

## مقدمة الطبعة التاسعة

---

مرّ اثنا عشر عاماً منذ صدور الطبعة الأولى لكتابنا هذا «جديداً على كرسي الإدارة - النجاح في أثناء الأيام المئة الأولى». وقد أكد لنا الاهتمام الكبير الذي لقيه هذا الكتاب لدى القراء، صدق ما ذهبنا إليه من الأهمية التي يجب أن تعطى للتخطيط ذي الهدف المحدد لإجراء عملية انتقال المسؤوليات الإدارية من شخص إلى آخر، إضافة إلى معرفة ديناميكية هذا الانتقال واستغلال الفرص التي تسنح في أثناء هذه العملية، وتجنّب الأخطاء التي لا مبرر لها.

وقد أتت استطلاعاتنا وملحوظاتنا مصدّقة ضرورة تبديل المراكز القيادية كما توقعنا في هذا الكتاب. فالمدّة التي تقضيها العناصر القيادية في مراكزها لا تتعدّى في هذه الأيام ثلاثة أعوام أو أربعة كعمدّ وسطي، مع التوجّه إلى إنقاص هذه المدّة. ونرى اليوم في بعض المجالات الديناميكية التي تحصل فيها تغييرات تنظيمية عديدة، أنّ العناصر القيادية لا تبقى في مواقعها أكثر من عامين وسطياً.

يتم استبدال العناصر القيادية في يومنا هذا غالباً في سياق عمليات تغيير واسعة، مما يؤدي إلى أن تحصل هذه العملية في ظروف أكثر إثارة وتوتيراً للأعصاب. كما أدت العولمة أيضاً إلى تغيير في مفاهيم التغيير الدولي. وقد راعينا تبيان هذا التطور في أمثلة ووقائع مختلفة أوردناها

ووضعنا خبراتنا وأوضحناها في مجاراتنا لهذه التطورات العالمية،  
وأعطينا نصائح واقعية بوجه خاص لمن يرى نفسه أمام استلام مهام  
ومراكز عمل جديدة في بلد غريب.

وأتمنى في هذا الكتاب السعادة في عملية التغيير والنجاح في  
التغلب على كل الصعوبات، والتوفيق في أداء المهمات الجديدة لكل من  
يستبدل بمركزه مركزاً قيادياً آخر. وأدين بالشكر لعدد من العناصر  
القيادية الذين سمحوا لي بالاطلاع على مجريات أعمالهم القيادية  
وكيفية إدارتهم لما هو موكل لهم. وأعبر عن شكري لما لقيته من كثير  
من زملائي الذين أغنوا أبحاثي بأسئلتهم واقتراحاتهم، وساعدوا في  
تطوير مستدام لأفكار هذا الكتاب.

الدكتور بيتر فيشر

هامبورغ، في حزيران 2007

## مدخل

### انتقال الإدارة بنجاح تام أو بنجاح محدود: العوامل التي تؤدي إلى هذه الفروق

---

يخلف رينيه أوبرمان Rene Obermann سلفه كاي-أوفه ريكي Kai-Uwe Ricke في شركة تيليكوم في بون. ويستلم مارتين فينتركورن Martin Winterkorn كرسي القيادة من بيرند بيشيتسريد Bernd Pischetsrieder في شركة فولكسفاغن. أما شركة مونخنر روك فيقع اختيارها على نيكولاوس فون بومهارد Nikolaus von Bomhard. ويصبح نوربرت رايتهوفر Norbert Reithofer خلفاً ل هيلموت بانكي Helmut Panke في إدارة شركة بي إم في للسيارات، ويحل كارل- لودفيغ كلاي Karl-Ludwig Kley محل ميخائيل رومر Michael Römer في شركة ميرك لتصنيع الأدوية.

كذلك هناك كريستيان شترائف Christian Streiff في شركة بي إس آ بيجو وسيتروين الفرنسية وجيفري ب. كيندلر Jeffrey B. Kindler في اتحاد شركات بفيتر الأمريكية للإنتاج الصيدلاني، وأرنو مالرت Arno Mahlert على رأس شركة تشيبو القابضة. هؤلاء كلهم كان لاستلامهم مهامهم صدى واسع في أروقة القيادات العليا ومجالس الإدارات.

تبديل المراكز القيادية أمر عادي في الحياة اليومية للشركات والمؤسسات عامة، إلا أنه يحمل معه غالباً بعض المفاجآت. ويبدو مثلاً أنّ كلاوس كلاينفلد Klaus Kleinfeld لم يكن يخطر على باله أنه سرعان ما سينزلق في متاهات السياسة في شركة سيمنس. كذلك عانى فولفغانغ مايرهوير Wolfgang Mayrhober، الذي أصبح خليفة لـ يورغن فيبر Jürgen Weber في شركة لوفتهانزا، مفاجآتٍ عدّة. لقد أصبح مناخ تغيير المواقع القيادية أشد قساوة، ولم يعد أمام المستجدين على كراسي القيادة تلك الأيام المئة الشهيرة ليرتبوا أوضاعهم في أثناءها.

يقوم مكتب بوز ألن هاميلتون Booz Allen Hamilton للاستشارات التقنية والإستراتيجية الدولية، بدراسات تحليلية سنوية لكل من يغادر أو يتسلم مركزاً قيادياً في أروقة مجالس إدارات نحو 2500 من كبريات الشركات العالمية المسجلة في أسواق البورصة. وتشير الدراسة، التي قدمها هذا المكتب سنة 2005، إلى أنه تم استبدال واحد من كل سبعة مديرين تنفيذيين في هذا العام. ولكن لا تمثل هذه التغييرات في مكاتب القيادة إلا ما يظهر من جبل الجليد. فالحالات التي يتم فيها التغيير بهدوء وسلاسة تامين، ليست إلا حالات استثنائية، فالجميع يعرف أنّ أيّ تغيير في قمة الهرم لا بد أن يجرّ معه تغييرات أخرى، سواء أكانت مخططة أو مفاجئة، على المستويات القيادية الأدنى. وهذا لم يؤدّ فقط إلى زيادة عدد مرات التغيير على نحو مطلق، وإنما أيضاً إلى عدد كبير من المحطات التي يمر بها كل مدير. ولم يعد الانتقال من مركز إداري

---

أو قيادي إلى آخر كل ثلاث أو خمس سنوات أمراً استثنائياً، بل ربما استطعنا أن نعدده القاعدة.

لا شك أنّ المشكلات التي تظهر في أثناء تغيير شاغلي المراكز الإدارية هي نفسها على كل المستويات. فهل سيستطيع «الجديد»\* أن يضع إستراتيجية لعمله في الوقت المناسب؟

هل يمتلك المدير الجديد إمكانيات متكاملة لتسيير العمل وإدارة العاملين كسلفه؟ كيف سيتصرف مع اضطرابات السوق المتوقعة؟ هل سينجح بتحفيز العاملين مجدداً وبإقتناعهم بإستراتيجية مشتركة جديدة؟ هذه هي بعض الأسئلة التي تطرح نفسها في وجه المدير المستجد، والتي تتكرر كلها بنحو أو آخر عند كل تغيير في كرسي الإدارة. لذلك تسبق كل تغيير في هذه المراكز توقعات وتخمينات مختلفة عن التغييرات القادمة. وطبيعي حتماً أن تبدأ في زوايا الشركة نقاشات حول خبرات الرئيس الجديد ونجاحاته وفشله فيما سبق حياته المهنية، ولن تتخلى دورية اقتصادية عن نشر تقارير عن التغيير الجاري في أروقة مجالس الإدارة.

التغيير في المواقع الإدارية هو في الحقيقة فرصة مناسبة للشركة. إذ تكون لدى الجديد دائماً إمكانيات ليست لدى الآخرين. فهو يستطيع، على الأقل في المرحلة الأولى، أن يسأل أسئلة لم يطرحها أحد منذ زمن،

---

\* شاغلو المراكز الإدارية قد يكونون طبعاً من الجنسين، وحينما نستعمل كلمة شاغل المركز أو الجديد أو المدير أو الرئيس، فإننا نقصد الجنسين.

ويستطيع أن يطلب إحداث تغييرات بنوية في المؤسسة أو الشركة،  
ويُدخل أفكاراً جديدة، ويعين أشخاصاً جديداً في مراكز في مستويات  
العمل الأدنى - هذا إذا أراد أن يعمل على نحو صحيح!

لذلك، ومن هذا المنطلق، يطرح السؤال نفسه تلقائياً عما يميّز  
الإدارة الناجحة عن الأقل نجاحاً. وتشير التقديرات الحذرة إلى أنّ  
ثلث التعيينات الجديدة يبوء بالفشل في العام الأول. وهذا يعني بالطبع  
للمؤسسات المعنية استثماراً فاشلاً كثير التكاليف. ومن ناحية أخرى،  
فإن فشل المدير الجديد لا يعني السعادة له، لأنّ ذلك يكون غالباً بداية  
مرحلة سيئة في حياته الوظيفية.

جون ج. غابارو John J. Gabarro أستاذ في المعهد العالي للتجارة  
في جامعة هارفارد، وخبير في شؤون الإدارة وتغيير القوى القيادية،  
وهو من القلة الذين بحثوا في موضوع عوامل النجاح في أثناء التغيير  
الإداري. وقد بحث في إطار دراسة شاملة موضوع عملية استلام الموقع  
القيادي، وتوصل إلى النتائج المهمة الآتية.

□ جاءت النتيجة الأولى بتصديق وجهة النظر التقليدية في سياسة  
القوى العاملة؛ فالآتي من داخل المؤسسة كان أنجح كثيراً من  
الآتي من خارجها. إذ استطاع الآتون من داخل المؤسسة أن  
ينجحوا سريعاً في الانسجام مع الوضع الجديد، وأن يفرقوا بين  
المهم وغير المهم. وطبيعي أن يكون لدى هؤلاء مشكلة في الانحياز  
لبعض الآراء، ولكن إمكانية التصرف السريع توازن هذه المشكلة.

□ أما النتيجة الثانية، فقد أنهت تلك الأسطورة التقليدية التي تسمى تغييراً سريعاً في القيادة. فمسيرة استلام المواقع القيادية مع ما يرتبط بها عادةً من تغييرات هيكلية وشخصية، تستغرق في هذه الأيام ما يزيد على عام أو عامين. وتتوزع هذه المدة في نماذج مميزة من النشاطات والملاحظات. وفي أثناء ذلك، يكون أغلب المديرين قد ابتدأ بإجراء تغييراته الكبيرة. تلي بعد ذلك مرحلة من الملاحظة الدقيقة ترتبط بتطوير معرفة عميقة للمؤسسة. وبعد اثني عشر إلى ثمانية عشر شهراً تحدث مرحلة ثانية من التغييرات.

□ تشير الدراسة التي أجراها غابارو تحت عنوان «العلاقة بالأشخاص ذوي المواقع المفتاحية»، إلى عامل حاسم يفرق بين الناجح والأقل نجاحاً من القوى القيادية التي تتولى مراكز جديدة. فثلاثة من كل أربعة مديرين فشلوا في القيام بمهام مركزهم الجديد، كانت لديهم، حتى بعد اثني عشر شهراً من استلامهم، علاقات عمل سيئة بالشريحة الأهم من العاملين معهم. كانت لديهم مع هؤلاء صدمات حول وضع أهداف المؤسسة، ونقاشات حول أسلوب الإدارة، وخلافات حول معايير الأداء الفاعل.

وهذا ما يتطابق مع خبراتنا، فالمديرون الجدد الناجحون سرعان ما يتعرفون العلاقات الأساسية والمفصلية، ويعملون على تطويرها.

يتعاملون بذكاء وحذر مع كل منافسيهم، وكذلك مع أسلافهم في المنصب. يقيمون شبكات من التواصل مع كل المواقع المفصلية في العمل، ويكونون ناجحين في تطوير العلاقات المتبادلة بهذه المواقع، وفي التفاهم معهم حول أهداف المؤسسة.

يمتلك المديرون الجدد الناجحون، بحسب خبراتنا، مجموعة من الكفاءات والمهارات الأخرى التي تميّزهم عنّهم أقلّ نجاحاً.

فهم يستطيعون من ناحية استيعاب العدد الكبير من الموضوعات والمشكلات والتوقعات في مخطط واضح ومفهوم، تسهل الإحاطة به. يستطيعون أن يشجعوا العاملين، ويرغبوهم في رؤية مستقبلية ويحفزوهم على القيام بأداء استثنائي رفيع في عملهم. لقد أوضح إدوارد زاندر Edward Zander، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في مؤسسة موتورولا الأمريكية، كيف يمكن أن ينجح المرء في توجيه رؤية كهذه في المؤسسة لينهض بها على طريق النجاح. كانت موتورولا قد فقدت القدرة على الاستمرار في المنافسة المحمومة في أسواق الهاتف المحمول. إلى أن جاء زاندر بفكرته الرائدة حول «الحركية غير المقيدة»: إذ سيتمكن زبائن موتورولا، في كل مكان وزمان، أن يعودوا إلى ملفاتهم ومعطياتهم وأفلامهم وموسيقاهم. وهكذا استطاع زاندر، بأسلوب واضح أمام بصيرته، أن يعيد موتورولا، ذلك العملاق النائم، خطوة خطوة إلى الرقم الثاني بين منتجي وعارضي الهواتف المحمولة.

## المديرون الجدد الناجحون

● عندهم معارف أوسع واطلاع أعمق في مجال عملهم، وسرعان ما يستطيعون أن يفرقوا بين المهم وغير المهم.

● يتعرفون العلاقات المفصلية ويطورونها بمهارة، ويتعاملون مع منافسيهم وأسلافهم بكياسة، وينصهرون في عمل جماعي سليم في مؤسستهم.

● يعرفون كيف يجمعون بين الموضوعات والعراقل في رؤية واحدة واضحة، وكيف يحفزون العاملين.

● يتفاهمون مع رؤسائهم حول الإستراتيجية وأسلوب القيادة.

● تكون لديهم معرفة واضحة بطرق تبديل المواقع الإدارية ويوحون بالثقة والأمان لقدرتهم على تقدير التطورات على نحو سليم.

## المديرون الجدد الأقل نجاحاً

● غالباً ما يكونون من خارج نطاق المؤسسة، ويحتاجون وقتاً طويلاً ليتمكنوا من عملهم.

● يركزون اهتمامهم كثيراً على التغلب على المهام الملقاة على عاتقهم، ويهملون تطوير علاقات عمل معززة بالثقة المتبادلة؛ إنهم غالباً مناضلون منفردون.

● يعملون على موضوعات متعددة في آن واحد دون إستراتيجية مقنعة ويركزون اهتمامهم على تجاوز نقاط الضعف.

● يكتفون بتوقعات مبهمة من رؤسائهم.

● يفاجؤون بسهولة، ويركزون اهتمامهم من جانب واحد على التغيرات، ويهملون بذلك حاجة العاملين إلى الاستقرار والأمان.

الشكل 1: ما الذي يميز المدير الحديث الناجح عن نظيره الأقل نجاحاً؟

صفة أخرى تميز المديرين الناجحين عن غير الناجحين في المواقف الحرجة قبل كل شيء، هي ما نسميه القدرة على الصبر والاحتمال. فالمديرون المستجدون الناجحون يعطون الإحساس بالطمأنينة في وقت قصير على أن أهداف العمل ستتحقق. فهم يقدرون ضرورة تنمية الشعور بالثقة لدى العاملين، ولا يخشون مواجهة الصعوبات التي تعترض طريقهم. وربما كانت خلفية هذا السلوك خبراتهم المتعددة الأوجه وتغييرهم مراكز عملهم، حيث يكسبهم ذلك معرفة متميزة بمسيرة المهام التي توكل إليهم. كذلك يكتسب هؤلاء المديرون الجدد الناجحون، تبعاً لخبراتهم المكتسبة عبر تبديل المناصب والمهام، ثقة مميزة بالذات وبقدرتهم على مواجهة حالات استثنائية جديدة والسيطرة عليها على نحو هادف.

ليست المعرفة الصحيحة بشؤون العمل الموكول إلى المدير، وقدرته على هيكلة العلاقات المفصلية، وتطوير رؤية تواصلية، وإيصال الشعور بالثقة والمصادقية إلى مرؤوسيه والعاملين معه، إلا بضعة من العوامل كثيرة التي تميز المدير الجديد الناجح عن ذلك الأقل نجاحاً. وليست هذه الصفات موروثاً أو خلقيةً، بل هي كفاءات تم تطويرها نتيجة خبرات عملية واسعة. إضافة إلى ذلك، يبدو أنّ هناك خبرات خاصة بتغيير الأماكن القيادية يتميز بها أولئك المديرون أو القياديون الجدد الناجحون. وليس الاهتمام عن عبث بخبرة القيادي الجديد في حالة استبدال المراكز القيادية نتيجة ظروف عسيرة، في حالات مماثلة سابقة.

لقد عملنا قرابة عقدين من الزمن على إعداد قوى قيادية وتأهيلها لمراكز جديدة، وتوصلنا عبر ذلك إلى تطوير خطة هيكلية ناجحة عند

---

---

تجديد المسؤولين والمديرين في المراكز القيادية. وسنقدم لكم في هذا الكتاب خطتنا هذه القائمة على سبع وحدات بناء = لبناتٍ أو ركائز أساسية. وستجدون فيها الأجوبة الشافية عن كل الأسئلة التي يمكن أن يطرحها على نفسه كل شخص يتولى مهمة قيادية جديدة: كيف أتصرف مع هذا العدد الكبير من التوقعات؟ ما العمل مع المرشحين الآخرين لهذا المنصب الذي سبقتهم إليه؟ ما هو الدور الذي كان يقوم به من سبقتني في هذا المنصب؟ كيف أجد الموضوعات الصحيحة للملائمة؟ متى أبدأ بأولى عمليات التغيير؟ كيف أتغلب على ارتياب العاملين وشكوكهم؟ أي أساليب أحتاجها للتواصل مع الزملاء؟ أين أبحث عن الأشخاص المفصلين؟

سنتناول في القسم الثاني من هذا الكتاب وصف أمثلة عملية لحالات نموذجية في تغيير الأشخاص القياديين. وسنبين لكم النقاط الأساسية إذا كنتم قادمين إلى هذا الموقع القيادي من صفوف المؤسسة أو من خارجها. سنوضح ماذا يعني أن تكون خلفاً لسلف كبير ناجح، أو أن تكون منقداً لطاغم عمل ضعيف. مثالان من الأمثلة التي سنقدمها يتناولان حالتين من استبدال القياديين على نطاق عالمي. والمهم في ذلك، هو المحادثات والموضوعات لا بل والمفاجآت التي يجب تجاوزها والتغلب عليها، إذا كان استلام المركز الجديد خارج البلاد سيتم بنجاح.

ونعطي في الختام نظرة شاملة حول التوجهات الواقعية والتحديات التي تواجهه القيادي الجديد في عمله الإداري. وفي ملحق خاص نعرض عليكم، لمزيد من الاطلاع المعمق في موضوعات هذا الكتاب، نموذجاً إلكترونياً

للتعلم: «E-Learning-Modul «Leadership Transition Online»

وهو نظام توجيهي إلكتروني في كل ما يتعلق بموضوع التغيير في المواقع القيادية. ويستطيع كل مدير أو شخص في مركز قيادي أن يعمل عليه ويبحث فيه في كل وقت وكل مكان من العالم.