولم يعد بناء السمة الشخصية على وعد من المدير فقط، بل أصبح المطلوب إثارة دوافع الناس بتكرار الحملات الإعلانية الداعية لبناء الصورة الذهنية على عقول الناس مرارًا، وذلك من أجل بناء الألفة والمصداقية، وينبغي لسمة المسؤول أن تتجاوب مع رغبات الجمهور وأصحاب المصالح وتوقعاتهم، وأن تتكيف مع أوضاعهم.

ففي الماضي لم يكن بناء السمة يقتضي إيجاد مكانة مختلفة أو جديدة للمسؤول، حيث كان اختيار المسؤولين حصرًا على عدد قليل من الناس في الساحة، وكان يكفي للمرشح أن يقول: إنني سأبذل قصارى جهدي لهذه المسؤولية. أما اليوم فالناس على دراية أوسع بما يدور، وعلى تواصل أقوى، وعلى قدر كبير من الصِّلَف، وهم اليوم أكثر حذرًا وأكثر ارتياحًا، ولم تعد الحملات الإعلانية ومحاولات بناء الصورة الذهنية كافيةً عندهم، فالعصر الحالي عصر عمل لا كلام فقط، ومن الضروري على أي حملة دعائية لمنتج جديد أن تدعم دعواها بمنتج خلاب،

(1) Dixon, Pamela (2014). 3 Steps to Creating a Personal Brand Strategy: Everything that you do or say contributes to your personal brand. SSI-SEARCH. (201

فنحن نعيش عصر الابتكار والإبداع، وأصبحت فكرة بناء السمعة أكثر ديناميكية عما كان من قبل، ولا يقتصر بناء السمعة الشخصية للمدير الجديد على وعد منه فقط، بل أصبحت السمعة أداءً في المقام الأول، وباتت تركز على إثارة الدوافع العاطفية لدى الجمهور المستهدف من خلال تعبيرات فريدة عن تلك الدوافع.

وأصبح من الضروري تكرار الحملات الإعلانية وبناء الصورة الذهنية وعرض الرسالة على عقول الناس مراراً، فالتكرار يساعد على بناء الألفة، والألفة بدورها تشيد صرح المصداقية، ولا شك أن تكرار الإعلان نفسه شهراً بعد شهر دون تجديد ولا تطوير للرسالة التي يحملها عمل ضحل وخالٍ من التصور، فقد يلمس وترًا حساسًا أول مرة، ولكنه قد يلمس عصبًا في المرة العاشرة، وينبغي أن ندرك أن بناء السمعة التقليدي قائم على أساس أن نحاول حفر اسمنا، وما نقدمه من إنجازات في أفئدة الجمهور؛ حتى يفكروا فينا، ويختارونا مباشرة عندما تتملكهم رغبة في ذلك.

وعلى المدير الجديد الذي يسعى للإدارة بطريقة فريدة ومميزة أن يفكر في نفسه بصورة مختلفة، فهو ليس موظفًا في إحدى الشركات الكبرى، ولا ينتمي لمؤسسة واحدة مهما تعاضمت طيلة حياته، ولا ينتمي لمهمة مخصوصة فقط، وهو ليس محاصرًا بمهمة عمله الحالي، ولكنه بدءًا من يوم تولي المسؤولية هو علامة تجارية، أو سمعة عليه أن يحافظ عليها، ويزيد من بريقها وظهورها، ففي الوضع الراهن لا يوجد عمل إلى الأبد، والشركات والمؤسسات والمنظمات ليست أبدية، والعلاقات لا تستمر طويلاً، وعليه أن يتذكر أن سمعة (ديل كارنيجي) الشخصية هي (أسرار النجاح)، مهما كان وضعه ومكانه الوظيفي.

وكونك سمعةً أو علامةً تجاريةً لا يمنع أن تكون إنسانًا صاحب محبة وحنو على الآخرين؛ لتساعدهم من دون التركيز على نفسك فقط، فبعض المسؤولين لا يلتفتون إلى العاملين تحت إمرتهم عند تنفيذ إستراتيجية بناء السمعة الشخصية لصاحب مركز قيادي، والنتيجة هي عدم الالتزام بوضع السمعة الجديدة وتنفيذها، وهناك فارق بين السمعة العامة والسمعة الداخلية التي تتطلب الاهتمام بالتوافق على نطاق المنظمة؛ لذا على الكل أن يتصرّف لتفعيل السمعة؛ سمعة القائد وسمعة المؤسسة.

3 - 3 بناء السمّة الشخصية :

هناك خطوات عدة ضرورية لبناء السمّة الشخصية للمسؤول الجديد: أولها التعرف إلى الجاذبية العاطفية التي تميزه، وتليها معرفة الصفة التي يريد المسؤول أن يعرفه الناس بها، ثم مهمة المسؤول، وما الذي يجب عليه عمله لكي يتميز عن أي شخص آخر⁽¹⁾.

فالتعرف إلى جاذبية المسؤول هي **الخطوة الأولى** التي تتم من خلال التعرف إلى شخصيته، وكيف تؤثر شخصيته في شخص أو موظف ما في أثناء تعامله معه، وما يقوله ذلك الشخص عن المسؤول في غيابه، على سبيل المثال، هل هو منظم بصورة مبالغة؟ أو هل يحب الناس العمل معه لما له من روح مرحة؟ ثم توضع قائمة كلمات بسيطة تصف الجوانب البارزة لشخصية الرئيس الجديد، كأن يقال: الرئيس حنون، الرئيس بيروقراطي، الرئيس مرح، وهكذا.

ولمزيد من التعرف إلى شخصية المدير أجيبوا عن الأسئلة الآتية: ما تأثيره في مشاعر الناس حوله؟ وكيف يستفيد الناس من العمل معه أو تحت إدارته؟ وما الكلمات التي يصفه الناس بها؟ فالإجابة عن تلك الأسئلة تساعد على الحكم على السمّة الشخصية للمدير الجديد.

والخطوة الثانية تجاه بناء السمّة هي التعرف إلى وصف المدير على نطاق واسع، وذلك بوضع قائمة كلمات بسيطة تصف سمته (على شكل كلمات وصفية)، مثل: الرئيس دؤوب في عمله، التي تجمع بين التعديل العاطفي والتعديل الوصفي، وفيما يأتي بعض الأسئلة التي تساعد على التعرف إلى صفة المدير: ما المجال الذي يعمل فيه (أو المجال الذي يريد أن يكون فيه)؟ ما الكلمات التي يمكن أن يوصف بها عمل المدير؟ من الجماهير التي تهمة؟

أما **الخطوة الثالثة** فهي التعرف إلى مهمة المدير، وذلك بأن يكتب بالتحديد ما الذي يقوم به من أعمال، وما الخدمات التي يجب أن يوفرها للجماهير؟ وما الذي يجب عليه عمله حتى يتميز عن أي شخص آخر؟ وأخيرًا يراجع قوائم الكلمات الناتجة عن الخطوات الثلاث

(1) Marrs, Megan (2012). The First Step to Building Your Personal Brand. The Muse, February 10, 2012 (208).

السابقة، ثم يجمعها في جملة مقتضبة لا تزيد على خمس كلمات ليعلن عن هويته، على أن تكون الجملة بسيطة يسهل حفرها في الذاكرة، ويجب أن تكون محفزة له.

3 - 4 السمات القيادية :

السمة القيادية هي التي تنبئ الجمهور عن هوية المسؤول الجديد وتميزه بوصفه قائداً، وتنبئ عن القيمة التي سيضيفها، وتعرّف أقرانه بجوانب القوة والفاعلية لقيادته، وتساعد على التركيز في أداء مهامه، وعندما يتضح للمدير الجديد ما يريد أن يُقال عنه يكون من السهل أن يتجاهل المشروعات التي لا تتلاءم مع سمته؛ لأن السمة القيادية غير الملائمة لمركز المدير تؤدي إلى إخفاقه في تحقيق النتائج المترتبة على عمله.

وقبل بداية المئة يوم يكون لدى المدير أو المسؤول الجديد إستراتيجية لبناء سمته الشخصية بوصفه قائداً، وللتعرف إلى ما إذا كانت سمته الشخصية هي السمة القيادية الصحيحة والمطلوبة لبدء مدة المئة يوم؟

هناك خمس خطوات للتعرف إلى السمة القيادية للمدير⁽¹⁾.

الخطوة الأولى؛ هي أن يحدد المدير ما النتائج التي يريد تحقيقها في المئة يوم الأولى؟ لذا عليه أن يسأل نفسه عن أهم الإنجازات التي يريد تحقيقها في المئة يوم الأولى أخذاً في الحسبان: المؤسسة، والعاملون في المؤسسة، وأصحاب المصالح، ثم يركز على توقعات من يعمل من أجلهم، فالسمة القيادية موجهة خارجياً، وتقوم على أساس تحقيق نتائج للمستهدفين، ثم يبدأ بتوضيح ما المتوقع منه، ويعرف مواطن قوته الشخصية لأهميتها في التعرف إلى السمة القيادية لديه.

(1) Smallwood, Norm (2010). Define Your Personal Leadership Brand in Five Steps. Harvard Business Review, March 29, 2010 (188)

الخطوة الثانية: هي أن يحدد المدير ماذا يريد أن يُعرف به؟ لذلك عليه أن يختار سَتَّ خصائص يريد أن يُعرف بها (مثلاً): يريد أن يُعرف بأنه مستقل، إستراتيجي، مبتكر، متعاون، متأن، يركز على النتائج.

الخطوة الثالثة: على المدير أن يحدد الهوية التي يريد أن يُعرف بها، وذلك بأن يجمع الخصائص الست المشار إليها مسبقاً التي يريد أن يُعرف بها في ثلاثة تعبيرات بوصف مركب وأعمق، ويعكس الهوية التي يرغبها، ويريد أن يُعرف بها، وباختيار وتجربة توليفات عدة في التعبير، يمكن له بلورة سمته القيادية الشخصية على نحو المثال الآتي، كأن يقال عنه: (مبتكر مستقل، متعاون متأن، يميل لتحقيق النتائج إستراتيجياً)، ثم يقارن بين ما يمكن التحلي به ببساطة، وما يمكن أن يحققه من خلال بذل جهد إضافي في الانضباط.

الخطوة الرابعة: على المدير أن ينشئ تعبيراً لسمته القيادية، وفي هذه الخطوة عليه أن يجمع كل شيء توصل إليه في تعبير وجيز عن سمته القيادية يصل فيه ما بين ما يريد أن يُعرف به (من خطوة 2 وخطوة 3) والنتائج التي يرغب فيها (خطوة 1)، ثم يعبئ الفراغات الآتية:

أريد أن يُعرف عني أنني بحيث يمكنني إنجاز

مثال على ذلك: أريد أن يُعرف عني أنني مبتكر مستقل، ومتعاون متأن، وأميل لتحقيق النتائج إستراتيجياً، بحيث يمكنني الرقي بمستوى التعليم والبحوث في الجامعة إلى أرقى المستويات المميزة عالمياً، ثم للمدير أن يجيب عن الأسئلة الثلاث الآتية، عقب وضع مسودة للتعبير عن سمته القيادية؛ ليختبر إن كان هناك حاجة لتحسينها أم لا:

1. هل هوية هذه السمة هي أفضل ما يمثلني، وماذا يمكنني أن أقوم به؟
2. هل هوية هذه السمة تشكل شيئاً قادراً على إيجاد قيمة في عيون مؤسستي وأصحاب المنافع الرئيسيين؟
3. ما الأخطار التي أتوقعها بالإعلان عن هذه السمة؟ وهل يمكن لهذه السمة أن تتحقق على أرض الواقع؟

الخطوة الخامسة: أن يجعل المدير هوية سمته واقعيةً، وإلا فإن تبني سمات دون القدرة على تجسيدها والعيش بها يؤدي إلى السخرية منه؛ لأن السمة غير الواقعية تُعدُّ بما لا يقدر على تنفيذها، وللتأكد من أن السمة التي يعلن عنها تتجسد في عمله اليومي، له أن يتوسم انطباع من هم حوله هل يرونه كما يرغب في أن يروه؟ وهل إذا زعم المدير أنه مرن، ويسهل التواصل معه هل الآخرون يرونه بهذه الصورة؟ فليدع الآخرين يعرفون أنه قد يتطور بوصفه قائداً، وليدعهم للتعليق على أفعاله أو شريحته من عمله.

3 - 5 سمات المسؤول:

لا بد أن يكون للمسؤول الجديد سمات خاصة به تميزه عن الآخرين الذين يعملون تحت إدارته، كالمبادرات التي يستبق بها الأحداث، والاهتمام بالموظفين، والترحيب بهم وبآرائهم، والرغبة في التعرف إلى المعلومات المخفية (المغممة) والنظرة الثاقبة في تحليل الأمور⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾.

ومن أجل التوضيح، وعلى سبيل المثال، نقدم تعريفاً عاماً لسمات مسؤول كبير هو الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت، بوصفه معياراً لتطبيق سمات المسؤول على شخصيته القيادية، قبل أن نذكر بالتفصيل أبرز تلك السمات التي ينبغي أن يتحلى بها أي مسؤول، إذ يُعدُّ الرئيس روزفلت معجزة سياسية بذاته، وكان الرجل المناسب في اللحظة المناسبة، إذ تولى الرئاسة في مارس 1933م عندما تدهورت الأحوال، وانهارت إلى الحضيض، فالمصارف أغلقت أبوابها في كل مكان، وملايين الناس فقدوا كل شيء، وتسبب الكساد الكبير في انهيار قومي شامل، وفي المئة يوم الأولى أنقذ الدولة بعمل مذهل، حيث رفع البلاد من الهاوية، وأنقذ كلاً من الديمقراطية والرأسمالية، بعد أن استخدم حواسه السياسية الحذرة ومزاجه الحار في مواجهة أسوأ الأزمات منذ الحرب الأهلية، وكان يجنح يساراً إلى الليبرالية ويميناً إلى التوجه

- (1) Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 301–323. (129)
- (2) Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 274–276. (129)
- (3) Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373–385. (129)

المحافظ لإنعاش الدولة، وبعدهما عم اليأس أمريكا لزمها قوة يتجلى فيها تفاؤل وثقة بالنفس فوق العادة، حيث استطاع روزفلت أن يقهر كل ذلك ليكمل الإعداد للرئاسة التي فاز بها.

وفيما يأتي أبرز السمات التي لا بد أن يتحلى بها المسؤول الجديد، وتميزه عن الآخرين الذين يعملون تحت إدارته.

(أ) الاستباقية؛ وهي مبادرات من المسؤول يستبق بها الأحداث، وهي تقيض لرد الفعل بعد وقوع الأحداث، والمثال على ذلك الاستباقية التي تجلت عند الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت، الذي كان على عكس سلفه الرئيس هيربرت هوفر، حيث استبق روزفلت الأحداث بتمرير سياسة العهد الجديد (أو ما يسمى تشريعات الصفقة الجديدة) بوصفها مبادرة إيجابية لمواجهة الانهيار الاقتصادي الذي عانته الولايات المتحدة الأمريكية، بينما اقتصر أعمال هوفر، على ردود الأفعال، ورفض روزفلت التعاون مع الرئيس هيربرت هوفر، في التعامل مع الأزمة الاقتصادية المروعة التي أوقع البلاد فيها حتى لا يلام على النتائج.

(ب) الانبساط النفسي؛ ويعني الاهتمام بالآخرين، وعدم الانطواء، فالرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت، استفاد من خبرته بوصفه طبيباً في كيفية رفع الروح المعنوية للذين عانوا مرض شلل الأطفال، حيث ظهرت كل تلك المواهب، وسطعت على منصة أكبر، وهي منصة الرئاسة الأمريكية⁽¹⁾.

(ج) الانفتاح؛ أي تقبل النقد والترحيب بالاستماع إلى الآخرين، حيث اتضح ذلك أيضاً عند الرئيس فرانكلين روزفلت، حاكم ولاية نيويورك الذي تم ترشيحه للرئاسة في (1932م)، وعلى الرغم من محاولة منتقديه إعاقة ترشيحه، وذلك بالسخرية منه، وقولهم: شخصيته ضعيفة لا مبادئ لها، حتى خشي بعضهم من روزفلت أن يصبح ديكتاتوراً، وبلغتْ حول الكونجرس لمواجهة الكارثة الكبرى التي تمر بها البلاد، لكنه على الرغم من ذلك آثر أن يوظف حنكته المذهلة في دفع الكونجرس إلى التعاون معه، وليس الالتفاف عليه.

(1) Alter, Jonathan (2006). The Defining Moment: FDR's Hundred Days and the Triumph of Hope. Simon & Schuster. (132).

(د) حب الاستطلاع؛ البحث عن المعلومات الخفية والنظرة الثاقبة في تحليل الأمور، وقد برزت هذه الصفة أيضاً عند الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت الذي كان كثيراً ما يكلف أكثر من مستشار له بالتقصي عن القضية نفسها دون دراية أحدهم بما يفعله الآخر؛ وذلك للتأكد من معرفة كل جوانب القضايا التي تشغله.

04

DAY

السمات الجوهرية



تعرف السمة الجوهرية بأنها وعد من المسؤول لجمهوره المستهدف مُعبَّرًا عنه بالمنافع ذات القيمة لدى الجمهور المستهدف، وقد عرفها روبرت سفير، وقال: «إن السمة ليست منظرًا أو مظهرًا فقط، بل هي علامة ثقة، وضمآن ووعد». وضرب مثالاً لذلك: هو وعد قيم ومميز تقدمه الجامعة إلى الجمهور الأكبر أهمية، تلبية لحاجة ووفاءً بتوقعات⁽¹⁾.

والسمات الناجحة صدقًا، هي التي تدرك الجماهير المستهدفة أنها هي الأفضل، بل هي الحل الوحيد لحاجة ما⁽²⁾. والهدف من التسويق هو بناء سمة في إدراك الجمهور المستهدف⁽³⁾.

1 - 4 بناء السمات الجوهرية للمسؤول في المئة يوم الأولى:

معلوم بالتجربة أن الانطباع الأول للجماهير المستهدفة يصعب محوه من الذاكرة؛ لذا لا بد من الاهتمام من أول وهلة بقوة الأداء للمسؤول الجديد على مسرح الواقع إلى جانب المظهر الملائم، والاهتمام ببلاغة التعبير عن وجهة نظر المسؤول ووضوحها إلى جانب قدرة توصيلها إلى الجماهير المستهدفة.



تتبلور خطة المائة يوم لأي

مسؤول حول

بناء السمة

التي يستحوذ بها على ثقة

وقناعة المجتمع الداخلي

والخارجي للقطاع الذي

يعمل فيه

- (1) Sevier, Robert A. (2008). Building Brand Momentum: Strategies for Achieving Critical Mass: A User's Guide for Developing, Launching, and Sustaining A Strong Brand. Strategy Publishing (176
- (2) Frankel, Rob (2010). The Revenge of Brand X: How to Build A Big Time Brand - on the Web or Any-where Else ROUND 2. Frankel & Anderson
- (3) Ries, Al and Ries, Laura (2002). The 22 Immutable Laws of Branding. Harper Business. (177

ويجب أن تتجلى سمات المسؤول بوضوح، حتى تدركها الجماهير المستهدفة، وأن تكون سماته الجوهرية مقنعةً إلى جانب كونها فريدة، ومن ثم فإن السمة الجوهرية للمسؤول تُعدّ في حقيقتها أكثر شمولية من الصورة الذهنية عنه، وعلى سمات المسؤول أن تشيع مناخاً من الثقة بين الجماهير المستهدفة بالنسبة إلى تحقيق توقعاتهم، بتلبية حاجاتهم وتقديم الحلول الأفضل إن لم تكن الحلول الوحيدة للقضايا الماثلة، وعلى المسؤول أن يضمن وعوداً مميزة وقيمة و ضمانات واقعية⁽¹⁾.

حيث تتبلور خطة المئة يوم لأي مسؤول حول بناء السمة التي يستحوذ بها على ثقة وقناعة المجتمع الداخلي والخارجي للقطاع الذي يعمل فيه. هذا، ويتم بناء السمة الجوهرية للمسؤول الجديد عبر المراحل الآتية:

1. أعطِ وعداً أو تعهداً في قضية ما.
2. واصلْ تناوُلِكَ لذلك الوعد.
3. مارسْ ذلك الوعد وتعايشْ معه.
4. دَعِّمْ وعدك أو تعهدك وقوّه.

4 - 2 مهام تنفيذ السمة الجوهرية :

المهمة الأولى: تحديد عناصر الوعد الذي تضمنته رؤية المسؤول.

المهمة الثانية: تحديد المجتمع الداخلي واهتماماته والإنجازات التي تقابلها.

المهمة الثالثة: تحديد المجتمع الخارجي واهتماماته والإنجازات التي تقابلها.

المهمة الرابعة: الظروف المحلية والإقليمية والدولية التي تؤثر في اختيار المجتمع.

المهمة الخامسة: صياغة الوعد الذي يقدمه المسؤول للمجتمع الداخلي والخارجي.

(1) عصام يحيى الفيحالي، نحو مجتمع المعرفة، دليل التخطيط الإستراتيجي للتواصل الإعلامي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، 2013م.

لـ 1-2-4 المهمة الأولى: تحديد عناصر الوعد الذي تضمنته رؤية المسؤول:

حيث يتطلب تحديد عناصر الوعد الذي تضمنته رؤية المسؤول ما يلي:

1. معرفة أهم الإنجازات التي تحققت سابقاً وسردها.
2. عناصر رؤية المسؤول التي تعتمد على:
 - أ. تحديد اهتمامات الجمهور الداخلي والخارجي وتوقعاته.
 - ب. وتقديم وعد يفوق توقعاتهم.

مثال على المهمة الأولى:

لتحديد عناصر الوعد الذي تضمنته رؤية مدير جامعة ما، ينبغي ما يلي:

1. سرد أهم الإنجازات التي تحققت في مجال ما، مثلاً:
 - أ. العملية التعليمية.
 - ب. البحث العلمي.
 - ج. تنمية المجتمع.
 - د. العملية الإدارية والمالية.
 - هـ. تطوير القطاع الطبي.
2. تحديد عناصر الرؤية المقترحة التي يقدمها مدير الجامعة والتي تتوافق مع اهتمامات جمهوره الداخلي والخارجي وتوقعاته.
 - أ. الريادة في البرامج التعليمية بأنماطها المتنوعة.
 - ب. مناخ البحث العلمي.
 - ج. تنمية المجتمع (الدراسات والاستشارات).
 - د. التدريب والتأهيل (التنمية المستدامة).
 - هـ. البيئة الجامعية الجاذبة.
 - و. الانتماء، والعمل بروح الفريق.
 - ز. الإدارة الإلكترونية.
 - ح. البنية التحتية.

مثال آخر على المهمة الأولى:

تحديد عناصر الوعد الذي تضمنته رؤية الرئيس الأمريكي على النحو الآتي:

1. سرد أهم الإنجازات التي تحققت في مجال ما، مثلاً:
 - أ. النمو الاقتصادي.
 - ب. القطاع الزراعي.
 - ج. القطاع الصناعي.
 - د. البنية التحتية.
 - هـ. العمالة (معدل البطالة).
 - و. معدل دخل الفرد.
 - ز. التجارة الخارجية.
2. تحديد عناصر الرؤية المقترحة التي يقدمها الرئيس الأمريكي، والتي تتوافق مع اهتمامات جمهوره الداخلي والخارجي وتوقعاته، مثلاً:
 - أ. ارتفاع مؤشر النمو الاقتصادي.
 - ب. زيادة الإنتاج الزراعي.
 - ج. زيادة الإنتاج الصناعي.
 - د. سلامة البنية التحتية وكفايتها.
 - هـ. توفير الخدمات العامة الضرورية.
 - و. انخفاض معدل البطالة.
 - ز. ارتفاع معدل دخل الفرد بما في ذلك المسنون.

المهمة الثانية: تحديد المجتمع الداخلي واهتماماته والإنجازات التي تقابلها:

مثلاً: في مؤسسة تعليم عالٍ:

1. تحديد عناصر المجتمع الداخلي عند مدير الجامعة:
 - أ. وكلاء الجامعة.

- ب. عمداء الكليات.
 ج. أعضاء هيئة التدريس.
 د. الإداريون والضيوف.
 هـ. الطلاب.
 و. طلاب الدراسات العليا.
 ز. طلاب الانتساب.
2. تحديد اهتمامات وكلاء الجامعة وتوقعاتهم بصفحتهم أحد عناصر المجتمع الداخلي في الجامعة:
- أ. نجاح خطط الجامعة.
 ب. تحقيق إنجازات وفق معايير علمية في العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
 ج. تأثير الجامعة المباشر في التحول نحو مجتمع المعرفة.
 د. المشاركة الفاعلة في قضايا المجتمع.

وبالطريقة نفسها نحدد اهتمامات باقي عناصر المجتمع الداخلي من عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب وتوقعاتهم.

مثال آخر للمهمة الثانية:

تحديد عناصر المجتمع الداخلي عند الرئيس الأمريكي:

1. قطاع الاقتصاد.
2. قطاع الزراعة.
3. قطاع الصناعة.
4. قطاع الموارد الطبيعية.
5. قطاع الصحة العامة.
6. قطاع التعليم.
7. قطاع الخدمات الاجتماعية.

تحديد اهتمامات عناصر المجتمع الداخلي عند الرئيس الأمريكي وتوقعاته:

1. انتعاش اقتصادي معتدل (تلافي الكساد والتضخم).
2. معدل نمو مطرد.
3. الحد من ديون الحكومة الفيدرالية.

وبالطريقة نفسها نحدد اهتمامات باقي عناصر المجتمع الداخلي من قطاع الزراعة وقطاع الصناعة، وقطاع الموارد الطبيعية، وقطاع الصحة، وقطاع التعليم وتوقعاتهم.

المهمة الثالثة: تحديد المجتمع الخارجي واهتماماته والإنجازات التي تقابلها:

مثال على المهمة الثالثة:

1. تحديد المجتمع الخارجي عند مدير جامعة ما، فهم مثلاً:
 - أ. الجهات العليا التي عيّنته.
 - ب. الوزارة المعنية بالتعليم العالي.
 - ج. الحاكم الإداري.
 - د. مجلس الشورى.
 - هـ. مجلس المنطقة.
 - و. الأهالي والمجتمع المستفيد من مخرجات الجامعة.

2. تحديد اهتمامات الجهات العليا وتوقعاتها (على سبيل المثال):

حضور فاعل في مجالات مميزة، وعلى وجه الخصوص:

- أ. المجتمع المعرفي.
- ب. التنمية المستدامة.
- ج. تهيئة الشباب لتقبل الحوار الفكري وممارسته.
- د. إيجاد حلول لمشكلة البطالة، واستيعاب أكبر عدد من خريجي الثانوية.

وبالطريقة نفسها نحدد اهتمامات باقي عناصر المجتمع الخارجي وتوقعاتهم، مثال

آخر: تحديد المجتمع الخارجي عند الرئيس الأمريكي:

1. الكونجرس.
2. السلطة القضائية.
3. الولايات.
4. التجارة الخارجية.
5. الدفاع.
6. المجتمع الدولي.

مثال على تحديد اهتمامات الكونجرس وتوقعاته بصفته أحد عناصر المجتمع الخارجي عند الرئيس الأمريكي:

1. التوافق بالنسبة إلى الميزانية العامة.
2. الحيادية الحزبية.

وبالطريقة نفسها نحدد اهتمامات باقي عناصر المجتمع الخارجي من السلطة القضائية، والولايات، والتجارة الخارجية، والدفاع، والمجتمع الدولي وتوقعاتهم.

4-2-4 المهمة الرابعة: تحديد الظروف المحلية، والإقليمية، والدولية، التي تؤثر في اختيار المجتمع:

مثال على المهمة الرابعة:

تحديد الظروف المحلية، والإقليمية، والدولية، المؤثرة في المجتمع عند مدير جامعة ما، انظر الجدول الآتي:

عناصر الوعد	الظروف المحلية والإقليمية والدولية التي تؤثر في اختيار المجتمع
1. الريادة في البرامج التعليمية بأنماطها المتنوعة	مواءمة مستوى الخريج ومتطلبات سوق العمل بمعايير أكاديمية معتمدة.

عناصر الوعد	الظروف المحلية والإقليمية والدولية التي تؤثر في اختيار المجتمع
2. مناخ البحث العلمي	توافر البيئة البحثية الداعمة لإجراء البحوث بمختبرات ومعامل ذات معايير عالمية ولوائح إدارية ومالية وعلمية محفزة ومراجع علمية شاملة متنوعة ومجالات علمية مصنفة.
3. التدريب والتأهيل (التنمية المستدامة)	تأهل الكوادر البشرية بالجامعة بالمعارف والمهارات منسجمة مع مهامهم الوظيفية واختصاصاتهم العلمية وفق أعلى المعايير العالمية.
4. البيئة الجامعية الجاذبة	من حيث العلاقات البيئية المميزة، والقيادات المؤهلة مهارياً وسلوكياً، والخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية والتعليمية للمنسويين وعوائلهم.
5. البنية التحتية	توافر متطلبات العملية التعليمية والبحثية والتقنية من البنى التحتية المطورة التي تخدم متطلبات الحاضر واحتياجات المستقبل بمعايير عالمية.

الجدول (2): الظروف المحلية والإقليمية والدولية المؤثرة في المجتمع عند مدير جامعة ما.

مثال آخر:

تحديد الظروف المحلية والإقليمية والدولية التي تؤثر في اختيار المجتمع عند الرئيس الأمريكي، انظر الجدول الآتي:

عناصر الوعد	الظروف المحلية والإقليمية والدولية التي تؤثر في اختيار المجتمع
1. ارتفاع مؤشر النمو الاقتصادي	وجود لوائح وقوانين تقيد الاستثمار.
2. سلامة البنية التحتية وكفايتها	تعدى عمر عدد من الكباري عمرها الافتراضي وعدم ملائمة البنية التحتية للربط بين الولايات.
3. توفير الخدمات العامة الضرورية	حاجة الأماكن البعيدة والمعزولة لخدمات الكهرباء.
4. ارتفاع معدل دخل الفرد بما في ذلك المسنون	الأجور المتدنية.

الظروف المحلية والإقليمية والدولية التي تؤثر في اختيار المجتمع	عناصر الوعد
الاستيراد مع قلة الصادرات.	5. ارتفاع الميزان التجاري

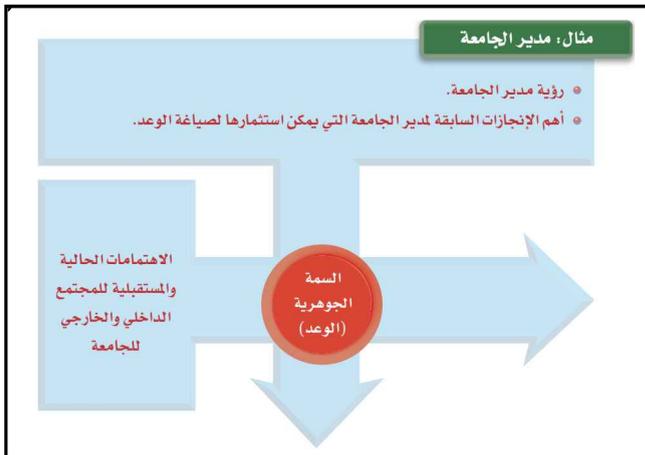
الجدول (2): الظروف المحلية والإقليمية والدولية المؤثرة في المجتمع عند مدير جامعة ما.

5-2-4 المهمة الخامسة: صياغة الوعد الذي يقدمه المسؤول للمجتمع الداخلي والخارجي:

ومن أهم متطلبات صيغة الوعد أن تنسجم الصيغة مع اهتمامات الجمهور الداخلي والخارجي وتوقعاتهم، وتحقق ما يفوق توقعاتهم، وأن تعبر بشكل واضح عن:

1. مكونات عناصر الوعد لدى المجتمع المستهدف (داخلياً وخارجياً).
2. مدى مصداقية عناصر الوعد.
3. تميز المسؤول (إدارياً، ومهارياً، وسلوكياً).

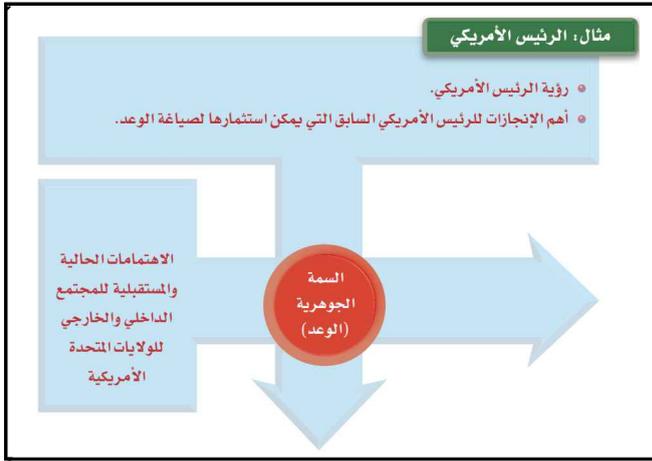
مثال: لصياغة الوعد الذي يقدمه مدير جامعة ما للمجتمع الداخلي والخارجي، حيث تعكس صياغة مضمون الرؤية المستقبلية للجامعة وخطتها الإستراتيجية اهتمامات المجتمع المستهدف. انظر: (Error! Reference source not found.):



الشكل (2): مثال لصياغة الوعد الذي يقدمه مدير جامعة ما للمجتمع الداخلي والخارجي.

الشراكة الإستراتيجية لتطوير بيئة جامعية جاذبة تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية وتنمية المجتمع.

مثال: لصياغة الوعد الذي يقدمه الرئيس الأمريكي، انظر: (Error! Reference source not found.)



الشكل (3): مثال لصياغة الوعد الذي يقدمه الرئيس الأمريكي.

صيغة الوعد الذي قدمه الرئيس الأمريكي روزفلت للمجتمع الداخلي والخارجي. إغاثة ضحايا الكساد الكبير وإنعاش الاقتصاد والإصلاح لتفادي تكرار دورة الانتعاش الهائل الذي يتلوه إفلاس تام.

إغاثة ضحايا الكساد الكبير وإنعاش الاقتصاد والإصلاح لتفادي تكرار دورة الانتعاش الهائل الذي يتلوه إفلاس تام

05

DAY

القيادات الإستراتيجية



مهمة القيادة الإستراتيجية هي بناء الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وتحديد الاتجاه الإستراتيجي لها لتحقيق النمو والنجاح⁽¹⁾. ويحصل الرئيس التنفيذي للمنظمة (COO) على أقصى سلطة قيادية، حينما يكون رئيساً لمجلس إدارة المنظمة (CEO)، وتكون القيادة الإستراتيجية أكثر فاعلية، حين يتم تقاسم السلطة والنفوذ بين الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة.

5 - 1 قدرات القائد الإستراتيجي:

1. القدرة على التحليل والتوقع والتصور، وإدراك المفاهيم العامة على مستوى المؤسسة، والقدرة على إصدار الأحكام الجيدة.
2. القدرة على التوازن بين الاحتياجات القصيرة الأجل والطويلة الأجل.
3. القدرة على أن يرى في المشكلات التي تواجهه في العمل فرصاً لتحسين الأداء.
4. القدرة على العمل مع الآخرين بوصفه عضواً فاعلاً وتكوين فرق العمل.
5. القدرة على الاحتفاظ بالهدوء في الأحوال غير المتوقعة والتكيف مع التغيير.

5 - 2 مهام القيادة الإستراتيجية الفاعلة:

1. تأسيس ضوابط تنظيمية متوازنة.
2. التأكيد على الممارسات الأخلاقية في المنظمة.
3. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة.
4. تنمية الموارد البشرية.
5. الاستخدام الأمثل والمحافظة على الكفاءات الأساسية.
6. تحديد الاتجاه الإستراتيجي.

(1) عصام يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - القيادة والتفكير الإستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، 2012م.

3 - 5 المهارات القيادية :

المهارة القيادية هي: قدرة القائد على إحداث المواءمة بين فريق العمل والبيئة الداخلية والمحيطه بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوةً دافعةً لتحقيق أهداف الفريق، مع ملاحظة أن القيادة لها ثلاثة أطراف أساسية هم: القائد، والتابعون، والموقف، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة فلا بد أن يحوز على المهارات الأربع الآتية:

1. مهارة فنية: وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها.
2. مهارة إنسانية: تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل.
3. مهارة تنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وتنظيم العمل، وتوزيع الواجبات، وتنسيق الجهود.
4. مهارة فكرية: أن يتمتع القائد بالذكاء والإبداع والقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وأن يكون لديه مهارات دبلوماسية واجتماعية.

4 - 5 عناصر القيادة الفاعلة :

1. أن يكون إيجابياً: يتلافى اللغة السلبية التي تؤدي إلى أخبار سيئة، ويتذكر إلى أي مدى رديء تختمر الأخبار السيئة في نفوس الأتباع.
2. أن يكون بناءً: ويُصر على المقترحات المفيدة والإيجابية، بدلاً عن عدم المبالاة والنقد السلبي وكثرة السؤال والشكوى.
3. أن يكون دوماً على أتم الاستعداد: فعند السعي للكمال تتغلب السرعة في الإجابة على الذكاء، فليس هناك من دليل على أن اتخاذ قرار بسرعة يؤدي إلى أخطاء جسيمة

- مقارنة بقرارات تتأخر نتيجة الخجل أو التردد، أو بحجة البحث عن حل أمثل، فليبادر ويفعل الآن، ويسأل الآن، ويصلحها الآن، ويتحداها الآن، وغيرها الآن.
4. أن يركز على النتائج: وليعمل للغد بدلاً من الأمس، فالكل يملك الماضي بطرق لا يمكن التغلب عليها.
5. أن يكون متأملاً: فإذا كان من الضروري الرجوع إلى الماضي للعبرة فليُنظر فقط إلى الدروس التي ستفيد في قرارات المستقبل وأفعاله.
6. أن يكون واقعياً: يحرك المنظمة تجاه الأمور التي يمكن أن تحدث، وأن يفعل ما يمكن للناس إدراكه، ثم يعمل على توسعة خيالهم، ويلتزم في كل يوم وبلا هوادة لإضافات مرحلية على النماء الشخصي والمؤسسي، فالإضافات الصغيرة تتراكم، وتؤسس للنجاح.
7. أن ينشئ قادة جددًا: فهناك حاجة ماسة لقادة جدد، يمكن لهم تحريك المنظمة، حيث يريد؛ لأنه مهما كان مميّزًا، فإن الشركة لا تزال في حاجة إلى من يسيّر أمورها يوميًا من أولئك الذين ينكبّون على أعمالهم، حيث إن كلاً منهم يريد أن يعود إلى بيته في نهاية اليوم.

5 - 5 القيم الجوهرية للقيادات الإستراتيجية Core Values

القيم الجوهرية هي مجموعة من القيم والأفكار وطرق تحفيز الجماهير التي يمكن التعبير عنها وتفعيلها، ومن تطبيقاتها اتخاذ قرارات صعبة، وهي تعتمد عند تطبيقها على أفكار المدير المقتنع بها تمامًا، والمبنية على قيمه الجوهرية وسلوكاته التي تسهم في إيجاد جو من الثقة مع العاملين وبين العاملين بعضهم بعضًا.

ولتحديد القيم الجوهرية للقيادات الجديدة ينبغي اتباع الخطوات الآتية:

1. على القائد الجديد أن يحدد 10 قيم يرى أنها جوهرية في حياته.
2. يرتب القيم العشرة بحسب أهميتها له، ثم يختار الخمس الأول منها.
3. يرتب القيم الخمس بحسب أهميتها له، ثم يختار الثلاث الأول.
4. يتمعن في القيم الباقية، ويتخلص من واحدة.

يبقى أمامه قيمتان جوهريتان تشكلان أهم قيمه الجوهرية التي اختارها، وعليه أن يفكر كيف وصل إلى هاتين القيمتين الجوهريتين؟ ولماذا اختارهما؟ وما الأحداث التي جعلت لهاتين القيمتين الجوهريتين أهميةً لديه؟ لأن الإجابة عن تلك الأسئلة ستساعد المدير على التزامه بقيمه الجوهرية التي اختارها، وتساعد على أن تبقى تلك القيم على مدار اليوم مرافقة له، وذلك مطلوب عند اتخاذ القرارات.

6 - 5 التوقعات من القيادات الإستراتيجية :

الكل يتوقع من القيادات الإستراتيجية عملاً مرموقاً من اليوم الأول، فالناس يتوقعون، ويأملون، ويخافون من المسؤول الجديد من أنه في اللحظة التي يظهر فيها على عتبة الباب سيحدث عمليات تغيير كبيرة، وسيشرع في أعمال كثيرة، وهذا ما يربكهم، ويخيفهم، إذ إن الموجه الرئيس في كل الثقافات هو المحافظة على القديم والدفاع عن الوضع الماضي، ورفض التغيير ومقاومته، وعند المقارنة بين المؤشرات المستقبلية وبين البقاء على ما كان سابقاً، فإن الماضي سيغلب حتماً، إذا كان هناك شك أو تردد في توجه الإدارة الجديدة.

وعلى الإدارة الجديدة أن تعي أن منصب مدير مجلس الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا لا يزيد في المتوسط على 41 شهراً؛ لذا عليها أن تبادر بتقديم أقصى ما لديها من جهد في الأيام الأولى لتنال ثقة الجمهور، وتحافظ على مكانتها، وإلا فإن المنصب لا يدوم طويلاً، وكل شخص يدرك مدى التوتر الذي يحدث عند الانتقال من الإدارة السابقة إلى الإدارة اللاحقة، والتوتر يزيد من القلق، وعلى الرغم من ذلك، فالناس يتوقعون من القيادات الإستراتيجية التغيير على الرغم من أنهم يهابونه، ويدركون أن إرادة التغيير ليست عملية سهلة، وأن التغيير يزيد صعوبة مع الوقت، حيث يجري التغيير بيسر في البداية، ولكنه يزيد صعوبة مع مرور الوقت.

ولا يكون التأثير فعالاً إلا من خلال إدخال تغييرات جذرية في ثقافة المنظمة؛ لأن العادات العتيقة لا تموت، ولهذا يلزم استئصالها كلية، فتعديل الثقافات أمر عسير، ويقتضي وقتاً كبيراً، قد يصل إلى 40 سنة مع المثابرة في بدء تغيير الثقافة، ولتعديل ثقافة المنظمة يلزم أربعة مكونات أساسية:

1. قائد قوي، وإيجابي، وصاحب رؤية.
2. أسلوب إدارة قادر على التعبير اللفظي الواضح.
3. غايات يمكن للجميع إدراكها وقبولها وتحقيقها.
4. اتجاه ثابت، وتوضيح، وتثبيت من صحة المسيرة.

وفي البداية لا يتسنى للمدير الجديد توظيف ما تعلمه؛ لأنه لم يبدأ التعرف إلى المنظمة التي يعمل فيها بعد، وقيامه بالمسؤولية الحقيقية أمر مختلف تمامًا عما تعلمه قبل توليه للمنصب الجديد، وما من أحد يدرك ذلك الوضع سواه، وعلى المدير الجديد أن يدرك أن البحث عن الكمال قبل اتخاذ الإجراءات المناسبة كفيل بالقضاء على أي مبادرة يجري الشروع فيها.

ولا شك في أن القيادة الجديدة سترتكب أخطاءً في الأيام الأولى، وربما كان من الأفضل التعجيل بها، فهذا أفضل من الانتظار؛ وذلك لأنه في كل يوم تنتظره لاتخاذ قرار أو القيام بعمل ما، هناك من يتربص ليعرف كيف يستفيد من ذلك التأخير لمواجهة الإدارة الجديدة وإثبات عجزها، ولا بد من إدراك أن العجز عن التواصل مع الآخرين (أو الصمت) إستراتيجية مسمومة؛ لأن العجز عن التواصل السريع وبرفق وباستمرار سيترك فراغًا يمكن أن يشغله كل من لديه فكرة عابرة من المحيطين المتربصين، وإن موقع المدير الجديد قد يتيح للآخرين فرصة الحكم عليه، فيما لو عجز عن التواصل معهم، وأتيحت لهم فرصة العمل بالحدس، والتخمين، والافتراض؛ لذا على المدير الجديد أن يمسك بزمام الأمور، وإلا قام آخرون بذلك وبطريقتهم.

7-5 تصنيف القادة الجدد في المئة يوم الأولى؛

في المئة يوم الأولى يمكن تصنيف القادة إلى ثلاثة أنواع، من حيث الحكمة والشجاعة والفاعلية على النحو الآتي⁽¹⁾:

(1) Allenbaugh, G. Eric (2009). "The Executive's First Hundred Days: Loading Your Initial Efforts for Success" Article 4 in Deliberate Success: Turning Purpose and Passion into Performance Results. Al-lenbaugh Associates

أ- القائد الحكيم:

فهو القائد الذي يسمع، ويتعلم، ويستوعب، ويستحضر كمية هائلة من المعلومات الثقافية والتاريخية والسياسية والأولويات والقيم خلال المئة يوم الأولى، ولديه القدرة على التمييز بين الأسلوب الناجع والأسلوب غير المفيد في الإدارة، ومن يعمل ومن يحجم عن العمل، وما هو مهم وما هو غير مهم، ويتمهل قبل الإقدام على العمل خاصة في جو مستجد عليه؛ لأنه يشعر بأن التصرف المبني على تفكير يفرس في نفوس الجماهير الثقة في القائد الجديد واثمائه، وهو يتميز بحذره الشديد، بل المتناهي خلال المئة يوم الأولى الذي قد يوحي في الوهلة الأولى بقصور في الشجاعة.

ب- القائد الشجاع:

وهو الذي يتصيد الفرص ليوضح مسيرته، ويحفز الجمهور، ويبني جسورًا، ويشيع الإحساس بالحركة والنشاط، ويقوم بعمليات واعية متمعدة في مواجهة قضايا رمزية خلال المئة يوم الأولى؛ وذلك ليثبت مبادئه، ويوضح اتجاهه، ويحرك الروح الإيجابية في نفوس الجماهير؛ لأنه يرى أن المدير ينبغي أن يكون شجاعًا، وأنه يُعدّ في الأساس درعًا واقية، والقائد الشجاع يستشعر أنه لو أخطأ المدير الجديد سيتفاضى غالبية الجمهور عن أخطائه، وسيمنحونه الظن الحسن، ويتسامحون، ويواصلون المسيرة معه، وعندما يعالج المدير الجديد قضية كبرى تتطلب الاهتمام سيتنبه أصحاب المصالح ليشاهدوا إنجازاته، وينحازوا له أو على الأقل سيكونون منفتحين لنفوذه.

ج- القائد الفاعل:

فالمدير الجديد الفاعل يستوعب الأمور، ويتحرك بهمة عالية خلال فرصة المئة يوم الأولى المتاحة له، وتكون لديه الرغبة والقدرة على معرفة القضايا التي يجب أن تعالج والأمور المهمة التي عليه تداولها أولاً، وكيف يتعامل معها، وما الأولويات التي يجب التركيز عليها، وذلك لانخراط أصحاب المصالح فيها بصورة إيجابية إلى جانب تعزيز الأمل في توقعات المستقبل.

ففي خضم الكساد الكبير الذي تعرضت له أمريكا قام الرئيس روزفلت، فور توليه الرئاسة، بإعادة فتح المصارف وضح الأموال في النظام المهترئ، فهذه الحركة الجريئة رفعت من همة الناس، وأعطتهم الأمل، وبهذا تمكن من إعادة بناء الاقتصاد، حتى يكتسب الناس الثقة به،

وقام مدير شركة كرايزلر لي أياكوكا بمبادرة جريئة في الأيام المئة الأولى من إدارته، وتحرك بسرعة لتعبئة الجماهير، بحيث يقومون بأعمال تُعد فريدةً من نوعها وغير متوقعة.

8 - 5 متطلبات النجاح للقادة الجدد:

القادة العظماء يتداولون عشرة متطلبات إستراتيجية للنجاح نوضحها فيما يلي:

1-8-5 الثقافة:

إذ لكل منظمة ثقافة فريدة تخصها، على القادة الجدد الإحاطة بها وإدراكها وتقديرها (حتى لو نوى أحدهم تغييرها في المستقبل)؛ لأن الثقافة، وقواعد السلوك، والتاريخ، والقيم لها دور كبير في إيجاد البيئة الملائمة للعمل وزيادة الإنتاج، وإن فهم الثقافة يسهل الاندماج السريع في المنظمة، ويؤثر في نجاح المدير على المدى البعيد.

لذلك على القائد الجديد عقد اجتماعات ومقابلات وحوارات وإيجاد مناسبات عدة؛ للتعرف من المختصين والعاملين وأصحاب المصالح في المؤسسة إلى تفاصيل الأمور، وعليه أن يتواصل مع الأطراف المختلفة ليستكشف ما يؤديه من أعمال، ويتعرف منهم إلى أوجه تميز المؤسسة على منافسيها، وما الذي يسهم في فاعلية الأداء، وما الذي قد يعوقه، وما الذي يكافأ من الأعمال، ولماذا يختار الناس العمل، أو الانتساب، أو الالتحاق بالمؤسسة؟ وعليه أن يتعرف إلى سبب رغبة بعضهم في ترك المؤسسة؟ وما الذي يدفع بعضهم الآخر إلى الشعور بالفخر؟ ومن الشخص الذي يحظى بترقية مادية أو أدبية؟ وما إحساس الذين تقدم لهم الخدمات؟ وغير ذلك من الاستفسارات التي تخدم الإدارة الجديدة.

2-8-5 التواصل:

قدرة المدير الجديد على بناء جسور الوفاق والتواصل مع إدارة المؤسسة سيؤدي حتماً إلى أن يجعل الشخصيات الفاعلة في المؤسسة سفراء بدلاً من خصوم؛ لأن أصحاب المصالح ينظرون للمدير أو الرئيس الجديد بتطلع فيه مزيج من الآمال والمخاوف.

فخلال الأيام المئة الأولى على المدير الجديد أن يخرج على الملأ، وأن يفتح بابه بشكل لطيف وعريض على أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملون في الصفوف الأولى، وعليه أن يتعرف إلى تطلعاتهم وآمالهم ومخاوفهم وأحلامهم وإحباطاتهم، وأن ينصت إلى أفكارهم حول جعل المؤسسة أكثر فاعلية، وعليه تلمس الطرق والأساليب لمكافأتهم على ما أسهموا به في إنجاح المؤسسة، وعلى أهمية دورهم، وما قاموا به من تهيئة المؤسسة للمرحلة الجديدة من التطور.

3-8-5 الاتصال:

تفسح المئة يوم الأولى للمدير الجديد فرصة لبناء الثقة وفتح باب الاتصال مع مجموعات أصحاب المصالح الرئيسيين بالمؤسسة، إذ إن الاتصال عن طريق الاستماع والحديث مع الآخرين هو الوسيلة الناجعة للتواصل مع أصحاب المصالح؛ لذا على الرئيس الجديد عقد سلسلة من اللقاءات وجهاً لوجه مع أعضاء مجلس الإدارة، والمجموعات القيادية، والعاملين وقادة المجتمع والعملاء الرئيسيين، وعليه أن ينصت إلى ما يروونه من بشائر في تغيير القيادة، وما قد يكون لديهم من تحفظات عن الوضع الراهن للمؤسسة، وعليه أن ينصت بأفق متفتح لإدراك قضاياهم وتطلعاتهم، وأن يؤمن أولئك الذين يرغبون في التعبير عن وجهات نظرهم وإشراك الآخرين في أفكارهم، وذلك عن طريق الإنصات الإيجابي لهم والاستزادة من رؤيتهم وشكرهم على الإقدام والشجاعة في الإفصاح علناً عما يدور بخلدهم، فالناس عامة يحسون بالتقدير والاحترام عندما تحرص على تفهم وجهات نظرهم، حتى لو لم تكن تتفق معهم.

4-8-5 الشجاعة:

عند تولي الرئيس الجديد دوراً قيادياً جديداً، فإنه يواجه واقعاً جديداً يجبره على اتخاذ قرارات صعبة منذ لحظة البداية، وفي بداية العهد ربما لا يعرف المدير الجديد من يمكنه الاعتماد عليه في مده بالاستشارة الحكيمة؛ لذا أيها المدير الجديد، عليك أن تتق في حدسك عندما تلجأ إلى كثير من أصحاب المصالح البارزين لشركهم في عملية تزويدك بأفضل المشورة، والبحث عن البدائل في معالجة القضايا الماثلة، والتعرف إلى ما يروونه من عوامل مجازفة، فلا تسمح لنفسك بالرضوخ للضغوط من أجل اتخاذ قرارات، واتخذ قراراتك بناء على أسس رصينة، تمثل فلسفتك في القيادة، وعليك أن تثبت بوضوح وجلاء التزامك بأن تكون

صلباً في تداول القضايا ورؤوفاً بالناس خلال تعاملك مع المصاعب واتخاذ القرارات. إن استعدادك لأخذ قرارات رئيسية رمزية يعطي إشارة قوية لأصحاب المصالح خلال المئة يوم الأولى بأن لديك الشجاعة والإرادة بأن تتخذ خطوات جريئة، وتحقق نتائج، فعقب أداء اليمين مباشرة، برهن الرئيس أوباما على شجاعته باتخاذ قرارات رمزية عدة خلال الأسابيع الأولى، وبإمكانك منذ لحظة البداية أن تسجل إنجازاً بأن تتخذ قراراً سديداً في الوقت الملائم، وإن قدرتك على اجتياز العراقيل الصعبة التي أعاقت العمل في الماضي يمكن أن تحفز الآخرين، وتشجعهم؛ لأن التعامل الفاعل مع القضايا الصعبة في البداية قادر على أن يحرك همة الناس، ويشجعهم على التعامل مع المصاعب التي قد تواجههم.

5-8-5 الحذر:

إدراك الوقت المناسب لاتخاذ خطوة ما أو الإحجام عنها هو الذي يفرق بين القائد الجيد والقائد العظيم، فالقائد الحكيم يتوخى الحذر في كلماته وأفعاله؛ حتى لا يرسل رسالة خاطئة، أو يسبب مخاوف غير ضرورية، وبعض القرارات الصعبة تتطلب بناء قدر كبير من الثقة المتبادلة قبل تنفيذها، وإذا كان هناك ضرورة ما للتضحية ببعض القيادات القديمة، فلا يكون ذلك في الأيام المئة الأولى، إلا إذا كان ذلك ضرورياً وملحاً.

6-8-5 الالتزام:

هناك فرصة سانحة في المئة يوم للعمل على دمج الناس في عملية إعادة التزامهم برؤية مشتركة ورسالة عامة، فالقادة العظام يضطلعون عادة بمهمتين أساسيتين هما: رسم رؤية مقنعة للجميع، وتحويل الرؤية إلى واقع، وبمقدور القائد الجديد تكريم الكفاءات والمواهب الماثلة أمامه مع العمل على تحفيز التفكير وغرس روح الالتزام لمرحلة التنمية المقبلة، فالنفاذ إلى قلوب الناس يساعد على التحول من موقف الإذعان إلى الالتزام مع رفع هماتهم.

7-8-5 الثقة:

إذا كانت المؤسسة قد مرّت بماضٍ عاصفٍ قبل تولي القيادة الجديدة منصبها، فإن الثقة في القيادة ستكون مكبلة بالقيود، وعادة ما يؤدي التغيير في القيادة إلى مخاوف، فعلى القائد

الجديد أن يتخذ خطوات إيجابية وحاسمة لبناء الثقة والتفاهم خلال الأيام المئة الأولى، خاصة بأن يكون له حضور ظاهر في الساحة، وأن يكون بابه مفتوحاً لشريحة عريضة من الناس.

8-8-5 الرعاية:

القائد الحكيم يدرك أن الربط بين العنصر البشري والمكاسب والإنجازات يساعد المؤسسة على النماء على المدى البعيد، وكون القائد حازماً لا يمنع كونه عادلاً، وكون القائد شديداً لا يمنعه من أن يكون رقيقاً، وكونه واثقاً بمن حوله فهو محل ثقة الغير، وكون القائد ملتزماً لا يمنعه من أن يكون رحيماً. والقائد الذي يجمع بين تلك الخصال قادر على تكوين فريق حريص على إنجاز أعمال عظيمة، ويساعد على تحويل الأفكار إلى واقع.

9-8-5 القدرة:

إن زيادة قدرة الأفراد وفرق العمل في المؤسسة يمكن أن تتجلى خلال المئة يوم الأولى، والقدرة على التعرف إلى المواهب والطاقات العاملة بالمؤسسة، والاستفادة منهم بصرف النظر عن بروز أصحابها على الساحة أو الجهل بوجودهم، يؤكد التزام المدير الجديد بالجودة، ويرسل رسالة بأن الأداء وحده هو الذي يُحصى، وأنه يسعى لتوظيف المواهب في تحقيق أهداف المؤسسة.

10-8-5 العملاء:

أثر القادة يتجلى في تركيزهم على العملاء والاهتمام بهم داخل المؤسسة وخارجها، وبإمكان القائد الجديد أن يرسل رسالة قوية للمؤسسة بأسرها بأن كل العملاء لهم أهمية متساوية، وأن كل التصرفات ستؤدي إلى زرع ثقافة إنتاجية عالية تسر العملاء بمشاركة كل العاملين.

06

DAY

إستراتيجيات النجاح للقادة الجدد



ومن أجل أن يتحقق النجاح للمدير الجديد في إدارته، عليه أن يدرك إستراتيجيات النجاح ذات العلاقة بعمله الجديد، ويستوعبها جيداً، **فالمئة يوم الأولى بالنسبة إليه كالتجول في غابة غير مألوّفة وحافلة بالأخطار**، وعليه أن يمارس تلك الإستراتيجيات منذ البداية مسترشداً بالعاملين السابقين من أصحاب الخبرة.

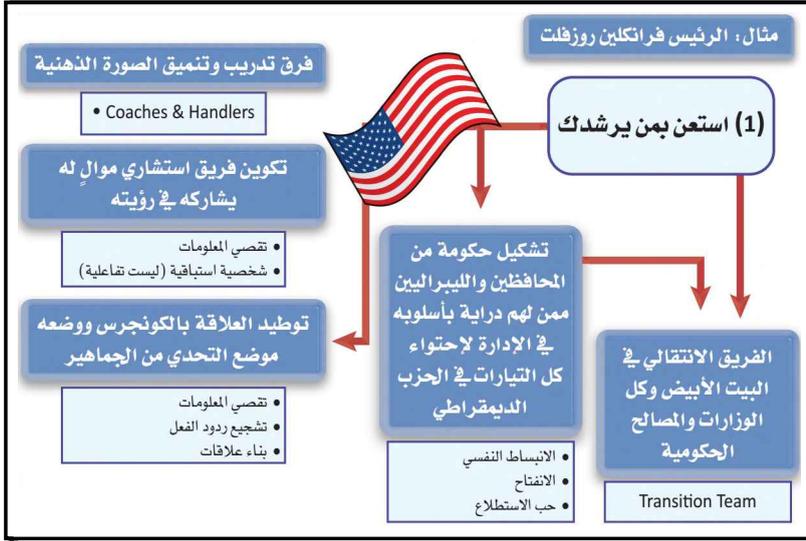
وإن عليه أن يبادر في تكوين العلاقات الأساسية وتوطيدها، ويسعى جاهداً ليكون مؤثراً وذا شخصية قوية باتخاذ عددًا من القرارات والإجراءات التنفيذية، وأن يكون توافقياً ومستعداً لقيادة عملية إستراتيجية من خلال تقييم وضع المؤسسة من جهة وقدراته الشخصية من جهة أخرى، مستبصراً برؤيته التي تصف له حالة النجاح ماثلة أمامه.

وفيما يأتي سردٌ موجزٌ عن تلك الإستراتيجيات المقترحة للقادة الجدد، ومقارنة دور تلك الإستراتيجيات بحالة النجاح التي تحققت لإدارة الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت.

6-1 الاستعانة بالمرشدين والمستشارين:

فلا ينبغي للمدير الجديد الدخول في متاهات غابة مجهولة من اللوائح والإداريات، بينما هناك من المرشدين الذين يمكن أن يعينوه على اعتلاء المنصة بأمان، فعليه أن يبحث عن زميل، أو رئيس مجلس إدارة يعرفه، ويضمن أنه لن يفشي له سرّاً، أو عن مستشارٍ رفيع المستوى، ممن لا يجد حرجاً من سؤالهم عن أي شيء مهما كان تافهاً، شأنه شأن أي مدير إدارة حديث العهد بمنصبه، ولو استخدم المدير مستشاراً خارجياً، عليه أن يتأكد من فصل وثائق استشاراته عن بقية وثائق المبيعات والمشتريات والتسويق الخاصة بالمؤسسة.

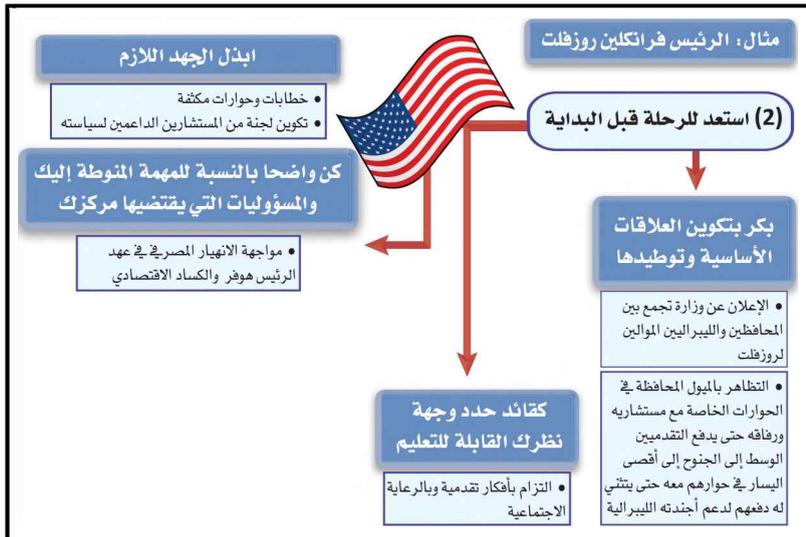
وهناك مدربون متخصصون في تدريب القادة والمسؤولين الكبار؛ لذا فمن المناسب جداً الإبقاء على مساعد أو أكثر من طاقم الإدارة المنتهية ولايتها بوصفه مستشاراً شخصياً حتى نهاية المرحلة الانتقالية، وعلى المدير تشكيل فريق انتقالي مناسب من المستشارين المقربين له ومن العاملين السابقين أصحاب الخبرة ومن جميع الأطياف، وعليه تكوين فريق استشاري موالٍ له، ويشارك الرئيس الجديد في رؤيته، وتوطيد العلاقة بالإدارات العليا والموازية لتقصي المعلومات وبناء العلاقات، انظر: (Error! Reference source not found.).



الشكل (4): مثال الرئيس روزفلت للاستعانة بالمرشدين.

2 - 6 الاستعداد للرحلة قبل البداية :

بوصفه قائداً عليه أن يحدد قيمه الجوهرية القابلة للتعليم على مستوى المؤسسة أو المنظمة، وأن يبادر بتكوين العلاقات الأساسية وتوطيدها مع الآخرين، وأن يبذل الجهد اللازم لذلك، وأن يكون واضحاً بالنسبة إلى المهمة المنوطة به والمسؤوليات التي يقتضيها مركزه، انظر الشكل (5).



الشكل (5): مثال الرئيس روزفلت للاستعداد للرحلة قبل البداية.

6-3 البداية بقوة:

ومن إستراتيجيات النجاح المهمة والفاعلة جداً أن يكون المدير الجديد في الأيام الأولى صاحب تأثير مشهود، وعليه أن يقوم بإجراءات تنفيذية، واتخاذ قرارات سريعة في الـ 72 ساعة الأولى، كعمل المقابلات مع مكونات المنظمة أو المؤسسة، وتحديد اجتماعات دورية معهم، والعمل لبناء إدارة قوية، وملء المناصب الشاغرة في الإدارة العليا، وإلغاء بعض المناصب، والإعلان عن مناصب إدارية جديدة، ومراجعة الرواتب وتعديل الشاذ منها، وتعيين المساعدين، وإنشاء الأقسام، وحضور مجالس الأقسام والدوائر العاملة والمستحدثة وغير ذلك من القرارات والإجراءات.

ومن أوضح الأمثلة على ذلك قرارات خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، التي تصدرت في المئة يوم الأولى من توليه الحكم، فعلى المستوى الداخلي نجح في تثبيت بيت الحكم، وترتيب أركان الدولة، أما على المستوى الخارجي، فتأتي عملية عاصفة الحزم بوصفها أحد أهم إنجازات الملك سلمان، وتحجيماً لعصابات الحوثيين، ومقاومة التمدد الإيراني في جنوب الجزيرة العربية، وأصدرَ خلال هذه المدة العشرات من القرارات الملكية التي استهدفت إعادة تشكيل ملامح مجلس الوزراء، إضافة إلى تخصيص 110 مليارات ريال لتطوير ودعم المرافق والخدمات والأنشطة المختلفة⁽¹⁾.

وعلى المستوى العالمي كان موقف الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت، من الكارثة التي حلت بالاقتصاد الأمريكي وسبل معالجته لها، وكيف كان الانطباع الأول عنه قوياً، حيث أطلق عدداً من المبادرات القوية والجريئة التي أطلق عليها في ذلك الوقت التشريعات أو الصفة الجديدة لمواجهة الانهيار الاقتصادي الذي عانته أمريكا، انظر: (Error! Reference source not found.)

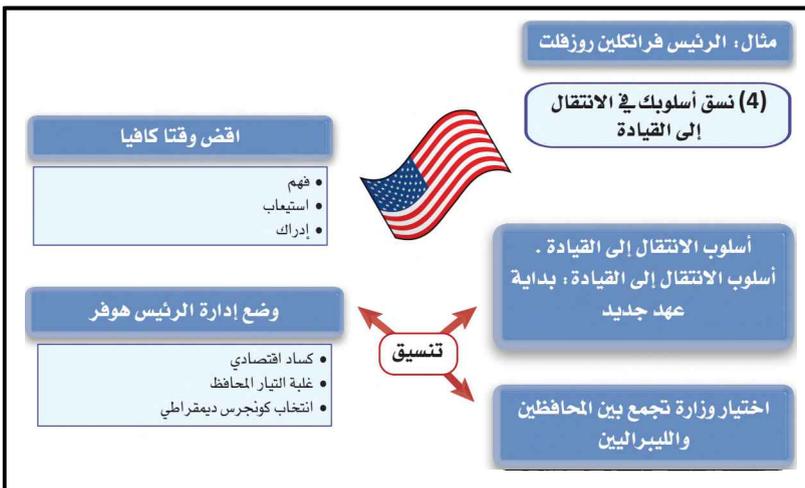
(1) عصام يحيى الفيلاحي، محاضرة بعنوان: قراءة في إنجازات الملك سلمان في مئة يوم والمؤشرات المستقبلية، نادي القصيم الأدبي، 2015-6-15م.



الشكل (6): مثال الرئيس روزفلت البداية بقوة.

4 - 6 أسلوب الانتقال إلى القيادة:

فعلى المسؤول الجديد أن يطبق أسلوبًا توافقيًا عند الانتقال إلى القيادة، وعليه أن يقضي وقتًا كافيًا لفهم عناصر منظومة العمل (الفهم، والاستيعاب، ثم الإدراك) وذلك بناء على وضع العمل، والمعايير الثقافية، والسياسات الداخلية، انظر: (Error! Reference source not found.).



الشكل (7): مثال الرئيس روزفلت لأسلوب الانتقال إلى القيادة.

6 - 5 الاستعداد لقيادة عملية إستراتيجية :

لا تدخل على العمل بإستراتيجية جاهزة، ولكن ادخل وأنت مستعد لقيادة عملية إستراتيجية من خلال تقييم وضعك ووضع المنظمة ووضع المنافسين لعملك واحتياجات الجماهير، ثم من خلال تقييم قدراتك ودراسة إستراتيجيتك وتحديد قمة أولوياتك والمكاسب المتقدمة، فبمجرد تولي الرئيس روزفلت الرئاسة قام بدعوة الكونجرس لجلسة استثنائية لوضع مبادرة الصفقة الجديدة حيز التنفيذ بما في ذلك إصلاح النظام المصرفي، انظر: (Error! Reference source not found.)

مثال: الرئيس فرانكلين روزفلت



**(5) لا تبدأ بإستراتيجية جاهزة.
ادخل على العمل وأنت مستعد لقيادة عملية إستراتيجية**

قبل تولي الرئيس روزفلت الرئاسة رفض التعاون مع الرئيس هوفر، لضغائن شخصية بينهما لأن روزفلت مانع في تحمل مسؤولية تصرفات لم يتخذها، فرفض التعاون مع خطط هوفر. وبدأ للجماهير أن روزفلت لم يهتم بجديّة مع كارثة البنوك التي وقعت في آخر أيام هوفر، وأنه كان يتوقع أن نظم البنوك الأمريكية ستنتهار تماماً قبل إخلاء هوفر للبيت الأبيض، وبهذا انتقده البعض أنه تولّى الرئاسة دون خطة إستراتيجية معدة لعلاج الأوضاع التي توارثها.

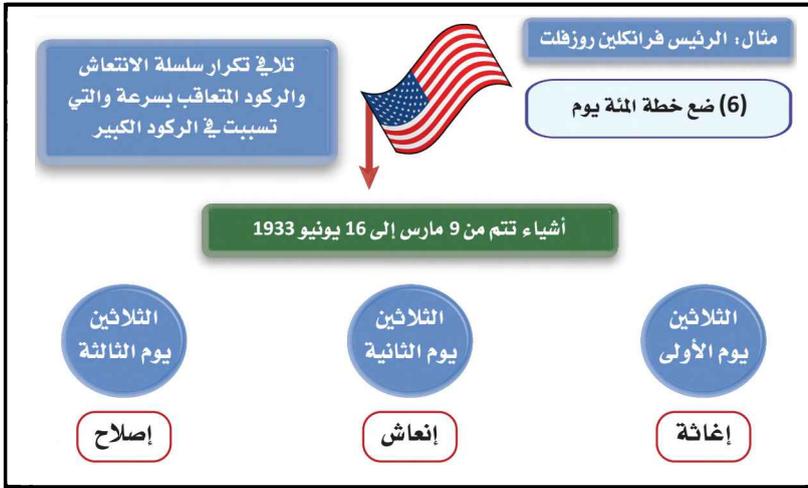
بمجرد تولي الرئيس روزفلت الرئاسة قام بدعوة الكونجرس لجلسة استثنائية لوضع مبادرة الصفقة الجديدة (New Deal) حيز التنفيذ بما في ذلك إصلاح النظام المصرفي.

الشكل (8): مثال الرئيس روزفلت للاستعداد لقيادة عملية إستراتيجية.

6 - 6 ضع خطة المئة يوم ورؤيتك ماثلة أمامك :

عندما يبدأ المسؤول الجديد في وضع خطة المئة يوم الأولى يجب أن تكون رؤيته، التي تصف وتعبّر عن حالة النجاح في المستقبل، ماثلة أمامه، وعليه أن يقرر ما الأشياء التي سيؤديها حتمًا في الثلاثين يومًا الأولى التي تضمن نجاحات متقدمة، وفي الثلاثين يومًا الثانية التي تركز على قمة الأولويات، وفي الثلاثين يومًا الثالثة استبصار الرؤية طويلة المدى.

ولعل النجاح في الربع الأول من السنة الأولى لا يحمل معه الأمل فيما هو قادم فحسب، بل إنه يساعد على تحقيق غاياتك؛ لأن الكل يريد دعم الفائز، فإن إصدار بطاقة تقرير حالة قوية خلال المئة يوم تعدّ المشهد لما هو آتٍ، انظر: (Error! Reference source .not found.)

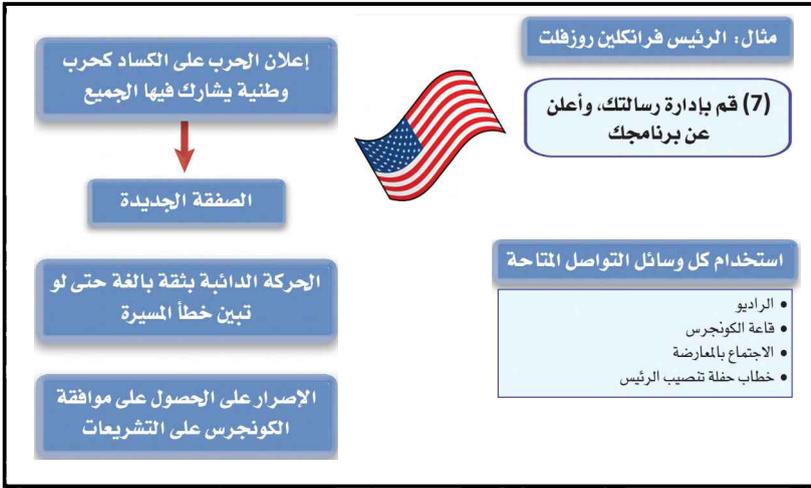


الشكل (9): مثال الرئيس روزفلت للاستعداد لقيادة عملية إستراتيجية.

6-7 المدير يُدير رسالته ويعلن عن برنامجه:

على المدير أن يستخدم كل وسائل التواصل المتاحة من قاعات الاجتماعات، ووسائل التواصل الاجتماعي، ووسائل الإعلام المتنوعة والبريد الإلكتروني، للإعلان عن برنامجه ومهامه التي سيديرها ليقول للناس بثقة واقتدار: ها هي كيفية النجاح في هذا العمل، مبدئياً قدراته بوصفه قائداً ومبنيّاً لهم سِمته الجوهريّة، وإن ظهور المدير في المجتمع أمر متوقع، فتوليّه لمنصبه فرصة له لأن يشارك الناس معه في رؤيته، ويجمع العاملين معه حول الغايات التي اختارها، من أجل بناء قاعدة دعم تعود عليه بالنفع في الأوقات التي لا تبدو الأمور فيها على ما يرام.

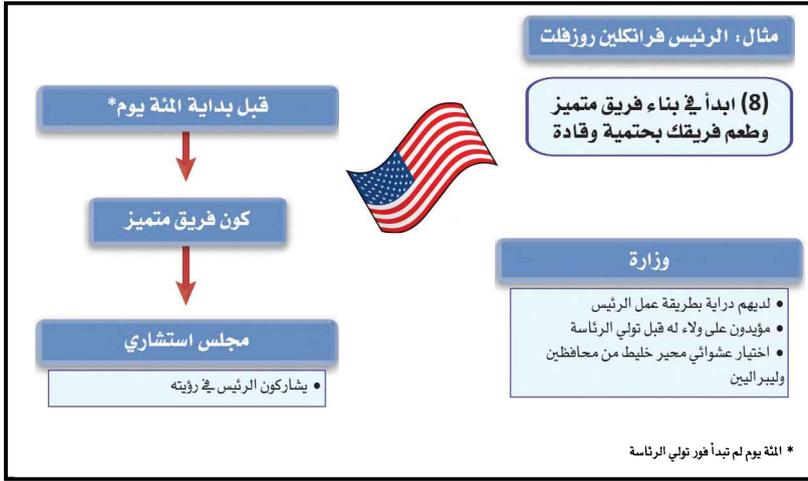
وهكذا فعل الرئيس روزفلت، حيث استخدم كل وسائل التواصل المتاحة، ابتداءً من خطاب حفلة تنصيب الرئيس، فالاجتماع بالمعارضة والتحاوّر معهم، فالتواصل مع الجمهور عبر الراديو، ثم خطابه في قاعة الكونجرس، ومن هناك أعلن حرباً وطنية على الكساد يشارك فيها الجميع، وحصل على الموافقة على الصفقة الجديدة وعلى التشريعات الجديدة، انظر: (Error! Reference source not found.)



الشكل (10): مثال الرئيس روزفلت لإدارة رسالته والإعلان عن برنامجه.

8 - 6 بناء فريق مميز ومتوافق:

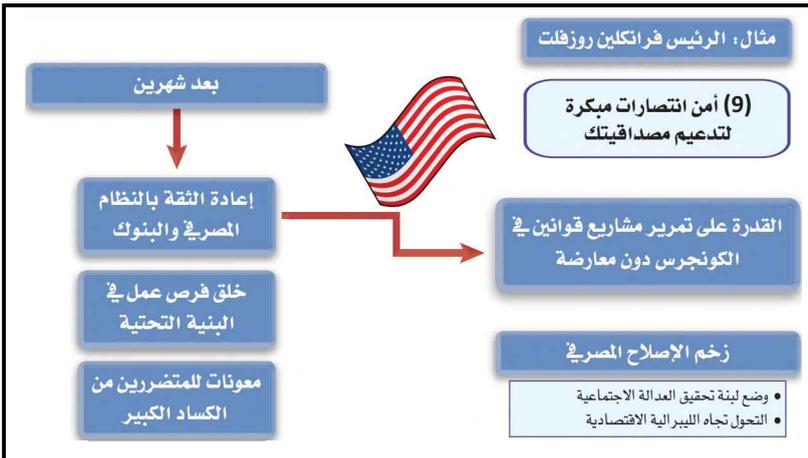
في نهاية الشهر الأول، على القائد الجديد أن يكون فريقاً قوياً ومميزاً؛ ليساعده على الإدارة والانطلاق بالمؤسسة، ثم يجتمع مع فريقه ويبين لهم كل عناصر الخطة من الرؤية، والأهداف، والإستراتيجيات، والرسالة، والغايات، إلى القيم (أو ما يطلق عليها في المراجع الأجنبية الحتمية الوقادة: Burning Imperative)، وشاركاً للفريق كل مخرجات الورشة المتوافق عليها، وعليه أن يكون مستعداً لاتخاذ قرارات صعبة، انظر: (Error! Reference source not found.)



الشكل (11): مثال الرئيس روزفلت لبناء فريق مميز ومتوافق.

6 - 9 تأمين انتصارات مبكرة:

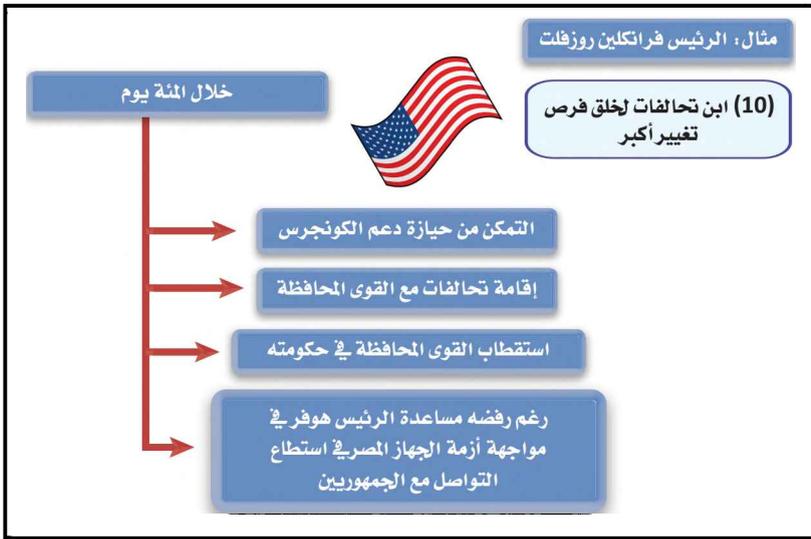
على القائد الجديد أن يعمل على تأمين إنجازات وانتصارات مبكرة؛ لأن ذلك سيحقق له مكاسب، وإن كانت بسيطة إلا أنها ذات تأثير هائل، وستسهم في تعضيد مصداقيته الشخصية وبناء الزخم (الدفع الذاتي للإنجازات)، وستكون كمن وضع اللبنة الأولى نحو تحقيق الغايات الكبرى وتغيير الثقافة والسلوك العام في المؤسسة، انظر: (Error! Reference source not found.).



الشكل (12): مثال الرئيس روزفلت لتأمين انتصارات مبكرة.

10 - 6 بناء تحالفات لإيجاد تغييرات كبيرة:

وأخيرًا خلال المئة يوم الأولى من الضروري مد جسور التفاهم بين المدير الجديد والمعارضين، والتركيز على المصالح، لا على المواقف، والسعي لإقامة تحالفات بالتوفيق بين طموحات المدير وغايات الآخرين، ثم إقامة علاقات محورية مع أصحاب النفوذ. انظر: (Error! Reference source not found.).



الشكل (13): مثال الرئيس روزفلت لتأمين انتصارات مبكرة.



07

DAY

خطة المئة يوم الأولى للقائدات الإستراتيجية



قبل اتخاذ أي قرار على القائد الجديد أن يحدد جمهوره المستهدف، بالتواصل الذي سيعتمد عليه في بناء صورته الذهنية الإيجابية، وأن يعرف اهتمامات ذلك الجمهور؛ حتى لا تتعارض مع اهتماماته، وأن يحدد أهم عناصر الوعود التي سيقطعها، تلك التي تتسجم مع اهتمامات جمهوره، ولا تتعارض مع سياساته العامة، وعليه أن يبرز أهم الإنجازات السابقة في مجال عمله، وأن يحدد مضمون الخطاب الإعلامي وصيغته لكل فئة من المستهدفين والوسيلة الإعلامية المناسبة لمخاطبة كل فئة منهم.

وعلى القائد تحديد ثلاث أو أربع أولويات إستراتيجية، وعليه الموازنة بين التركيز بحدة وضيق أفق على قليل من الأولويات الحيوية وبين المرونة في اختيار الوقت وكيفية التنفيذ، وأن يتعرف إلى الأهداف الرئيسية أو الغايات، وشرح الدافع لتحديد تلك الغايات، والتوضيح المتكرر؛ حتى يصبح كل العاملين من حوله في المؤسسة على المستوى نفسه من الدراية في المئة يوم الأولى.

وعند إصدار توصيات على القائد أن يلتزم بأهم ثلاث توصيات، تحقق أكبر عائد للمؤسسة، وعندما يفكر في حل أو تُطلب منه حلول عليه أن يذكر الحل جلياً وواضحاً، يمكن شرحه لأي إنسان خلال (30) ثانية، وإذا كان يستعرض لب القضايا فعليه أن يتعمق في الأمر، وأن يجمع المزيد من الحقائق.

7-1 تهيئة القادة الجدد:

القائد الجديد، وخاصة القادم من خارج المنظمة، يحتاج إلى تهيئة قبل اعتلاء منصة المنصب الجديد (أو ما يعبر عنه بالإنجليزية صعود متن الطائرة، وأحياناً يسمى الاندماج الاجتماعي في المنظمة)، وتتضمن تهيئة القائد الجديد توفير المعرفة والمعلومات الضرورية عن المنظمة وعن مسؤولياته فيها، وعن المهارات والسلوكيات المطلوبة منه؛ حتى يتأهل لتحمل المسؤوليات المنوطة به، وحتى يصبح فاعلاً في عمله وفعالاً في أدائه.

وتشتمل البرامج المستعملة في التأهيل القيادي أنشطة عدة، مثل: الاجتماعات الرسمية، والمحاضرات، والحقائب التدريبية، والدورات التعليمية بواسطة الحاسوب والوسائط المتعددة، وتركز عمليات التهيئة على تعريف القائد عن عمل المنظمة أو المؤسسة

وتدريبه على مهامه الوظيفية، إلى جانب المساعدة على سرعة الاندماج في بيئة المنظمة ومجتمعها⁽¹⁸⁾⁽¹⁷⁾⁽¹⁶⁾⁽¹⁵⁾⁽¹⁴⁾⁽¹³⁾⁽¹²⁾⁽¹¹⁾⁽¹⁰⁾⁽⁹⁾⁽⁸⁾⁽⁷⁾⁽⁶⁾⁽⁵⁾⁽⁴⁾⁽³⁾⁽²⁾⁽¹⁾.

مثال على ذلك عملية تهيئة مديري الجامعات⁽¹⁹⁾، فالمهام والتحديات التي يواجهها المديرون الجدد، سواء أكانوا منتخبين أم معينين، غالبيتها إدارية ما يتطلب ما يلي⁽²⁰⁾:

- (1) Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38, 839–862. 104
- (2) Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847–858 104
- (3) Bauer, T. N., & Erdogan., B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization, APA Handbooks in Psychology* (pp. 51–64). Washington, DC, US: American Psychological Association. 104
- (4) Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707–721. 104
- (5) Bradt, George; Mary Vonnegut (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up To Speed in Half the Time*. John Wiley & Sons. 104
- (6) Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262–279. 104
- (7) Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779–794. 104
- (8) Klein, H. J., Fan, J., & Preacher, K. J. (2006). The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 96–115. 104
- (9) Louis, M.R., Posner, B.Z., & Powell, G.N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857–866. 104
- (10) Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418–431. 104
- (11) McGregor, Jena (February 5, 2007). «How to Take the Reins at Top Speed». *Business Week*. 104
- (12) Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170–183. 104
- (13) Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853–882. 104
- (14) Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413–446. 104
- (15) Stein, Christiansen (2010). *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw-Hill. 104
- (16) Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264. 104
- (17) Wanous, J.P. (1993). Newcomer orientation programs that facilitate organizational entry. In *organizational perspectives* (pp. 125–139). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 104
- (18) Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1018–1026. (104
- (19) Teker, Suat and Atan, Tarik (2014). *Training Programs for University Presidents: Mission Indispensable*. *European Journal of Business and Management* Vol.6, No.4, 221-228 (105
- (20) Cocker, Susan, Rasmussen, Anders, Zander, Kevin, (2007). *The CFO's first hundred days: A McKinsey Global Survey*, McKinsey Quarterly (106

1. التشاور في الإستراتيجيات.
2. تحديد سمة المؤسسة أو الوضع المؤسسي.
3. الحرفية المالية.
4. المهارة الاجتماعية.
5. القدرة على الحصول على التمويل وتنويع مصادر الدخل.
6. مهارات القيادة.

ومن التجارب الناجحة في مجال تهيئة مديري الجامعات ما يلي:

أ) الندوة التي تعقدها جامعة هارفارد لمديري الجامعات الجدد، وتهدف تلك الندوة إلى المساعدة على التكيف العملي والفكري مع المنصب الجديد (مدير الجامعة)، ونشر الألفة بين المديرين الجدد وتبيين الفرص والأخطار التي قد يواجهونها، وتهيئة المديرين للاستجابة للمسؤوليات المتعددة والعلاقة مع أصحاب المصالح في المهمة الجديدة، ومن أهم برامج تلك الندوة وأعمالها:

1. عمل عدد من الدورات لطرح عدد من القضايا تتراوح من الحصول على التمويل إلى بناء الفريق الإداري.
2. إلقاء محاضرة عن القضايا المهمة التي تواجه المدير في الشهور والسنوات الأولى في المنصب الجديد.
3. إتاحة الفرصة للمديرين الجدد؛ للنظر في أوضاعهم واستشارة الخبراء عن ظروفهم ومخاوفهم الخاصة.
4. تهيئة برنامج للالتقاء مع مجموعة من الأقران المميزين من أنحاء البلاد.

ومن عناصر الندوة تغطية موضوعات عدة، مثل:

1. مضمون حوكمة القيادة.
2. دور المدير في الحصول على التمويل وتنويع مصادر الدخل.
3. بناء فريق الإدارة.
4. القيادة الأكاديمية.
5. حياة المدير.
6. التخطيط الإستراتيجي.

(ب) الأنشطة الافتراضية التي أعدها المجلس الأمريكي للتعليم⁽¹⁾، وتهدف تلك الأنشطة إلى عرض رؤى عن تحديات القيادة التي تواجه المديرين الجدد.

1. المهارات الخاصة بالتعامل مع التحديات والفرص غير المتوقعة والمائلة للعيان التي تجد اهتماماً واسعاً من إدارة الجامعة.
2. نصائح عملية للتعامل مع الإعلام.
3. نصائح عملية عن كيفية بناء وإدارة فريق إداري على مستوى عالٍ من الفاعلية.
4. كيفية تقييم المدينة الجامعية وعمليات التغيير وإدارتها.

ومن أهم برامج تلك الأنشطة الافتراضية وأعمالها ما يلي:

1. عقد ندوات تفاعلية مع مديرين وخبراء آخرين من ذوي الخبرة في إدارة الجامعات.
2. دراسة حالات خاصة يقدمها المشاركون في البرنامج.
3. حوار مع أقران من نطاق واسع من المؤسسات.
4. جلسات يوجهها مديرون ناجحون من ذوي الخبرة وقادة الفكر.

(ج) ورش العمل التي تعقدتها أكاديمية المديرين بأمريكا⁽²⁾، وتهدف تلك الورش إلى التركيز على التحديات الجارية (الحاصلة) والتوجهات المستجدة والفرص الفريدة التي تواجه المديرين الجدد، ومن أهم برامج تلك الورش وأعمالها ما يلي:

1. التركيز على القضايا ذات الأهمية الكبيرة لنجاح المديرين الجدد، والفرص الفريدة التي يستفاد منها لتعزيز نجاح المديرين.
2. توفير خليط من الخبراء في مكان واحد، والتفاعل الجمعي في دراسة حالات، ينجم عنها مجموعة من المهارات قابلة للتطبيق، ويمكن للمشاركين أن يستخدموها في جامعاتهم.
3. توفير فرص ملائمة للمديرين الجدد؛ لإنشاء علاقات إيجابية مع المديرين ذوي الخبرة.

(1) American Council on Education/The ACE Institute for New Presidents (110).

(2) American Association of Community Colleges/Presidents Academy Summer Institute (112).

(د) الدورات التي تُعدها الجمعية الأمريكية لكليات الولاية وجامعاتها؛ أكاديمية المديرين الجدد⁽¹⁾. وتهدف تلك الدورات إلى التركيز على بناء قاعدة رئاسية قوية، وعمل دورة لتوفير المعرفة الكيفية والآليات المناسبة لبناء رئاسة متينة، وكيفية بناء المهارات وشحذها لتعيين المشاركين بوصفهم مديري جامعات.

(هـ) أكاديمية القيادة الإدارية التي يراها مجلس الكليات المستقلة⁽²⁾⁽³⁾، وتهدف تلك الأكاديمية إلى إعداد الوكلاء؛ ليصبحوا مديري للجامعات، ويتضمن البرنامج ندوتين على المستوى الوطني، وقراءات، وندوات على الشبكة العنكبوتية (الويب)، وأنشطة تدريبية، ودروساً متخصصة ومنظمة، وبإكمال البرنامج يكتسب المشاركون كمية ضخمة من المعرفة والمهارات والخبرات الضرورية لمنصبهم بوصفهم مديري جامعات، ومن أهم برامج تلك الأكاديمية ما يلي:

1. التركيز على مجالات ومسؤوليات محددة.
2. التدريب على طرق الحصول على التبرعات وتمتية الموارد.
3. شؤون الطلبة والرياضة البدنية.
4. تطوير الوقف وإدارته.
5. تطوير مجلس الإدارة وتطوير علاقات المجلس بالجهات المختلفة.
6. التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
7. تحسين وضع المؤسسة.
8. رعاية شؤون الخريجين.
9. رسم سمة للمؤسسة.
10. الإدارة المالية.
11. الشؤون القانونية.

(1) American Association of State Colleges and Universities/New Presidents' Academy (114).

(2) The Council of Independent Colleges/Seminar for College & University Presidents (privately funded by Lilly Endowment) (115).

(3) The Council of Independent Colleges/ Executive Leadership Academy (117).

12. العلاقة مع الحكومة المحلية والحكومة المركزية.
13. الخطة الرئيسية للمدينة الجامعية: المباني والأراضي.
14. إدارة شؤون الموظفين.

وفيما يأتي مقترح برنامج للمديرين والرؤساء المنتخبين أو المرشحين أو المعيّنين لرئاسة مؤسسات في التعليم العالي، مكون من موضوعات عدة على النحو الآتي⁽¹⁾:

الموضوع الأول التداول في الإستراتيجية وإدارة التغيير، ويشتمل على:

1. التداول والتشاور في الإستراتيجية وبناء وضع للمؤسسة.
2. التركيز على التحديات القائمة والتوجهات الناشئة والفرص الفريدة لمركز رئيس الجامعة.
3. فهم المؤسسة الأكاديمية وإجراءات القبول والمحافظة على الطلاب الملتحقين بالجامعة، وكل من الشؤون الأكاديمية والطلابية.

الموضوع الثاني عدم النمطية، ويشتمل على:

1. كيفية التعامل مع النمطية.
2. غياب المقاييس.
3. الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة.
4. والثبات على منوال واحد.

الموضوع الثالث القضايا المالية الأساسية، ويشتمل على:

1. فهم دقيق للأساسيات المالية.
2. معرفة بإدارة الميزانيات وتوزيع المخصصات.
3. تنمية الوقف والقدرة على تأمين الموارد المالية والتبرعات.

(1) Teker, Suat and Atan, Tarik (2014). Training Programs for University Presidents: Mission Indispensable. European Journal of Business and Management Vol.6, No.4, 221-228 (120-127).

الموضوع الرابع بناء الفريق، ويشتمل على:

1. التدريب على بناء فرق العمل، والقدرة على جلب ثقة الآخرين وبناء قاعدة صلبة من الداعمين.
2. تطوير العلاقة مع مجلس الأمناء.
3. تكييف خطوات معقولة للتغيير.
4. تحديد أولويات أعمال الرئيس.
5. التدريب على تفويض المهام وتكليف الآخرين بها.

الموضوع الخامس شؤون الإعلام، ويشتمل على:

- العمل الفاعل مع وسائل الإعلام.

2 - 7 سلوكيات النجاح:

(أ) اتباع جدول أعمال محدد سلفاً: يُنْفَذ المدير الجديد برنامج عمل مجدولاً (جدول أعمال محدد سلفاً) من أول يوم، واضعاً غايات وخطوطاً توجيهية لتقييم الوضع بسرعة، ومحددًا جدولاً زمنياً للتحرك قدمًا خلال 72 إلى 96 ساعة من توليه منصب المدير، ملتزمًا أسلوب التنفيذ السريع، وذلك بأن يتعرف إلى الموظفين، ويختبر الذين يمكن أن يكونوا مستشارين أساسيين، ويصبحوا قادة في المستقبل، وأن يتغلب على البيروقراطية التي ربما كانت سبب الإحجام عن التقدم في الماضي، وعليه أن يخيف الموظفين القابعين في الأوكار الذين يظنون أنهم وجدوا أخيرًا ملاذًا للتقاعد والتقاعد، وعليه أن يتخلص من الذين يترصدون لنسف أي تقدم، ويعوقون أي نجاح في المؤسسة من أصحاب مقولات: (لو كان)، (ماذا لو)، (يا ليت)⁽¹⁾.

(ب) تحديد طرق الاتصال والتواصل مع الموظفين: ومن الضروري أن يخطط المدير لإقرار سبل اتصال دورية مع جميع الموظفين بأسلوب مبسط، ويحدد الوسيلة، سواء أكانت رسالة إلكترونية معممة، أم تسجيلًا صوتيًا إلكترونيًا، أم بريدًا إلكترونيًا، بأسلوب مبسط أو حتى نشرة دورية من صفحة واحدة، وعليه أن يحدد التوقيت المناسب له، كأن يكون الاتصال

(1) Robert Hargrove (May 20, 2011) Your First 100 Days in a New Executive Job: Powerful First Steps on the Path to Greatness. CreateSpace Independent Publishing Platform (441).

يوميًا في كل صباح، وبأي صورة مناسبة، سواء على شكل مذكرة يومية أم نشرة دورية، والهدف الواضح من التواصل المبكر هو مناهضة الشائعات وسياسات التشاحن لمعارضى التغيير فى المنظمة، وداعم لنجاح المنظمة ولدور المدير والعاملين فيها.

وقد تكون طريقة التواصل الفورى من قبل المدير على شكل رسالة، محتوياتها من (150) إلى (300) كلمة، تركز على عناصر عدة، من أهمها ثلاثة أمور هي: الإنتاج، والأداء، وأمور أخرى فى محل اهتمام مشترك مع الموظفين، وتخطب الرسالة جميع الموظفين، وقد تتناول الرسالة أمورًا على بال المدير وعلى بال الآخرين، بحيث يعبر فيها المدير عن رغبته فى الاستماع لهم، ويطلبهم بأن يفصحوا عن حقيقة الأمور التى تشغل بالهم، وعمما يدور فى خلدهم، مبيّنًا لهم أن الأمر يهمه كما يهم الموظفين جميعًا، وأنه ليس هناك حواجز بينهم، ويبين المدير فى رسائله أنه سيواصل تقدير الإنجاز والمنجزين، وأنه على أتم الاستعداد للإجابة عن كل الأسئلة.

ج) التواصل المباشر والتحدث مع جميع الموظفين: هناك بعض الأمور التى غالبًا ما يتعرض لها مدير الإدارة الجدد عندما يتم الانتقال بهم إلى المراكز القيادية؛ لذا فإن دور المدير الجديد أن يتواصل بشكل مباشر مع الموظفين العاديين، ممن يسجلون مواعيد وصولهم للعمل، والذين يوزعون البضاعة، وجميل أن يخاطبهم، ويأكل ويتكلم معهم؛ لأن هذا يعنى أن عشرات إلى مئات من الموظفين يرون مديرهم، ويتحدثون إليه، ويدركون مباشرة غاياته وأهدافه، ويسألونه مباشرة، ويسمع منهم عن اهتماماتهم ومشكلاتهم ومخاوفهم، وهذا يضاهى زيارة القائد للجنود على أرض المعركة، وفى ذلك رسالة قوية للمرؤوسين من رؤساء ومديرين بأن يتواصلوا بدقة وفاعلية ومباشرة مع الرئيس الجديد، وبالنتيجة سيُغير المدير بعض الوظائف ويستغنى عن أخرى، والأفضل أن يجعل الأمور مستساغة والإجراءات سريعة قدر الإمكان.

7 - 3 الأيام الأولى من التعيين:

على المدير الجديد أن يستهل أيامه المئة الأولى بكثير من اللقاءات مع القيادات والعاملين فى المؤسسة، والتأكيد على أهمية الانضمام إليه ومساعدته فى مسيرته؛ لدعم المؤسسة

في مواجهة التحديات الكبرى التي تواجههم، ولمعرفة المزيد عن المؤسسة، من حيث البنية التحتية والعمليات الداخلية والخارجية، حيث يُفصّل دور أعضاء الطاقم ومسؤوليات كل منهم ومعايير نجاحهم، وفي هذه الأيام عليه أن يبحث عن الأمور التي تساعد على ضبط العمل والموظفين.

ومن أجل **استهداف مكاسب محفزة**، عليه أن يتخذ عددًا من الإجراءات المهمة في ظرف (72) ساعة، وأن يبدأ بمكاسب سريعة مثل تلك التي تحتاج إلى أسابيع، لا أشهر لتحقيقها، بحيث تشكل تلك المكاسب رأس الحربة لإنجازات كبرى لاحقة، وأن يجعل في تحقيق رؤيته بمشروعات حافزة تؤتي أكلها سريعًا في 30 يومًا، و60 يومًا، ثم 90 يومًا، ولعل النجاح في الربع الأول يساعد المدير على تحقيق غاياته؛ لأن الكلل يريد دعم الفائز، ولأن هذا النجاح يحمل معه الأمل فيما هو قادم، وإن إصدار بطاقة تقرير حالة قوية خلال المئة يوم الأولى تبشر بشكل المشهد في السنوات القادمة.

ومن الضروري تبني إدارة **صارمة للوقت**، ولا بأس أن يتبنى سياسة الباب المفتوح، ولكن لتكن المقابلة بموعد، والاتصالات الهاتفية والإلكترونية منضبطة ومحدودة؛ لعدم إهدار وقت العمل، وعليه تجنب الإفراط في العمل، وأن يتفادى زيادة ساعات العمل دون إنتاج، ويتفادى تقليل وقت العمل، وعلى المدير أن يهتم بلياقته البدنية وصحته ومأكله ومشربه، وألا يخلط بين واجبات العمل والالتزامات الاجتماعية، وألا يغفل عن واجباته تجاه أسرته وأصدقائه والتزاماته الاجتماعية بقدر ما لا يؤثر في العمل.

من الضروري جدًّا أن يدرك المدير الجديد الأهمية القصوى **لبناء الزخم**⁽¹⁾ في المئة يوم الأولى، وأن يفكر جدًّا في أفضل الطرق وأنجمها لبنائه والنجاح في تحقيقه ورفع الروح المعنوية عند المعنيين، وعليه أن يفكر مليًّا فيما سيحققه من إنجازات في الأيام الأولى.

والنجاح المبكر يتطلب من المدير تنشيط الناس من حوله والعاملين معه، وتوجيههم إلى **التركيز على حل قضايا العمل الأكثر إلحاحًا**، ودفعهم إلى توجيه انتباههم نحو التغيير

(1) IdeaBridge, 100-Day Success Plan for Crisis Recovery and New CEOs, The Idea Bridge White Paper Series, <http://www.ideabridge.com/ideabridge/whitepapers/1.pdf> (Retrieved Feb. 6, 2014). (371)

المطلوب، فمشاهدة إصلاحات ملموسة في كيفية أداء العمل يرفع من مستوى التحفز، ويشجع على المزيد من دعم المبادرات، وإذا لم تتحقق نجاحات كبيرة ومحسوسة في الأيام الأولى، فإن ذلك قد يكون مؤشراً نحو الفشل القريب.

4 - 7 تكوين فريق الإدارة:

ومن أول أولويات المدير الجديد تكوين فريق مميز على قدر عالٍ من الكفاءة، وإقامة علاقات قوية معه لتحقيق الغايات المستقبلية بعيدة المنال، وعليه أن يعلن عن قيمه الجوهرية، فهذا هو السبيل للظهور في مثل هذا الوقت، ومن الضروري جداً الالتزام من كل فرد في المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف البعيدة، والاستفادة من كل الفرص المتاحة للتواصل، ولتوطيد العلاقات مع العاملين تحت إدارته، بما في ذلك في أثناء أوقات الراحة والغداء وشرب الشاي، وعليه البحث عن الأشخاص المتعاونين الذين يمكن أن يكون لهم أثر إيجابي، ويمكن الوصول إلى هؤلاء بأن يعلن أنه على يقين من وجودهم ومن نياتهم للتعاون، وأنه بصدد البحث عنهم، وعند العثور عليهم يعلن أنه سيعمل على إزالة كل العقبات والعوائق من أمامهم حتى يمكنهم سوياً تحقيق نجاح أكبر، وينبغي أن يتذكر المدير أنه ورث ما آل إليه من اليوم الأول، ولكن بعد مرور مئة يوم، فإنه يُعدّ هو وحده الذي أسهم في كل ما استمر وجوده، بصرف النظر عما إذا كان ما ورثه جيداً أو رديئاً، فقد أسهم هو في استمراره، وبإمكان المتخصصين في الموارد البشرية أن يساعدوا على تعجيل أداء مديري الإدارة في المئة يوم الأولى بصورة أفضل وأكثر تأثيراً في المنظمة بأسرها⁽¹⁾.

وبناء على حالات واقعية ثبت أن الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة أدى إلى إضافة قيمة على الإنجازات الداخلية للمنظمة، ما أدى برفع أداء المديرين الجدد إلى انطلاقة عاجلة وسريعة.

(1) Niamh O'Keeffe, (2012) "Accelerating leadership performance in the first 100 days", Strategic HR Re-view, Vol. 11 Iss: 2, pp.72 – 77 (379)

7-5 إدراك السياسات وتكوين حلفاء للدعم:

فعلى المدير الجديد أن يتفقد أوضاع العمل ومناخه وأحواله وملابساته من داخل المنظمة ومن خارجها؛ ليتعرف إلى ما يدور حوله من وجهات نظر متباينة ومن مناظير عدة، وأن يسأل ما أبرز أوجه القوة وجوانب الضعف في المؤسسة؟ وما كبرى الفرص المتاحة والتحديات؟ وعليه أن يستكشف، ويتمعن في أفعال من سبقوه من مديريين وقراراتهم في الأوضاع الجارية، وأن يتعرف إلى الموضوعات والقضايا الغائبة عن الصورة والأمور المخفية، وأن يتصرف بجرأة ضمن إطار الرؤية التي وضعها للمؤسسة، وعليه أن يحدد غايات مستقبلية من النوع الذي يصعب الوصول إليه، ولكنها تمثل نقلة كبرى وتغييراً بعيد المدى بالنسبة إلى المؤسسة، ولمن حوله من المرؤوسين، وأن يقرر ما يلزم لأداء مهمته وإنجاز النتائج المتوقعة منه، وعليه أن يكون حكيماً ومنتبهاً ومكترناً، لا ذكياً فحسب، مصوباً نظرة ثاقبة إلى مجموعة محدودة من الأهداف، يجعل كل من يعمل معه يركزون عليها.

وعليه إدراك ما هو مهم، ومن هم صناع القرار، ومن لديهم العلاقات بالعملاء، ومن المؤثرون في الرأي، ومن الذين من الضروري أن يدعموه، وأن يتعرف قدر الإمكان إلى دخائل السياسات وثقافة الشركة، وعليه وبأقصى سرعة أن يتعلم ويتفهم (التنظيم الظلي) المخفي الذي يقبع خلف الكواليس.

فجميع الموظفين يريدون مقابلة المدير الجديد، والتكلم معه، وقضاء وقت في صحبته، فلا يعزل المدير نفسه بمقتضى منصبه خلف مكتبه، وعليه أن يكون مرئياً للجميع، وأن يتحسس المعارضة المحتملة لمبادرات التغيير، وأن يتعرف إلى أولئك الذين لا تعجبهم فكرة التغيير، ويمكنهم إعاقة جهوده في أداء مهمته، وعليه أن يتعرف إلى حلفائه ومعارضيه المحتملين، وأولئك الذين يفضلون الوقوف بين الطرفين، وأن يضع إستراتيجية لتجميع قوى الدعم لمقاومة قوى الإعاقة.

7-6 تقصي الحقائق وتحليل البيانات:

على المدير أن يتحلى بالإقدام تجاه البحث عن حقيقة وضع المؤسسة وتجميع البيانات والمعلومات المتوافرة عنها، فعلى المدير الجديد ألا يهاب الحقائق، بل عليه أن يتتبعها،

ويقتصها بعزم، ويكشف الغطاء عنها، فتحليلات وقراءات الوضع القائمة على الحقيقة تتطلب شواهد جيدة وتحليلاً دقيقاً قبل أن تُرفع توصيات لمجلس الإدارة؛ ولذلك عليه أن يكون واضحاً منذ البداية: «أرني الحقائق، ودعني أرى التحليلات». لهذا فإن تأثيره في اتخاذ القرار سيتعاظم بتقديم إطار دقيق يمكن من خلاله اتخاذ قرارات وتحليل قضايا، ويتطلب دعم اتخاذ القرارات ببيانات قوية، وعليه أن يشجع على ذلك بأن يطلب من العاملين في المؤسسة أن يطلعوه على الحقائق التي استندوا إليها، فالقائد الجديد يمكن أن يؤثر بقوة في قدرة اتخاذ القرارات في المؤسسة عن طريق تقديم إطار ومتطلبات لإصدار قرارات جديدة.

7-7 تنفيذ المخططات:

ينبغي للمدير الجديد وضع خطة وجدول للتنفيذ، وأهداف واضحة وغايات، ويجب أن يوضح بجلاء ما المطلوب، ومتى يجب القيام بالمطلوب بصورة تفصيلية وواضحة، وأن يكون دقيقاً في التطبيق والتنفيذ، وأن يتأكد أن هناك شخصاً مكلفاً بالعمل يتحمل مسؤولية التنفيذ.

وعلى الفريق أن يجتمع كل أسبوعين على الأقل لتتبع المستجدات بالتفصيل، ومن أجل القيام بتغيير جذري والالتزام بجدول جريء، فإنه على المدير اختيار شخص مقدم يتتبع التنفيذ، ويمكنه أن يعاقب، ويسجل التقاعس الشخصي؛ لأن التغيير لا يتم من دون جهد، وأي شخص مشارك في الخطة ومسؤول عن تأخير في التنفيذ عليه التوضيح لسائر الفريق عن أسباب التأخير، وما خطوات العمل المحددة التي سيتخذها للحاق بباقي الفريق قبل الاجتماع المقبل.

وعند وضع الخطة التنفيذية للمئة يوم الأولى ينبغي للمدير أن يتجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة التي تتعلق بتخطيط التنفيذ، ومنها:

1. غياب إستراتيجية رابعة والعجز عن تنفيذ تلك الإستراتيجية إن وجدت.
2. عدم معرفة توقعات أصحاب المصلحة واهتماماتهم من المستفيدين.
3. وجود فجوة كبيرة بين قدرات الأشخاص التنفيذيين.

4. الفشل في إيجاد علاقات مع المستوى الأعلى أو الأدنى أو على المستوى نفسه والفشل في الحفاظ على تلك العلاقات.
5. الفشل في تكوين فريق عالي الأداء وتسليم النتائج بالسرعة الكافية.
6. انعدام رؤية التغييرات في الأوضاع المحيطة وعدم التأثر بها.

7- 8 نصائح للمديرين الجدد:

هذه نصائح للمديرين الجدد يمكن أن يتبعوها:

1. قِيم فريق القيادة القائم في الشركة، وأكمل الدورة المبدئية من التغييرات خلال الثلاثين يوماً الأولى، فالمجموعة المؤثرة في قيادة المنظمة هي فريق العمل الذي يكونه المدير، ويعمل تحت إدارته؛ أي يكون مسؤولاً له مباشرة، ويطلع على كل ما يجري أولاً بأول، ومن المنطقي عند تكوين الفريق؛ ضم أفراد من خارج المنظمة من أهل الثقة الذين بمقدورهم المساعدة على تغيير الثقافة المتوطنة في الشركة وإيجاد جو من الشعور بالإلحاح، ومن الضروري عدم استثناء المخضرمين؛ لأنهم على دراية بالشركة، ولهم خبرة سنين طويلة، وعادة ما يهتمهم العمل أكثر من مستقبلهم الوظيفي⁽¹⁾.

وعند اختيار أعضاء الفريق الملائمين يلزم القيام ببعض التقصي مع الاستعداد للاستجابة إلى الحدس، وعلى المدير أن يراجع سجل كل مرشح مع رئيس الموارد البشرية، وأن يتفقد بيانات الأداء للمرشحين، وعليه إجراء مقابلة شخصية استطلاعية مع اللاعبين الواعدين؛ للخروج بفكرة عن يمكن الاعتماد عليه، وتقييم المرشح لفريق القيادة ينبغي أن يتضمن الأساسيات الإستراتيجية الآتية:

1. هل يدرك المرشح تحولات السوق والتعرض للمنافسة؟
2. وهل لديه معرفة بتكلفة الفرص؟
3. وما المهارات الإضافية التي يحتاج إليها؟ وهل يمكن الحصول عليها بسرعة؟

(1) Patrick Ducasse. Tom Lutz 2003, Perspectives Assuming leadership: The first 100 days The Boston Consulting Group, <http://www.bcg.com/documents/file14030.pdf> (Retrieved Feb. 7, 2014). (389)

2. أعلن عن رؤيتك بالنسبة إلى تحويل المنظمة إلى الأفضل، وتأكد من أن كل العاملين بها يدركون كيف ستحقق هذه الرؤية، فقد يكون الوقت مبكراً لتوفير تفاصيل عن خططك، ولكن عليك الإفصاح عنها، وخاصة الإدارة عن القيم الأساسية التي ستوظف بوصفها إطاراً لاتخاذ قرارات مستقبلية، ومن الضروري أن يدرك الموظفون إخلاصك وقدرتك.

أجب عن الأسئلة بمصادقية، دون أن تعدِّ بمعجزات وخوارق، فهذا هو الوقت الذي تفصح فيه عن أسلوبك في الإدارة: كيف ستعامل مع الآخرين بالمنظمة، وكيف عليهم أن يتعاملوا معك؟

3. اجتمع مع العاملين في الواجهة، واستشرهم عما يجب على المنظمة وإدارتها أن تفعله، فالانفتاح على سلسلة القيادة سيقدم لك مصادر جديدة للحصول على معلومات ثمينة، والعاملون على الخطوط الأمامية يعرفون مجريات الأعمال داخلياً وظاهرياً؛ لأنهم يستمعون إلى شكاوى الزبائن وأصحاب المنفعة، ويعرفون أين مشكلات الجودة، وبمقدورهم التعرف إلى بادرة انحدر مفاجئ في المنتجات قبل العاملين في الشؤون المالية، ثم اسأل العاملين في الواجهة عما يمكنك فعله، حتى تتحسن أحوالهم المعيشية، وأي أجزاء من أعمالهم ترضيهم، ويجب الحفاظ عليها.

4. تقابل مع عشرة زبائن كبار؛ للتعرف إلى أحوال العمل وظروفه من الداخل والخارج، فالاجتماعات مع العملاء وسيلة ناجعة لجمع معلومات مهمة عن الأداء الحالي، والتعرف إلى مسارات العمل، لتحديد وجود أو احتمال ظهور أي منافسة غير مباشرة، والجمع بين مديري الشركة ومديري الزبائن يساعد على إيجاد صلة حميمة، وفي أثناء الاجتماعات استمع بحرص، وتقبل التعليقات بثقة، واحرص على تنفيذ الأفكار ذات القيمة.

5. أعراهم تماماً لعاداتك الشخصية ومظهرك، وذلك بأن تتصور أن صورتك تسقط على شاشة عرض كبيرة أمام الملاء، حتى وأنت قابع خلف مكتبك في غرفة مغلقة، وعليك بوصفك قائداً أن تقرر كيف سيكون مظهرك، وما العادات الشخصية التي ستسمح بظهورها على المشهد، فكل حركة ستكون محل نقاش وتفسير بما في ذلك: موعد وصولك للعمل، وكيف

تتعامل مع الناس في الطرقات؟ وكيف تنظم وقتك؟ ومدى تحضيرك للاجتماعات؟ فهذا هو الوقت الملائم لإشعار العاملين في المنظمة بمدى قوة التزامك.

6. تعلم كيف يدر العمل أرباحًا، وحدد النقاط المساعدة ووضعه مقاييس بسيطة للتقارير، فالتعرف إلى من أين تأتي الأموال، وأين تنفق أمر معقد للغاية، ويتطلب معرفة كل لوائح إثبات الإيرادات، وتوفير آليات لحساب الربح داخل المنظمة، ودراسة المدير بكيفية عمل جانب الإيرادات يكشف الغطاء عن أي ارتفاع قصير المدى مختبئ أو احتياطي متوارٍ، فذلك يساعد على تحديد المعايير الرئيسية التي يتطلع إليها العاملون والإدارة لتقييم العمل.

7. تفهم المشكلات التي تتخلل جداول الموازنة العامة، وأفصح عنها مبكرًا، فلديك فرصة واحدة للتخلص من أخطاء من سبقك (لو وجدت)، فعليك أن تتعرف إلى الأخطاء، وتتعامل مع القضايا المتوارثة فورًا، وقد تجد مفاجآت غير سارة يمكن أن تختبئ كلها خلف الأرقام:

مثل: جرد قديم لا ينطبق على الواقع، واحتياطات الضمانات غير كافية، وشهرة مبالغ فيها، وسمعة زائدة عن حدود الواقع، ومشكلات عالقة مع الزبائن، ومشكلات قانونية لم تحل وغير ذلك، ويلزم تفهم جداول الميزانية غير المتوازنة بما في ذلك تعهدات الإدارة السابقة والتزاماتها، ومن القواعد الدارجة الكشف عن كل شيء وتصميم قواعد محافظة للموازنة في المستقبل.

8. نمّ القدرة على كشف الستار عن الفرص والأخطار الخفية، وضع ضمانات عليها إذا اقتضى الأمر، كالترويج لبضاعة مربحة، والتفاوض على التوسع في اتفاقية مع زبون رئيس، وخفض دعم تطوير منتج من نوع ضعيف الطلب، وإطلاق مبادرات إنتاجية مكثفة لمضاهاة تكاليف مخفضة لمنتج منافس.

9. تفهم توقعات مجلس الإدارة وأدائها بوضع خطة رئيسة لاتصالاتك كلها، وتأكد من أن فريق القيادة يتبعها بحرص وتناسق، فالإدارة إلى أعلى هي أهم جزء من العمل؛ لذا عليك أن تتعلم كيف تضع توقعات يمكنك الزيادة عليها، عندما يحين الوقت المناسب، ثم أخطر

الكل عن الأخطار المتوقعة، وعمّا تقوم به لتلافيها، واحرص على أن الفريق الإداري يتكلم عن حقائق وإنجازات واحدة.

ولعل النجاح في الربع الأول لا يحمل معه الأمل فيما هو قادم فحسب، بل إنه يساعد على تحقيق غاياتك؛ لأن الكل يريد دعم الفائز، وإن إصدار بطاقة تقرير حالة قوية خلال المئة يوم الأولى يُعدّ المشهد لما هو آتٍ.

08

DAY

نماذج قيادية -
دروس وعبر



مما تقدم يمكن أن نشير إلى بعض النماذج المميزة من القيادات الإستراتيجية، التي أدت دورًا مميزًا في أثناء مدة توليها الإدارة، وكيف تمكنت من استغلال بعض الفرص الذهبية المتاحة في التأكيد على سلامة رؤيتها وقدرتها على إدارة عملها، والقيام بتغيير ملموس يُكوّنون به رأس مال سياسي ونقلة نوعية في المؤسسة، وتغيّرًا في الأحوال إلى الأفضل، ومن هذه النماذج:

8 - 1 خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود:

جاءت إنجازات خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز في الـ 100 يوم الأولى من توليه الحكم لتتوج عطاءه لشعبه الذي استمر، ولم ينقطع على مدار 63 عامًا مضت، وتحديدًا منذ عام 1373هـ، حين عُيّن أميرًا لمنطقة الرياض بالإنابة.

وقد تصدرت المئة يوم الأولى من تولي خادم الحرمين الحكم كثيرًا من الإنجازات والأرقام التي تراوحت ما بين عاصفة حزم وإعادة أمل، وأكثر من 70 أمرًا ملكيًا، رسخت أركان الدولة في جهدٍ ظهر جليًا منذ توليه - حفظه الله - المسؤولية⁽¹⁾.

ويرى مراقبون أن خادم الحرمين الشريفين نجح خلال هذه المدة في أن يبعث روحًا جديدة في المملكة، فأصبح السعوديون بعد تولي خادم الحرمين الشريفين يبحثون عن المستقبل، بعد أن تحول الحاضر إلى نسيج جديد من الأمل والتفاؤل والقدرة على التحدي والإنجاز، ونجح خادم الحرمين الشريفين في خلال هذه المدة القصيرة في إحداث نقلة نوعية في مؤسسات الدولة وسياساتها الخارجية والداخلية، وردّ اعتبار ليس للمملكة فحسب، بل للعالم الإسلامي قاطبة.

(1) عصام يحيى الفيلاي، محاضرة بعنوان: قراءة في إنجازات الملك سلمان في مئة يوم والمؤشرات المستقبلية، نادي القصيم الأدبي، 2015-6-15م.

فعلى المستوى الداخلي نجح في تثبيت بيت الحكم، وترتيب أركان الدولة، أما على المستوى الخارجي، فتأتي عملية عاصفة الحزم بوصفها أحد أهم إنجازات الملك سلمان، حيث أطلق تلك العملية بمشاركة 10 دول لإعادة الشرعية لليمن⁽¹⁾.

ولعل أبرز إنجازات الملك سلمان على الإطلاق، إعلانه للجميع أن المملكة لن تقبل أي تهديد من أي نوعٍ بالقرب من حدودها، وأنها ستقف بجانب الشعب اليمني الشقيق ضد الانقلابيين الحوثيين على الشرعية، فأمر ببدء (عاصفة الحزم) التي استمرت نحو (4) أسابيع، وبعد انتهاء الأهداف التي انطلقت من أجلها العاصفة، بدأت مرحلة (إعادة الأمل) للشعب اليمني السعيد.

وقد تمخض عن اجتماع الملك سلمان مع القيادات الخليجية في قصر (العوجا) يوم السبت 21 مارس 2015م الموافق 1 جماد الآخر 1436هـ انطلاق (عاصفة الحزم) التي شاركت فيها 10 دول. لتحجيم عصابات الحوثيين وإعادة الشرعية لليمن، ومقاومة التمدد الإيراني في جنوب الجزيرة العربية، وأمر خادم الحرمين الشريفين بتخصيص مبلغ 274 مليون دولار لأعمال الإغاثة الإنسانية في اليمن من خلال الأمم المتحدة، تزامناً مع إطلاق (إعادة الأمل).

فعلى مستوى السياسة الخارجية وبجانب القرار التاريخي للمملكة بمساندة الشرعية في اليمن، اتخذ الملك سلمان قراراتٍ إستراتيجيةً أكدت على الانتصار للاستقلالية وحرية القرار السعودي، ورفض التدخل في الشأن السعودي، تحت أي ستار كان هذا التدخل، فبعد تصريحات مسيئةً لوزيرة الخارجية السويدية مارغو وال ستروم، انتقدت فيها حقوق الإنسان والمرأة في السعودية، جاء الرد حاسماً بسحب السعودية سفيرها، ووقف إصدار تأشيرات تجارية للمواطنين السويديين، وعدم تجديد تأشيرات الدخول الممنوحة لسويديين يقيمون

(1) ويضاف لما سبق من قرارات إستراتيجية مهمة التعديلات التي أقرها على مؤسسات الدولة وإعلان رؤية المملكة للخمس عشرة سنة القادمة بحول الله وقوته، إضافة إلى عقد التحالفات لمكافحة الإرهاب.

في المملكة، وهو ما دفع تكتلاً كبيراً من رجال الأعمال والصناعة السويديين إلى نشر إعلان في صحف إستكهولم، أكدوا فيه أن هؤلاء سيتضررون من تبعات تصرف وال ستروم، محذرين من انعكاسات اقتصادية محتملة، قبل أن تنتهي الأزمة باعتذار السويد للسعودية رسمياً عبر وزارتها الخارجية.

أوامر ملكية تجديدية:

وأصدر خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، خلال هذه المدة أكثر من 70 أمراً ملكياً، استهدفت إعادة تشكيل ملامح مجلس الوزراء، الذي شهد - ولأول مرة - أكبر تشكيل له منذ عقود، ومن بين هذه القرارات.

1. إلغاء 12 لجنة ومجلساً متخصصاً، أبرزها مجلس الأمن الوطني، ومجلسان متخصصان في الطاقة الذرية والمتجددة.

2. إضافة إلى تخصيص 110 مليارات ريال لتطوير المرافق والخدمات والأنشطة المختلفة ودعمها.

وخلال مدة المئة يوم الأولى من حكم الملك سلمان نجح خادم الحرمين الشريفين في ضخ دماء جديدة، وتحديث القيادة في المملكة، بعد أن أصدر خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز - حفظه الله - وقبل أيام من إتمامه المئة يوم الأولى منذ توليه الحكم أوامر ملكية تجديدية على مستوى القيادة تمثلت في تعيين الأمير محمد بن نايف وزير الداخلية ولياً للعهد، وتعيين الأمير محمد بن سلمان وزير الدفاع ولياً لولي العهد، في خطوة رأى فيها مراقبون تحديتاً لقيادة الدولة، وإعطاء الفرصة للجيل الشاب في الأسرة الحاكمة.

وعلى صعيد الإصلاح الإداري أجرى خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان تعديلات كبيرة في الجسم الإداري للدولة؛ لتخليصه من البيروقراطية، ومنحه مرونة أكبر في التعاطي مع احتياجات المواطنين، ومن أبرز هذه التعديلات: إنشاء مجلسين، يرتبطان تنظيمياً بمجلس الوزراء:

1. الأول هو مجلس الشؤون السياسية والأمنية برئاسة ولي العهد وزير الداخلية الأمير محمد بن نايف.
2. والثاني مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة ولي العهد وزير الدفاع الأمير محمد بن سلمان.

السياسة الداخلية: تغيير في الهياكل الإدارية ورفاهية للمواطن:

أمر خادم الحرمين الشريفين بإلغاء كثير من اللجان والمجالس الفرعية التي كانت تعيق عمل الوزارات، وقد أُلغي وفقاً لهذا الأمر الملكي 12 لجنة ومجلساً، هي كالاتي: اللجنة العليا لسياسة التعليم، واللجنة العليا للتنظيم الإداري، ومجلس الخدمة المدنية، والهيئة العليا لمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، ومجلس التعليم العالي والجامعات، والمجلس الأعلى للتعليم، والمجلس الأعلى لشؤون البترول والمعادن، والمجلس الاقتصادي الأعلى، ومجلس الأمن الوطني، والمجلس الأعلى لمدينة الملك عبدالله للطاقة الذرية والمتجددة، والمجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، والمجلس الأعلى لشؤون المعوقين، ودمج وزارتي التعليم العالي، والتربية والتعليم في وزارة واحدة باسم **وزارة التعليم**.

ولم تنسَ قرارات الأيام الأولى أفراد الشعب السعودي:

1. فمُنحتهم راتب شهرين لموظفي الدولة.
2. وسارت على النهج نفسه مؤسسات وشركات كثيرة في القطاع الخاص.
3. إلى جانب تخصيص 20 مليار ريال لتسريع خدمات الكهرباء والمياه.
4. والعمو عن سجناء الحق العام.
5. ومنح إعانة شهرين للمعوقين.
6. وتفعيل مشروعات الوزارات الخدمية.
7. وصرف راتب شهرين للمتقاعدين والموظفين ومستفيدي الضمان الاجتماعي والطلاب والمبتعثين.
8. تقويم برنامج الابتعاث، وإعادة توجيهه.
9. وفرض رسوم على الأراضي البيضاء.
10. ونقل اختصاص خمسة أجهزة حكومية من وزارة المالية إلى الوزارات المعنية.

فعلى المستوى الشعبي تفاعل الملك سلمان بن عبدالعزيز، مع المطالب الشعبية، وأصدر أوامر ملكية بناء على هذه المطالبات، ومن أبرز هذه القرارات:

1. تعديل سلم معاش الضمان الشهري.
2. اعتماد مبلغ عشرين مليار ريال لتنفيذ خدمات الكهرباء والمياه.
3. العفو عن السجناء في الحق العام، وفق القواعد الواردة ببرقية وزارة الداخلية رقم 46638 وتاريخ 4/7/1436هـ.
4. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أوضاع المقيمين في المملكة، بطريقة غير نظامية من أبناء اليمن الشقيق قبل تاريخ 20/6/1436هـ.

وإذا كان العالم يتغير، فالمملكة السعودية لحقت بهذا التغير، بل سبقته في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز.

8 - 2 أنجيلا ميركل :

سياسية ألمانية وزعيمة الاتحاد الديموقراطي المسيحي، أبرز الأحزاب السياسية في ألمانيا، وتتولى منذ 22 نوفمبر 2005م منصب المستشار في ألمانيا، وهي أول امرأة تتولى هذا المنصب فيها، وبحسب مجلة فوربس تُعدّ ميركل أقوى امرأة في العالم لعام 2011م⁽¹⁾، وهي بذلك حازت على الصدارة في قائمة أقوى امرأة في العالم في خمس سنوات، وعملت بعدها في المركز الرئيس للكيمياء الفيزيائية في أكاديمية العلوم في برلين حتى عام 1990م.

وقبل انهيار جمهورية ألمانيا الديموقراطية الاقتصادية في أواخر الثمانينيات، نما حسها السياسي، وبدت نشيطة أكثر في هذا المجال، تدعو لحرية سياسية أكثر لمواطني ألمانيا الشرقية، وانضمت لحزب الصحوة الديموقراطية (بالألمانية: Demokratischer Aufbruch) عام 1990م في أول انتخابات حرة تجرى في البلاد، وأصبحت متحدثة باسم الحكومة المنتخبة تحت رئاسة لوثار دي مايزبير، وانضمت بعد الوحدة الألمانية لحزب الاتحاد.

(1) Hargrove, Robert (2014). Built Political Capital by Looking for Openings to Make a Difference.

إنجازات الأيام المئة الأولى لأنجيلا ميركل: (حيث ركزت على السياسة الخارجية خلال الأيام المئة الأولى).

1. أنهت العلاقة الحميمة بين المستشار جيرهارد شرودر، والرئيس فلاديمير بوتين، رئيس روسيا، وقد انتقدت حقوق الإنسان في روسيا الاتحادية.
2. أصلحت من العلاقة الألمانية الأمريكية.
3. شددت على أهمية محور برلين - باريس في دفع عجلة الاتحاد الأوروبي.
4. النجاح في السياسة الخارجية: زاد من شعبية ميركل داخليًا، وأكسبها مجددًا في الخارج⁽¹⁾.

ما بعد الأيام المئة الأولى؛ المدة الأولى لأنجيلا ميركل:

1. الاتجاه نحو إنجازات داخلية حقيقية.
2. فرض التأمين الصحي العام.
3. الحد من انبعاث الكربون، باللجوء للناخبين الألمان الحريصين على البيئة.
4. أخذها مأخذ الجد الحوار الدائر حول الإسلام والهجرة.
5. رؤيتها أن تجربة التعددية الحضارية قد فشلت فشلًا ذريعًا في ألمانيا، وأن الحوار فرصة لحزبها للدفاع بثقة عن مبادئه.

مسوغات نجاح أنجيلا ميركل:

1. دعم حزب الاتحاد الديمقراطي المسيحي، حيث ميركل هي الأمينة العامة للحزب الذي ساندها، وهو حزب محافظ وضد الإنفاق الحكومي الباذخ، ومع تضيق الخناق على العاطلين عن العمل.
2. سياسة ميركل تتميز بتسامح نسبي، ومراعاة للطبقات الفقيرة وللعاطلين عن العمل.
3. خططها الإصلاحية في الاقتصاد تراعي الطبقات الفقيرة أيضًا.

(1) Young, Marc (02/24/2006). Letter from Berlin: Merkel's First 100 Days -- Foreign Flair, Domestic Denial. Spiegel.

الأيام المئة الأولى؛ المدة الثانية لأنجيلا ميركل:

1. بدأت بالقيام بإصلاحات داخلية على أرض الواقع.
2. تفعيل برنامج تأمين الرعاية الصحية العام.
3. التقرب للناخبين الألمان الحريصين على سلامة البيئة، بالحد من انبعاث غازات الكربون.
4. التحول للطاقة الخضراء (التي لا تلوث البيئة).
5. التعامل بحصافة مع الأزمة المالية في دول الاتحاد الأوروبي، والتأثير في اليورو.

الأيام المئة الأولى؛ المدة الثالثة لأنجيلا ميركل⁽¹⁾:

1. بدأت المئة يوم الأولى بداية مليئة بالعثرات حيث بدأت بمواجهة الأزمة في القرم، ثم استقالات شخصيات كبيرة من التحالف الحكومي.
 - أ. انطلاق شرارة التحقيق في فضيحة تورط وزراء من الحزب الاشتراكي الديمقراطي (في وزارة التحالف) في أفلام إباحية عن الأطفال.
 - ب. الإطاحة بوزير محافظ لتسريب معلومات سرية.
2. الإصلاحات الداخلية في مواجهة معارضة المحافظين:
 - أ. وضع حد أدنى للأجور للجميع، فيما عدا من هم أقل من 18 عامًا.
 - ب. تغيير سن التقاعد.
 - ج. وضع حد على رفع إيجارات المساكن.
3. وبذلك استطاعت الاحتفاظ بشعبيتها.

8 - 3 رئيس ألمانيا يواخيم جاوك Joachim Gauck⁽²⁾؛

يواخيم جاوك كان رئيس ألمانيا، وهو قسيس لوثري، من الحزب الديمقراطي الحر، نشط في مجال الحقوق المدنية، ومدافع عن الحرية السياسية، نسبة تأييده بلغت 78%، ونسبة الراضين جدًا عنه بلغت 26%.

(1) Millar, Kate (2014). First hundred days of Merkel's new gov't. AFP; March 27.

(2) Fuchs, Richard (25.06.2012). POLITICS: Mixed verdict on President Gauck's first 100 days. DW.

انتقادات رئيس ألمانيا يواخيم جاوك:

1. ممالأة الأغنياء.
2. عدم الاهتمام بأصحاب الأجور المتدنية والعاطلين.
3. كان يميل إلى التنظير البعيد عن الواقع.
4. لا يدرك أن واقع ألمانيا الحاضر لا يوفر الحرية التي ينادي بها في كثير من الأوجه.
5. النفاق في الإكثار من إطلاق كلمات فارغة المضمون عن الحرية، بدلاً من توضيح موقفه.

المئة يوم الأولى لرئيس ألمانيا يواخيم جاوك:

1. زيارات خارجية ناجحة، خاصة أولى زيارته لبولندا التي حسنت العلاقات بين البلدين.
2. نجح في تخطي عقبات دبلوماسية في دورة بطولة كرة القدم الأوروبية (يوروبا).
3. رفض حضور دوري كرة القدم في أوكرانيا؛ احتجاجاً على سجن رئيس الوزراء.
4. مواجهة الكارثة الأوروبية.
5. عمل زيارات للقوات المسلحة على الجبهات في أفغانستان، والقرن الإفريقي، وكوسوفا.
6. قال: إن القوات العسكرية دعامة للحرية.
7. وعلى الألمان إدراك المطلوب من القوات المسلحة، وما ينتظرهم من مهام في المستقبل.
8. وقف عقبة في مواجهة الانضباط المالي الأوروبي الجديد، الذي روجت له المستشارية أنجيلا ميركل.
9. تعاون مع المحكمة الدستورية الفيدرالية في تعطيل التصديق على خطة صندوق الدعم، بعد نجاح المفاوضات بين الحلفاء في الوزارة الألمانية لإنقاذ اليورو.
10. بعض الألمان سرهم لجوء كثير من الشباب اليوناني المؤهل إلى ألمانيا للعمل.
11. أبدى سخطه على الدول المدينة لألمانيا: اليونان، وإيرلندا، وإيطاليا، وإسبانيا، والبرتغال.

8 - 4 الرئيس باراك أوباما⁽¹⁾ :

المئة يوم الأولى ستكون مهمة، غير أنه من المحتمل أن الفارق المحسوس لن يكون قبل مرور ألف يوم⁽²⁾.

إنجازات الأيام المئة الأولى للرئيس الأمريكي باراك أوباما:

1. بدأ أوباما بوضع بصمته منذ أول يوم تولى فيه السلطة⁽³⁾.
2. بدأ بحشد الدعم لحزمة الحوافز الاقتصادية، ومشروع قانون الإنعاش وإعادة الاستثمار⁽⁴⁾.
3. تم تمرير المشروع في الكونجرس بنسبة (244) إلى (188) صوتاً⁽⁵⁾.
4. تم تمرير المشروع في مجلس الشيوخ بنسبة (61) إلى (37) صوتاً⁽⁶⁾⁽⁷⁾.

إنجازات أعقبت الأيام المئة الأولى للرئيس الأمريكي باراك أوباما:

1. تمرير (757) مليار دولار حافزاً اقتصادياً في الكونجرس.
2. تشريع امتداد برامج تأمين الأطفال، الذي يفيد (8) ملايين عائلة إضافية.
3. التوقيع على مشروع قانون بمساواة أجر المرأة مع أجر الذكور.
4. وعد من الكونجرس لإصلاح الرعاية الصحية.
5. إصدار لوائح أخلاقية لخفض تأثير حملات الترويج في الجهاز التنفيذي.

- (1) Reid, Tim (November 1, 2008). «Barack Obama lays plans to deaden expectation after election victory». The Times (London). Retrieved August 4, 2014.
- (2) «Obama: «Dramatic Action» Needed Now to Fix Economy». The New York Times. Associated Press. January 17, 2009. Retrieved August 4, 2014
- (3) Jumping the gun». The Economist (The Economist Newspaper Limited). December 4, 2008. Retrieved August 4, 2014.
- (4) Obama: «Dramatic Action» Needed Now to Fix Economy». The New York Times. Associated Press. January 17, 2009. Retrieved August 4, 2014 .
- (5) Calmes, Jackie (January 28, 2009). «House Passes Stimulus Plan Despite G.O.P. Opposition». The New York Times (The New York Times Company). Retrieved August 4, 2014.
- (6) Phillips, Kate (February 10, 2009). «Senate Passes Stimulus Bill, 61-37». The New York Times (The New York Times Company). Retrieved August 4, 2014.
- (7) Ahrens, Frank (February 10, 2009). «Senate Passes Stimulus Bill, 61-37». The Washington Post (The Washington Post Company). Retrieved August 4, 2014.

6. التخلي عن كثير من سياسات الرئيس جورج بوش الابن (G.W.B)، الذي سبقه باستثناء ما يتعلق بالعراق، حيث أتم سحب القوات الأمريكية من العراق⁽¹⁾.
7. رفع الحظر عن دعم الحكومة الفيدرالية عن بحوث الخلايا الجذعية⁽²⁾.
8. أمر بإغلاق معسكر سجن غوانتانامو.
9. التراخي في لوائح السفر والمعاملات المالية مع كوبا، حتى تم تطبيع العلاقات⁽³⁾.

إنجازات الأيام المئة الأولى للرئيس الأمريكي باراك أوباما:

1. في نهاية المئة يوم الأولى حصل أوباما على 65% موافقة على إنجازاته مقابل 29% ضده⁽⁴⁾.
2. أما منظمة جالوب التي بدأت عملية استطلاع الرأي عن الأيام المئة الأولى منذ ولاية أيزنهاور فوجدت أن معدل الموافقة على أوباما (63%)⁽⁵⁾. وهذا أعلى نسبة موافقة منذ كارتر الذي حاز على 69%.

للمقارنة:

1. جون كينيدي 74%.
2. رونالد ريجان 60%.
3. جورج بوش الأب 57%.
4. بيل كلينتون 55%.
5. جورج بوش الابن 58%.

إنجازات الأيام المئة الأولى؛ المدة الثانية للرئيس الأمريكي باراك أوباما:

1. تغيرت الصورة في المدة الثانية عن المدة الأولى، حيث ملك الجمهوريون (المعارضة) زمام القيادة في الكونجرس⁽⁶⁾.

(1) King: Second 100 days will be bigger test for Obama, CNN, John King

(2) In First 100 Days, Obama Flips Bush Admin's Policies, ABC News, Huma Khan, April 29, 2009

(3) King: Second 100 days will be bigger test for Obama, CNN, John King

(4) At 100 Days, Obama Approval Broad as Well as Deep». Gallup.com. April 29, 2009. Retrieved August 4, 2014.

(5) Obama Averages 63% Approval in His First quarter». Gallup.com. Retrieved August 4, 2014.

(6) Hughes, Brian (April 29, 2013). Politics: White House: 100 days into Obama's second term, window of opportunity seen closing fast. Washington Examiner.

2. الأيام المئة الأولى في المدة الثانية هي التي تحدد منزلة الرئيس التاريخية، وتجعل لمدة حكمه إرثاً.
3. بدأ أوباما بأجندة من الإنجازات أمل أن يحققها في المئة يوم الأولى.
4. تناوب أوباما القيام بدور المهاجم للكونجرس ودور التهليل له، لكن شيئاً لم يجد.
5. تبنى مشروعين، كلاهما فشل في تحقيقه في مدة المئة يوم الأولى:
 - أ. تقييد ترخيصات الأسلحة الشخصية (قضية يؤيدها 90%) من الشعب الأمريكي).
 - ب. تعديل شامل لقوانين الهجرة.

8 - 5 رئيسة وزراء المملكة المتحدة مارجريت تاتشر:

أول امرأة بريطانية تتسلم منصب رئاسة الوزراء، كانت رئيسة حزب المحافظين، وكانت مدة حكمها هي الأطول منذ عهد روبرت جنكسون (الذي انتهى عهده عام 1827م)، واشتهرت بالمرأة الحديدية، ومنحها الرئيس الأمريكي الأسبق جورج بوش الأب وسام الحرية، وأندرج اسمها على لائحة أعضاء الشرف للعائلة المالكة البريطانية عام 1992م، وحلفت اليمين لتصبح (البارونة تاتشر) لمقاطعة كيستي فين.

أجندة مارجريت تاتشر:

1. استرداد عافية الاقتصاد المتدهور.
2. الحد من دور الحكومة في المنظومة الاقتصادية (التحول عن الاشتراكية، وتعزيز القطاع العام إلى الخصخصة).
3. إلغاء القيود واللوائح المنظمة للقطاع الخاص.
4. القيام بدور قيادي ومؤثر في الشؤون الدولية.
5. اجتثاث فكرة كون دور الوزارة هو إدارة شؤون البلاد المتداعية من جراء زوال الإمبراطورية البريطانية.
6. كانت صنواً لرونالد ريجان الرئيس الأمريكي في فلسفته، وكذلك الرئيس الكندي بريان مالروني.

إنجازات المئة يوم الأولى لمارجريت تاتشر⁽¹⁾:

1. قامت بجولة حول المملكة، حيث وصفت المعارضة بالاشتراكيين الأغبياء.
2. أعطت أولوية للحد من التضخم فوق خفض البطالة، فرفعت سعر الفائدة للحد من التضخم.
3. رفعت القيود عن القطاع الخاص، وبالذات القطاع المالي.
4. خصخصة شركات القطاع العام ومؤسساته (بما في ذلك الشروع في خصخصة القوات العسكرية).
5. منح سوق العمالة أقصى المرونة (الأجور، والتوظيف، والحوافز،... إلخ).
6. الحد من نفوذ نقابات العمال واتحاداتهم.

نتائج مبادرات المئة يوم الأولى لمارجريت تاتشر:

1. ازدادت البطالة حتى وصلت من (2,5) مليون إلى (3) ملايين.
2. فقدان أكثر من (2) مليون وظيفة في قطاع التصنيع خلال كساد (1979-1981م).
3. الاستغناء عن العمالة الفائضة، بعد ربح طويل من التضخم العمالي (فوق الحاجة)، وعدم الكفاءة الناجمة عن عدم وجود منافسة ما مكّن الاقتصاد البريطاني من اللحاق بالدول الصناعية الأخرى في ارتفاع معدل الإنتاج.
4. انخفاض معدل التضخم، وأمكن السماح لسعر الفائدة بالانخفاض.
5. انخفاض الإنتاج الصناعي في (1983م) بنسبة (30) عن سنة (1978م).
6. عجز في مدفوعات البضائع المصنعة.

(1) First 100 days: Margaret Thatcher: «Have the Tories boobed over Margaret Thatcher?» asked one tabloid news-paper in June 1975.

09

DAY

نماذج لخطة مئة يوم ناجحة



9-1 خطة المئة يوم للرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت:

في الثلاثين يوماً الأولى كان شعار الخطة هو الإغاثة:

1. حيث قدم برنامج الصفقة الجديدة إغاثة فيدرالية مباشرة إلى المحتاجين والعجزة والذين تضرروا من أسوأ تدهور اقتصادي في تاريخ البلاد.
2. وأنشأ إدارة للإغاثة الفيدرالية؛ لتقديم المساعدات المالية لمن يثبت فقرهم الشديد، أو للذين أصيبوا بخسارة في تجارتهم.
3. ووضَعَ حلولاً للأزمة المصرفية، فنتيجة التدهور السريع للمصارف وإفلاس المنظمة المصرفية قام المودعون في جميع أنحاء البلاد بسحب ودائعهم من المصارف وشركات الاستثمار، ما أدى إلى إعلان إفلاس أكثر من نصف المصارف، وعندئذ أمر روزفلت على الفور بإعطاء إجازة للمصارف.
4. قام المراجعون الفيدراليون بمراجعة ماليات المصارف، وسمح بإعادة فتح المصارف ذات الممارسات الحسابية السليمة فقط.

وفي الثلاثين يوماً الثانية كان شعار الخطة هو الإنعاش:

1. حيث أنشأ مؤسسة التأمين الحكومي على الودائع المصرفية (Federal Deposit Insurance Corporation) (FDIC)، فاستعاد المواطنون الثقة في الحكومة ومؤسساتها المصرفية.
2. وأنشأ مؤسسات رعاية اجتماعية للمدنيين، وظّفت أكثر من ثلاثة ملايين شاب، تتراوح أعمارهم بين 18 - 25 عاماً، ينتمون إلى الأسر الفقيرة، في رصف الطرق، وزرع الأشجار، والعمل في مشروعات الصيانة والخدمة العامة.
3. وأسكن الشباب في معسكرات ريفية، تحت إشراف عسكري، مع تقديم وجبات الطعام يومياً لهم، إضافة إلى مصروف جيب رمزي.
4. واستصدر قانون الإصلاح الصناعي الوطني، وأنشأ إدارة الأعمال العامة؛ لتقديم منح ومساعدات للولايات والمدن؛ لإقامة مشروعات إنشائية عملاقة.

وفي الثلاثين يوماً الثالثة كان شعار الخطة هو الإصلاح:

- حيث أصدر قوانين مصرفية عدة، تمنع المصارف من التعامل في الأسهم والسندات، وألغى استخدام الذهب بوصفه معياراً للعملة، وطلب من الناس أن يغيّروا بالعملة الذهبية عملات ورقية، وأوقف التداول في الذهب، وأنشأ إدارة الإصلاح الوطني؛ لتنشيط التجارة، والعمل على تثبيت الأسعار، وعملت إدارته على إيجاد روح المنافسة بين الشركات؛ بغية الوصول إلى أعلى المستويات، وعمل على استصدار قانون بتخفيض فائض المحاصيل؛ بغية رفع الأسعار، مع تقديم إعانات مالية للمزارعين؛ تعويضاً لهم، وعلى الرغم من أن هذه الفكرة لاقت سخرية شديدة في البداية، إلا أن هذا البرنامج تسبب في زيادة الدخل الوطني من الزراعة.

2 - 9 خطة المئة يوم لمديرة جامعة تينيسي الحكومية

د. جلندا باسكين جلوفر

فسعيًا للتواصل وبناء علاقات مع أصحاب المصالح استهلكت المديرة أيامها المئة الأولى بكثير من الفعاليات، تضمنت لقاءات مع العائلة الجامعية وجمهورها: طلبة وخريجين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وأعضاء المجتمع، وكانت أهم الأعمال التي قامت بها في اليوم الأول ما يلي:

حضرت صلاة صباحية في الكنيسة ضمت قرابة (900) شخصية اجتماعية، حيث كانت المتحدثة الرئيسة، ودعت المجتمع باعتبار الجامعة جامعتهم، وأكدت على أهمية الانضمام إليها في مسيرتها؛ لدعمها في مواجهة التحديات الكبرى التي تواجهها، منذ تولت منصبها القيادي، ثم قضت بقية اليوم الأول في اجتماعات بمكتبها مع طاقم عملها، حيث قامت بتفصيل دور أعضاء الطاقم، ومسؤوليات كل منهم، ومعايير نجاحهم.

أهم أعمال الأسبوع الأول:

وفي الأسبوع الأول اجتمعت بأعضاء هيئة التدريس؛ لنقاشٍ تفاعلي عن رؤية الإدارة الجديدة، والجوانب الإجرائية للجامعة، واجتمعت بقيادة الطلاب ثم بالطلاب جميعاً، حيث قدمت لهم رؤيتها، وأجابت عن أسئلتهم.

أهم أعمال الشهر الأول:

قضت المديرية الشهر الأول في مقابلات مع العائلة الجامعية، حيث انتهزت الفرصة لمعرفة المزيد عن الحرم الجامعي، والبنية التحتية والعمليات الداخلية في الجامعة والعمليات الخارجية، وظهرت (122) مرة بوصفها متحدثة مستضافة، بما في ذلك استقبالات، ارتباطات لتقديم كلمات، ومقابلات ومشاركة في برامج إعلامية.

أهم الأعمال التي عملت فيما يتعلق بالإدارة العليا:

1. بدأت الجهود الفورية لبناء إدارة قوية.
2. ملء ستة مناصب (وكيلين وأربعة عمداء) كان يشغلها أشخاص مؤقتون.
3. إلغاء مركز الوكيل التنفيذي وتحويل مهامه للمدير.
4. تعيين وكيل للإدارة.
5. تعيين مساعد وكيل للعلاقات العامة والاتصالات.
6. إنشاء قسم إدارة الطوارئ.
7. كل الوكلاء مسؤولون مباشرة للمدير.

أهم الأعمال التي عملت فيما يتعلق بالشؤون الأكاديمية:

الاعتماد (Accreditation):

1. اجتماع بفرق مراجعة الأقران للاعتماد.
2. قراءة التقارير التي تؤكد أن الجامعة في الاتجاه المرجو.
3. مراجعة تقرير لجنة منظمة الكليات الجنوبية (SACS)؛ وهي الجهة التي تقرر الاعتماد، لتحديد مجالات القصور التي تحتاج إلى علاج عاجل.

برامج التكريم الجامعي (Honors):

1. أعيد ترتيب برامج التكريم.
2. عُيِّن مدير ومساعد مدير للبرنامج.

أهم الأعمال التي عملت فيما يتعلق بعمداء الكليات:

عقد اجتماعات شهرية مع مديرة الجامعة؛ للتأكد من أنهم يشاركون الإدارة الجديدة في الرؤية والهدف ولتقديم المساعدة إذا كان لها حاجة.

أهم الأعمال التي عملت فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس:

اجتمعت مع هيئة التدريس والموظفين، حيث قدمت لهم رؤية الإدارة الجديدة، وأجابت عن أسئلتهم، وناقشت مخاوفهم، وزيادة التركيز على التلاميذ من الروضة إلى المرحلة الثانية عشرة Twelfth grade (السنة الثالثة ثانوي) بهدف:

1. علاج أزمة التعليم في الولاية، وفي الولايات المتحدة الأمريكية عمومًا.
2. اجتذاب الطلاب النابغين لالتحاق بالجامعة.

أهم الأعمال التي عملت فيما يتعلق بالشؤون العالمية ومبادرات التنوع:

1. دعم التبادل الثقافي المدعوم بالتعاون مع طلاب من جامعة جديز بأزمير، تركيا.
2. إنشاء شراكة مع مدارس ناشفيل (تينيسي) العامة (Public Schools) في المدينة للتوجيه والإرشاد العالمي.
3. استضافة ورشة عمل عن التعليم العالمي.
4. استضافة ورشة عمل عن الدراسة في الخارج.
5. استضافة ورشة عمل عن خبرات دراسة أعضاء هيئة التدريس في الخارج.
6. استضافة ورشة عمل عن زيارات الطلاب الخارجية القصيرة.
7. بذل جهود متواصلة للتأكد من أن ثقافة المدينة الجامعية (Unv. Campus) ثقافة تنوع وشمولية.

قيادة مجلس هيئة التدريس (Senate):

1. فور تسلّم المديرية لمنصبها بدأت تتلقى رسائل وشكاوى بغزارة، بشأن الاختلاف في انتخابات رئيس مجلس (Senate) فراجعت الأمر بحرص، وحسمت الأمر لمصلحة أحد المنتخبين.
2. قررت عقد اجتماع شهري مع المجلس؛ لاستطلاع آرائهم وردود أفعالهم، ومعالجة مشكلات أعضاء هيئة التدريس.
3. تقرر حضور رئيس (Senate) اجتماعات مجلس الرئاسة مرة في الشهر على الأقل.

قيادة مجلس (Senate) الموظفين:

1. عقد جلسات شهرية مع المجلس لاستطلاع آرائهم ومعالجة مشكلاتهم:
2. تقرر حضور رئيس (Senate) اجتماعات مجلس الرئاسة مرة في الشهر على الأقل.

نصاب التدريس (Load) على أعضاء هيئة التدريس:

جرى نقاش حول نصاب التدريس (الحمل) على أعضاء هيئة التدريس في اجتماع مع هيئة التدريس ورؤساء الأقسام، وتقرر عدم جواز التدريس فوق النصاب المطلوب.

تقييم الإدارة العليا:

وُضعت آليات تسمح لهيئة التدريس بتقييم أداء الإدارة العليا، بمن فيهم وكلاء الجامعة.

ميزانية الشؤون الأكاديمية:

روجعت ميزانية الجامعة؛ بهدف التأكد من أن 50٪ على الأقل من الميزانية الكلية ينفق على التدريس والشؤون الأكاديمية.

زيادة المحاسبة (الشفافية):

وُضعت مسودة لخطة المحاسبة، تتطلب محاسبة أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيما يتعلق بأداء عملهم، والتدريس، وفاعلية الأداء.

أهم الأعمال التي عملت فيما يتعلق بشؤون الطلبة:

إعادة تنظيم مكتب شؤون الطلبة:

1. إعادة تنظيم مكتب شؤون الطلبة، بما في ذلك مكتب إدارة الالتحاق بالجامعة.
2. نقل مكتب الأمين العام إلى مكتب وكيل الإدارة.

خدمات العملاء:

1. تعيين مجلس إصلاح خدمات العملاء.
2. كُلف المجلس بوضع خطة خدمة العملاء؛ لعلاج القضايا التي تتقدم بها مكونات الجامعة.

3. عقد اجتماع مع مكتب المعونة المالية (للطلاب)؛ للنظر في شكاوى البت في تقديم المعونة المالية.
4. نظراً لأهمية هذه القضايا اجتمعت المديرية بمجموعة طلابية، وطلبت إليهم الإجابة عن السؤال الآتي: «لو أردت أن تغير شيئاً واحداً في جامعة تينيسي الحكومية، ما هو؟ وكان الرد الجماعي هو: «عملية الدعم المالي».

قائمة المنح:

أزيل عدد كبير من الطلبة المسجلين على قائمة رفض المنح الدراسية؛ لتفادي انسحابهم من الجامعة لأسباب مالية.

احتفالات التخرج:

أصلحت عملية تسليم شهادات التخرج؛ للاكتفاء بحفل واحد.

اجتذاب الطلبة:

1. سافرت المديرية حول ولاية تينيسي؛ لمقابلة طلاب المستقبل، والطلاب الحاليين والخريجين وقيادات المجتمع، بهدف اجتذاب طلاب متفوقين أكاديمياً.
2. وضعت خطة لاجتذاب الطلاب، تركز على مدارس المتفوقين وعلى المدارس الثانوية في مناطق معينة، وكليات الجامعات.
3. أُجريت تحسينات على التواصل مع فروع نوادي الخريجين؛ لتفعيل خطة اجتذاب الطلبة الجدد.
4. زيادة التواصل مع الطلبة المحتملين.

قيادة الطلبة:

1. تمت معالجة إزاحة رئيس جمعية حكومة الطلبة.
2. أُجريت اجتماعات مع القيادات الطلابية؛ للتشاور في القضايا المهمة.
3. أُجريت ندوات طلابية.
4. كوّنت مجموعات خاصة بالأنشطة المختلفة.

إعادة صياغة قواعد انتخابات الطلاب:

1. عقدت اجتماعات مع القيادة الطلابية؛ لمناقشة توثيق طلبات المرشحين في الانتخابات الطلابية.
2. وضعت قواعد لتأهيل المرشحين، يجب على المرشح استيفاؤها في نهاية المدة الدراسية التي تسبق الانتخابات.
3. ألغيت عملية التوثيق التي تتلو الانتخابات.

مساكن الطلبة:

1. قامت المديرية بقضاء ليلة في مساكن الطلبة؛ لتفقد أحوالهم ولفهم المشكلات والاهتمامات الخاصة بحياة المساكن الجامعية، وللتحقق من أن أسلوب المعيشة فيها يساعد على تعلم الطالب.
2. تكوّن مجلس مساعدي المقيمين؛ للمساعدة على معالجة قضايا الطلاب الخاصة بالحياة الجامعية.

تقدم الطلبة - قانون تينيسي لإكمال التعليم الجامعي:

1. خطة لاستبقاء الطلاب، تركز على استبقاء الطلبة المنخرطين في الجامعة.
2. تجديد مركز نجاح الطلاب، بوصفه عنصرًا من عناصر استبقاء الطلاب.

أهم الأعمال التي عملت فيما يتعلق بالأعمال والمالية:

المستندات المالية والميزانية:

1. مراجعة المستندات والميزانية للجامعة؛ للألفة مع البنود وكيفية التدوين والإجراءات.
2. مقابلة المراجعين الماليين، ونقاش آراء مراجعين غير مؤهلين، إلى جانب استعراض نتائج المراجعة.

المؤسسات الجانبية:

1. زيارة المؤسسات الإضافية والشركات الجانبية.
2. القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية، وتحليل التكاليف والفوائد؛ للتعرف إلى كفاءة التشغيل والأساليب الأخرى لتوليد عائد مالي.

إدارة المرافق:

1. زيارة المباني في المدينة الجامعية لمراجعة استغلال الأماكن وملاءمة المباني.
2. تقرر نقل بعض الأنشطة من مكان إلى مكان أكثر ملاءمة.

الخطة الأساسية للمدينة الجامعية:

1. بدء تنفيذ الخطة الأساسية للمدينة الجامعية مرة أخرى.
2. وضعت خطط لمراجعة خطة الصيانة الشاملة التي كانت مرجأة مع بداية التنفيذ.

مشروعات الإنشاء:

ترميمات وتجديدات لمبانٍ عدة:

1. بدأ تنفيذ مشروع توفير الطاقة.
2. إنشاءات متعددة، منها تنفيذ أجمل واجهة مركز البحوث والتعليم الزراعي في المدينة الجامعية الرئيسة.

أهم الأعمال التي عملت فيما يتعلق بتقدم المؤسسة:

جمع تبرعات الخريجين:

1. أطلقت المديرية حملة (تحدي المدير)، حيث تبرعت بوصفها خريجة بمبلغ (\$50,000) على اعتبار أنها إحدى خريجات الجامعة نفسها، وتحدثت من يتبرع بالمبلغ نفسه.
2. أطلقت حملة العطاء.
3. تضاعفت تبرعات الخريجين.
4. زادت تبرعات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة.

دعم الشركات:

1. وضع نموذج لحملة جمع التبرعات، حيث تصطف مع الغايات الإستراتيجية للجامعة في التحسينات الكبرى، وهدايا الشركات الكبرى، والعطاءات الثانوية.
2. البدء في عملية إيجاد شراكات مستدامة، من خلال إستراتيجيات استباقية، والتوسع في الشراكات الخاصة والعامة.

مؤسسة ريتشارد دنت الخيرية:

وافق ريتشارد دنت؛ لاعب كرة القدم الأمريكي الشهير، خلال اجتماع معه على تكوين مؤسسة ريتشارد دنت الخيرية؛ لتوفير دعم في شكل منح دراسية للطلبة المتفوقين.

الشهرة وذئوع الصيت:

أُجريت اجتماعات عدة مع قادة الأعمال في مناطق مركزية: ناشفيل، ودافيد سون، من ضمن الترويج للجامعة إلى جانب تقوية العلاقات القائمة والاستفادة منها.

حضانة الأعمال:

1. أُعيد تصميم الشراكة بين الحضانة وشركات النمو؛ لتعكس فرص الأعمال وسط مدينة ناشفيل.
2. تلك الشراكة ستزيد من فرص الأعمال الصغيرة في ولاية تينيسي، في مجال الأشغال والنمو الاقتصادي.

تشغيل الطلبة في الشركات:

الجهود تتواصل في الاجتماع بشركات عدة؛ سعياً لوجودهم في المدينة الجامعية؛ لمقابلتهم؛ بهدف توفير وظائف مجزية لهم في مؤسساتهم وتوفير المنح الدراسية لهم.

الظهور في الإعلام العام:

3. منذ تولي المديرية منصبها أُجري معها (24) حواراً معلنًا ومخططاً له.
4. تغطية إعلامية إيجابية للجامعة.
5. ظهرت المديرية بوصفها موضوعاً رئيساً في مجلات تجارية وطنية.

التواصل مع الخريجين:

1. زيادة التركيز على خريجي الجامعة؛ لإدراك أهمية الخريجين لمستقبل الجامعة.
2. تطوير قاعدة بيانات الخريجين.
3. تكليف شخص بحصر الخريجين وتتبعهم، عبر الولايات المتحدة الأمريكية؛ لرصد بياناتهم في قاعدة بيانات الخريجين.

4. اجتمعت المديرية مع فروع نادي الخريجين حول الدولة، في حملة لزيادة عدد عضويتهم، ولتوضيح حملة (تحدي المديرية) وجمع تبرعات من نواديهم.
5. كانت المديرية المتحدثة الرئيسة في كثير من فعاليات نوادي الخريجين، حيث ركزت على عطاء الخريجين وعلى عضويتهم.

العلاقات العامة والاتصالات:

1. بدأت جهود علاقات عامة مكثفة، تتطلب من الجامعة أن تكون أكثر تواصلًا واحتواءً للإعلام ولأصحاب المصالح وللقيام بدعاية أكثر إيجابية.
2. تمّت مقابلات على الغداء مع وسائل الإعلام؛ حرصًا على حصولهم على أخبار الجامعة أولاً بأول.
3. جرت مقابلة مع هيئة تحرير جريدة (التينيسيان)، ودار النقاش حول شراكة مفيدة وشاملة.
4. جرت مقابلة مع العاملين في جريدة (التينيسي تريبيون)، وفي مؤسسات إعلامية أخرى، وجرى النقاش حول التوسع في شراكاتهم مع الجامعة.
5. بدأ بوضع خطة لإطلاق حملة علاقات عامة مكثفة للجامعة، بوصفها وسيلة لإحياء سمعة جامعة تينيسي الحكومية.
6. بدأت جهودًا لتعزيز قصة جامعة تينيسي الحكومية، وتوصيلها للناس بأسلوب يتضمن متنوعات من خريجين مميزين وروايات إيجابية وموضوعات أخرى؛ لإعلاء الصورة الذهنية للجامعة، والهدف هو تعميق شعور الخريجين والطلاب بالاعتزاز بالجامعة.

دراسة التأثير الاقتصادي:

أسفرت نتائج التأثير الاقتصادي لجامعة تينيسي الحكومية على الولاية أنها جلبت للولاية دخلًا يناهز المئة مليون، وأوجدت آلاف الأعمال.

التواصل مع المجتمع:

1. دعمت الجامعة فعاليات اجتماعية عدة؛ للتواصل مع شركائها وأصحاب المصالح، وللتأكيد لشرائح المجتمع المختلفة أن الجامعة جامعتهم.
2. الهدف الغالب من التواصل مع المجتمع المحلي هو تقوية روابط الجامعة مع المجتمع، وتقصي الأفكار والآراء عن سبل تحسين الصورة الذهنية للجامعة والإصغاء لقضايا المجتمع واهتماماته.

3. تضمنت فعاليات المشاركة مع المجتمع حضور اجتماعات عامة، وصلوات، ومقابلات مع الإعلام، ومقابلات مع المجلس التشريعي للولاية، ومع حاكم الولاية.

أهم الأعمال التي عُمِلت فيما يتعلق بالرياضة البدنية.

1. جامعة تينيسي الحكومية واحدة من ست جامعات تحصل على منحة من الاتحاد الوطني لرياضي الجامعات لتعزيز برامجها الرياضية، عن طريق زيادة الأداء الأكاديمي لطلبتها الرياضيين.
2. شاركت المديرية في اجتماع الاتحاد، حيث قدمت خطة إستراتيجية لتحسين الأداء.
3. كُرّم كثير من رياضيي الجامعة.

أهم الأعمال التي عُمِلت فيما يتعلق بالأمان العام:

1. أُجريت عملية مراجعة لأمن المدينة الجامعية؛ لضمان سلامتها، وحُدِّدت احتياجات تعزيز التقنية الضرورية.
2. أُجريت عملية مراجعة لبروتوكولات إدارة الطوارئ، ونُفِّذت التغييرات اللازمة لتحسين عملية رسائل الطوارئ، وتعزيز توصيل التنبيهات للجهات المسجلة.
3. قُيِّمَت طرق الإدارة والتوظيف؛ لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية.
4. أُضيفت كاميرات أمنية في مباني المساكن الطلابية.
5. حُسِّنَت الإضاءة حول الحرم الجامعي.
6. اكتملت عملية تطوير الاحتياطات الأمنية في مداخل المباني.
7. جرت دراسة لتطوير مواقف السيارات لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والزوار.
8. تواصلت عملية التدريب للعاملين في الأمن العام على كل المستويات.

أهم الأعمال التي عُمِلت فيما يتعلق بالإدارة العامة:

1. نُفِّذت سياسة العمل أربعة أيام في الصيف لهيئة التدريس والموظفين.
2. مراجعة زيادة الأجور وضبطها.
3. حضرت المديرية مؤتمرات واجتماعات مهنية عدة على المستوى الفيدرالي.
4. تكوين لجنة لإدارة الأخطار؛ لتقييم تعرض الجامعة للأخطار والمسؤولية والحد منها.



10

DAY

تطبيقات خطة مئة يوم
فاعلة للتنفيذ



10 - 1 تطبيقات في التعليم:

10-1-1 خطة مئة يوم لتنفيذ المعايير التعليمية:

1. اختر مشروعات لها أثر كبير في إنجازات الطلبة.
 - أ. استخدم إرشادات تنفيذ:
 - سياسة درجات التصحيح.
 - قرارات المناهج.
 - التغييرات في المؤسسة التعليمية.
 - ب. أفضل خطة لإجراءات في التعليم تفشل إذا كان التنفيذ رديئاً، ولن تتاح لها الفرصة لتصحيح أي شيء.
 - ج. لوضع خطة لتنفيذ المعايير لمئة يوم:
 - اختر إستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى تغيير جذري في المؤسسة إذا ما نُفذت.
 - حدّد لماذا تهم هذه الإستراتيجية على المدى الطويل بالنسبة إلى أصحاب المصالح.
2. حدّد مقدماً موعد القيام بقياس مؤشرات تسجل نجاحاً على المدى القصير، وإصدار تقرير عنها.
3. خطّط لإجراءات تتطلب أن تتعلم وتحاول سلوكيات قيادية مساعدة، وأنت تشرع في مشروعك.
4. طوّر مشروعك أسبوعياً.



10 - 2 تطبيقات في قطاع الأعمال:

10-2-1 خطة انتقالية لمئة يوم - قبل قبول العرض على رئاسة الإدارة:

1. ضَع معايير الأداء.
2. كَوّن تحالفًا يدعم التغيير.
3. قَيِّم الفريق الإداري القائم.
4. حدّد الهيكل التكويني للإدارة الجديدة.
5. استمر على هدوئك، وتملك نفسك، لكن كن حاسمًا.
6. تواصل عند أي فرصة سانحة.
7. احصُر تركيزك، وحدد المجال إلى (3) إلى (5) مبادرات.
8. نشِّط الفريق، وحفزّه، وألهمّه.
9. اغرس شعورًا بالحاجة الملحة لسرعة إيجاد زخم واندفاع ذاتي، وانتصارات مبكرة.
10. تعلّم طبيعة الأعمال الجارية، وراجع المخططات والميزانيات القائمة.
11. حدّد توجهات الشركة ورؤيتها.

12. ضع خططاً احتياطية للعاملين (Plan A, Plan B).
13. كَوْن إدراكاً واضحاً لما يتوقع رئيس مجلس الإدارة، والمجلس على وجه التحديد.
14. حدّد أفضل السبل لتنفيذ خطط المبادرات الرئيسة.
15. اعقد دورات تدريبية عن كيفية إدارة الأعمال في المنظمة.
16. حدّد آليات القيادة - فلسفة الأعمال ومعاييرها - أسلوب العمل المفضل وما التصرف غير المقبول.
17. ضع فلسفة التسويق - فلسفة المبيعات والنتائج المتوقعة - توجيهات الأداء والتوقعات - فلسفة التحكم في النفقات - بيئة العمل التي يطمح المصرف أن يوجددها - كيف أننا مرحبون بالأفكار من أي شخص وفي أي مكان وزمان.

ل 2-2-10 خطة المئة يوم الانتقالية - لمصرف استثماري:

في الأسبوع الأول:

أهداف رئيسية:

1. تقديم واجتماعات مع العاملين والمديرين جميعاً.
2. التحديد الجلي والواضح عما يتوقعه مجلس الإدارة ورئيسه منك.
3. توضيح الغايات القائمة للمصرف.
4. قم بجولة استكشافية، وابحث عما يلفت النظر.
5. اجتمع مع كبار العاملين (واحد مع واحد وفي مجموعة).
6. حلّل كل برامج التسويق والإنفاق.
7. تقابل مع إدارة التسليف والاستثمار بخصوص إدارات الأخطار والمجازفات المالية للمصرف كله.

إنجازات كمية:

1. حرّر مذكرة بشأن التحكم في النفقات.
2. وقّع كل فواتير المدفوعات.

تساؤلات:

1. ما التحديات التي تؤمن الإدارة بأنها تواجه المصرف؟
2. ما مدى التعاون أو التضارب الواضح بين المجموعات الرئيسية؟
3. هل لدى المديرين الكبار شعور بالمطالب الملحة؟
4. هل جميع المديرين الكبار في المرحلة الإستراتيجية نفسها؟ وهل يبدو أنهم على دراية بأي منقلب هم منقلبون؟ هل لديهم خطة؟ ما الإحباطات التي يواجهونها؟ أين تكمن الفرص الكبرى؟
5. ماذا يظن العاملون عن واقع أحوال المصرف؟
6. ما تداعيات الفشل في تحقيق غايات المصرف؟
7. ماذا عن نظم المكافآت؟ كيف يرى العاملون في المصرف المكافآت؟
8. هل المكافآت لها تأثير في السلوكيات المطلوبة؟
9. ما حقيقة مشاعر العاملين في المصرف وتفكيرهم؟
10. في أي مجال تكمن الفرص الكبيرة؟ في أي مجال يمكن للمصرف المنافسة على أوسع مجال؟
11. ما العوامل الأساسية التي ترفع دخل المصرف؟
12. لماذا يتعامل الناس معنا؟ وما المنتج الفريد في مبيعاتنا؟
13. ما الفجوات الماثلة في إستراتيجيتنا الحالية؟
14. كيف حال العلاقات بين العاملين في المصرف؟
15. ما الثلاث قضايا الكبرى التي يهتم بها مجلس الإدارة؟
16. ما المشاهدات الغريبة في هذا المكان؟
17. كيف تبدو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الداخلية؟
18. ما الفارق بين الإستراتيجية الرسمية (المكتوبة) وإستراتيجية الواقع؟
19. ما التحديات الكبرى التي نواجهها في نظر الإدارة؟
20. هل هناك عوائق للنمو يمكن ملاحظتها في المصرف؟

نهاية أول ثلاثة أسابيع:

أهداف رئيسية:

1. اكتسب إدراكًا ممتازًا للتكاليف.

2. اكتسب إدراكًا ممتازًا لمصادر الدخل.
3. قيّم كيفية تعامل المصرف مع الزبائن.
4. تقصّ أوجه القوة والضعف في كبار الموظفين، واقرأ كل الملفات الوظيفية للمديرين.
5. تعرف إلى تحالفات القوى الأساسية وشبكات المعلومات غير الرسمية خلال المصارف التي يجب عليك التواصل معها.
6. راجع كل الخطط، مثل: الميزانيات، وخطط العمل، وخطط التسويق، والخطط الاحتياطية للإعداد للطوارئ، وخطط الحوافز.
7. قيّم مراكز الضعف والقوة وأساليب العمل واحتياجات كل شخص يعمل معك.
8. اخرج لمقابلة الزبائن؛ لتقصي أسباب التعامل مع المصرف، وما الذي يحفظ ولاءهم للمصرف، وما قد يضايقهم في التعامل مع المصرف؟ وهل هناك سبيل أن يزيدوا من حصة تعاملهم مع المصرف؟
9. اختبر مدى تعرض المصرف للأخطار في حالة تعرض الشبكات الإلكترونية لأخطار، وما الاحتمالات؟
10. تحسّس بسرعة مواقف الموظفين والمديرين ومعنوياتهم.
11. أعلن عن التزامك لأعلى التوقعات بالنسبة إلى الأداء ودعمك لكل أولئك الذين يحاولون الالتزام بطريقة متناسقة مع تلك التوقعات بروح حماسية وإلحاح.
12. راجع الميزانية الجارية، وخطط السنة القادمة، وأدخل التعديلات المطلوبة.
13. ضع نظامًا لقياس الأداء ومعايير جلية للأداء المقبول والأداء غير المقبول.
14. حدّد مواقع الضعف والثغرات في الإدارة، وضع الخطط وفق ذلك.
15. خفّض التكاليف، وأسس فورًا لثقافة احتواء التكاليف.

نهاية أول ثلاثة أسابيع:

إنجازات كمية:

1. وضع مجموعة مكتملة من الأهداف والغايات الواضحة المقتضبة والكمية من مجلس الإدارة ورئيسه.
2. وضع قائمة بأهم خمس قضايا من اهتمامات مجلس الإدارة ورئيسه، وما يقترحونه لحلها.

3. عقد اجتماع نصف يوم السبت (العطلة الأسبوعية) للمديرين الكبار؛ من أجل التوجه في المستقبل، والقيادة، والفلسفة، والغايات والأهداف، وكيف ستعامل مع فريق الكبار؟
4. اشرح توقعاتك العالية من كل فرد أو من مجموعهم (القيادات الأساسية).
5. أطلق مبادرة مصرف تجاري (أول مبادرة).

تساؤلات :

1. أين فرص النمو الرئيسة الأكثر جلاءً؟
2. ما أكبر التهديدات التي نواجهها؟ ما الذي قد نفاجاً به، ويطعننا من الخلف؟ وكيف نلطف من وقع تلك الأخطار؟
3. ما مدى جودة ملف القروض؟
4. هل الشخص الملائم في المكان الملائم؟ إذا لم يكن ذلك هو الحال فهل هناك تنسيق أفضل، إذا كان الحل ممكناً؟
5. هل لدينا قدرة الاستيعاب لمواجهة خطط النمو؟ إذا لم يكن هذا هو الحال، فأين مواطن الضعف، وأين نريد أن نرفع من تلك القدرة؟ وما الوقت اللازم لذلك؟ وما التكلفة؟ هل العائد المحتمل يبرر التكاليف؟
6. بماذا يشعر الزبائن بالنسبة إلى المصرف والعاملين فيه ومستوى الخدمة؟
7. هل هناك برامج للتأهيل في معاملة الزبائن على كل مستويات الشركة؟
8. كيف يشعر الصيارفة والعاملون الداعمون في الخلف تجاه معاملتهم؟ وهل هم داعمون للجهود؟ وهل يدركون البيئة التي تعمل فيها؟ وهل تلقوا تدريباً على خدمة العملاء؟
9. هل العاملون حريصون على تنفيذ التزاماتهم؟ وماذا سيحدث لو أنهم أخلوا بالتزاماتهم؟
10. من الذي يبدو أنه يتقن عمله؟ ومن له السلطة؟
11. هل لدينا منتجات جديدة في سبيلها للظهور؟ هل هناك نية في التوسع وافتتاح فروع جديدة؟ ما الوضع القائم لكل ذلك؟
12. اسأل العاملين في المصرف يومياً في البداية، ومرة أسبوعياً على الأقل باستمرار، عما يعملونه لزيادة نصيب مصرفهم من السوق وقيمة شركتهم، فإن رفض موظف

بإصرار الدخول في مغامرة لزيادة نصيب المصرف في السوق لا يجوز أن يستمر في فريقك، أو يلزم عقوبته بإنزال درجته أو خصم راتبه، والبيع هو مهمة كل عامل في المصرف، وأن خفض راتب أو مركز شخص واحد يرسل رسالة قوية وواضحة بأن أساليب المصارف العتيقة الآمنة لا مجال لها في مصرفك.

نهاية أول شهر:

أهداف رئيسية:

1. قيّم توجهات المصرف ونجاحاته وإستراتيجيته.
2. ابدأ عملية التغيير بتقييم صريح لمشكلات الموظفين الكبرى، وقم بتحليل صريح للعاملين الذين يحتاجون إلى مشورة خبراء.
3. اكشف الغطاء عن الأمور الخفية والمشكلات غير المعروفة علناً.
4. تواصل، تواصل، تواصل؛ ولكن حافظ على البساطة وكررها مرارًا، وحافظ على تناسق الرسائل، وتذكر أن تستخدم اختبار ركوب المصعد 30 ثانية.
5. خطة المئة يوم الانتقالية - مصرف استثماري.
6. وعلينا أن نخطط عمدًا، وأن نحقق إنجازات ناجحة على المدى القصير لنرفع مستوى التحفز، ولا تحاول فحسب، بل سجل إنجازًا ناجحًا سريعًا على الأرض.
7. ابنِ حوافز ودفعةً ذاتيًا، وشجع الناس على الحماس للتحرك سريعًا.

إنجازات كمية:

1. ضع معايير جديدة للأداء؛ ووزّع تلك المعايير في اجتماعات الموظفين، وكن موجودًا في كل اجتماع؛ حتى يدرك العاملون أن تلك المعايير تأتيهم من أعلى.
2. اكتب وتحدث عن فلسفتك في العمل، التي ستسرد كيفية مباشرة الأعمال، وما الذي تسانده من سبل القيام بالأعمال؟
3. الخطاب المكتوب يجب أن يوزع، وينشر في صورة مسودة، بحيث يرتاح الوكلاء إلى ما ينتظر أن يدعموه، ويقلدوه.
4. بعض المشروعات التي تطرح مبكرًا يجب أن تتضمن:
- أ. تغيير طرق قياس الأداء.

- ب. تحديد جوانب القوة والبناء عليها.
- ج. هل عندنا جانب فريد يُعدُّ مربحًا لنا بالأخص، فنستثمره ونستفيد منهم أكثر؟
- د. العمل على سبل تحسين الثقافة؛ لتتحول أكثر فأكثر إلى فريق من الراحين يهمله النتائج.

نهاية أول شهرين:

أهداف رئيسية:

1. خلال المدة الانتقالية المبكرة يجب وضع رؤية جلية عن كيفية عمل الشركة في النهاية، وأن تبني على قاعدتك السياسية وتبسطها، بحيث تجد الدعم الكافي للتغييرات الضرورية التي لا بد أن تتم.
2. ابدأ في تعديل ثقافة الشركة، بإدخال أصول جديدة للتشغيل (مثل وقت التحول، ووقت الانتظار،... إلخ)، التوقعات، والأداء، ومعايير الخدمات.
3. خطة المئة يوم الانتقالية - مصرف استثماري.
4. ضع خططاً لتحديد الحوافز للقائمين على القروض، ويجب تحديد من سيكون المؤهل، وما المعايير الجديدة. ونسّق في ذلك مع المدير المالي ومجلس الإدارة ورئيسه.
5. حدّد توجه المصرف العام.
6. فَعِّل 3 إلى 5 مبادرات، وحدّد أجندة ستة أشهر.
7. أصدر وثيقة واضحة ومقتضبة وناضجة، فيها نبذة عن توجهك وفلسفتك في التشغيل وتوقعاتك.

إنجازات كمية:

1. يجب إتمام كل خطط الحوافز والموافقة عليها لكل القائمين على القروض ومديريهم.
2. ضع من 3 إلى 5 مبادرات إستراتيجية مهمة، وأطلقها بقوة.
3. ضع كل ميزات الأداء للعام القادم وأهدافها، ووزعها.

تساؤلات:

1. ما صورة الشركة في المجتمع المحلي، بين الموظفين، وبين الزبائن، وبين الموردين؟ وكيف يقارن الواقع بانطباعات مجلس الإدارة والموظفين؟
2. هل لدينا الموهبة لتحقيق أهداف العمل الذي نقوم به؟

نهاية المئة يوم:

أهداف رئيسية:

1. حدّد كل البنود المهمة في أولوياتك.
2. من سيستبدل؟ وبمن؟ ومتى؟
3. اكشف الغطاء عن المعايير الجوهرية في إستراتيجية العمل.
4. تحقّق ممن هو متحمس، ومن لا يبالي، من الفائز الأكبر، ومن الداعم صاحب موقف القادر على العمل وأصحاب المواقف السلبية الراضية.
5. ضع خطة أعمال للشركة.
6. خطة المئة يوم الانتقالية - مصرف استثماري.
7. يجب أن تكون أكملت تقييم المنافسين خلال تسعين يوماً، ومدى الحاجة لزيائن، والفريق المخضرم، وكل مشروعات أعمال المصرف، ويجب أن تكون قد وضعت رؤية مقنعة، ووضعت خطة تفصيلية لإنجاز غايات 2 إلى 3 من سنواتك القادمة.
8. كوّن دعم حلفاء قوي، وشبكة علاقات واسعة غير رسمية، ولكنها إعلامية، وتمكن من أن تجمع بين المجموعات المتنافرة على العمل المشترك، في جو من الدعم والثقة وروح الجماعة.

إنجازات كمية:

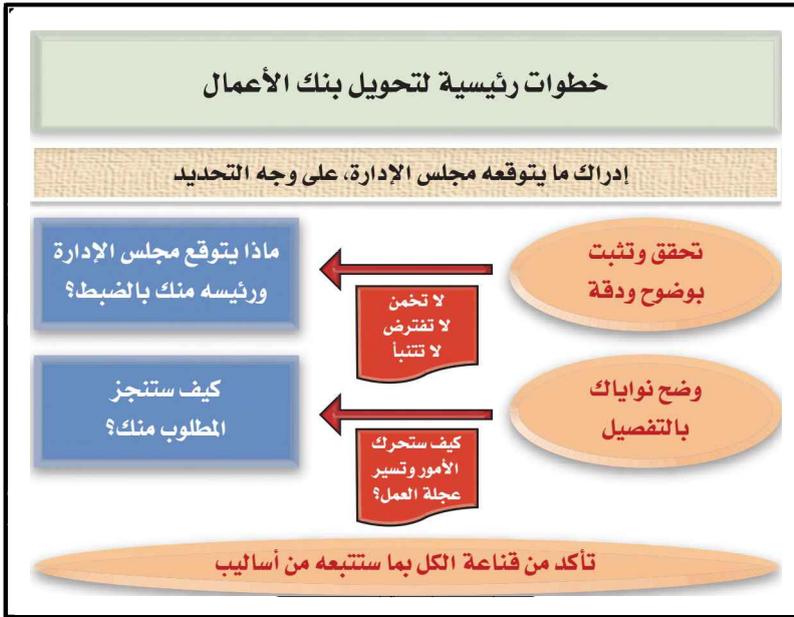
1. صمّم رسالة، ورؤية، وقيماً ثقافية.
2. ضع خطة إستراتيجية وعملية للأشهر الـ 24 إلى الـ 36 شهراً القادمة، وشارك مع مجلس الإدارة.
3. تنفيذ قرارات من سيقون ومن سيرحلون.
4. اعقد جلسة للقيادة على شاكلة مخيم تدريب.
5. أعلن عن الاتجاه العام للشركة.

تساؤلات:

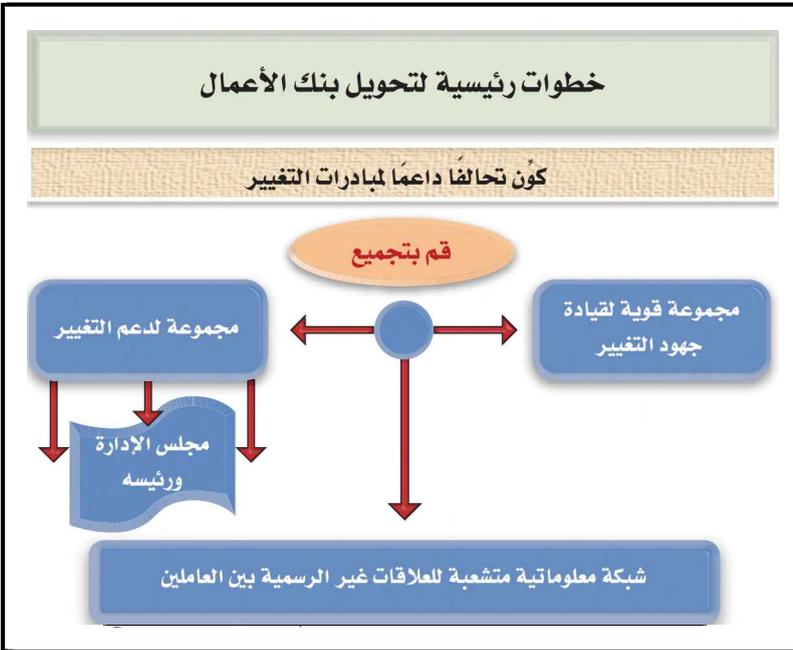
1. هل فريق الإدارة العليا قادر على العمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة؟ أم أن هناك حروب مجالات النفوذ، وقضايا أخرى من أعمال التخريب الحدقة؟

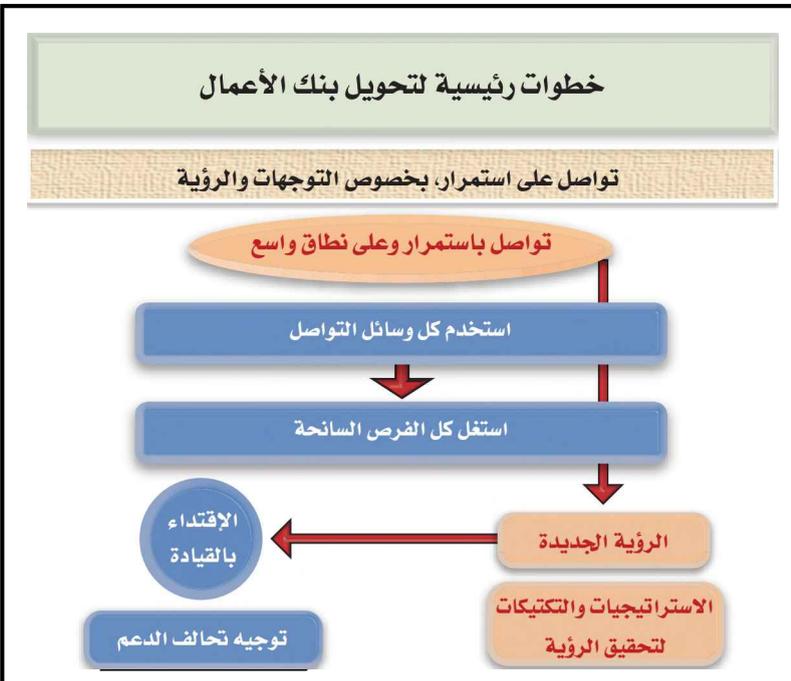
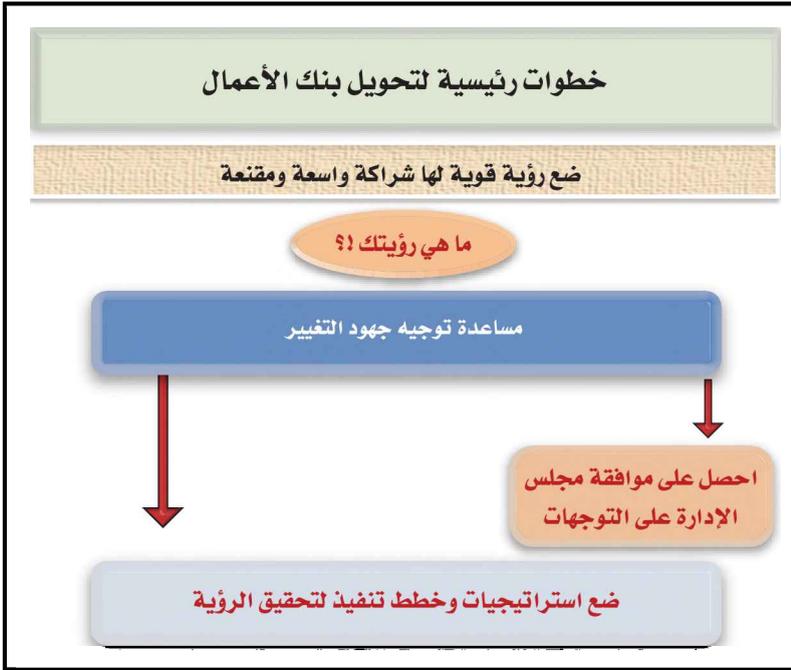
2. ما الذي يجب أن يحدث لتحسين فاعلية قراراتنا ودوامها؟
3. إلى أي حد بلغت حوافز الموظفين على الخطوط الأمامية؟ هل يتلقون ما يحتاجون إليه من دعم العاملين في الخلف؟
4. اسأل الموظفين والمديرين ومجلس الإدارة:
 - أ. أي جانب من عملي يجعل عملكم صعباً؟
 - ب. هل أسلوبني في العمل أو أي من قراراتي تقلقكم في واقع الأمر؟
 - ج. ماذا تقترحون عليّ أن أفعل حتى يمكن مساعدتي على إصلاح علاقة العمل بيننا؟

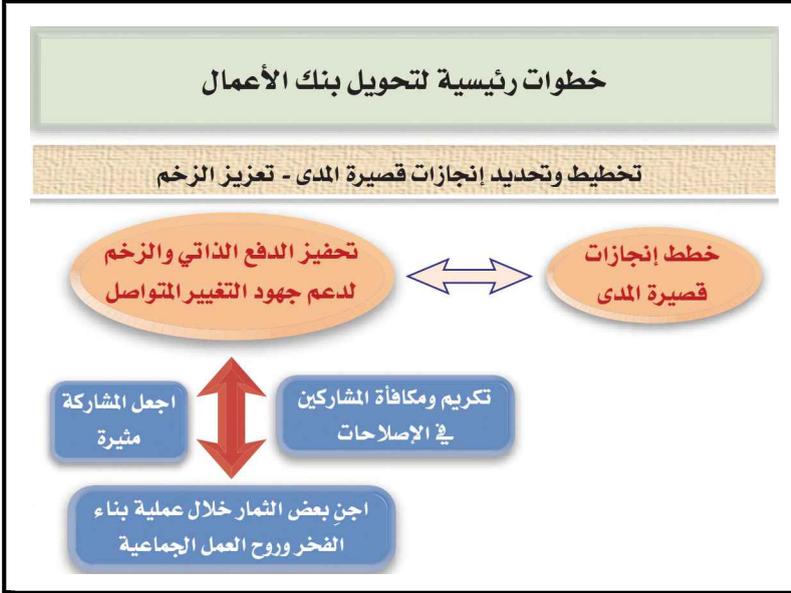
10-2-3 خطوات رئيسية لتحويل مصرف الأعمال⁽¹⁾:



(1) James E. Lukaszewski, CEO Survival: The First 100 Days (Plus 1148 More), International Association of Business Communicators, <http://mn.iabc.com/2013/09/03/jim-lukaszewski-blog-ceo-survival-the-first-100-days-plus-1148-more/> (Retrieved Feb. 7, 2014)







خطوات رئيسية لتحويل بنك الأعمال

ادمج الإصلاحات لتحصل على تغيير أكبر

استفد من مصداقيتك لغير نظم إنشاءات
وسياسات لا تتماشى مع الرؤية

استأجر ورقً وكافئ العاملين الذين يحققون الرؤية

أعش العملية بمشاريع ومواضيع وعوامل تغيير جديدة

سند إنجاز
المبادرات
الأولية



الخلاصة

نظرًا لأهمية المئة يوم الأولى من تولي أي مسؤول مركزًا قياديًا في دولة أو مؤسسة، فإنه لا بد لقيادات الصف الأول من توافر خصائص شخصية ومهنية ورؤية مستقبلية واضحة تساعدهم على تحقيق النجاح، حيث تتحدد معالمه في خطة المئة يوم الأولى، وبما ينسجم مع اهتمامات المعنيين بالمؤسسة، سواء من (داخلها أو خارجها) ويحقق رؤية المؤسسة ورسالتها. هذا يتبدى من الأمثلة الواقعية التي أوردناها من مؤسسات القطاع الحكومي والخاص والأهلي في دول متعددة.

وعلى كل من يتولى منصبًا قياديًا، أن يضع إستراتيجية مدروسة لتخطي مدة المئة يوم الأولى التي تترتب عليها فاعليته في الأداء ونجاحه في تحقيق الرسالة المكلف بها، حيث إن تلك المدة هي التي تحدد قدرته على تحمل مسؤولية المنصب، وتؤثر في حاضر ومستقبل المؤسسة التي يقودها، وعلى الإستراتيجية أن توضع وفق منهجية واضحة وتقنيات علمية معتمدة؛ من أجل الوصول إلى مجتمعٍ راقٍ بالموارد الفكرية، التي تُعدّ بحق الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة.

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل،
وصلّى الله، وسلّم، وبارك على سيّدنا محمد
وعلى آله وصحبه ومن اتبعه بإحسان.



المراجع

المراجع العربية :

1. عصام يحيى الفيلاي، محاضرة بعنوان: (قراءة في إنجازات الملك سلمان في مئة يوم والمؤشرات المستقبلية)، نادي القصيم الأدبي، 2015-6-15م.
2. عصام يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - القيادة والتفكير الإستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، 2012م.
3. عصام يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - مفاهيم ومهارات رئيسة في التخطيط الإستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، 2013م.
4. عصام يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة، دليل التخطيط الإستراتيجي للتواصل الإعلامي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، 2013م.

المراجع الأجنبية :

1. Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38.
2. Ahrens, Frank (February 2009 ,10). «Senate Passes Stimulus Bill, 37-61». *The Washington Post* (The Washington Post Company). Retrieved August 2014 ,4.

3. Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33.
4. Allenbaugh, G. Eric (2009). "The Executive's First Hundred Days: Loading Your Initial Efforts for Success" Article 4 in *Deliberate Success: Turning Purpose and Passion into Performance Results*. Allenbaugh Associates.
5. Alter, Jonathan (2006). *The Defining Moment: FDR's Hundred Days and the Triumph of Hope*. Simon & Schuster.
6. Alter, Jonathan (2007). *The Defining Moment: FDR's Hundred Days and the Triumph of Hope*. Simon and Schuster, American Association of Community Colleges/ Presidents Academy Summer Institute.
7. American Association of State Colleges and Universities/New Presidents' Academy.
8. American Council on Education/The ACE Institute for New Presidents (110 At 100 Days, Obama Approval Broad as Well as Deep». *Gallup.com*. April 2009 ,29. Retrieved August 2014 ,4.
9. Bauer, T. N., & Erdogan., B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, APA Handbooks in Psychology (pp. 64–51). Washington, DC, US: American Psychological Association.
10. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92.
11. Bradt, George; Mary Vonnegut (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up To Speed in Half the Time*. John Wiley & Sons.
12. Calmes, Jackie (January 2009 ,28). «House Passes Stimulus Plan Despite G.O.P. Opposition». *The New York Times* (The New York Times Company). Retrieved August ,4 2014.
13. Cocker, Susan, Rasmussen, Anders, Zander, Kevin, (2007). *The CFO's first hundred days: A McKinsey Global Survey*, McKinsey Quarterly.
14. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26.

15. Dixon, Pamela (3 .(2014 Steps to Creating a Personal Brand Strategy: Everything that you do or say contributes to your personal brand. SSI-SEARCH.
16. First 100 days: Margaret Thatcher: «Have the Tories bobbed over Margaret Thatcher?» asked one tabloid newspaper in June 1975.
17. Frankel, Rob (2010). The Revenge of Brand X: How to Build A Big Time Brand - on the Web or Anywhere Else ROUND 2. Frankel & Anderson.
18. Fuchs, Richard (25.06.2012). POLITICS: Mixed verdict on President Gauck's first 100 days. DW.
19. Greenberg, David (2009). The Folly of the «Hundred Days»: The term has been an unreliable indicator for presidential success; Nixon's public-relations strategy. Politics and Policy, The Wall Street Journal, March 21.
20. Hargrove, Robert (2014). Built Political Capital by Looking for Openings to Make a Difference.
21. Hill, Napoleon (1937). Think and Grow Rich. Chicago, Illinois: Combined Registry Company.
22. Hughes, Brian (April 2013 ,29). Politics: White House: 100 days into Obama's second term, window of opportunity seen closing fast. Washington Examiner.
23. Idea Bridge, -100Day Success Plan for Crisis Recovery and New CEOs, The Idea Bridge White Paper Series, <http://www.ideabridge.com/ideabridge/whitepapers/1.pdf> (Retrieved Feb. 2014 ,6).
24. In First 100 Days, Obama Flips Bush Admin's Policies, ABC News, Huma Khan, April 2009 ,29
25. James E. Lukaszewski, CEO Survival: The First 100 Days (Plus 1148 More), International Association of Business Communicators, <http://mn.iabc.com/03/09/2013/jim-lukaszewski-blog-ceo-survival-the-first-100-days-plus-1148-more/> (Retrieved Feb. ,7 2014.
26. Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. Academy of Management Journal, 29.
27. Jumping the gun». The Economist (The Economist Newspaper Limited). December ,4 2008. Retrieved August 2014 ,4.

28. Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88.
29. Kevin Kelly, CEO of Executive Search Firm, Hedrick & Struggles, discussing the firm's internal study of 20,000 searches in an interview with Brooke Masters in "Rise of a headhunter" *Financial Times*, March 2009 ,30.
30. King: Second 100 days will be bigger test for Obama, CNN, John King.
31. Klein, H. J., Fan, J., & Preacher, K. J. (2006). The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68.
32. Lair, Daniel J.; Sullivan, Katie and Cheney, George (2005). Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding. *Management Communication Quarterly* 3)18).
33. Louis, M.R., Posner, B.Z., & Powell, G.N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36.
34. Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80.
35. Marrs, Megan (2012). *The First Step to Building Your Personal Brand*. The Muse, February 2012 ,10.
36. McGregor, Jena (February 2007 ,5). «How to Take the Reins at Top Speed». *Business Week*.
37. Millar, Kate (2014). First hundred days of Merkel's new gov't. *AFP*; March 27.
38. Niamh O'Keeffe, (2012) «Accelerating leadership performance in the first 100 days», *Strategic HR Review*, Vol. 11 Iss: 2.
39. Obama Averages %63 Approval in His First quarter». *Gallup.com*. Retrieved August ,4 2014.
40. Obama: «Dramatic Action» Needed Now to Fix Economy». *The New York Times*. Associated Press. January 2009 ,17. Retrieved August 2014 ,4 .

41. Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42.
42. Patrick Ducasse. Tom Lutz 2003, Perspectives Assuming leadership: The first 100 days The Boston Consulting Group, <http://www.bcg.com/documents/file14030.pdf> (Retrieved Feb. 2014 ,7).
43. Peters, Tom (1997), The Brand Called You: Big Companies Understand The Importance Of Brands. Today, In The Age Of The Individual, You Have To Be Your Own Brand. Here is what it takes To Be The CEO Of ME Inc. *Fast Company* magazine; August/September 1997.
44. Phillips, Kate (February 2009 ,10). «Senate Passes Stimulus Bill, 37-61». *The New York Times* (The New York Times Company). Retrieved August 2014 ,4.
45. Reid, Tim (November 2008 ,1). «Barack Obama lays plans to deaden expectation after election victory». *The Times* (London). Retrieved August 2014 ,4.
46. Ries, Al and Ries, Laura (2002). *The 22 Immutable Laws of Branding*. Harper Business.
47. Ries, Al; Trout, Jack (1981). *Positioning The Battle for your Mind*. McGraw-Hill.
48. Robert Hargrove (May 2011 ,20) *Your First 100 Days in a New Executive Job: Powerful First Steps on the Path to Greatness*. Create Space Independent Publishing Plat-form
49. Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49.
50. Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48.
51. Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70.
52. Sevier, Robert A. (2008). *Building Brand Momentum: Strategies for Achieving Critical Mass: A User's Guide for Developing, Launching, and Sustaining A Strong Brand*. Strategy Publishing.

53. Smallwood, Norm (2010). Define Your Personal Leadership Brand in Five Steps. Harvard Business Review, March 2010 ,29.
54. Stein, Christiansen (2010). Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization. McGraw-Hill.
55. Teker, Suat and Atan, Tarik (2014). Training Programs for University Presidents: Mission Indispensable. European Journal of Business and Management Vol.6, No.4.
56. The Council of Independent Colleges/ Executive Leadership Academy.
57. The Council of Independent Colleges/Seminar for College & University Presidents (privately funded by Lilly Endowment).
58. Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Research in Organizational Behavior, 1.
59. Walsh, Kenneth T. (12 February 2009). «The First 100 Days: Franklin Roosevelt Pioneered the -100Day Concept». U.S. News & World Report LP.
60. Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. Journal of Applied Psychology, 85.
61. Wanous, J.P. (1993). Newcomer orientation programs that facilitate organizational entry. In organizational perspectives (pp. 139–125). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
62. Watkins, Michael (2009). Why the First 100 Days Matters. Harvard Business Review, March 2009 ,23.
63. Watkins, Michael (2009). Why the First 100 Days Matters. Harvard Business Review, March 2009 ,23.
64. Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. Journal of Applied Psychology, 90.
65. Young, Marc (2006/24/02). Letter from Berlin: Merkel's First 100 Days -- Foreign Flair, Domestic Denial. Spiegel.