

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.

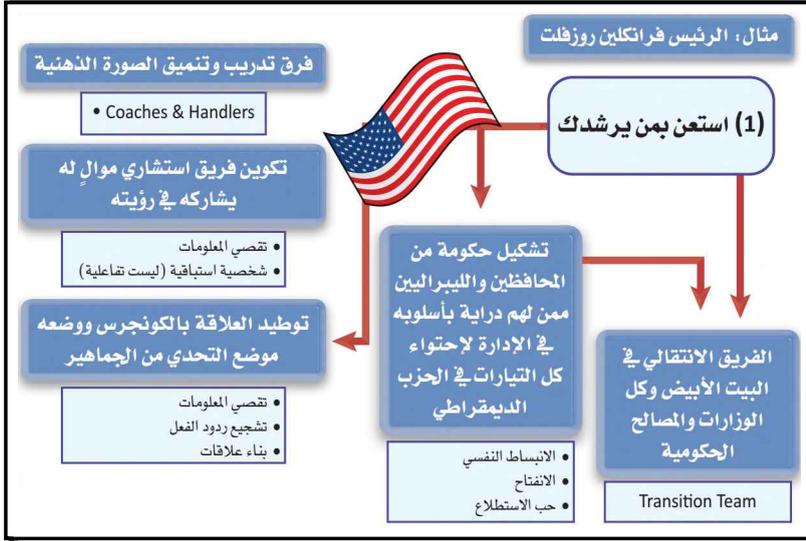
وإن عليه أن يبادر في تكوين العلاقات الأساسية وتوطيدها، ويسعى جاهداً ليكون مؤثراً وذا شخصية قوية باتخاذ عددًا من القرارات والإجراءات التنفيذية، وأن يكون توافقياً ومستعداً لقيادة عملية إستراتيجية من خلال تقييم وضع المؤسسة من جهة وقدراته الشخصية من جهة أخرى، مستبصراً برؤيته التي تصف له حالة النجاح ماثلة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

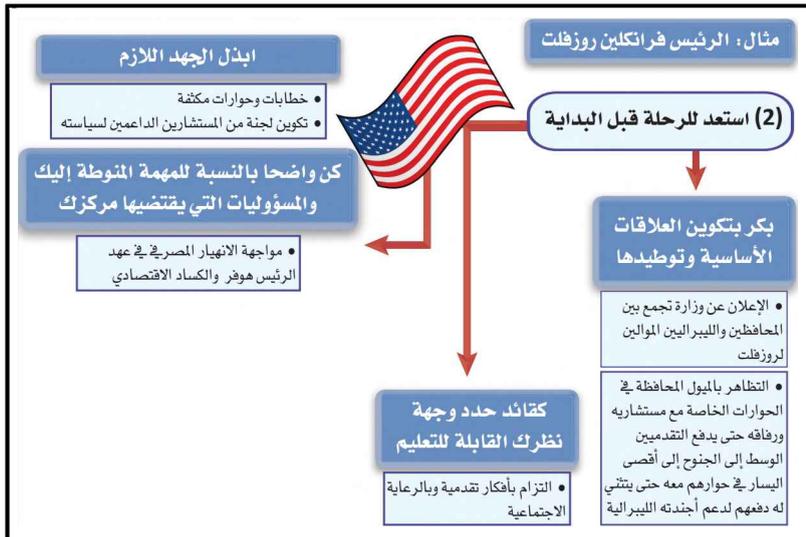
وهناك مدربون متخصصون في تدريب القادة والمسؤولين الكبار؛ لذا فمن المناسب جداً الإبقاء على مساعد أو أكثر من طاقم الإدارة المنتهية ولايتها بوصفه مستشاراً شخصياً حتى نهاية المرحلة الانتقالية، وعلى المدير تشكيل فريق انتقالي مناسب من المستشارين المقربين له ومن العاملين السابقين أصحاب الخبرة ومن جميع الأطياف، 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<sup>(1)</sup>.

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.)

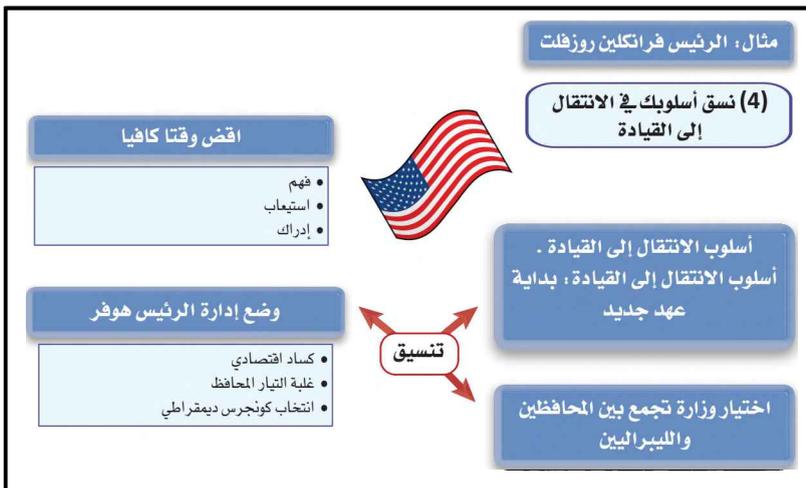
(1) عصام يحيى الفيلاحي، محاضرة بعنوان: قراءة في إنجازات الملك سلمان في مئة يوم والمؤشرات المستقبلية، نادي القصيم الأدبي، 2015-6-15م.



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 بجدية مع كارثة البنوك التي وقعت في آخر أيام هوفر، وأنه كان يتوقع أن نظم البنوك الأمريكية ستنتهار تماما قبل إخلاء هوفر للبيت الأبيض، وبهذا انتقده البعض أنه تولى الرئاسة دون خطة إستراتيجية معدة لعلاج الأوضاع التي توارثها.

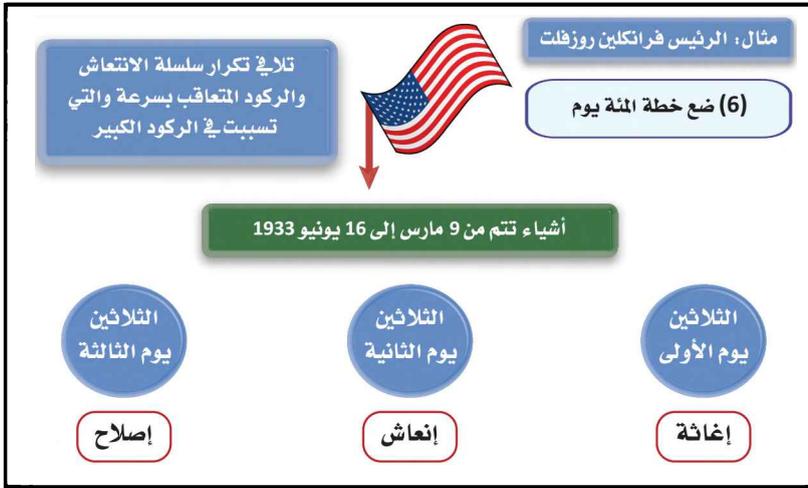
بمجرد تولي الرئيس روزفلت الرئاسة قام بدعوة الكونجرس لجلسة استثنائية لوضع مبادرة الصفقة الجديدة (New Deal) حيز التنفيذ بما في ذلك إصلاح النظام المصرفي.

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.

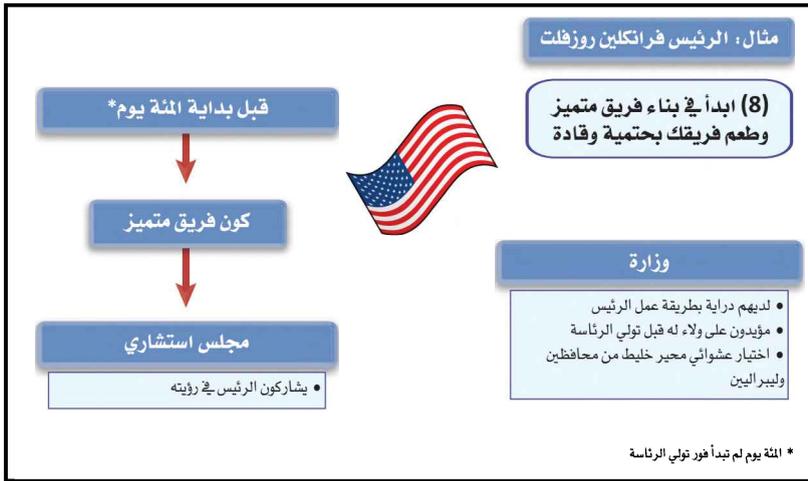
وهكذا فعل الرئيس روزفلت، حيث استخدم كل وسائل التواصل المتاحة، ابتداءً من خطاب حفلة تنصيب الرئيس، فالاجتماع بالمعارضة والتحاوّر معهم، فالتواصل مع الجمهور عبر الراديو، ثم خطابه في قاعة الكونجرس، ومن هناك أعلن حرباً وطنية على الكساد يشارك فيها الجميع، وحصل على الموافقة على الصفقة الجديدة وعلى التشريعات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



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

## 8 - 6 بناء فريق مميز ومتوافق:

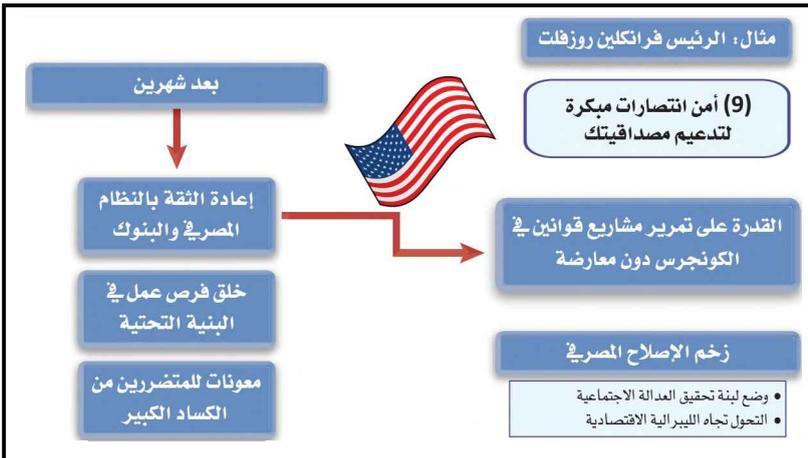
في نهاية الشهر الأول، على القائد الجديد أن يكون فريقاً قوياً ومميزاً؛ ليساعده على الإدارة والانطلاق بالمؤسسة، ثم يجتمع مع فريقه ويبين لهم كل عناصر الخطة من الرؤية، والأهداف، والإستراتيجيات، والرسالة، والغايات، إلى القيم (أو ما يطلق عليها في المراجع الأجنبية الحتمية الوقادة: Burning Imperative)، وشاركاً 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.

## 9 - 6 تأمين انتصارات مبكرة:

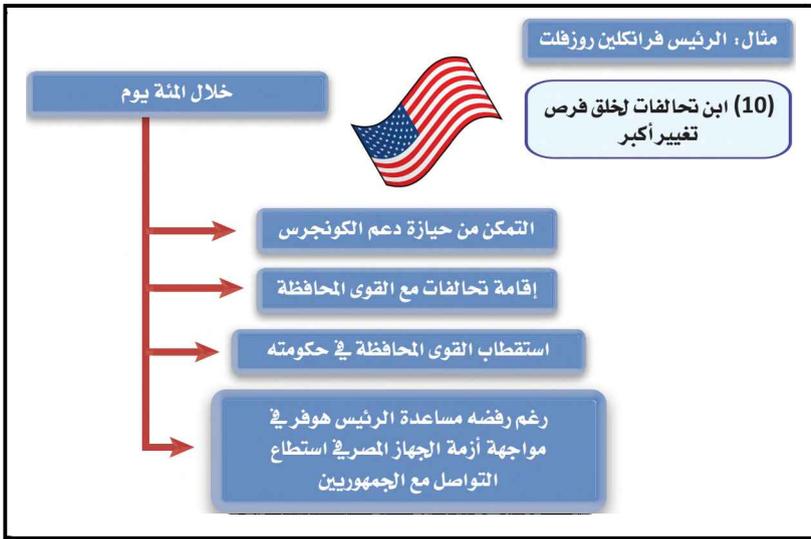
على القائد الجديد أن يعمل على تأمين إنجازات وانتصارات مبكرة؛ لأن ذلك سيحقق له مكاسب، وإن كانت بسيطة إلا أنها ذات تأثير هائل، وستسهم في تعضيد مصداقيته الشخصية وبناء الزخم (الدفع الذاتي للإنجازات)، وستكون كمن وضع اللبنة الأولى نحو تحقيق الغايات الكبرى وتغيير الثقافة والسلوك العام في المؤسسة، انظر: (Error! 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.