

# ١٢

## القيادة: عامل أساسي في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء

لم يعد ثمة شك بعد الآن في وجود علاقة مباشرة بين أسلوب القيادة المتبع في الشركة غالبا وبين قدرتها الفاعلة على اجتذاب أبرز الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.

في تقرير صدر مؤخرا عن معهد «ساراتوغا» (Saratoga)، تبين أن علاقة الموظف برئيسه في العمل تحدد نسبة ٥٠٪ من مدى قناعته ورضاه بحياته وعمله. ولا ريب في أن الأسلوب الذي يتبعه المدير المسؤول أو رب العمل يترك أثارا عميقة في قدرة الشركة على الاحتفاظ بموظفيها. ولطالما أظهرت الدراسات المتكررة أن أسلوب الإدارة المرتكز على الرؤية الملهم، وتقدير جهود الموظف، والاهتمام به شخصيا، يتفوق في معظم الأحوال على استراتيجيات الماضي الديكتاتورية، المؤسسة على التخويف والترهيب، والممارسات الظالمة بحق الموظفين.

عزز هذا الرأي استطلاع لمعهد «غالوب» (Gallop) أظهر أن معظم العاملين يعطون الأولوية لوجود مدير مسؤول أو رب عمل متفهم ومهتم بشؤونهم، على الراتب وتعويضات العمل. كما تبين في العديد من المقابلات التي أجراها المعهد مع مليوني عامل في سبعمائة شركة أن علاقة الموظف برئيسه المباشر تحدد مستوى إنتاجيته وطول/ أو قصر فترة بقائه في العمل.

يقول ماركوس باكينغهام، كبير المستشارين الإداريين في معهد غالوب والمشرف الأول على تحليل معطيات هذا الاستطلاع: «يلتحق العاملون بشركات ويتركونها بسبب رؤسائهم في العمل».

عندما تكثر فرص العمل، يترك الموظفون شركاتهم حتما إن اعتبروا رؤسائهم في العمل أشخاصا غير جديرين بالاحترام، بل إن احتمال تركهم العمل يزيد بمقدار أربعة أضعاف على أولئك الذين يحترمون ويقدرّون رؤسائهم. ويشير استطلاع آخر أجرته شركة «سفيريون» (Spherion) للتوظيف والاستشارات في مدينة لودرديل بولاية فلوريدا، بالاشتراك مع مؤسسة «لو هاريس اند أسوشييتس» (Lou Harris & Associates)، إلى أن ١١٪ فقط من الموظفين الذين اعتبروا أداء رؤسائهم في العمل ممتازا قالوا إنهم قد يبحثون عن عمل جديد في العام القادم، في حين أن ٤٠٪ ممن اعتبروا أداء رؤسائهم سيئا أعربوا عن استعدادهم لترك الشركة في أول فرصة سانحة.

### من الأقوال المأثورة

كثيرا ما يعتبر المدراء التنفيذيون أو

أصحاب العمل أن أسلوبهم في الإدارة يعمل

بالشكل الأمثل، بينما تدل كافة المؤشرات

على أنه لا يعمل على الإطلاق في واقع

الأمر. يوفر الاختبار التالي (الشكل ١.١٢)

إحدى الوسائل المستخدمة في قياس مدى

فعالية أسلوب إدارة وقيادة جهاز الموظفين، وهو يمثل طريقة بسيطة نسبيا

لتسليط الضوء على بعض الأسس المفتاحية في هذا الموضوع المهم.

«يلتحق الناس بشركات ويتركونها بسبب رؤسائهم في العمل»..

ماركوس باكينغهام،

مؤسسة «غالوب»

يستند الاختبار التالي إلى تجربة

خمسین سنة في مجال الاستشارات وتأهيل

العاملين، وعشرة أعوام من الأبحاث. لم لا

تأخذ قلما وورقة وتكتب إجابتك عن كل

سؤال؟ نحن على قناعة بأنك سوف تتعلم

بعض الأشياء في هذا الاختبار وقد يصيبك

بعضها الآخر بالدهشة.

الشكل ١٢ - ١

### من الأقوال المأثورة

«القائد الأعلى شخص فاعل

ومؤثر ومحفز، ورغم أن

الأمر لا تستقيم بدونه، فإن

نجاحها لا يدين بالفضل له.

ولأنه لا يأخذ الفضل، يبقى

دينه وفضله في أعناق

الآخرين أبدا».

### لاوتسيه، اختبار أسلوب القيادة

فيلسوف صيني ضع إشارة «صح» أو «خطأ» إلى جانب كل

من البنود التالية:

- ١- بث الثقة في نفوس الآخرين أكثر الصفات شيوعا لدى الأشخاص المعروفين بمواهبهم القيادية-----.
- ٢- يبرز القائد الناجح غالبا من صفوف أتباع مخلصين-----.
- ٣- القدرات القيادية مكتسبة أكثر منها فطرية-----.
- ٤- في أغلب الأحوال، يؤدي التعلق الشديد والولع بشيء ما إلى بروز المواهب القيادية وتطورها-----.
- ٥- غالبا ما يستمد تنامي المواهب القيادية مصدر الإلهام من محنة، أو تضحية، أو ظلم من نوع ما-----.
- ٦- معظم المتمتعين بمواهب وقدرات قيادية يعتبرون أنفسهم «انبساطيين» ومنفتحين على الآخرين-----.

٧. يجري حاليا الاستثمار في تأهيل العاملين لاستلام مراكز قيادية أكثر من أية فترة أخرى في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية -----.
- ٨- تبدي النساء العاملات عموما مظاهر سلوكية تتماهى مع سلوك القادة الناجحين أكثر من الرجال -----.
٩. غالبا ما تتأتى عظمة القادة على مر التاريخ من ظروف خارجية أسبغت عليهم هذه الصفة (بفعل حادث ما) -----.
١٠. معظم الأشخاص الذين يمتلكون مواهب قيادية ممتازة يتمتعون بمعدل ذكاء فوق الوسط -----.
١١. في أكثر الأحوال، تحرك القادة البارزين رغبة بالسيطرة والتحكم -----.
١٢. غالبية القادة العظام في العالم برزوا بعد بدايات متواضعة -----.

### الإجابات

السؤال الأول: (صح). يقدم معظم المشاركين عادة إجابة صحيحة عن هذا السؤال، إذ تؤكد كل الدراسات الصادرة منذ فترات طويلة على ضرورة استعادة ثقة العاملين وإيمانهم بالإدارة. إحدى تلك الدراسات التي اطلعنا عليها مؤخرا، وشملت ٢١٥ شركة، أشارت إلى أن ٧٥٪ من المدراء - وهي نسبة مخيفة - اعترفوا بأنهم يشعرون بتدني مستويات الثقة في شركاتهم خلال السنتين الماضيتين.

السؤال الثاني: (صح). على عكس ما يعتقد بعض الناس، يبرز القائد الناجح عادة من بين صفوف الأتباع المخلصين. ويقول علماء نفس إن هؤلاء الأشخاص يتفهمون أهمية الولاء، ويقتنعون تماما بأنهم إن عملوا بصمت وجد لخدمة رؤسائهم فلا بد أن يأتي الوقت الذي تتاح لهم فيه فرصة العمر لتكافئهم الظروف بالطريقة المناسبة. «الفكرة القائلة بأن للقادة العظام تاريخ حافل بالمشاكل مع رؤسائهم، أو أنهم لا يستهدفون إلا لعب أول الأدوار، فكرة

سخيفة تماما»، كما يقول روبرت مكارتي، المشرف على تدريب وتأهيل المدراء التنفيذيين. «لقد عملت مع عشرات القادة البارزين الذين بنوا سمعتهم على مر السنين باعتبارهم جندا مخلصين، ينتظرون الوقت الذي يبسطون فيه سلطتهم ويحتلون أعلى المناصب».

السؤال الثالث: (صح). يبدأ بعض الناس بإظهار مواهب وقدرات قيادية في مرحلة مبكرة جدا من العمر، لكن الغالبية العظمى تكتسب هذه المواهب وتطورها على مر السنين استجابة لتحديات وفرص ترتبط جدا بتلك المواهب القيادية.

السؤال الرابع: (صح). تشير بعض الدراسات التي أجريت تحضيرا لهذا الكتاب إلى أن ٨٢٪ من المدراء التنفيذيين الذين جرى تصنيفهم على أنهم قادة غير عاديين قالوا إنهم طوروا مواهبهم القيادية نتيجة شعورهم بهوس أو ولع شديد بقضية أو مبدأ أو هدف محدد. ومن بين المشاعر التي تكرر ذكرها: الرغبة الجامحة بالتفوق والتميز، السعي لـ «رفع الظلم»، الحاجة إلى تحقيق العدالة، الطبيعة التنافسية، متعة الانتصار والتغلب على الأقران والأقرباء، الرغبة الدفينة بإرضاء أحد أو كلا الوالدين.

السؤال الخامس: (صح). تتبع الإجابة عن هذا السؤال منطقيا الإجابة السابقة، والفرق بينهما يقتصر على استخدام كلمات «محنة» و«تضحية» و«ظلم». يخبرنا علماء النفس أن معظم الناس يبقون سلبيين وقانعين بحياتهم طالما بقيت القيم التي يتشبثون بها والأفكار التي تستحوذ عليهم سليمة وغير معرضة للتهديد. أما حين يحدث شرخ في واحدة أو أكثر من هذه القيم أو تتعرض إحداها أو كلها للخطر أو للزوال، فغالبا ما يكون الرد فوريا وعنيفا جدا.

«نعرف الكثير من الناس العاديين الذين كانوا على الدوام خجولين وطيعين بطبعهم، تحولوا فجأة إلى أشخاص قادرين على التركيز والاتصال مع الآخرين، ليتلاشى أي شعور لديهم بالخجل أو التردد أو التحفظ»، حسبما يقول الدكتور ريموند هاريسون الأخصائي بالطب النفسي السريري.

النموذج المثالي على ذلك تجسده السيدة كارولين مكارثي، ربة المنزل المحبة المولعة بأسرتها التي تسكن ضاحية مينيولا قرب نيويورك، وتعمل ممرضة بدوام جزئي في أحد المشافي. عاشت السيدة مكارثي طيلة حياتها مع أسرتها في لونغ ايلاند بسلام ودعة إلى أن دمر مسلح مختل العقل أركان عالمها الصغير في السابع من كانون الثاني/يناير عام ١٩٩٣، فقتل زوجها وأصاب ابنها بجراح خطيرة خلال هجوم جنوني دون أي استفزاز على ركاب قطار قادم من مانهاتن (اشتهر الحادث باسم «مجزرة قطار لونغ ايلاند»). ما عانتها السيدة مكارثي، وغيرها من عائلات لونغ ايلاند، في الأسابيع والأشهر التي تلت الحادث من رعب وغضب حرك فيها مشاعر قوية أكسبتها قوة داخلية لم تعرف كارولين قط أنها تمتلكها. فقد وجدت نفسها فجأة في خضم واحدة من أكبر وأشد القصص بشاعة وترويعا في تاريخ لونغ ايلاند، أدت إلى تفجر موجة حنق عارمة استحوذت على سكان منطقة نيويورك لشهور طويلة، واحتلت عناوين الأخبار في كافة وسائل الإعلام العالمية. أظهرت كارولين قدرا هائلا من القوة والشجاعة خلال التحقيقات التي أجرتها الشرطة، وعبر جلسات المحاكمة التي انتهت بإدانة المتهم وإصدار الحكم عليه. فقد تحملت تبريح عدد لا يحصى من المقابلات التي أجرتها طواعية مع أجهزة الإعلام، لكن سكان لونغ ايلاند اكتشفوا فيها بعد كل ما حدث، وعبر كل المعاناة الطويلة، شخصية فريدة متميزة تتمتع بقدرات ومواهب قيادية بارزة .

في خريف عام ١٩٩٦، اختيرت ربة المنزل الهادئة الخجولة من مينيولا عضوا في الكونغرس عن مقاطعة ناسو بعد أن اعترف سكانها بجميل كارولين، وذلك في أبرز مظاهر التعاطف المتبادل وأكثرها إثارة في تاريخ لولاية. ومازالت أصداؤها صوتها الحماسي وحججها الدامغة لصالح تشريع قوانين أكثر صرامة للحد من انتشار الأسلحة، والاعتراف بحقوق ضحايا العنف، تتردد في

قاعات الكونغرس حتى يومنا هذا، الأمر الذي أدى إلى إعادة انتخابها لولاية ثانية عام ١٩٩٨، وثالثة في كانون الأول/ديسمبر عام ٢٠٠٠.

السؤال السادس: (خطأ). في استطلاع أجري مؤخرا، قال ٦٥٪ من المدراء التنفيذيين إنهم يعتبرون أنفسهم انطوائيين لا انبساطيين، رغم إدراكهم أن الآخرين غالبا ما يعتبرونهم منفتحين واجتماعيين وميالين للتعامل مع الغير بتلقائية ودون تعقيد. ومن الملاحظ أن الدراسات الأخرى غير الرسمية التي أجريناها على مر السنين أظهرت نتائج مماثلة تشير إلى أنه برغم المظاهر الخارجية فإن نسبة عالية ممن يتمتعون بمواهب قيادية بارزة هم في الحقيقة أشخاص محافظون ومنعزلون بطبعهم وأقل اجتماعية مما نظن.

السؤال السابع: (صح). يقدر العديد من الاستطلاعات وعمليات المسح المبلغ الموظف حاليا بين ٦٠ إلى ١٠٠ بليون دولار سنويا، مع توقع نسبة زيادة تتراوح بين ٥ - ١٥٪ سنويا في المستقبل المنظور.

السؤال الثامن: (صح). تشير الدراسات الصادرة مؤخرا إلى أن النساء العاملات عموما يظهرن مواهب قيادية أساسية يتفوقن بها على الرجال، وأن الفجوة بين الجنسين تتسع باطراد. ومن بين هذه القدرات القيادية المختبرة: حسن الاستماع، أسلوب الإدارة المعتمد على القيم، اتساق عملية اتخاذ القرار، القدرة على إشاعة ودوام الثقة، المقدرة على الإلهام والتحفيز.

السؤال التاسع: (صح). من المثير إن الغالبية العظمى من كبار القادة على مر التاريخ قد أظهروا قدراتهم القيادية خلال حقب الأزمان العصيبة أو في فترات عدم وضوح الرؤية وعدم الاستقرار. وعمل بعضهم في الماضي على استخدام ذلك لإثبات حقيقة أن البشر جميعا يمتلكون خصالا ومواهب قيادية كامنة تنتظر تحفيزها بفعل حادث طارئ (مؤلم ومزعج في الغالب).

السؤال العاشر: (خطأ). في السنوات الأخيرة، أظهر الكاتب الذائع دانييل كولمان بصورة مقنعة أن الذكاء، برغم أهميته، لا يرتبط جدليا بالنجاح في القيادة. وتشير اكتشافات الدكتور كولمان (من بين العديد من المؤلفين) إلى أن النضج الشعوري والصحة النفسية يلعبان الدور الأهم، يتلوهما عدد من الاعتبارات التنموية والتطويرية للمهارات. النقطة التي يجب إثارتها هنا تكمن في أن الكثيرين، بمن فيهم العديد من العاملين في مجال التعليم والتأهيل، قد بالغوا في التركيز على أهمية اختبارات الذكاء كأحد عوامل التنبؤ بالنجاح. والحقيقة أن القيايين الناجحين يتوزعون على مختلف درجات السلم، مع وجود بعض من أفضلهم قرب قاع «مستوى الذكاء العادي»، وأسوأهم عند القمة.

السؤال الحادي عشر: (خطأ). لقد أظهرت الأبحاث باستمرار أن القادة العظام الحقيقيين تدفعهم الرغبة بخدمة الآخرين، مواطنين كانوا أم موظفين، لا الهيمنة عليهم.

السؤال الثاني عشر: (صح). قد تبدو الإجابة عن هذا السؤال بدهية للبعض، نظرا لحقيقة أن الغالبية العظمى ممن ولدوا قبل عام ١٩٠٠ عاشوا حياتهم في ظروف متواضعة، إن لم نقل في حالة من الفقر المدقع. ومع ذلك يشير عدد من علماء الاجتماع والمتخصصين في علم النفس الاجتماعي إلى نظرية حديثة مفادها أن فرض درجة من التضحية بالذات خلال مرحلة النمو، وما ينجم عن ذلك عادة من إحساس أكبر بالانضباط، قد تساعد على تحفيز القدرات الإبداعية لدى الأطفال وتزودهم بقدر أكبر من المرونة والطموح المستدام. وتبعا لبعض المختصين، لا تتوفر هذه الخصال عادة لدى أبناء الأسر الموسرة أو المتمتعة بالمزايا وذلك لتقلص الحاجة إلى التضحية والحفاظ على الموارد المتاحة.

وعلى الرغم من توفر أمثلة كثيرة لقادة تحدروا من أسر مرموقة وثرية، كآل كينيدي أو روكفلر أو بوش، فإن النسبة الأكبر من القادة السياسيين وكبار رجال الأعمال اليوم يبرزون من طبقة المهنيين (الياقات الزرقاء) وأبناء الجيل

الأول من الأسر المكونة حديثاً. ويشتهر هؤلاء القادة المتميزون بالتزامهم العميق بقيم الأسرة، وبقدرتهم على تحدي المشاكل ومواجهة الصعاب.

### دلائل ومؤشرات فشل القيادة

تبدو العلاقة وثيقة، على الصعيدين النظري والعملي كليهما، بين أسلوب الإدارة الناجح والقدرة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، فقد أظهرت الدراسات مرارا أن واحداً من أهم سببين أو ثلاثة لترك العمل يكمن في فقد العاملين ثقتهم بإدارة الشركة، الأمر الذي يجعل من الأهمية بمكان بقاء المدراء والمسؤولين التنفيذيين ذوي النوايا الطيبة متيقظين لالتقاط أية إشارات تدل على أن الموظفين الأكفاء بدؤوا يفقدون إعجابهم بأداء أو سلوك رؤسائهم في العمل (وهذا قلب واضح للمعايير، إذ درجت العادة على تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهـم).

نورد فيما يلي قائمة بتلك المؤشرات:

#### ١. انخفاض مستويات التواصل مع الجهات العليا

تتجسد أوضح الدلائل على فقدان رئيس أو رب العمل مصداقيته في الانخفاض الحاد والمستمر في كم المعلومات والآراء التي يتلقاها، وفي انقطاع سبل الاتصال مع مكتبه في الشركة. وقد لا يبدو هذا الانخفاض في أحوال كثيرة مقصوداً، لكن النتيجة تبقى واحدة، فرغم تمتع المدير بكامل سطوته ونفوذه يجري باطراد تهميشه ودفعه إلى خارج نطاق «الحلقة المؤثرة في صنع القرار».

#### ٢. ازدياد الدلائل والمؤشرات على قلة احترام السلطة

غالباً ما تتخذ مظاهر استياء العاملين أشكالاً بسيطة وغير مباشرة يصعب استشفافها في البداية، ثم ما تلبث أن تتبلور لتصبح أكثر وضوحاً وجرأة، كرفع الحاجبين بدهشة لدى سماع شيء ما قاله المدير مثلاً؛ أو هزة رأس خفيفة وغير مقصودة تعبر عن الأسف والامتعاض في لحظة حاسمة؛ أو

إشارة مشاكسة تعكسها لغة الجسد؛ أو تأخر وتردد في تنفيذ التعليمات؛ أو توقف عملية التواصل بالنظر ولغة العيون.. كل ذلك يعتبر دلائل أولية وغير مباشرة على تصاعد حدة الشعور بالاستياء بين العاملين وقلة احترامهم للإدارة.

٣. ازدياد الدلائل على تجاهل الموظف الأعلى مرتبة بهدف تصريف شؤون العمل.

لا شيء يؤثر سلبا على علاقة الرئيس بمرؤوسيه كتجاهل تسلسل التراتبية الوظيفية عمدا - ولو لمرة واحدة، وحتى في أجواء العمل الحديثة ضمن مؤسسات تتمتع بالمرونة وتكافلية الأداء. إذ تعتبر أولى الإشارات وأكثرها شيوعا على وجود مشاكل جذرية مع المدير المسؤول أو رب العمل. حدث ذلك مثلا في قسم التقارير التقنية في إحدى شركات الاستشارات الهندسية. كان ماكسويل، مدير القسم، شخصا مسنا ولجوجا وعيَّابا. ولم يؤد أسلوبه النزق في متابعة أتفه التفاصيل إلى إحباط موظفيه فحسب، بل تسبب غالبا في تأخير تسليم التقارير في مواعيدها المحددة، وبالتالي تعطيل العمل. وحين يطلب منه التوصل إلى قرار كان يماطل ويتلكأ أياما في بعض الأحيان، مما دفع موظفيه إلى تجاهله وتسليم تقاريرهم مباشرة إلى رؤساء الأقسام المعنية لتصريف شؤون العمل. وهكذا اعتادوا تجاوز ماكسويل تماما عند اتخاذ القرارات الحاسمة في حالات الضرورة القصوى، مما ولد الكثير من الخلافات في القسم وأدى إلى انخفاض الروح المعنوية وازدياد حدة استياء العاملين وخسارة أفضلهم.

٤. تزايد ظاهرة «الشللية» في العمل

رغم صعوبة إثبات ذلك إحصائيا، لاحظنا مرارا أن العاملين الذين يكونون احتراما مدراءهم يتصرفون غالبا بطريقة واثقة تعكس موقفا تضامنيا متبادلا بين الفرد والجماعة. بعبارة أخرى، يشعر الموظفون براحة أكبر عند تعاملهم

كأفراد وأعضاء ضمن مجموعة كبيرة مقارنة بأولئك الذين يعملون تحت إمرة «مدراء إشكاليين». في هذه الحالة الأخيرة، لاحظنا وجود دلائل على مزيد من الانقسامات إلى «شلل» و«معسكرات» تتذرع فيها الجماعة الكبيرة وتنقسم على نفسها. وكثيرا ما ترافق ذلك مع انخفاض في مستويات التواصل وازدياد حدة التوتر في جو العمل. فالشللية تؤدي إلى الخصومات والعداوات، وتحل فيها المنافسة على السلطة محل التعاون الضروري لتحقيق الأهداف المطلوبة.

#### هـ. السلوك «السلبى - العدوانى» فى العمل

تستخدم عبارة «السلوك السلبى-

#### من الأقوال المأثورة

العدوانى» لوصف أعراض آفة مهنية تنتشر

«إم جوهر القيادة يكمن فى فى ثقافة الشركات التى يتولى إدارتها امتلاك زؤى يجرى التعبير رئيس يفتقر إلى الكفاءة والفاعلية. وفى عنها بوضوح وفاعلية فى كل حالات كهذه يتردد العاملون - أو يرفضون مناسبة، إذ لا مكان للغموض عادة تحمل المسؤولية أو مواجهة تبعات والشك فى سدة الرئاسة».

ثيودور هزبيرغ، والتحدى بل نتيجة إحساسهم باليأس

الرئيس الأسبق لجامعة والقنوط. فى أحوال كثيرة، يتراوح سلوك

نوتردام الموظفين المرتبكين أو المحبطين بين الرغبة

فى «الصراع» أو «تصحيح» المشكلة وبين

الاستكانة والتسليم باستحالة التغيير وعدم جدوى المحاولة. وغالبا ما تعكس

كلتا الحالتين الشعوريتين والسلوكيتين عدم احترام متأصل لرموز السلطة أو

بعض أفرادها.

### ٦. المبالغة في توثيق وتمحيص سجلات الموظفين

إن الرغبة في توثيق كافة جوانب وإجراءات التعامل مع الآخرين واحدة من أكبر المظاهر السلبية في مجتمع يكثر فيه الاحتكام للقضاء. فغالبا ما نلجأ اليوم إلى محامين و عقود معقدة لإبرام صفقات كانت تتم في الماضي بمجرد المصافحة أو إعطاء كلمة شرف، الأمر الذي يعكس مدى تدهور علاقات الثقة في المجتمع.

ليس من المفاجئ أن ينعكس ذلك على موقع العمل، حيث شاعت إجراءات توثيق التعامل مع الموظفين ورفع قضايا ضدهم بطريقة لم تشهدها الولايات المتحدة من قبل. ومن الطبيعي أيضا أن تزداد نسبة حدوث مثل هذه الإجراءات والسلوكيات في شركات تعاني من مشاكل تتعلق بالثقافة السائدة وأسلوب الإدارة المتبع.

### ٧. ازدياد الرغبة بتوجيه النقد الصريح أو السخرية من المسؤولين الأعلى مرتبة

لربما كان توجيه النقد اللاذع للمدراء وأصحاب العمل، أو السخرية العلنية منهم، أشنع وأخطر مظاهر عدم الاحترام، إذ غالبا ما يحدث في المراحل النهائية لعلاقة عمل إشكالية وريئة، ويؤدي إلى انفصال من نوع ما. وقد تكون للجاهرة بتوجيه النقد والسخرية تطورا طبيعيا لما يجري في الخفاء من غمز ولمز. وحسب تقديراتنا، ليس لدى المدير الكثير ليفعله في إيقاف أو حتى التخفيف من غلواء الانتقادات العلنية. في معظم الحالات التي لاحظناها على مر السنين، أفرز كل ذلك بصورة حتمية تغييرات واسعة في مواقع ومناصب الموظفين والمدراء في آن معا. على سبيل المثال، بلغ إحساس تانيا بالإحباط والاستياء لعدم كفاءة مديرها حدا دفعها إلى الشكوى منه إلى كل موظف في الشركة تقريبا. لكن عوضا عن التحقيق في هذه الشكاوى واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الخلل، قامت الشركة بتسريح تانيا لعدم ولائها

للشركة. والمؤكد أن الإدارة، باتباعها الطريقة التقليدية في حماية واحد من أفرادها، لم تفتش فقط في معالجة الأسباب التي أدت إلى تفاقم المشكلة - أي عدم كفاءة المدير - بل أرسلت إلى كافة موظفيها إشارة واضحة بأن حفظ ماء وجه المدير أكثر أهمية من محاسبة التقصير وعدم الكفاءة.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

لحفاظ على الروح المعنوية، ورفع الإنتاجية، وتقليص نسبة استبدال الموظفين، يتوجب على الإدارة تشجيع كواردها على التعبير عن أفكارهم بحرية ودون خوف من العواقب، حتى وإن تعارضت مع سياسات وممارسات الشركة.

### تغيير دور الكوادر القيادية

مع تغير ديناميات الثقافة التنظيمية في الشركات خلال العقود القليلة الماضية، وظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة، وسرعة وسهولة وسائل الاتصالات، والأهم من ذلك، تغير جملة المواقف والبنى النفسية للعاملين، تحول الدور الذي تلعبه الكوادر القيادية من أسلوب السيطرة باستخدام السلطة والنفوذ إلى أسلوب التنسيق والتعاون من خلال الإقناع والتحفيز.

### من الرؤية النظرية إلى أرض الواقع

يقول بويت وكون في كتابهما الرائج، «مكان العمل عام ٢٠٠٠»، إن على الكوادر القيادية في العقد القادم إشاعة الثقة المتبادلة وتطويرها مع العاملين في شركاتهم، بما في ذلك الاهتمام بالقضايا التالية :

■ بناء الثقة من خلال النجاح. فعبر إتاحة الفرص لتحقيق سلسلة من النجاحات البسيطة، سوف تبني الثقة وتتطور لدى العاملين لمواجهة أكبر التحديات والتغلب عليها.

■ تدعيم كافة النجاحات المتحققة بإعطائها القدر الكافي من الثناء والثواب والتقدير.

■ تحويل العمل إلى متعة.

■ التدريب والتأهيل والإشراف. لم يعد القيادي يتحكم، ويأمر، ويطلب، وينتقد. بل يسأل العمال عن الأسلوب الأمثل لحل المشكلات، ويصححها من خلال مزيد من التدريب والتأهيل. كما يتأكد من توفر ما يكفي من التدريب والمصادر والموارد للعاملين، ويناقش معهم الاتجاه العام الذي ينبغي اتباعه، ثم يتراجع ليترك أعضاء فريق العمل يستلمون زمام الأمور. وفي حال ظهور مشكلة ما، فهو متواجد على الدوام للتوجيه، والمناقشة، وإسداء النصيحة، وتوفير الدعم الإضافي المطلوب.

### مشاركة الموظف: مفتاح القيادة الفعالة

في أحدث دراسة أجرتها كلية مارشال لإدارة الأعمال التابعة لجامعة ساوث كارولينا<sup>(1)</sup>، قام الباحثون بتقييم الشركات تبعاً لنسبة مشاركة الموظفين فيها، وذلك اعتماداً على معطيات قدمتها ٢١٦ من أفضل ١٠٠٠ شركة مدرجة على لائحة مجلة «فورتنش». وقارنوا انتشار هذه الممارسة مع عائدات الشركات وفق سلسلة من المؤشرات المادية - تشمل المبيعات، والأسهم، والأصول، واستثمارات حامل الأسهم - وتبين لهم في كل من هذه المؤشرات أن عوائد الشركات تتناسب طردياً مع ارتفاع نسبة مشاركة الموظفين.

في السنة المالية ١٩٩٦، على سبيل المثال، بلغ المعدل الوسطي للعائدات على استثمار السهم (سعر السهم الواحد حسب تقييم سوق العملات بعد خصم أرباحه) ٤٤٪ في الشركات التي ترتفع فيها نسبة مشاركة العاملين. مقارنة بنسبة ٢١٪ لدى الشركات التي تنخفض فيها هذه المشاركة. «يمثل هذا الفارق بلايين الدولارات من العائدات للمستثمرين»، كما يقول إدوارد لولر، كبير الباحثين وأستاذ المنظمات وإدارة الأعمال في كلية مارشال التابعة لجامعة ساوث كارولينا. ويؤكد لولر أن برامج مشاركة الموظفين تجعلهم يشعرون بمزيد من القناعة والرضى بوظائفهم، ويقلص بالتالي احتمال تركهم لها. وهذه نتيجة

مهمة في وقت تتزاحم فيه الشركات للحصول على العمالة الماهرة المؤهلة والاحتفاظ بها.

### التحدي المتمثل في إيجاد كوادر قيادية للمستقبل

إن تحدي اكتشاف أفضل المواهب الإدارية والاحتفاظ بها، والذي تكرر الحديث عنه مؤخراً، ازداد وتنامى نتيجة نقص الكوادر القيادية المؤهلة، وقلة الاهتمام بتطوير المواهب المتاحة داخل الشركة، وارتفاع تكاليف استخدام الكوادر المهنية المؤهلة من خارجها. وكما يشير تقرير مجلة «اتش. ار. ماغازين» (HR Magazine) في عددها لشهر شباط/فبراير عام ١٩٩٩<sup>(٢)</sup>، بيدي الخبراء المختصون الآن اهتماماً أكبر بحاجة القرن الحادي والعشرين إلى الكوادر القيادية.

#### من الأقوال المأثورة

«يجب اعتبار القيادة وظيفية من الوظائف داخل الشركة لا نزعة فردية لدى بعض الأشخاص فيها».

ادوار: شلبيرغ،

معهد ماساتشوستس

للتقنية»

(Massachusetts Institute of)

Technology)

ويقول وليم بيام، المدير التنفيذي العام لشركة «ديفيلوبمنت دايمشنز انترناشونال» (Development Dimensions International)، وهي شركة استشارات عالمية في مجال الموارد البشرية يقع مقرها الرئيسي في مدينة بريدجنفيل بولاية بنسلفانيا، إن عدم وضع خطط محددة لإيجاد كوادر قيادية مستقبلية تحل محل الكوادر الحالية ليس سوى قبلة موقوتة توشك على الانفجار منذ عقد ونيف. وهو يعترف بوجود فجوة قيادية تتسع باطراد وتهدد آثارها المتفشية شركات العالم أجمع في العقود القادمة. يضيف بيام: «لقد أجرينا استطلاعاً ميدانياً شمل ١٥٠ شركة من تلك المدرجة على لائحة مجلة 'فورتشن' لأفضل ٥٠٠ مؤسسة في الولايات المتحدة، وكانت النتيجة تبعث على القلق، إذ إن الشركة العادية تتوقع أن يترك ٣٣٪ من الكوادر القيادية والمدراء التنفيذيين

وظائفهم في السنوات الخمس القادمة، في حين أعرب ثلث مسؤولي الشركات عن شكوكهم في إمكانية إيجاد بدائل قيادية مناسبة تحل محلهم».

طلبت الشركة من ١١٠ مدراء ومسؤولين تنفيذيين وضع تقديرات للتكلفة التي تتحملها الشركات في العام الأول من محاولتها ملء إحدى الوظائف التنفيذية الشاغرة، فبلغ «المعدل الوسطي ٧٥٠ ألف دولار، بما في ذلك تكلفة العثور على المدير الجديد، وتأهيله، وتطوير إمكاناته، وإبصاليه إلى المستوى المناسب من السرعة والفاعلية».

في استطلاع آخر أجرته شركة «ماكينزي & كو» (McKinsey & CO)، وهي شركة عالمية للإدارة والاستشارات في مدينة نيويورك، أعرب ثلاثة أرباع الموظفين الذين شملتهم الدراسة عن قناعتهم بأن شركاتهم لا تتوفر لديها المؤهلات القيادية، أو تعاني نقصاً مزمناً في المواهب في كافة المجالات. وتزداد حدة هذا النقص مع التغييرات الطارئة على نوعية المؤهلات القيادية المطلوبة اليوم، خصوصاً من حيث اعتمادها على تلبية الحاجات النفسية للموظفين والقدرة على تحفيزهم. ويتفق سندي هارتلي، نائب رئيس الموارد البشرية في شركة «سونوكو» (Sonoco)، مع هذا الرأي إذ يقول: «تحتاج القوى العاملة هذه الأيام نوعاً جديداً من الكوادر القيادية يختلف عن الطراز السائد قبل عشرة أعوام. إذ يتحتم على قادة اليوم امتلاك القدرة على إلهام المحيطين بهم وتحفيزهم، علاوة على قيادة فرق العمل. ونظراً لبروز مثل هذه الحاجات الجديدة تتضاعف توقعاتنا حول المؤهلات التي يجب توفرها لدى القياديين حالياً».

## من الأقوال الماثورة

## الصفات الاثنتا عشرة للقياديين الناجحين

تشير الأبحاث التي أجريناها في التحضير لهذا الكتاب وغيره من المشاريع إلى حقيقة مفادها أن النصائح والإرشادات التي قدمها «المرشدون الروحيون» في مجال الإدارة في الثمانينات والتسعينات كانت بمجملها صحيحة ومفيدة. لكنها تضمنت أيضا الكثير من المبالغات والتعقيدات.

ورغم أنه من المنطقي القول إن القيايين المتميزين هم أولئك الذين واجهوا/ وتغلبوا على مختلف المشاكل والصعوبات التي اعترضتهم في حياتهم المهنية، إلا أننا وجدنا أيضا أنهم يتمتعون بخصال وأنماط سلوكية متشابهة أسميناها «الصفات الاثنتا عشرة» للقياديين الناجحين حقا، وهي:

«قمنا بإجراء أكثر من مليون عملية مسح ميداني ووجدنا أن أسلوب الإدارة الديكتاتوري القديم لا يقارن بالأسلوب الحديث الأكثر إنسانية واهتماما بالعاملين. إن الموظف الذي يشعر بأن رئيسه يهتم بشؤونه يقدم أداء أحسن وإنتاجية أعلى، والنتائج المادية الملموسة دليل على ذلك».

دون كليفتون،

رئيس مؤسسة «غالوب»

(Gallop) في لندن

## ١. أتباع متحمسون يدينون لهم بالولاء

غالبا ما يفرض المسؤولون على مرؤوسيهم إطاعة الأوامر بسلطة وصلاحيات الوظائف التي يحتلونها. لكن هؤلاء ليسوا قادة حقيقيين. صحيح أن الأوامر ستنفذ، لكن ذلك يمثل كل ما يمكن تحقيقه. أما القادة الحقيقيون فيخلقون نوعا من الثقة في مساعديهم (لاحظ أنهم يعتبرونهم مساعدين لا مرؤوسين)، مما يولد لديهم رغبة ليس فقط بإطاعة الأوامر وتنفيذ التعليمات بل في أخذ زمام المبادرة والابتكار. وتقديم أفكارهم الخاصة وتصوراتهم ضمن الإطار العام لأهداف الشركة المنشودة.

لقد استطاع العديد من القياديين في مجال الأعمال التجارية حشد عدد كبير من الأتباع المخلصين والمتحمسين الذين يعملون ساعات إضافية، ويضحون برغباتهم الشخصية، ويبدلون أقصى طاقاتهم الذهنية، للمساعدة على تحقيق الأهداف التي وضعها قياديون يتواصلون معهم، ويكون لهم أعمق مشاعر الاحترام والإعجاب. على سبيل المثال، عندما طلبت شركة «ابل كمبيوتر» (Apple Computer) من ستيف جوبز العودة إلى العمل بعد سلسلة من الكوارث التي واجهتها، وافق على الفور، وهو يعرف أن هدفه ليس السيطرة على الشركة بل إعادتها إلى حالة الربحية. عمل ستيف ليل نهار لإعادة الشركة إلى سابق عهدها، وضرب مثالا يحتذى لكافة المدراء الآخرين الذين شمروا عن سواعدهم في كافة الأقسام ودفعوا الشركة قدما لتحقيق غاياتها: تطوير وتسويق نموذج الكمبيوتر «أي - ماك» (Mac-i) الذي أثبت نجاحه وفعاليتته.

القادة العظام الحقيقيون يلهمون موظفيهم عبر تقديم أنفسهم كنموذج يحتذى، كما هو حال مايك بيتزي، الذي يتذكره فرانك أشبي (أحد مؤلفي الكتاب) كشخصية قيادية من هذا الطراز.

كان مايك بيتزي، مسؤول الشرطة في واحدة من أعنف المناطق وأكثرها خطورة في الولايات المتحدة الأمريكية (القسم الشرقي من مقاطعة مدينة نيويورك، الذي يضم أحياء بروكلين وكوينز وستاتون ايلاند وناسو وسفوك)، رجلا صلبا وحاذقا، لكنه أيضا ظريف وطيب القلب، نال عددا لا يحصى من الجوائز وشهادات التقدير. قليل ممن عرفوا مايك، أو يعرفونه الآن، ينكرون حقيقة أنه من أعظم الشخصيات التي طبقت القانون في تاريخ الشرطة الأمريكية في القرن العشرين.

يخصص روبرت صباغ حيزا واسعا من كتابه «أصلب من أن يموت» (Too Tough to Die) <sup>(3)</sup> لسرد القصص والشواهد عن مايك بيتزي يفوق ما

خصص لأي رجل شرطة آخر، وهو محق في ذلك. فقد كان مايك موجودا على الدوام في مركز الحدث، واعتاد أن يلقي القبض على بعض عتاة المجرمين بمفرده، أو ينصب فخا للإيقاع بواحد من الذين وضعتهم العدالة على رأس قائمة المطلوبين العشرة في وقت متأخر من الليل، أو يتبادل الحديث مع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، أو يقدم النصح والمشورة لرجل شرطة غرير وجديد في المهنة.

أشاع مايك بين رجال الشرطة العاملين تحت قيادته إحساسا ملهما بالواجب والولاء والالتزام بالعمل، فاندفع كل منهم لأداء مهامه بحماس وتصميم، مدركا أن ذلك ما يتوقعه مايك منه، ولذلك لم يرغب بأن يخيب أمله.

### ٢. يتبنون نظرة إيجابية للعالم من دون القبول بالواقع المأزوم

القادة الحقيقيون لا يرضون بالقليل الذي تحقق. ولذلك فعيونهم اليقظة تبحث دائما عن آخر الابتكارات لتطوير أساليب العمل، وضمان استمرارية رضى الزبائن، وزيادة أرباح الشركات التي يديرونها. عقولهم مفتوحة أبدا للأفكار الجديدة وترحب بكل الاقتراحات؛ وحتى بعد إحداث التغييرات والتحسينات على الأداء، تراهم يتابعون البحث عن طرق أفضل لتحقيق الأهداف. قادة من هذا الطراز لا تعيق طموحاتها مشاعر القناعة والرضى الذاتي، بل يراجعون بشكل دوري كافة الإجراءات ويعدلونها لتناسب المقام، ولا يقعون في «غرام» أفكارهم، ولكن يتقبلون النقد والأفكار الجديدة المبتكرة.

### ٣. يعتبرون أنفسهم في حالة دائمة من التطور

مثلما يتبنى القادة الناجحون موقفا إيجابيا دون الاكتفاء بما أنجز، كذلك لا يرضون تماما عن أنفسهم، فتراهم يحضرون الندوات وبرامج تطوير الذات، ويستمعون إلى أشرطة التسجيل ويقرؤون أحدث الكتب والدوريات، ليس فقط للاطلاع على آخر الابتكارات في مجال اختصاصهم بل أيضا لزيادة معارفهم

وفهمهم للأمور في شتى المجالات. القادة الحقيقيون لا يقصرون مواهبهم على أعمالهم ووظائفهم، فهم يلعبون أدوارا فاعلة في الجمعيات والنوادي المهنية والتجارية التي ينتمون إليها للبقاء على اتصال بآخر التطورات، وتبادل الرأي مع زملاء المهنة في شركات أخرى. إضافة إلى مشاركتهم في المؤتمرات والاجتماعات لإيجاد شبكة من الأصدقاء المهتمين الذين يمكن اللجوء إليهم على مر السنين للحصول على المعارف والأفكار الجديدة والخلاقة.

#### ٤. يظهرون تميزهم في المواقف الصعبة

كلنا سمع بالحكمة المأثورة: «لا يولد القادة قادة بل تصنعهم الأيام بجاداتها الجسام»، وكمعظم الأقوال المأثورة هناك جزء كبير من الحقيقة فيها. لكن يبدو أن العديد من الأشخاص قد ولدوا قادة، وتولوا الريادة منذ نعومة أظفارهم، فاخترتوا رؤساء لفرق الألعاب الرياضية، وانتخبوا لتولي مناصب قيادية في الحركات الطلابية، وتولوا مسؤولية كافة الأنشطة التي انخرطوا فيها. وبطريقة ما بدا الأمر (على الأقل من وجهة نظر آبائهم الفخورين بهم) وكأن القدر يعدهم للعب أعظم الأدوار في الحياة. إلا أن هناك فئة أخرى من كبار القادة لم يولدوا كذلك، بل أصبحوا عظماء عندما تولوا مواقع قيادية، والتاريخ متخم بقصص رجال ونساء عاדיين برزوا فجأة من بين الزحام وتذروا قمم المجد حين دعت الحاجة للزعامة. ولربما كان ليخ فاليسا خير مثال على ذلك، فحين أضرب العمال في مصانع لينين لبناء السفن في مدينة غدانسك البولندية عام ١٩٨٠، مطالبين بتحسين ظروف العمل، قمعتهم الحكومة الشيوعية آنذاك بشدة. كان فالسيا كهربائيا في حوض بناء السفن وأحد قادة نقابة «تضامن» المستقلة. لم يأخذ الرجل حظا وافرا من التعليم، ولم يعتبر نفسه أكثر من مجرد حرفي، لكن مواهبه القيادية تفجرت في الوقت المناسب وحين كانت الحاجة ماسة إليها، فجاهر بالتعبير عن مواقف العمال

وتحديدهم للسلطة. ورغم اعتقاله وسجنه مرات عدة، إلا أن قيادته لإضراب العمال ألهمت كافة فئات الشعب البولندي للعمل على قلب نظام الحكم. نال الكهربائي المغمور جائزة نوبل للسلام عام ١٩٨٣، وانتخب رئيساً لبولندا عام ١٩٩٠.

#### ٥- يتفهمون الناس العاديين

يفهم القادة العظام أفعال وردود أفعال الناس العاديين، ويدركون تماماً أهمية دورهم كعامل محفز ومثير - حين يحتكمون إلى بواعث ومشاعر وأحاسيس الآخرين. كما يبدون اهتماماً أصيلاً بالناس الذين يتعاملون معهم، وقد عبر ديل كارنيجي عن ذلك بعبارة جذابة حين قال: «اهتمامك الحقيقي بالآخرين يكسبك خلال شهرين عدداً من الأصدقاء لا يمكنك اكتسابه في سنتين من العمل الدؤوب لإثارة اهتمام الآخرين بك».

#### ٦- يتوقعون الأفضل من أنفسهم ومن الآخرين

يضع أفضل القياديين الذين نعرفهم معايير عالية لأنفسهم ويعملون جاهدين لبلوغها وتجاوزها. ويدرك هؤلاء أن الأضواء مسلطة عليهم وأنهم محط أنظار الآخرين، فيأخذون على محمل الجد القيام بمسؤولياتهم بطريقة ستصبح نموذجاً يحتذى. كما يؤمنون بطلب العلم «من المهد إلى اللحد»، ومع أن لهم أخطاءهم كغيرهم من البشر، إلا أنهم يعتبرونها تجارب يستخلصون منها العبر والدروس، ويحاولون جهدهم تحويلها إلى نجاحات وانتصارات.

يقدم المدير التنفيذي الأسبق لشركة «كوكا كولا» (Coca Cola)، روبرت غويزيتا، خير مثال على ذلك. فحين اتخذ قراراً بتغيير اسم الـ «كوكا كولا» المعروفة عبر الأجيال إلى «الكولا الجديدة» (New Coke)، أدهشت ردة فعل الجمهور الشركة. وبرغم أبحاث خبراء السوق، لم تعجب «الكولا الجديدة» الزبائن، وأرادوا العودة إلى الصيغة القديمة. إن أي مدير قيادي لا يتمتع

بحصافة روبرت كان سيتشبت بقراره على الأرجح ويضخ ملايين الدولارات في حملات دعائية لإنقاذ فكرته ومعاودة الواقع، لكن غويزينا تجاهل كرامته وكبيرائه وأعاد المنتج القديم تحت اسم جديد، «الكولا الكلاسيكية» (Classic Coke). وكان قراره صائبا هذه المرة، فبعد فترة وجيزة اختفت «الكولا الجديدة» من الأسواق واستعادت «الكولا الكلاسيكية» موقعها الريادي الذي احتفظت به على مر الأجيال.

٧ - يعتمدون على مجموعة ثابتة من

المعتقدات والقناعات الراسخة التي تهديهم  
سواء السبيل

### من الأقوال المأثورة

«إن لم تركيب أخطاء فأنت لم  
تتخذ قرارات».

يلتزم السير جون تمبلتون، مؤسس

كاتب مجهول

«صندوق تمبلتون» (Templeton Fund)، أحد

أكثر الصناديق التعاونية ربحية في العالم، بالفلسفة القائلة إن أكثر الناس نجاحا أشدهم إيمانا بالبواعث الأخلاقية. ويقول إن مثل أولئك الناس يمتلكون أعمق فهم لأهمية المبادئ الأخلاقية في العمل التجاري، ويمكن الاعتماد عليهم لإعطاء كل ذي حق حقه والابتعاد عن الغش والتلاعب في التعامل مع زبائنهم. لكن أكثر المبادئ أخلاقية، كما يصير السير جون، تتبع مما يدور في خلد المرء، «فإن ملأت عقلك بأفكار ودودة سمحاء تهدف إلى مد يد العون للآخرين، تكون قراراتك وأفعالك أخلاقية». تشكل الأمانة والصبر مع العمل الجاد مفتاح هذه «الفلسفة التمبلتونية»، ذلك «أن الأفراد الذين تعلموا استثمار وتوظيف أنفسهم كليا في عملهم هم الناجحون. فقد عرفوا ما لديهم، ولم يدركوا قيمة المال فقط بل قيمة أنفسهم أيضا».

٨ - يمتلكون الصلابة والقدرة على السخرية من الذات في آن معا

القادة الحقيقيون ظرفاء يتمتعون بروح الدعابة ولا يأخذون أنفسهم

كثيرا على محمل الجد. خير مثال على ذلك، فيكتور كييام، المدير العام

وصاحب شركة «رامنغون شيفر» (Ramington Shaver). يذكر فيكتور أنه في أول عمل قام به، حين كان بائعا لأحزمة الـ«بلايتكس»، راودته فكرة خالها حيلة رائعة لتسويق المنتج. كان يعرف صعوبة تنظيف الأحزمة القديمة فأعلن عن عرض خاص: «استبدلي حزامك القديم بحزام بلايتكس الجديد بسعر مخفض». نجحت الفكرة على ما يبدو أكثر من اللازم، إذ تكومت أعداد هائلة من الأحزمة القذرة على أرض متجر الشركة في نيويورك، وكادت الشرطة تلقي القبض على فيكتور لخرقه قواعد النظافة والصحة العامة.

٩. لا يثنيهم عن عزمهم لا الإحباط ولا الرفض ولا الفشل ، لأنهم

يمتلكون «توازنا داخليا» رغم أفكارهم القوية

أحد القيايين الناجحين الذين لم يدعوا الفشل يثنيهم عن عزمهم هو توم موناهان، مبتكر «بيتزا دومينو» (Domino Pizza)، الذي قضى ثلاثين عاما في تطور المشروع من مطعم صغير إلى سلسلة من آلاف المنافذ التي تباع وتوصل البيتزا إلى المنازل. في عام ١٩٨٩ قرر توم بيع شركته الناجحة الشهيرة والتفرغ للأعمال الخيرية. لكن خطته فشلت، فبعد سنتين ونصف واجهت الشركة التي اشترت سلسلة المطاعم مصاعب كبيرة وعجزت عن الاحتفاظ بنفس الزخم، فاضطر توم للعودة إلى العمل لإنقاذ الشركة التي بناها بنفسه.

تطلبت إعادة بناء الشركة وتوسيعها جهدا مضنيا وصبرا طويلا، لكن الإصرار العنيد الذي أنقذ توم من الفقر والحرمان وسوء المعاملة في طفولته ليصبح واحدا من كبار رجال الأعمال، مكنه أيضا لا من إعادة «بيتزا دومينو» إلى شهرتها السابقة فحسب، بل من توسيع الشركة لتشمل ستة آلاف متجر، ينتشر ألف ومائة منها خارج الولايات المتحدة.

### ١٠. يفكرون بطريقة إيجابية

يساعد التفكير الإيجابي على زيادة الفاعلية في أداء العمل لسببين رئيسيين: أولاً، يكتشف قدرات كانت كامنة، ويظهر بالتالي موارد مجهولة؛ وثانياً، يبقى الذهن في حالة توازن بعيداً عن الخوف والقلق، وهما ألد أعداء النجاح والكفاءة في العمل. التفكير الإيجابي يضع الذهن في حالة مناسبة للنجاح، فيشحن الملكات ويحفز القدرات. ولأنه يعطي فهماً جديداً للحياة، فهو يوجه الإنسان نحو غايته المنشودة، ونحو اليقين والثقة، بدل الشك والخوف والمجهول.

يعزو مايكل جوردان سر نجاحه إلى التفكير الإيجابي؛ ففي عالم كرة السلة، كغيره من مجالات الحياة، يسهل التخاذل والتراجع عندما لا تسير الأمور على ما يرام. يقول جوردان: «بعض الناس يشلهم الخوف من الفشل والتفكير في احتمال النتائج السلبية. فهم يخافون من الظهور بمظهر سيئ أو التعرض للإحراج والارتباك. أنا من جهتي أدركت أنني لو شئت تحقيق أي شيء في الحياة فعلي أن أكون جريئاً، أن أبادر إلى الحصول على ما أريد. إذ لا أعتقد بأنك قادر على تحقيق شيء إن كنت مستكيناً وسلبياً. ورغم إدراكي أن الخوف يشكل عقبة أمام الآخرين، إلا أنه ليس سوى وهم بالنسبة لي. وحين تبدأ المباراة لا أفكر بشيء سوى ما أحاول تحقيقه».

لا تختلف قيادة الفريق الرياضي عن قيادة فريق العمل، فالقائد الملمم في كلتا الحالتين يفكر بشكل إيجابي، وينقل ذلك الموقف إلى كافة أعضاء الفريق، فيجدد حماسهم والتزامهم بتحقيق الأهداف المتوخاة.

### ١١. يركزون على إنجاز العمل

لقد صادفنا جميعاً أشخاصاً في مواقع قيادية يتمتعون بكافة صفات القيادي الناجح، لكنهم لسبب ما لم ينجحوا. خلل بسيط في مكان ما أضع عليهم فرصة التميز. ما هو هذا السبب وما الذي حدث لهم؟

قبل عدة سنوات أتاحت لنا فرصة دراسة هذه الظاهرة عن قرب، إذ إن أحد عملائنا كان متحمسا جدا لتوظيف مدير مبيعات إقليمي في شركته، فقد زكاه الكثيرون على أعلى المستويات، وخلال عملية الاختيار ترك انطبعا إيجابيا لدى كل المشاركين في مقابلة التعيين، نتيجة سعة إطلاعه ومعرفته الدقيقة بالأسواق التي تتعامل الشركة معها، وشخصيته الجذابة، وأفكاره الخلاقة حول كيفية زيادة المبيعات. استطاع المدير الجديد في الأشهر القليلة الأولى من تسلمه مهام منصبه تطوير برنامج تسويق شامل ومبتكر، وقضى أسابيع طويلة في تكييفه وتعديله، وكتابة مواد إضافية وإيجاد رسوم بيانية توضح مراحلها. الأمر الذي ترك انطبعا إيجابيا لدى الإدارة والعاملين، خصوصا في العديد من الدراسات وأوراق العمل والعروض التي قدمها. المشكلة أنه اكتفى بذلك ولم يستطع الخروج إلى عالم الواقع لتطبيق البرنامج على أكمل وجه. تبين لنا في الاستقصاء الذي أجريناه لحل المشكلة أن المدير الجديد كان يعمل باحث تسويق يجمع البيانات والمعطيات الإحصائية ويحللها، ولم يتحمل يوما مسؤولية عملية على أرض الواقع. لقد أبدع المدير الجديد في مجالات التسويق النظري لكنه لم يكن يتمتع بتلك السمة المفتاحية للقيادة - إنجاز العمل فعلا على أرض الواقع.

#### ١٢. يفهمون مدى أهمية البنى غير الرسمية

لا يثق العديد من الناس بالمدراء أو الرؤساء - سواء نتيجة تجربتهم الشخصية مع المدراء الحاليين أو السابقين. ولذلك يلتجئون إلى قياديين غير رسميين من زملاء العمل يحترمونهم ويعجبون بأفكارهم وتصرفاتهم ويعملون على محاكاتها. يدرك المدير الناجح أهمية هؤلاء القادة غير الرسميين ومدى تأثيرهم في قبول الأفكار الجديدة بين أتباعهم.

على سبيل المثال، كانت باربرا، المشرفة على قسم يتألف من ١٥ عاملة خياطة، محل إعجاب وتقدير رئيسها لنجاحها في إدارة وحدة إنتاجية عالية الأداء. وفي اجتماع العمال، أثنى عليها قائلاً إن قسمها كان السباق دائماً في تقبل الأفكار الجديدة، والتلاؤم مع المتغيرات في طرائق التشغيل، إضافة إلى أنه يتحلّى بروح معنوية عالية. ثم طلب من باربرا مشاركة المشرفات الأخريات بـ «سر نجاحها»؛ فردت بكلمة واحدة: «ريتشيل». وأضافت بأن ريتشيل أفضل عاملة لديها، فبعد أن أمضت في الشركة ثلاثة عشر عاماً، أصبحت بمثابة «أم روحية» للعاملات الشابات الجديديات في القسم. حيث اعتدن عرض مشاكلهن أمامها، وقبول نصيحتها، سواء في القضايا الشخصية أم في القضايا المتعلقة بالعمل. وعندما استلمت باربرا وظيفتها كمشرفة قبل بضع سنوات، أدركت أهمية الدور الذي تلعبه ريتشيل، ولم تأل جهداً في كسب ودها ودعمها. وعلى مر السنين، ناقشت معها المشاكل التي تواجهها مع العاملات، والتغييرات التي يتوجب إدخالها على العمل، وقررتا معاً

### من الأقوال المأثورة

«على عكس الرأي الشائع،  
القادة لا يولدون قادة بل  
يكتسبون ملكة القيادة والريادة  
ببذل الجهد والمثابرة».

كيفية التعامل مع هذه المشكلات. أما  
النتيجة فكانت إدارة ناجحة ومرنة وبعيدة  
المدى للقسم.

في معظم الشركات الأخرى هناك بنية غير

فنس لومباردي، رسمية موازية للتتظيم الهيكلي الرسمي،

مدرب كرة قدم والقادة الأكفاء يتعاملون مع هذه البنية بدل

محاولة مواجهتها. فهم يحددون ويرعون

القادة غير الرسميين ثم يعملون معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

## الأساليب المبتكرة لتطوير المهارات القيادية

تبدو التحديات الراهنة أمام توفير كوادر قيادية مستقبلية تحديات كمية ونوعية في آن معا. فهناك حاجة ملحة للاستعداد لملء الشواغر التي لا بد أن تظهر قريبا؛ لكن الأمر الأكثر أهمية هو تحدي اختيار رجال ونساء يتمتعون بسجايا شخصية تجعلهم قادة ناجحين في القرن الحادي والعشرين، وتطوير برامج تأهيلية وتدريبية تكفل صقل مهاراتهم القيادية.

في شهر كانون الثاني/يناير عام ١٩٩٨، شارك كل من «الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير» «ASTD»، و«المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة» (American Productivity and Quality Center)، وجيمس كوزيز، مدير البرامج التعليمية المعروفة باسم «TPG»، والأستاذ الدكتور روبرت م. فولر من كلية «وليم وماري» (William and Mary College)، بإجراء دراسة لتحديد وتفحص الجوانب الإبداعية والمجالات الأساسية في برنامج تطوير المهارات القيادية الحالية. شملت الدراسة المتعمقة خمسا وثلاثين مؤسسة معروفة بقدرتها على توفير برامج فاعلة ومبتكرة لتطوير الكوادر القيادية لديها<sup>(٤)</sup>. دعونا نطلع على أهم ما جاء في هذه الدراسة:

■ لا يمكن النظر إلى تطوير المهارات القيادية بمعزل عن الاستراتيجية العامة للشركة.

■ يجب أن ينخرط المدراء التنفيذيون الذين يتمتعون بخبرة عملية شاملة في برامج تطوير المواهب القيادية، بحيث يتم الجمع بين خبرتهم ومعرفتهم وخبرات ومعارف المتخصصين بالموارد البشرية، والتعليم التجاري، والأكاديمي، لخلق مزيج يوالف بين التجارة والتعليم بهدف إيجاد برنامج يعتمد على المفاهيم النظرية السليمة والخبرة العملية في مجال الإنجازات التجارية.

■ تطوير نموذج للكفاءات القيادية يتساقق في كافة مرافق وأقسام الشركة، ويعكس قيمها.

- الأسلوب الأمثل يكمن في قيام الشركات بتطوير كوادرها القيادية من الداخل بدل تجنيدها من الشركات الأخرى.
- الهدف الأساسي لبرامج تطوير الممارسات القيادية هو الناتج العملياتي وليس المعرفة النظرية. إذ لا يوفر البرنامج للقادة المعلومات والمعارف فقط، بل يزودهم بالمهارات والخصائص الضرورية، إضافة إلى أساليب تطبيق المعرفة التي يمتلكونها على أرض الواقع وفي مجالات مختلفة. ومن خلال دفع المشاركين إلى حل المشاكل الفعلية في عالم التجارة والأعمال، يمكن تكييف التجربة المكتسبة لتناسب تطوير الشركة والمتدرب على حد سواء.
- ترتبط عملية تطوير المهارات القيادية بخطط الشركة لـ «خلافة» المدراء المتقاعدين وملء الشواغر المتوقعة قريبا، الأمر الذي يجعل من العملية عنصرا مهما في الحفاظ على تدفق سيل المعلومات عبر كافة أقسام الشركة لضمان متابعة وتنمية أفضل المواهب لديها.
- عملية تطوير المهارات القيادية أداة تكافلية تحتاج دعما من أعلى المستويات لإنجاحها؛ وبالمقابل، فإن نجاح البرنامج يولد دعما وتأييدا مستمرين من قبل الإدارة العليا.
- يجري باستمرار تقييم البرامج القيادية الناجحة. ورغم أن الدراسات قد أظهرت استخدام الشركات لطرائق تقييم مختلفة، فإنها جميعا قيمت النتائج بانتظام، وأعملت التفكير فيها، وأجرت التعديلات المناسبة، وتابعت الإصغاء والتعلم.

### الطرائق الثماني لتسريع وتيرة تطوير القدرات القيادية

كثيرا ما يطلب منا إسداء النصح حول أنجع الطرق لتسريع عملية تطوير المؤهلات والخصائص المشتركة لدى القياديين الناجحين. لكن ذلك ليس بالأمر اليسير نظرا لاختلاف طبائع البشر، ولا يبدو أن هناك استراتيجية مثلى تناسب كل الأشخاص.

مع ذلك، تشير الدراسات التي أجريناها إلى أن هناك طرقا فعالة تزيد من احتمالات نجاح تطوير المهارات القيادية بشكل أسرع . نعرض فيما يلي هذه الطرق :

### ١. الفهم الكامل للأساسيات

ما يثير دهشتنا على الدوام كثرة الناس الأذكياء الذين ما زالوا يؤمنون بالحل السحري، أو بوجود طريقة فائقة السرعة وفائقة السهولة لبناء الكوادر القيادية. وبرغم ما يقوله بعض المرشدين في مجال الإدارة والتدريب أحيانا، فإن ورشات العمل والدورات المكثفة التي تستمر يوما أو يومين وتعد المشاركين فيها بتحقيق نتائج مذهلة، لا تقدم إلا فهما مسطحا وساذجا لمشكلة معقدة. إذ يحتاج الناس إلى فترة زمنية طويلة لاكتساب عادات جديدة، كما يحتاجون قبل كل شيء إلى تفهم أهمية العودة إلى الأساسيات التي تتجسد في خلق نظام قيم سليم، وبناء الثقة بالنفس، وتطوير مهارات التواصل مع الآخرين، وتعلم كيفية التعامل مع الضغط والقلق الشديدين، والمحافظة على المواقف الإيجابية، إلخ.. وما لم يتم التعامل مع هذه الأساسيات أولا، سيكون من الصعب جدا، إن لم يكن من المستحيل، مواجهة المشكلة، في حين إنه لو تم امتلاك هذه الثوابت فإن احتمالات بروز كوادر قيادية حقيقية تزداد بشكل كبير.

أفضل الطرق للبدء بامتلاك أساسيات القيادة الناجحة تكمن في إجراء تقييم موضوعي لنقاط القوة والضعف في مختلف المجالات. ومثل هذه المراجعة الذاتية المتأنية مفيدة جدا في كثير من الأحيان ولأسباب عديدة، خصوصا عندما تضاف إلى نتائج تقييمات الـ «٣٦٠ درجة»، أو تترافق مع تقييم أطراف محايدة.

من أجل الحصول على رؤية متعمقة ومتبصرة لما تملكه شخصيتك القيادية من نقاط القوة وما تعانيه من مواطن الضعف، فكر بإجراء

تقييم الـ «٣٦٠ درجة» الخاص بك. ضع قائمة تتضمن النقاط التي تعتبرها إيجابية والنقاط التي تعتقد أنها بحاجة إلى تحسين أو تعديل، ثم ادع اثنين أو ثلاثة أشخاص على معرفة وثيقة بك (الزوجة، الوالدين، الأقرباء، الأبناء، الأصدقاء المقربين) لوضع لوائح مماثلة عن الجوانب القيادية في شخصيتك. وبعد توفر كافة المعطيات قارن بينها وبين تصورك لنقاط الضعف والقوة في داخلك. لسوف تفاجئ - إن لم تصعق - بالاختلافات على الأقل في بعض النتائج، لكنك بالتأكيد سوف تتعلم أشياء لم تكن تعرفها عن ذاتك.

٢. تركيز الانتباه على الهدف الصحيح. كن شخصا ممتازا أولا وقائدا

ممتازا فيما بعد

يرتبط هذا البند الثاني جدلا بسابقه، ففي غالبية الحالات التي عرفناها يبرز القادة على المستوى العالمي من صفوف أشخاص على نفس المستوى - يمتلكون الدوافع الصحيحة، والاهتمام الحقيقي بالآخرين، وروح التعاون التي تلجم الأنا وتبقيها تحت السيطرة. وليس من الغريب أبدا أن ينخرط أشخاص يعتبرهم أقرانهم قادة حقيقيين في خضم حياة مجتمعاتهم المحلية، بل غالبا ما عرف القادة الحقيقيون بمد يد العون للآخرين الأقل حظا، لكن بهدوء وبعيدا عن أضواء الدعاية وكاميرات التصوير.

### من الأقوال المأثورة

يصعب تزوير القادة الحقيقيين، إذ يدرك الناس بحدسهم زيف أشباه القادة وزيف محاولتهم تحفيز الآخرين وإلهامهم دونما

«لا مرء في أنه لا حكمة بلا تجربة».

إحساس أصيل وصادق. وسرعان ما تتكشف الحقيقة فتتغير مشاعر الناس تجاههم.

ستانلي غولشتاين،

كاتب

والتاريخ مليء بالشواهد عن أشخاص

اعتبروا من القادة العظام الملهمين دون أن يطمحوا لتولي مناصب قيادية؛ كانوا

بكل بساطة أشخاصا متميزن صعب على الناس تجاهل الأعمال الخيرة التي قاموا بها، فشكّلوا مصدر إلهام للآخرين دون نية أو رغبة بلفت الانتباه، بل نتيجة الاهتمام الطبيعي الذي أثاره النموذج البارز الذي قدموه لهم. من هؤلاء مثلا، البرت شفايتزر، الطبيب والفيلسوف واللاهوتي الذي كرس حياته لرعاية المرضى في أفريقيا، ونال جائزة نوبل للسلام عام ١٩٥٢؛ والأم تيريزا التي حظيت باحترام وتقدير قادة العالم للخدمات التي أدتها لفقراء الهند؛ والي فايترز، الذي فاز بجائزة نوبل أيضا، بعد أن استطاع التغلب على أهوال وعذابات معسكرات الإبادة لإلهام البشر من كافة الأمم والأديان للنضال ضد التعصب الأعمى والطفيان.

مثل هؤلاء القادة ليسوا بالضرورة معروفين عالميا، إذ نجدهم في كل المجتمعات المحلية، وأحيانا في الشركات وعالم التجارة. رجال ونساء يجمعون بين ذكائهم واجتهادهم وبين استقامتهم وأمانتهم واهتمامهم بالآخرين. ابحث عن مثل هؤلاء، فقد يكونون مركز القيادة المستقبلية لشركتك.

### ٣ - الانصراف إلى الاهتمام بقضايا أكبر

من الذات. قضايا تشعر بشغف شديد بها من أفضل الطرق لتسريع عملية تطوير القدرات القيادية الانخراط في قضية تؤمن بها، أو المشاركة في مشروع مهم يترتب عنه فوائد محتملة أو مضامين تخرج عن نطاق العادي والمألوف، كإدارة حملة لجمع التبرعات، أو تنظيم اجتماع أو احتفال بمناسبة حدث مهم، أو العمل في حملة

### من الأقوال المأثورة

«حين ينجز القادة العظام عملهم على أكمل وجه، يقول الشعب هذا ما حققناه بأنفسنا».

لاوتسه،

فيلسوف صيني

انتخابية لأحد المرشحين، أو مناصرة قضية اجتماعية هامة، أو الترشيح لعضوية مجلس إدارة المدرسة في الحي الذي تقطنه.

لقد شاهدنا على مر السنين المئات - وربما الآلاف - من الناس العاديين يتألقون فجأة ويظهرون قدرا عظيما من المهارات القيادية نتيجة الحماس الذي شعروا به تجاه قضية أو هدف يسعون إليه. المثير في هذه الطريقة الهادفة إلى تسريع عملية تطوير المواهب القيادية، هو أن مثل هذه الفرص متاحة أمامنا في حياتنا اليومية، لكن قد لا نراها دائما. ومع ذلك فهي تعلن عن حضورها الصارخ. في صحيفة نطالعها، أو برنامج نسمعه من الإذاعة أو نراه على شاشة التلفزيون، أو في أحاديث الناس العادية. العامل المفتاحي، بالطبع، هو اتخاذ القرار بالانخراط في عمل يهيج عواطفنا وانفعالاتنا، وفي ذات الوقت يساعد على تحقيق هدف مهم بالنسبة لنا.

ما نظهره هنا من شغف وانفعال واهتمام لا يرتبط كثيرا بالعمل الذي نؤديه. وقد ينبع من جانب آخر من جوانب حياتنا اليومية، لكن آلياته أو نتائجه يمكن نقلها إلى مكان العمل. كليف، على سبيل المثال، موظف مبيعات في إحدى الشركات التي تتعامل معنا، لكنه بنفس الوقت يعيش الكتابة. عندما كان شابا نظم الأشعار وحاول كتابة القصص القصيرة. وبعد استقراره في مهنته، استغل هوايته ومواهبه في كتابة مقالات عن المجال الذي يعمل فيه وبيعها إلى المجلات المهنية المتخصصة. قرأ رئيسه إحداها فأعجب بنوعيتها وجودتها، وأدرك أن مهارة كليف بالكتابة ومعرفته بحاجات الزبائن وخبرته في التعامل معهم تؤهله جميعا للعمل بنجاح في قسم التسويق. وفعلا كانت نقلة نوعية، فهو يت رأس اليوم قسما إنتاجيا ناجحا ويجري إعداده لاحتلال مناصب أعلى في الشركة.

أما استيل فقد شغفت بالمرح. كانت عضوا فاعلا في فرقة مسرحية محلية، وطالما لعبت دور البطولة في مسرحياتها. عندما شاهدت مديرتها في الشركة أحد العروض تساءلت عن كيفية الاستفادة من مواهب استيل في الشركة. بعد عدة أشهر دعي العديد من المدراء التنفيذيين للمشاركة في

مؤتمر عالمي، وطلب من استيل تدريبهم على أفضل الطرق لتقديم أبحاثهم وعرضها أمام الحضور. وبعد النتائج الممتازة التي حققها جميع المدراء المشاركين، تمت ترقية استيل إلى منصب أعلى في قسم العلاقات العامة، وهي تترأس اليوم هذا القسم.

#### ٤. الانشغال بقضايا مهمة

يقتسم القادة الحقيقيون معارفهم مع الآخرين، ويتذكر فرانك آشبي، أحد مؤلفي هذا الكتاب، كيف تعلم من رئيسه الأسبق الدكتور بول مكلي، آلية التركيز على القضايا والأشياء المهمة. «كان بول في ذلك الوقت نائب مدير قسم التعليم والتوجيه في مؤسسة ديل كارنيجي & اسوشياتس (Dale Carnegie & Associates, Inc). كانت وظيفة مهمة، لا تحمل بول مسؤولية أن يكون واحدا من أفضل المعلمين والمدربين في الولايات المتحدة فحسب، بل أن يقدم في مظهره، وطريقة تدريسه، ومسلكه، نموذجا يحتذى للمدرب والمدرس المجاز من قبل مؤسسة سمعة ديل كارنيجيس. كنا ننتقل بالسيارة من منزلنا المتجاورين إلى المكتب يوميا، وكانت الرحلة تستغرق ساعة في الذهاب وأخرى في الإياب. تعلمت الكثير خلال هذه الرحلات. كنت أصغي بانتباه إلى بول وهو يفكر بصوت مسموع. ويرشف القهوة. بعدد كبير من المواضيع. أذكر أنني ذهلت دائما بمدى فهمه العميق لعدد لا حصر له من القضايا. نعم، لقد كان بول ولا يزال تلميذا يتعلم من هذا العالم الرحب».

«أغرم بول برواية إحدى القصص عن أمه، فقد مات أبوه وهو طفل صغير واضطرت أمه إلى الكد والكفاح سنوات طويلة للمحافظة على الأسرة وإطعامها. ومثل كل أم، كانت تحلم بحياة أفضل لأبنائها، لكنها، كما يقول بول، لم تركز على إقناعهم بأهمية التعلم فقط، بل ألحت باستمرار على ضرورة تعلم الأشياء المهمة. الأشياء التي تنفعهم في المستقبل».

«بدا لنا أن هذا الفارق المميز، الذي وضعته والدة بول، بين التعلم وتعلم أشياء مهمة، وثيق الصلة بعالم اليوم، كعهده أبدا. فكل منا يتعرض لصقصف متواصل من المعلومات والرسائل التي تنهمر علينا ليل نهار، لكن معظمها لسوء الحظ ليس له سوى أهمية ضئيلة على المدى البعيد. أتذكر صديقا من أيام الدراسة الثانوية، اسمه جيمي ر.، كان متوسط الذكاء في أفضل

الأحوال، لكنه حفظ عن ظهر قلب أسماء فرق دوري 'البيسبول' في أمريكا، واسم كل لاعب فيها، وموقعه، ومتوسط عدد رمياته وركضاته الناجحة! استطاع جيمي تذكر كل هذه الأشياء لأنه مهتم بها ككل أترابه. لكن لأنه قضى معظم أوقاته في قراءة المجلات الرياضية ومشاهدة مباريات «البيسبول» على شاشة التلفزيون، حتى بعد تجاوزه مرحلة الطفولة، لم يتمكن أبدا من تطوير تلك النظرة الشاملة والراسخة التي يحتاجها لفهم القضايا الأكثر التصاقا بالحياة».

٥ - النظر إلى الذات على أنها مشروع مستمر وغير مكتمل بعد: لا ترضَ

عن نفسك ولا تسخط عليها

اعتبار المرء نفسه مشروعا مستمرا لم يكتمل بعد، يمثل طريقة أخرى لتسريع عملية تطوير المهارات القيادية. والحقيقة أننا جميعا في حالة تطور دائم، نتعلم أشياء جديدة كل يوم، ونتمثل أجزاء من تلك المعلومات الجديدة وندمجها ضمن ما أصبح على مر السنين جوهر معتقداتنا ومدركاتنا عن العالم. نحن على قناعة أكيدة بأن أكبر العقبات التي تعترض تطوير المهارات

### من الأقوال المأثورة

«التجربة بالنسبة لمعظم الناس تشابه أضواء مؤخرة السفينة، فهي لا تثير إلا المسار الذي عبرته».

صموئيل تيلور كولريدج،  
شاعر وكاتب إنكليزي

القيادية هي العادة التي تمثل طبيعة ثانية للبشر. فنحن جميعا نطور، بوعي أو بدون وعي، روتينا معيناً وطرائق معتادة لتصرف شؤوننا، تبعدنا - بمرور الوقت - عن التفكير بأساليب أخرى لفعل الأشياء قد تجعلنا أكثر فاعلية.

بعض أفضل القادة الذين خبرناهم على مر السنين يتخذون موقفاً معاكساً تماماً. فهم يعتبرون أنفسهم جيدين لكنهم أبعد ما يكون عن الكمال؛ أكفاء لكن بحاجة إلى التطوير والتحسين في مجالات عدة؛ خبراء لكن يجهلون العديد من الأمور. هذا الشعور بعدم الرضى عن الذات هو الذي يوفر الدافع المحفز في الكثير من الحالات لاستمرارية النمو والتطور على الصعيد الشخصي وعلى الصعيد القيادي في آن معا.

يجسد هاري نموذجاً للشخص المنفتح

### من الأقوال المأثورة

أبداً على كل آفاق تطوير الذات. فعندما

«تجنب نصف الخطر

بدأت شركته تسوق منتجاتها في أمريكا

بتوقع حدوثه».

الجنوبية، أدرك أن من مصلحته التحدث مع

توماس فوللر، زبائنه بالإسبانية، رغم أن معظمهم يفهم

لاهوتي بريطاني من الإنكليزية. سخر أصدقاؤه وزملاؤه في

القرن السابع عشر العمل من فكرة قيام رجل في الخمسينات

من عمره بتعلم لغة جديدة، لكن ذلك لم يثته

عن عزمه، فانتسب إلى دورات مكثفة لتعلم الإسبانية واستطاع بعد وقت

قصير التحدث بها بسهولة وطلاقة. لكن حتى ذلك لم يرض هاري. ومن أجل

تحسين مهارته اللغوية الجديدة، انضم إلى مؤسسة ثقافية إسبانية - أمريكية

التقى فيها العديد من مواطني دول أمريكا اللاتينية الناطقين بالإسبانية،

واستغل الفرصة للتحدث معهم وتحسين طريقة لفظه وقدرته على الاستيعاب،

الأمر الذي أعطاه ميزة كبيرة في التعامل مع عملائه بلغتهم الأم، وكانت عاملاً

مهماً في نجاح الشركة في سوق أمريكا اللاتينية.

يتوجب على الجميع اليوم اكتساب المهارات الضرورية لاستخدام الكمبيوتر من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي. قبل سنوات قليلة فقط، كان المدراء التنفيذيون يعتمدون على المختصين في الكمبيوتر لإجراء الدراسات وإطلاعهم على النتائج. لكن ذلك لم يعد عمليا اليوم، حيث يمتلك كل مدير تنفيذي جهازه الخاص وعليه إتقان استخدامه لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب. أما أولئك المدراء الذين فشلوا في إدراك أهمية كل ذلك، أو قنعوا بما يعرفونه عن العمل، فقد تخلفوا عن الركب. فلكي تتجح وتزدهر أعمالك - بل كي تستطيع الصمود والبقاء، عليك بتطوير نوع من الشعور البناء بعدم الرضى عما تحقق. إذ لا مكان اليوم للقناعة والرضى الذاتي أو التراخي في عالم التجارة الدينامي. عليك أن تداوم على التعلم، واكتساب مهارات جديدة، وفوق كل شيء إبقاء المجال مفتوحا لإحداث التغييرات التي سوف تساعدك على تطوير وتقديم شركتك وحياتك المهنية.

### ٦- مغالبة موقفك

تزخر الكتابات المعاصرة، خصوصا في ميادين علم النفس، بدلائل جديدة عن أهمية الدور الذي تلعبه أفكارنا ومدركاتنا اليومية في قدرتنا على تنمية وتطوير مهارات جديدة. رالف نيكولز من مدينة ديترويت في ولاية ميتشيغان، مثلا، يعتبر واحدا من أنجح رجال الأعمال المعتمدين لبيع برنامج «دليل كارنيجي» التعليمي. يختصر رالف تجربته في عالم التجارة بعبارة بسيطة: «الموقف هو كل شيء».

في الحقيقة، الموقف هو المهم، لأننا قبل كل شيء نتاج لما نفكر فيه. فالأشخاص الذين يستيقظون في الصباح ورؤوسهم مليئة بأفكار سلبية سيكونون بالتأكيد أقل حماسا وإنتاجية من أولئك الذي يبدوون نهارهم بنظرة إيجابية متفائلة على ما سيحدث فيه.

## معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تنس أبدا أن المُدرِّك حقيقة واقعة في ذهن المدرِّك.

تتجسد واحدة من أفضل الطرق لتنمية الثقة بالنفس وبناء موقف إيجابي في التركيز على الأشياء الجيدة في حياتنا - الأشياء التي يجب أن نبقى ممتنين لوجودها، ونذكر أنها تسير على ما يرام. ما الذي يمنع أن يضع كل منا قائمة بهذه الأشياء الإيجابية ويحملها في محفظته، ثم يراجعها مرتين أو ثلاثا كل يوم ليتذكر الأسباب التي تدفعه لأن يكون متفائلا وسعيدا. الأبحاث الطبية أظهرت أن هذا النوع من الدعم المستمر مفيد جدا لتقوية مواقفنا ودفاعاتنا النفسية، فهو يؤدي إلى إفراز الجسم هرمونات ترفع معنوياتنا وتزيد إحساسنا بالسيطرة على مختلف جوانب حياتنا.

في الجمعية، يندر أن نجد قائدا عظيما لا يتحكم بمواقفه؛ ويندر أيضا أن نفكر بقائد ملهم لا يرى الأشياء فعلا من منظور متفائل وسعيد ومتحمس. من حسن الحظ أننا نستطيع التحكم بمواقفنا - كما نفعل مع العديد من الأشياء - وتعلم التفكير بطرائق أكثر إيجابية، وتدريب أنفسنا على العيش بأسلوب أشد تفاؤلا وحماسة للحياة. هناك العديد من الكتب الرائعة التي تقدم اليوم النصح والإرشاد حول التوصل إلى مثل هذا الموقف الفكري، ومعظمها يعتمد على أعمال كتاب من أمثال نورمان فنسنت بيل، ونابليون هل، وديل كارنيجي.

## من الأقوال المأثورة

٧. خلق الظروف الموضوعية التي تدعم

تطور الفرد كشخص ثم كقائد

من أهم الصفات اللازمة للقيادة الحقيقيين

قدرتهم الدائمة تقريبا على خلق الأجواء

التي ترعى وتشجع النجاح المستمر. هذه

الحقيقة الواقعة التي لاحظناها على مر

«لا يمكن القول عن إنسان أنه حر ما لم يمتلك زمام نفسه».

ابيقطيتس،

فيلسوف يوناني

السنين تعني أنهم قادرون على إيجاد الظروف الموضوعية ضمن حياتهم الشخصية والمهنية بطريقة تزيد احتمالات النجاح الذي يسعون فعلا إلى تحقيقه.

يلعب الأشخاص المحيطون بك دورا مهما في إنجاز هذه العملية، لأن «المرء على دين خليله». فإن شئت، مثلا، الإقلاع عن التدخين، من الأفضل لك قضاء أوقات أطول مع رفاق توقفوا عن التدخين أو لم يجربوه أصلا، وإن أردت تخفيض وزنك بضعة كيلو غرامات فمن الحكمة أن تحيط نفسك بأشخاص غيروا عاداتهم في الأكل واتبعوا حمية غذائية جديدة ولجؤوا إلى ممارسة التمارين الرياضية.

النقطة الأساسية في هذا السياق هي أن النجاح يجر النجاح، وفي سبيل خلق الظروف الموضوعية التي تزيد احتمالات حدوث الأشياء المفضلة لدينا، من المهم تهيئة البيئة المناسبة لذلك. هذا ما يفعله بشكل روتيني كل القادة الحقيقيين الذين نعرفهم، والاستراتيجية ذاتها تنطبق على كل من يطمح لأن يكون قائدا عظيما.

حتى أكثر الناس نجاحا سوف يعانون

### من الأقوال المأثورة

«أحذية جديدة.. خطوات من الخيبات والإخفاقات، فمن السهولة  
بمكان فقد الثقة بالنفس حين يثبت أن أكبر».

مثل صيني. قراراتك كانت خاطئة، أو أن عراقيل غير

متوقعة تعيق تقدمك. هنا تحديدا تكمن

أهمية الاستعانة بخبرات الأشخاص الناجحين، فكل واحد منهم واجه الفشل وتغلب عليه. تذكر أنه حتى بيب روث، الذي حطم الرقم القياسي في عدد الركضات الناجحة التي سجلها في مباريات «البيسبول»، حطم الرقم القياسي أيضا في أخطائه عند ضرب الكرة؛ وأن ستيف جوب أجبر على ترك منصبه

كمدير عام في شركة «ابل كمبيوتر»، لكنه عاد بعد بضعة سنوات وأعاد الشركة إلى الحياة بعد أن قطع الكثيرون الأمل بنجاحها. قصص النجاح بعد الفشل كثيرة في كاة مجالات الحياة، في السياسة والرياضة والفنون والعلوم والتجارة.

#### ٨. قرر أن تكون سعيدا

قد تبدو هذه الطريقة لتسريع عملية تطوير المهارات والمواهب القيادية واضحة ومبتذلة لدرجة لا تستحق حتى إضافة الوقت في التفكير بها، لكن الواقع عكس ذلك تماما. فحين سئل الرئيس الأسبق رونالد ريغان عن سر احتفاظه بنظرته الإيجابية إلى الأمور وبذلك الابتسامة الشهيرة التي لا تفارقه، رغم أنه كان محاصرا بالمشاكل المعقدة من كل حذب وصوب، ومعرضا في أغلب الأحيان للهجوم الشخصي من خصومه السياسيين، أجاب: «أنا أيضا عاجز عن إيجاد تفسير. كل ما أعرفه أنني كنت أستيقظ سعيدا كل صباح».

كثيرون أيضا يستيقظون سعداء دون معرفة السبب. وتشير الدراسات إلى أن الأشخاص الذين يمتلكون هذه الميزة تحوي أجسادهم غالبا مستويات عالية من عناصر كيميائية معينة ترفع روحهم المعنوية وتساعدهم كل يوم على الاحتفاظ بتوازنهم واستقرارهم وتفاؤلهم.

أما بالنسبة للأغلبية العظمى من الأشخاص الآخرين فيتوجب عليهم اتخاذ قرار واع ومتعمد بأن يكونوا سعداء، وهذا القرار الإرادي يؤدي نفس الغرض تقريبا ويعود عليهم بنفس الفائدة. إننا جميعا نمتلك في الواقع مجموعة أشياء نسعد بها ونشعر بالامتنان لتوفرها، كما نملك بلا شك لائحة طويلة بالهموم والمشاكل المحتملة. وكما قال ونستون تشرشل مرة خلال أحلك لحظات الحرب العالمية الثانية: «كل منا له كامل الحق في أن يكون يائسا لدرجة القنوط وسعيدا لدرجة النشوة في كل يوم من هذه الأيام العصيبة.

قائما بسبب الأحوال التي رأيناها وقد نراها ثانية، وسعيدا لأننا مازلنا على قيد الحياة ونعيش على الأقل مع بعض من نحب. عندما نستيقظ صبيحة كل يوم نواجه خيارا يتوجب علينا اتخاذه، أن نذبل ونذوي تحت وطأة الحزن الهائل والمشاكل التي تحاصرنا، أو نتشجع ونشعر بالامتنان والفرح بالنعم التي ما زالت بين أيدينا. من أجلي ومن أجل بلدي أختار أن أكون ممثنا وشجاعا».

لن نفاجأ إذا تمنى أكثر قادة هذه الأيام حيوية وفاعلية امتلاك القدرة على اكتساب مزاج ريفان، واتباع نصيحة تشرتشل بحذافيرها. فالحقيقة البسيطة هي أن الأفعال تتبع الأفكار، ولو تقبلنا فكرة أننا قادرون على تحسين أفعالنا بتحسين أفكارنا،

### من الأقوال الماثورة

«معظم الناس سعداء بالقدر الذي يقررون أن يكونوا سعداء فيه».

ابراهيم لينكولن

فإن من الحكمة بدء يومنا بمجرد قرار إرادي بأن نكون متفائلين وسعداء.

هنالك بالتأكيد أوقات عصيبة نشعر فيها بالإحباط والضياع. وكما اقترحنا آنفا في هذا الفصل، فإن إحدى الطرق التي تساعد على التخلص من هذه الحالة تكمن في تأمل تجارب الآخرين ممن تغلبوا على الفشل والهزيمة. الطريقة الأخرى هي التركيز على النجاحات المتحققة، فالفضل يولد الفشل كما النجاح يولد النجاح. وحتى لو لم ينجح مشروعك الأخير كما أملت، فإن ذلك لا يعني بأنك فاشل. لقد نجحت مرارا وتكرارا في الماضي. ركز تفكيرك على هذه النجاحات السابقة عوضا عن التفكير مطولا بالفشل الحالي.

يمكنك الاحتفاظ بما يسمى «ملف النجاح»، وفيما يلي طريقة إعدادة:

في كل مرة تتلقى فيها رسالة ثناء من رئيسك أو أحد زبائنك أو أي شخص آخر، احفظها في ملف نجاحك. وفي كل مرة تحقق فيها إنجازا تتفخر به، اكتب ملاحظة لنفسك تصف فيها ماهية الإنجاز وضعها في الملف. وعندما

لا تسيّر الأمور كما تشتهي، فتشعر بالاكْتئاب، والإحباط، وبأنك فاشل، اخرج ملف النجاح، واقراً ما ورد فيه، فهو دليل على قدرتك وتميزك. لقد نجحت في الماضي وبإمكانك النجاح ثانية في المستقبل.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

شجع موظفيك على إعداد «ملفات نجاح» خاصة بهم، وساعدهم بكتابة ملاحظات تثني فيها على إنجازاتهم. اقترح عليهم وضعها في «ملفات النجاح»، واعمل على تذكيرهم في لحظات الإحباط وال فشل بأنك تثق بهم، والدليل على ذلك موجود في الملف. لقد نجحوا في الماضي ويمكنهم النجاح في المستقبل.

### تدريب المدراء على أن يكونوا قادة ناجحين

يتوجب على كل شركة اعتماد برنامج مستمر للتدريب على المهارات القيادية، وذلك لضمان أن يصبح/ ويبقى المدراء، ورؤساء فرق العمل، وغيرهم ممن يمتلكون سلطة من نوع ما على الموظفين، قادة حقيقيين. يشمل البرنامج (لكن لا يقتصر على) حلقات دراسية، وتدريبات شخصية، وغير ذلك من الوسائل الخاصة. صحيح أن مثل هذه البرامج مهمة وتعتبر جزءاً لا يتجزأ من محاولة الوصول إلى الأهداف المتوخاة، إلا أن من المتوجب تدعيمها وتعزيزها بالمتابعة اليومية المباشرة والاهتمام المتواصل بالأسلوب القيادي لكل مدير على حده. لتحقيق ذلك نوصي باتباع الطريقة التالية:

### الخطوات الخمس للالتزام بخطة التطوير القيادي

#### ١. التلقين

يجب إخضاع كل مدير جديد لعملية تدريب شاملة على أساليب التواصل مع الآخرين. كما يجب إعطاؤه فكرة واضحة عما ينتظر منه كمدير، بما في ذلك سياسات الموارد البشرية في الشركة، والأنماط الذهنية والسلوكية الكفيلة بتطوير بيئة من التعاون والتكافل، وتقنيات العلاقات الشخصية المتبادلة، والعوامل المحددة القابلة للتطبيق في الوظائف.

## ٢. التطبيق

في الأسابيع الأولى من استلام الوظيفة، يجب تعيين مرشد لتوجيه المدير الجديد ومراجعة نشاطاته ومهامه يوميا. وللموجه الحق في التوصية بإخضاع المدير الجديد لدورات تدريبية إضافية، أو اقتراح تقديم مزيد من المعلومات للقراءة والاطلاع على جوانب محددة من العمل. مع مرور الزمن يخفض عدد ومدة اللقاءات مع المشرف إلى اجتماعات أسبوعية أو شهرية.

## ٣. التقييم

يجب استخدام تقييم الـ «٣٦٠ درجة» بشكل دوري لقياس مدى نجاح المدير الجديد في عمله. كما ينبغي توفير المعلومات الكافية ليعرف في وقت مبكر الجوانب الإيجابية، وأين تكمن الحاجة إلى إدخال التحسينات.

## ٤. المكافأة

يجب مكافأة المدير الجديد على أدائه. وهذه تأخذ شكل علاوات إضافية لأنه تمكن من تحقيق معدلات مرتفعة من الاحتفاظ بالموظفين لديه، أو استطاع تخفيض عدد شكاويهم، أو زيادة مقترحاتهم، أو رفع روحهم المعنوية، وذلك تبعا لنتائج تقييمات الأداء. ويجب أن تلعب هذه العوامل دورا هاما عند مراجعة أداء المدير وتحديد التعويضات والزيادات التي يحصل عليها.

## ٥. التنفيذ

في حال فشل المدير في الارتقاء إلى المعايير المطلوبة، يجب منحه فرصة كاملة لتحسين أدائه. لكن إن أخفقت عملية إعادة تأهيله يجب إقالته، إذ لا يمكن التساهل مع الأداء الهزيل للكوادر القيادية. أما الموظفون القدامى الذين جرت ترقيتهم فيجب منحهم الفرصة للعودة إلى مناصب غير إدارية في الشركة. بعض الشركات تعتمد على نقل المدراء متوسطي الأداء من قسم إلى آخر على أمل أن يصبحوا أكثر فاعلية وتأثيرا عبر التعامل مع أشخاص

آخرين. لكن من النادر أن تتجح هذه الطريقة، ولا يجب على الشركة التساهل في هذا المجال بل التعامل مع الأمر بحزم.

إن الرئيس المباشر أو المدير أو المشرف شخص بالغ الأهمية بالنسبة لرضى الموظف عن وظيفته. وتشير دراساتنا وملاحظاتنا إلى أن تدعيم المهارات القيادية يحسن إلى حد كبير معدل الاحتفاظ بالموظفين، ويلعب دورا مفتاحيا في كسب الحرب في سبيل اقتناص أصحاب الكفاءة والموهبة.

### الخلاصة وجوهر البحث

■ في أغلب الأحوال، يظن المدراء أن أسلوبهم في القيادة يعمل على أكمل وجه، في حين أنه في الحقيقة لا يعمل أبدا. لذلك يجب على المدير ألا يعتمد على معتقداته الخاصة المتعلقة بمدى النجاح الذي يحققه أسلوبه القيادي.

■ مع تغير ديناميات الثقافات التنظيمية في الشركات خلال العقود القليلة الماضية، تغير أيضا دور المدير والكوادر القيادية. وتحت تأثير الابتكارات التكنولوجية الحديثة، وسرعة وسهولة الاتصالات، والأهم من كل ذلك المواقف والأنماط السلوكية والنفسية للموظفين، تحول دور المدير من السيطرة باستخدام سلطة المنصب، إلى التنسيق والتعاون عن طريق الإقناع والتحفيز.

■ تقدر التكلفة الوسطية لاستبدال المدير الذي يغادر الشركة بـ ٧٥,٠٠٠ دولار. يشمل ذلك نفقات اختيار وتعيين وتدريب المدير الجديد والإشراف عليه، علاوة على الخسارة في الإنتاجية إلى حين يكتسب سرعة وفاعلية سلفه.

### ■ القادة الحقيقيون:

- ١- لديهم أتباع مخلصون.
- ٢- يتبنون نظرة بناءة للعالم، لكنه لا يرضون تماما عما تحقق.
- ٣- يعتبرون أنفسهم مشروعا مستمرا لم يكتمل بعد.
- ٤- يثبتون تميزهم وتفوقهم في الأوقات العصيبة.
- ٥- يظهرون تفهما للآخرين.

٦. يتوقعون من أنفسهم أكثر مما يتوقعونه من الآخرين.
  ٧. يعتمدون على مجموعة ثابتة من المعتقدات والمبادئ الراسخة التي يعتبرونها مشعلا هاديا.
  ٨. يمتلكون صلابة نفسية وقدرة على السخرية من أنفسهم في آن معا.
  ٩. لا يثيهم الفشل أو الرفض عن عزمهم.
  ١٠. يفكرون بطريقة إيجابية.
  ١١. يركزون جل اهتمامهم على إنجاز العمل.
  ١٢. يتفهمون أهمية وقوة البنى غير الرسمية في الشركة.
- ثماني طرائق لتسريع عملية تطوير قدراتك القيادية:
١. التضلع من الأساسيات الجوهرية.
  ٢. التميز كشخص أولا ومن ثم كقيادي.
  ٣. الانصراف إلى الاهتمام بقضايا أكبر من الذات - قضايا تشعر بشغف شديد بها.
  ٤. التفكير بالأشياء المهمة.
  ٥. اعتبار الذات مشروعا في طور النمو لم يكتمل بعد، إضافة إلى ضرورة عدم الرضى عن الذات دون الوصول إلى حد الاستياء منها.
  ٦. مغالبة المواقف والتحكم بها.
  ٧. خلق الظروف الحياتية التي تساعد على تطوير مؤهلاتك كفرد وكقائد.
  - ٨- اتخذ القرار بأن تكون سعيدا.
- الرئيس المباشر أو المشرف أو المدير شخص بالغ الأهمية بالنسبة لرضى الموظف عن وظيفته. لقد أظهرت أبحاثنا وملاحظاتنا أن دعم المواهب والمهارات القيادية يحسن إلى حد بعيد مستويات الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين، ويلعب دورا مفتاحيا في كسب الحرب الدائرة لاقتناص أصحاب الكفاءة والموهبة

## هوامش

- 1-Miccio, Linda, Empowering Employees Pays Off, SHRM, HR News On Line, April 1999.
- 2- Byham, William C., "Growing Leaders: Case Studies Grooming ,Next-Millennium LeadersHR Magazine, February 1999, pp. 46-50.
- 3- Sabbagh, Robert, Too Tough To Die: Down and Dangerous with the U.S. Marshals, New York, Simon & Schuster, 1992.
- 4 - Fulmer, Robert, and Wagner, Stacey, "Leadership: Lessons From The Best, " Training & Development, March 1999,pp. 29 - 32.Full Report: Leadership Development :Building Executive Talent be obtained From ASTD Service 1 - 800 - NAT - ASTD.

