

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 هواده 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 مميزًا، فإن الشركة لا تزال في حاجة إلى من يسيّر أمورها يوميًا من أولئك الذين ينكبون 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، وتساعده 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 وجهًا لوجه مع أعضاء مجلس الإدارة، والمجموعات القيادية، والعاملين وقادة المجتمع والعلماء 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 علنًا 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 دورًا قياديًا جديدًا، فإنه يواجه واقعًا جديدًا 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 الأولى 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.