

## جعل القيادة تعمل بنجاح

- بناء الفريق: كيف يجب على كل شخص داخل المؤسسة العمل بفعالية من أجل نجاح المصلحة التجارية.
- استخدام المراحل الخمس لتقنية العمل التام للموظفين من أجل معالجة المشاكل.
- الشروط الأربعة الضرورية لتحقيق عملية إعطاء النفوذ الحقيقية.
- النقاط الأربعة عشر للإدارة النوعية والتي يذكرها دبليو. إدواردز دمينغ W. Edwards Deming.
- لماذا اتفاقيات أداء ربح / ربح هي أكثر من مواصفات الوظيفة.
- لماذا يحتاج قادة المؤسسات إلى تحوّل في الأسلوب.

مهما كانت القوة التي يشجّع بها كوفي مديرو المصالح التجارية على تطوير مبادئ دائمة واستخدامها كمحركات للقيادة، فإن الإدارة تبقى تُعنى بعملية اتخاذ وتنفيذ القرارات العملية والفوز بالنتائج العملية - على المدى القصير والمتوسط والبعيد. في جميع الأحوال تقريباً، يجد المديرون في مسعاهم لتحقيق الأداء والنتائج الجيدة. إن الشركات التي يتولون إدارتها هي خصمهم الرئيسي وليس الشركات المنافسة لهم. يقول كوفي:

«... يصبح السؤال ذلك المتعلق بالتنفيذ. كيف بإمكان المدير الأعلى التصرف انطلاقاً من فكرة «الشخص بأكمله»؟ كيف بإمكان الشركة أن تعكس هذه النظرة الموسّعة للناس؟ كيف بإمكان المديرين اقتلاع جذور الأسلوب السلطوي أو السلطوي الخيري الضارب الجذور؟ كيف بإمكانهم تخليص الشركة من «العتاد» البنيوي و«العتاد» النفسي الإضافي وإعطاء الناس الحدية ومرونة التفكير والتصرف بطرق تتلاءم مع هذه الصورة الموسّعة للإنسان؟».

يجيب على هذه الأسئلة الجزء الثاني من كتاب Principle centred leadership تحت عنوان Managerial and Organizational Development.

## تمكين الموظفين

تبدو بعض النصائح عملية وهناك مثال نجده في الفصل المتعلق بـ «العمل المكتمل للموظفين». المبدأ هو ترك الموظفين «يفكّرون في المشكلة برمتها ويحلّونها بعمق»، والبحث عن بدائل

مختلفة وعن نتائجها قبل إعطاء التوصية (الحازمة) لإحدى البدائل.

يقترح كوفي عملية مؤلفة من خمس درجات لتمكين الموظفين:

- \* قم بتوفير فهم واضح للنتائج المرجوة.
- \* اعطِ الناس شعوراً واضحاً بمستوى المبادرة.
- \* قم بتوضيح التكهّنات.
- \* اعطِ الأشخاص الذين لهم علاقة بالأمر أكبر قدر من الوقت والموارد والفرصة للاتصال مع المديرين والأقسام الأخرى.
- \* قم بتحديد الزمان والمكان لعرض ومراجعة العمل المكتمل للموظفين.

تتركز جميع أفكار كوفي حول القيادة على الأساس المعقول ذاته: عليك بتشجيع الناس على تحقيق الأداء الممتاز، و عليك العثور على الموقع الذي «تلتقي فيه الاحتياجات، والأهداف التنظيمية مع الأهداف والاحتياجات والقدرات الفردية». بعد إتمام هذه الأمور ربح / ربح، بالإمكان عقد الاتفاقيات والسماح للناس «بالحكم على أنفسهم أو الإشراف على أنفسهم وفقاً لشروط تلك الاتفاقية».

### التمكين المثالي

ثم يقوم القائد / المدير بالخدمة «كمصدر مساعدة» تدعمه في ذلك «الأنظمة المساعدة في الشركة والتي يعمل في ظلها الأفراد

الذين يوجهون ويضبطون أنفسهم... من أجل تنفيذ شروط الاتفاقية».

وكذلك يصبح الأفراد عُرضة للمساءلة بعد أن يقوموا بـ «تقييم أنفسهم مقابل الشروط المحددة» في تلك الاتفاقية. إجمالاً فإن الصورة هي عرض جذاب (مثالي) لفكرة «التمكين». هذه الكلمة تعني السماح للناس بتولي مسؤولية عملهم والتي تبدأ بالشروط المذكورة أعلاه والتي لا غنى عنها.

\* اتفاقيات ربح / ربح.

\* الإشراف على الذات.

\* أنظمة وهيكلية مساعدة.

\* المساءلة.

### أساس الربح / الربح

الشرط الأول المهم هو اتفاقية الربح / الربح. إن الأساسات الخمسة لأي اتفاق ربح / ربح تتطلب أن يكون التفويض فعالاً. إن التمكين الحقيقي ينبع من التفويض والعكس هو صحيح أيضاً. هذه هي الخطوات الخمس التي تعتبر مهمة كلها:

«يجب على الإدارة تمكين موظفيها بالمعنى العميق وإزالة الحواجز والعراقيل التي تدمر وتهزم الالتزام المتواصل والابتكار والخدمة النوعية التي على استعداد أن يعرضها الناس».

من كتاب Principle - centred leadership

القيادة المتمحورة حول المبادئ.

\* قم بتجديد النتائج المرغوبة: ناقش النتائج التي تتوقعها وقم بتحديد الكمية والنوعية. ضع ميزانية وجدولاً زمنياً. اجعل الناس يلتزمون بتحقيق النتائج ولكن اجعلهم يقدرون لأنفسهم أفضل الوسائل والطرق لتحقيقها. ضع تواريخ أو أزمته محددة لتحقيق أهدافك.

\* ضع الخطوط العريضة: إشرح المبادئ والسياسات والمناهج المهمة لتحقيق النتائج المرغوبة. افرض أقل قدر ممكن من المناهج من أجل إتاحة المجال أمام الحرية والمرونة. احرص على بقاء كتيبات السياسة والمناهج قصيرة. وكذلك يجب أن تكشف الخطوط العريضة عن مواقع الفشل لأهداف وقيم المؤسسة.

\* اكشف عن الموارد المتوفرة: اكشف عن الموارد الإنسانية والتقنية والتنظيمية المتوفرة للمساعدة في الحصول على النتائج المرغوبة.

\* قم بتصريف المسألة: حدد كيف ستقيم الأداء. وكذلك حدد كيف ومتى يجب إعداد التقارير وعقد جلسات المسألة. لاحظ أنه عندما يكون مستوى الثقة عالياً فإن الناس سوف يكونوا أقسى على أنفسهم من قساوة أناس أو مديرين خارجيين.

\* حدد النتائج. توصل إلى تفاهم حول ما الذي يحدث بعد تحقيق النتائج المرغوبة - أو عدم تحقيقها. تشمل المكافآت المالية والمعنوية الاعتراف أو التقدير أو الترقية أو المهمات

الجديدة أو التدريب أو الجداول الزمنية المرنة أو الإجازات أو  
المسؤوليات الأكبر أو الهدايا.

أما النتائج السلبية فتؤدي إلى إجراءات تتراوح بين التأييب إلى  
إعادة التدريب إلى الطرد.

### صدامات التوقعات

إن اتفاقيات الأداء لهذا النموذج هي جواب كوفي لجميع  
«صدامات التوقعات» ليس فقط داخل الشركة ولكن خارجها مع  
الزبائن. يقول إنه إذا وافق الناس على التوقعات المحبطة بالأدوار  
والأهداف فإن الإدارة تكون «قد حلت الكثير من مشاكلها». إن  
مشكلة بناء الفريق هي واحدة من المشاكل الداخلية. يجذب كوفي  
حل هذه المشكلة عبر عقد لقاء لمجموعات مختلفة - بائعون مع  
موظفي المشتريات والصناعة، وذلك من أجل المشاركة بتوقعات  
الأدوار والأهداف «في جو غير عاطفي». ويحث كوفي كل  
شخص على وضع أجندته على الطاولة «لكي تبدأ المفاوضات».  
ويرى أن اتفاقية الأداء الربح / الربح التي ستسفر عن المفاوضات  
«سوف تكون أكثر من وصف للوظيفة». فالوصف الوظيفي  
يتحدث عن ماهية الوظيفة وما هو المتوقع من الموظف. ومعظم  
أوصاف الوظائف «لا تتضمن معنى كبيراً» حول ما الذي يعتبر  
«ربح» للموظف. ومعظم الأوصاف الوظيفية تركز على السيطرة  
الخارجية. أما اتفاقية الربح / الربح فإنها تتطلع نحو السيطرة  
الداخلية حيث بإمكان الناس القول «إنني أفهم وإنني ملتزم لأنني  
سوف أربح أيضاً».

وبعد ذلك يستطيع الإنسان المتمكن من ممارسة الإشراف الذاتي والذي هو - وفقاً لكوفي - نقيض السيطرة التنظيمية. يقول كوفي إن أناساً كثيرين يرون «صراعاً بين الحاجة إلى الكرامة العملية والمنافع الناجمة عن الإشراف الذاتي الأوسع وإذا ما تكرر هذا الصراع فإنه سيؤدي «إلى توترات دائمة واستشهاد وتشديد للقيود». إن حل الصراع ينبع فقط من الاعتراف بأن الكرامة العملية والإشراف الذاتي الأوسع هي «قيم مهمة للمؤسسة الفعالة».

ويعود الحل إلى اتفاقية ربح / ربح. وعندما يدرك الناس أهمية هذه الاتفاقية فليس هناك حاجة «لكي يسيطر بعض الناس على الآخرين». فالمؤسسة نفسها - مجموع عدد أفرادها - هي المسيطرة «لأن الأجزاء تعمل سوية بشكل مسؤول لخلق النتائج المرغوبة». إن المؤسسة وموظفيها عرضة للمساءلة على حد سواء: يجب على المؤسسة تحقيق النتائج العامة التي يرغبها أفرادها والذين بدورهم يجب أن يكونوا عرضة لمساءلة المؤسسة حول أدائهم المقرون بالإشراف الذاتي.

### دعم المؤسسة

يدرك كوفي أنه ليس بوسع المديرين السير إلى آخر الطريق بدون دعم المؤسسة. ولكن ليس لدى كوفي علاجاً مقنعاً للوضع الشائع المتمثل برغبة المدير تبني سياسات رائعة ترفضها المؤسسة. ولا يكشف كوفي بالتفصيل كيف يجب على الأنظمة

والهيكليات («الشرط» الرابع للتمكين) أن «تساعد». ولن يكون مجدياً أن يقال فقط «على جميع الأنظمة داخل المؤسسة أن تندمج كلياً مع اتفاقية ربح / ربح وأن تساعد». يدرج كوفي ستة أنظمة «شائعة في معظم المؤسسات» وهي :

\* المعلومات، التي يجب أن تكون دقيقة ومتوازنة وغير منحازة.  
\* التعويض الذي يجب أن يؤكد المكافآت المالية والتطويرية - الذاتية، وتشجيع التعاون وفق روح الفريق.

\* التدريب والتوفير، حيث يكون المتعلم «مسؤولاً عن التعلم» ومع علاقة وطيدة بين الأهداف التدريسية والخطط المهنية للفرد.

\* استئجار واختيار الموظفين، والتي يجب أن تتم بعناية مع مماثلة قدرات واهتمامات وكفاءات كل مرشح مع متطلبات الوظيفة.

\* تصميم الوظيفة، الذي يعطي الناس «فكرة واضحة عن ماهية الوظيفة وكيف ترتبط بالمهمة العامة للشركة وما هي مساهماتهم الشخصية فيها».

\* الاتصالات، التي يجري تنظيمها حول الرؤية والمهمة المشتركة. وهناك حاجة لأجندة أطول وأكثر تحديداً بالنسبة لهذه النقطة السادسة حيث المطلوب زيارات لكل قسم على حدة واجتماعات مع الموظفين واقتراحات الموظفين وسياسات الأبواب والعمليات المفتوحة والمقابلات السنوية مع المسؤولين المباشرين عنك واستطلاعات للرأي بدون ذكر الأسماء وجلسات فكرية عشوائية.

## إدارة النوعية الكاملة

يدرك كوفي أن أفكاره المثالية حول التمكين نادرة التحقيق عملياً بسبب العراقيل التنظيمية (ويشمل ذلك الهيكليات والأنظمة غير المساعدة) التي يبتكرها الأفراد علماً أنها تؤدي بهم إلى العصبية الفردية. إذا كان لديك مديرون لا يتقنون العادات السبع فإن الشركة لن يكون لديها قيادة تتمحور حول المبادئ، إلا إذا كان باستطاعتك العثور على نظام يستطيع بشكل تلقائي غرس العادات السبع وإدارة النوعية الكاملة هي:

حسب رأي، كوفي تستطيع غرس هذه العادات. ويقول إن «بعض الأهداف والمبادئ العامة يجب الالتزام بها من أجل الحصول على النوعية الكاملة للخدمات والمنتجات». وعلاوة على ذلك فإن ذلك يجعل الناس يهتمون «حول نوعية حياتنا وعلاقاتنا» وكذلك فإن إدارة النوعية الكاملة تغرس نفس المبدأ حول التحسن المتواصل الذي ينصح به كوفي للأفراد. ويقول «إنه تعبير عن الحاجة إلى التحسن المتواصل في أربع نواح:

\* التطور الشخصي والمهني.

\* العلاقات مع الآخرين.

\* الفعالية الإدارية.

\* الإنتاج التنظيمي.

إن حماس كوفي لإدارة النوعية الكاملة يجعله يعطي وصفاً

بطولياً لخبير الإحصائيات الأمريكي الراحل إدواردز دبليو ديمينغ  
(1883 - 1900) EDWARDS W. DIMING .

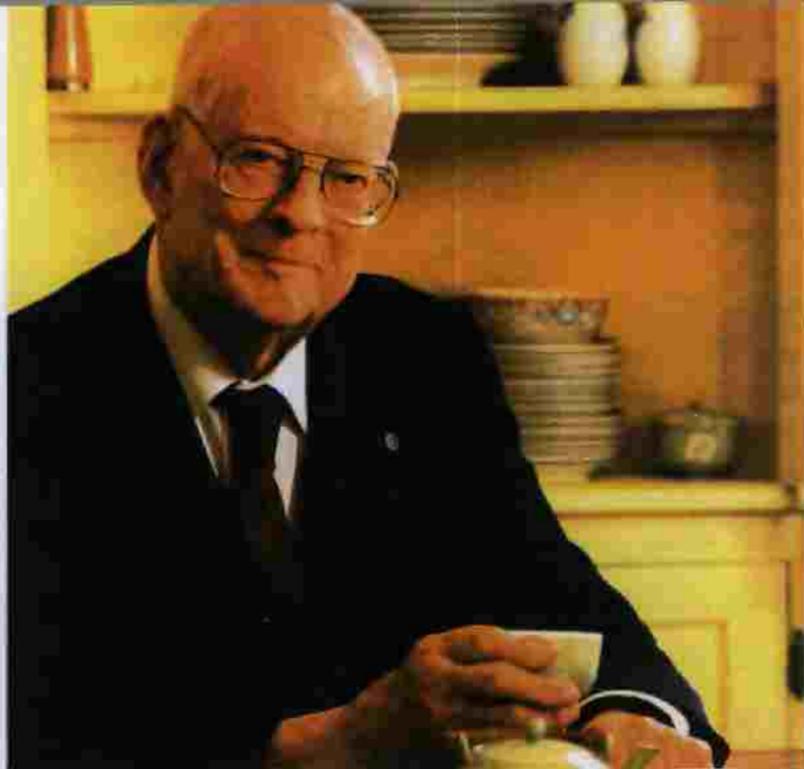
يصف كوفي الراحل ديمينغ بـ «أسطورة الاقتصاد في عصرنا» .  
تعتبر النقاط الأربع عشر لديمنغ - شهيرة في إدارة النوعية كما هي  
شهيرة العادات السبع لكوفي في مجال التحسن الذاتي . في ما يلي  
النقاط الأربع عشر لديمنغ :

- \* اخلق مثابة لهدف تحسين المنتجات والخدمات .
- \* تبني الفلسفة الجديدة .
- \* توقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق النوعية .
- \* ضع حداً نهائياً لإعطاء المشاريع العملية على أسعار السعر  
وحده .
- \* قم دائماً وإلى الأبد بتحسين نظام الإنتاج والخدمات .
- \* قم بإدخال نظام التدريب في الوظيفة .
- \* قم بإدخال القيادة لمساعدة الناس والماكينات والأدوات على  
القيام بوظائف أفضل .

«بالإمكان حدوث تغيير كبير ومتواصل وثقافي في مؤسسة ما...  
فقط عندما يغير الأفراد داخل المؤسسة أنفسهم من الداخل إلى  
الخارج. ولا يجب أن يسبق التغيير الشخصي التغيير التنظيمي  
وإنما يجب أن تسبق النوعية الشخصية النوعية التنظيمية» .

من كتاب

Principle - Centred Leadership



### مذاق للنوعية

استشهد كوفي بالنقاط الأربع عشر لديمنغ دعماً لعاداته السبع. توفر كتابات ديمنغ ثروة كبيرة ومتواضعة وعملية للإدارة.

\* قم بهدم الحواجز بين الأقسام.

\* قم بإخراج الخوف حتى يعمل الجميع بفعالية.

\* قم بإزالة الشعارات والمواعظ والمواعيد المحددة، واطلب من القوى العاملة العمل من أجل عدم وجود شوائب في المنتجات وتحقيق مستويات جديدة من الإنتاج.

\* قم بإزالة مستويات (كوتا) QUOTA العمل في المصنع والإدارة واستبدل الأرقام بالقيادة.

\* قم بإزالة الحواجز التي تسرق العامل من حق في الافتخار بعمله .

\* ضع برنامج تعليمي لتحسين أو تطوير الذات بحيث يكون برنامجاً قوياً .

\* إجعل الجميع يعملون لتحقيق هذا التحول .

في مسعاه لامتداح النقاط الأربع عشر يحاول كوفي التركيز على أهمية العادات السبع «إذا كنت تريد تحويل نماذج الناس والمؤسسات من رجعيين يؤمنون بالسيطرة إلى تفاعليين يؤمنون بالقيادة والتمكين» . يشعر كوفي حقاً بالحاجة إلى الربط بين فلسفته الأخلاقية ومسعى ديمغ لرفع النوعية والإنتاج في الولايات المتحدة لكي تماثل التحدي الياباني في السبعينيات والثمانينيات . إن الحاجة إلى تلك الرابطة تعكس الحقيقة المتمثلة في أن برنامج كوفي الأساسي الموجه إلى الفرد ينطبق بشكل أسهل أيضاً على المؤسسات . يؤكد كوفي أن فلسفته هي «المفتاح المفقود» لإدارة النوعية الكاملة . ولكن إذا تم العمل بخطة إدارة النوعية الكاملة بشكل صحيح (وهذا نادر) فإنها تكون خطة كاملة بحد ذاتها . «والحقيقة تكون نظام متكامل للإدارة والقيادة ذي ملامح اعتمادية بين أعضاء الفريق ومقدرته» . وهذه الصفات هي لكوفي التي يقول إنها تنطبق على العادات السبع أيضاً .

## تغييرات كبيرة إلى الأمام

يؤكد كوفي أن مبادئه «عندما تنطبق بشكل مثابر في ممارسات عدة، تصبح التصرفات قادرة على التحويل الأساسي للأفراد والعلاقات والمؤسسات». والتحويل مطلوب ليس فقط من أجل تصحيح الأداء غير الصحيح الداخلي ولكن من أجل التجاوب مع التغييرات الثورية الداخلية في كل صناعة ومهنة تقريباً - وهي تغييرات كبيرة إلى حد أنها (حسب رأي كوفي) «سوف تغير إلى الأبد الطرق التي تعمل من خلالها الشركات». تتضمن التغييرات ما يلي:

- \* من «قوة العضلات» إلى «قوة العقل».
- \* من تكنولوجيا الميكانيك إلى التكنولوجيا الإلكترونية.
- \* من زيادة معدل الولادة إلى انخفاضه.
- \* من موظفين ذكور إلى نساء وأقليات وأثرياء.
- \* من قبول السلطوية والأدوار الهرمية إلى زيادة التوقعات لمشاركة الموظفين.
- \* من قيم خارجية إلى قيم داخلية تركز على نوعية الحياة.
- \* من ابتعاد المسؤولين عن القيم الاجتماعية والاقتصادية إلى إعادة التأكيد على هذه القيم.

## تحويل الإدارة

يقول كوفي إن «مدى ونطاق هذه التغييرات يتطلب من قادة

الشركات تبني الأسلوب التحويلي». وهو يعني بذلك أن علينا «تغيير الوقائع لعالمنا بحيث تتماشى تقريباً مع قيمنا ومثلنا». وفي المقابل يرى «القيادة للعمليات» على أنها «قيادة تركز على الاهتمام بالتفاعل الكفؤ مع تغييرات الواقع وترتكز على «النتيجة النهائية» وتتمحور حول الأحداث. ولكن القيادة التحويلية وحدها هي القادرة فقط أن تركز على محور المبادئ.

وهكذا انتقل كوفي بسرعة في تركيزه من التحولات في العالم الحقيقي للتكنولوجيا - والأسواق والصناعات والاقتصاديات إلى التحولات الأخلاقية التي هي صلب عقيدته. لكنه لا يشرح كيف نستطيع إذا بنينا على احتياجات الإنسان للمعنى «أن تنتج ببناء أكثر فعالية للتطورات الجديدة - على سبيل المثال التجارة الإلكترونية، علماً أن القيادة للعمليات تركز «على البناء على حاجة الإنسان لإتمام الوظيفة وكسب رزقه».

في الحقيقة فإن التحول الإداري لتلبية التحولات في الزمن هو واحد من أكبر التحديات في القرن الواحد والعشرين. لكن كوفي لم يوفر نصاً لمواجهة هذا التحدي. كان قلقه دائماً حول الحقائق الداخلية لاعتقاده الراسخ أنها سوف ترشد الحقائق عبر المشاكل إلى بر الأمان - ومع وعد الحصول على البيض الذهبي، وأبعد من ذلك أيضاً.

## أفكار للعمل

- \* اسمح للناس بأن يحكموا أو يشرفوا على أنفسهم مع اتفاقيات ربح / ربح.
- \* اطلب تفاهماً مشتركاً حول التوقعات المحيطة بالأدوار والأهداف.
- \* نظم الاتصالات حول الرؤية والمهمة المشتركة.
- \* دع الموظفين التابعين لك أن يكتبوا «رسالة مدير» يشرحوا فيها مسؤولياتهم.
- \* قم بتنظيم الأنظمة لإنجاز العمل الذي يتيح للناس زيادة إنتاجهم إلى الحد الأقصى.
- \* استخدم نماذج عشوائية لاكتشاف أفكار الزبائن والموظفين والمستثمرين.
- \* اجعل من النوعية الكاملة اهتمامك وهدفك الأول للمصلحة التجارية.

## تبادل التعليم للمصلحة التجارية

كان قرار كوفي ترك جامعة برغهام يانغ YOUNG PRIGHAM بعد 20 سنة كأستاذ فيها هو الذي أدى إلى تغيير اتجاهه وظيفته - ولكن ليس فلسفته حيث أنه بعد 20 سنة كان مستعداً للعمل مع جمهور أكبر.

القوانين الطبيعية التي تحكم الفعالية الإنسانية والمؤسساتية».

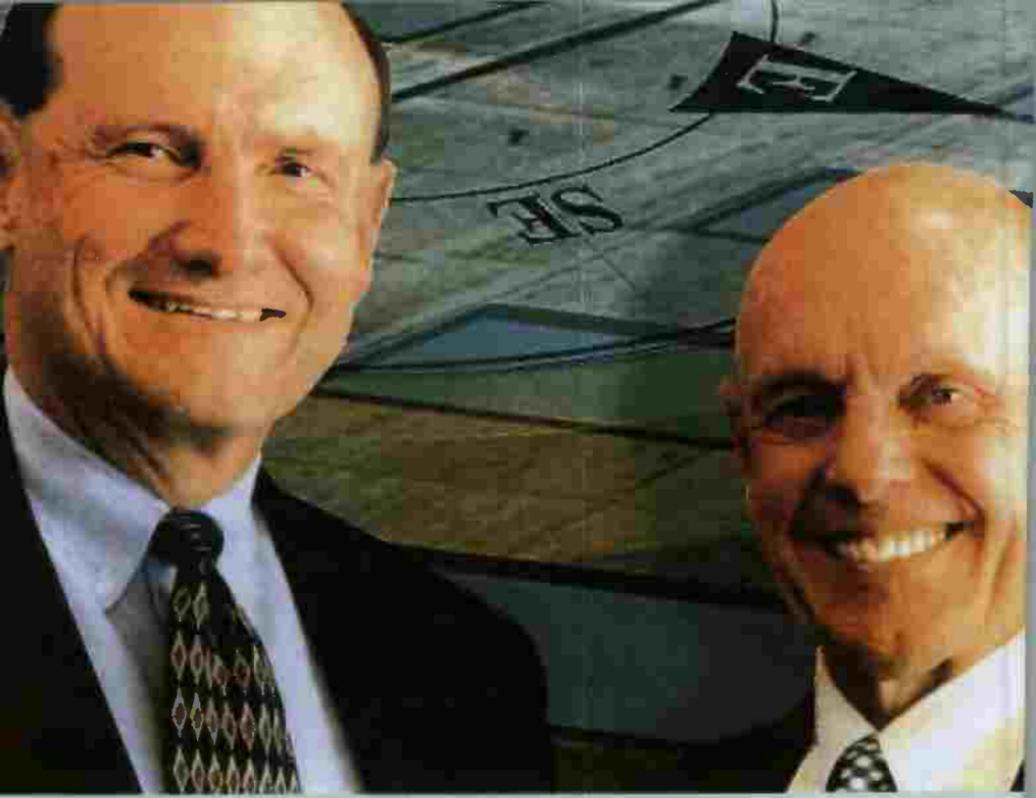
كان المركز في الأساس مركزاً يعلم فيه الناس أقرانهم بدلاً من قيام الناس ببيع متوجاتهم.

### الأرباح التجارية

لقد حققه فرانكلين كويست QUEST FRANKLIN على أي حال شهرة موازية كعموّن للمنتجات عندما أطلق «مخطط فرانكلين اليومي» وهو من أفضل الوسائل الإدارية التي يبيع في الأسواق FRANKLIN DAY PLANNER. عندما ظل كتاب العادات السبع لخمس سنوات متتالية (1985 - 1991) كأفضل كتاب غير خيالي من حيث المبيعات فُتح الباب أمام مجال جديد حيث أخذ كوفي يكتب الكتب فصدرت كتباً مثل THE SEVEN HABITS FAMILY LOVING REMINDERS و COLLECTION FOR COUPLES (وكذلك كتباً للأطفال). وهكذا تم دمج ذراعي الشركة في حزيران / يونيو سنة 1997 ويرأس الشركة الآن السيد هيروم HYROM سميث (انظر الصورة) الذي كان في السابق مع شركة فرانكلين كويست Quest ويحظى سميث بمحبة فائقة

يذكر زميل كوفي السيد بلايين لي BLAIN كيف أنه كانت لكوفي «مخططات للتأثير على الإدارة في الولايات المتحدة» وذلك عبر تطبيق المبادئ التي زُرعت في كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية». عمل في بادئ الأمر لسنة كمدرّب لعدد من مديري كوفي. ولكن السنة مرّت بشكل ممتاز بحيث دخل لي في شراكة مع كوفي. وحتى قبل نشر العادات السبع في سنة 1989 فإن الشركة الجديدة أعطت كوفي وسيلة ثمينة لأنه كفرد وحيد لم يكن باستطاعته نشر أفكاره أو الحصول على مدخول مالي من الزبائن التجاريين بمثل المدخول الذي نراه الآن. لقد أقام المركز الذي اعتبر في سنة 1994 من أكثر المراكز نمواً في الولايات المتحدة. وفي حين أن عمالقة قلائل اتبعوا الاستراتيجيات ذاتها فإن أحداً لم يلعب اللعبة التجارية بنجاح مثلما فعل كوفي الذي قام بالتوسع خارج بلاده حيث حصلت شركته سنة 1994 على جائزة أفضل شركة دولية.

ويقود المركز عدد من القادة البارزين من أمثال لي وكتاب مشهورين. ويركز المركز على «تعليم تحويل قوة المبادئ أو



منذ أن أدرجت الشركة في سوق  
البورصة حصل كوفي على ثروة طائلة، لكن  
هذا لا يعني أن الطريق كان مفروشاً  
بالرياحين. ففي سنة 1999 هبط سعر السهم  
بمقدار النصف. وقد شرح أحد المخبراء أن  
«الإدارة تواصل المعارك لدمج عمليات  
الشركتين». وكان من المفروض أن يؤدي  
التعاون إلى دمج سهل ولكن الممارسة  
والموعظة لا يسيران دائماً جنباً إلى جنب.  
ومع ذلك فقد حقق كوفي ربحه المهم.  
فرسالته لديها الآن شركة جديدة تساوي  
عضلاتها ملايين الدولارات.

«عندما يختبر الناس التعاون  
الحقيقي فلن يتركوه أبداً. وهم  
يعرفون احتمال الحصول على  
مثل هذه المغامرات الموسعة  
في المستقبل».

من كتاب THE SEVEN HABITS  
OF HIGHLY EFFECTIVE  
PEOPLE

من قبل كوفي. ومن كتابات سميث THE 10  
NATURAL LAWS OF SUCCESSFUL TIME  
AND LIFE MANAGEMENT

# روبرت هـلر

(روبرت هـلر) هو نفسه مؤلف وفير الإنتاج لكتب الإدارة. وأول هذه الكتب هو كتاب (المدير العاري) المنشور في عام 1972، وهو الكتاب الذي ثبّت (هـلر) كمرشد وموجه في تحطيم العادات والمعتقدات القديمة، وكدليل واسع الأفاق في التفوق الإداري - وفي عدم الكفاءة. وقد استمد معرفته بالمدراء والإدارة مما اكتسبه كمحرر مؤسس لمجلة (الإدارة اليوم) رائدة مجلات الأعمال في بريطانيا، والتي كان رئيساً لها لمدة (25) عاماً. وكتبه أمثال (المدراء المتفوقون) و(صانعو القرارات)، و(القادة المتفوقون) وكتابه الأخير (في السعي وراء تفوق أوروبي) كلها أكّدت على كيفية النجاح باستخدام أحدث الأفكار حول التغيير والتنوعية والتحفيز. وقد ألف (هـلر) في عام 1990 كتاباً أسماه (صدمة الثقافة) وهو أحد الكتب الأوائل التي تتحدث عن حقيقة أن التقنية المعلوماتية سوف تخلق ثورة في عالم الإدارة والأعمال. ومنذ ذلك الوقت وهو يواصل التحدث إلى المدراء عن كيفية «ركوب الثورة» وذلك بصفته كاتباً ومحاضراً ومستشاراً. وكتبه التي صدرت عن دار (دورلينغ كيندرسلي) للنشر من أمثال سلسلة «المدراء المثاليون» هي من الكتب الأكثر مبيعاً في العالم.

