

عروض الكتب مدخل إلى فن القيادة



تأليف

مارك اندرسون

عرض بقلم

م. د. علي احمد عبد مرزوك الجنابي

باحث عراقي متخصص بالشؤون الأمنية

"إذا وضعت مؤسسة لنفسها رؤية واضحة، فإنها سوف تعمل أيضًا على تحديد سلسلة من الأهداف، هذه الأهداف من المحتمل جدًا أن تكون مجموعة كبيرة تتمحور حول المبيعات والأرباح، والنقود من السوق، وذلك في ضوء شروط محددة، أو وفق معدل النمو، وإن إدارة المؤسسة بشكل يومي، ومتكامل بغرض تحقيق أهدافها، يتطلب وجود خطة إستراتيجية تستعرض الأنشطة الرئيسية، وستكون هذه الأنشطة هي بؤر التركيز التي تساهم فيها كل خطة من خطط فريق العمل" / مارك اندرسون.

هو رئيس إدارة "الاستراتيجية العالمية لتطوير الاعمال" التابعة لشركة

بيرسون الدولية، إذ عمل في هذه الشركة في الفترة من 1984-

مارك اندرسون 1997، وذلك في المملكة المتحدة وهونج كونج، ثم بعد ذلك قام بإدارة

شركة إقليمية مهنية للنشر والمعلومات التجارية، وعمل لمدة (10) سنوات في مجال السلع

الاستهلاكية والاعمال التكنولوجية، وتلقى تعليمه في جامعة كمبريدج، وحصل على درجة

الماجستير من مدرسة إدارة الاعمال في اشريدج/ المملكة المتحدة.

يتكون هذا الكتاب من (341) مقسمة الى عشرة أجزاء/ فصول، فضلاً عن قراءات

إضافية للمترجم، وتدرّج أغلب صفحات هذا الكتاب حول ما يحتاج إليه القادة لاتخاذ الإجراءات

التي يتعين عليهم اتخاذها حتى يضعوا أنفسهم في المكانة التي تليق بهم بوصفهم قادة ، وكذلك

لتمهيد الطريق أمام أبرز الموظفين في مؤسساتهم ليصبحوا هم أنفسهم قادة ، وحتى يتمكنوا كذلك

من جعل رؤساء الإدارات والأقسام في المؤسسة قادة على مستواهم الرفيع نفسه من القيادة، والنجاح

في الوصول إلى القيادة يعتمد إلى حد كبير على أن ينظر كل قائد داخل نفسه ويستعيد من أو يحسن ، الصفات القيادية الطبيعية التي يمتلكها . أما القادة العظماء فهم ينظرون خارج أنفسهم، ولا يقتصرون في ذلك على النظر إلى زملائهم الحاليين الذين بإمكانهم تطويرهم ، وأيضا ينظرون إلى أي منهم أكثر مهارة من القائد على أساس أن ليس له أية قيمة ! وفي حقيقة الأمر فإن ما يفعله أفضل القادة هو الاستفادة من أية موارد متاحة بهدف تحسين فعاليتهم، وأن يفعلوا ذلك دون حياء وبصراحة . إن ذلك جانب من التواضع الذي ينبغي أن يتصف به أي قائد يعرف بأن هناك أمورا لا يعرفها ويستعد لأن يتخذ ما يلزم حتى يعرف أكثر .

التحدي الحقيقي هو صلة القيادة بالإدارة، وإلى أي مدى تعتبر بوصفك قائداً فالإدارة جزءاً من مسؤوليتك.

- إذا كنت مديراً ، فالأمر يتعلق بالدور الذي تقوم به، وبالتدرج الوظيفي وبمنهج العمل، فالمؤسسات تضع وظائف في تعريفها مدلول «الإدارة»؛ ولها مكان في البناء التنظيمي هو «المديرون» يدخل في التسلسل الهرمي الرسمي، أو غير الرسمي الخاص بالمؤسسة ويتطلب الاشتراك في عمليات محددة في شئون العاملين، وقد يملك المدير أو لا يملك خطأ إدارياً مباشراً يحمله المسؤولية عن الآخرين، ومعظم زملاء العمل يعرفون من هم المديرون ويدركون أن المدير الجيد يمارس مهام أعمال محددة وتنظيمية على نحو فعال، على سبيل المثال أن ينظم عمليات التقييم في الوقت المحدد، ويسجل نتائجها بأمانة.
- أما إذا كنت قائداً فالأمر يتطلب تركيزاً صائباً على توزيع رسائلك على الناس . بمعنى أن القائد يحتاج إلى صمام، فالقادة يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة عندما يريدون تحقيقها وكيفية تحقيقها، ويتم ذلك عن طريق إصدار عدد صغير من القرارات الرئيسية تتعلق ببناء المؤسسة، وفريق عملها وعن الإعلام المتواصل ودون خطأ عن نهجهم تجاه أنشطة العمل اليومية في ضوء معرفتهم بأن فريق العمل قادر على الأداء بامتياز عندما يكونون محفزين بدرجة كافية.

وبوصفك قائداً من الجائز ان يتجاوز فريق عملك الزملاء الذين تحت قيادتك مباشرة، فقد يصل مجال مسؤولياتك إلى فرق عملهم الفرعية، بل قد يمتد إلى كل فرد من الأفراد الذين ليسوا تحت قيادتك أيضاً، حتى إننا قد نصل في النهاية إلى فريق عمل يصل عدد أفرادها إلى العشرات وربما المئات، لذا يجب أن تعي دائما أثناء تحديك لأهداف عملك واستراتيجياته، بل وحتى في

اختيارك لكلماتك وتوجيهاتك أنك تخاطب وتوجه فريق عمل ضخم، عدده أكبر بكثير من عدد الزملاء الذين هم يتبعونك مباشرة، كما يجب عليك العمل على تحديد حلول عملية وطرائق للتواصل بين هذا الفريق الضخم المتباعد الذي لا ترى معظم أفرادها، هذه الحلول والطرائق يجب أن يكون القصد منها: (تدعيم الأهداف والغايات واستراتيجيات العمل - غرس منهجك في إدارة العمل والطريقة التي ترى أن العمل لا يستقيم دونها داخل المؤسسة - تغيير ثقافة المؤسسة إلى الطريقة الأنسب في رأيك - تحدي المعوقات العتيقة التي قد تعوق أداء المؤسسة وخططها المستقبلية - الارتقاء بأداء العمل - التماس معلومات مرتدة صحيحة وواضحة عن أداء العمل وثقافته.

مما سبق يتضح معنى أن القيادة تبدو مرادفا لكلمة "الأداء"، فهذا صحيح، إن الأمر لا يتعلق بالتمثيل أو الزيف ولكن الأمر يأتي بوضع نفسك في مكان يراك فيه الآخرون ويسمعونك، وهذا يتطلب كثيرا من الجهد والالتزام والإصرار، والصبر والجلد، فالفوز بالقلوب والعقول أو حتى تغييرها لا يتأتى بسهولة، ويجب أن تقتصر نجاحك. توجد دائما حاجة ملحة داخل بيئة العمل المتزايدة والمنقلة باستمرار إلى قائد قادر على الأداء بمهارة فالقيادة ليست غاية في حد ذاتها، ولكنها هي التركيز المستمر على التنشيط وتعظيم الاستفادة من تميز المؤسسة في رأس مالها البشري، وفي السياق نفسه، نجد أن القائد لا يجلس على قمة التسلسل الهرمي كما كان قديما، ولكنه الآن وعلى العكس يجلس أسفل مصفوفة الموهوبين والتميزين في مؤسسته، ويتمثل التحدي الأكبر بالنسبة إليك في ظهور تأثيرك الإيجابي على فريق العمل في سبيل إطلاق طاقاتهم. فقيادتك تظهر أحيانا وبشكل متناقض في مرحلة السير على خطى أفكار كآرائك الخاصة.

فإذا كان جوهر قيادة أي مؤسسة يدور حول ضمان توافق العمل فيها توافقا تاما مع الرؤية والاستراتيجية التي تدير المؤسسة وفقهما، فإن جوهر قيادة الأداء المتميز يدور حول الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذ كل من الرؤية والاستراتيجية، فهذا النوع من القيادة ما هو سوى تعبير عن كيفية تحويل المفاهيم النظرية إلى أمور محققة وملموسة على أرض الواقع وتحويل الرؤية إلى حقائق، وتحويل الأهداف إلى إنجازات، وبشكل عام يمكن القول إن جوهر القيادة يكمن فيما يطيب للناس أن يطلقوا عليه في بعض الأحيان "التناغم بين الكلمات والأفعال"، أي تحويل ما ترى المؤسسة القيام به إلى أفعال ملموسة على أرض الواقع. هيا بنا ننطلق إلى رؤية المسألة بنظرة صريحة وواقعية فمن البديهي أنه ما من أحد يحب الفشل في العمل، وإنما يرغب الجميع في أن تكون لديهم أهداف يمكن تحقيقها (أي بعبارة أخرى أن يكون لديهم فهم واضح لما هو متوقع

منهم) وأن يعملوا في ظل مناخ يهيئ لهم فرصة عادلة لتحقيق النجاح، ونيل ما يستحقون من إشادة وثناء عندما يحققون ذلك.

يوجد اليوم في بعض المؤسسات مسمى جديد هو (مدير المعرفة)، وهذا هو النهج الذي ينبغي عليك أن تتبناه إدارتك أو فريقك الذي تقوده في مؤسستك؛ أي التشجيع الدائم للمعرفة مع القبول بكل تواضع حقيقة أن أعضاء فريقك يعرفون أكثر مما تعرفه أنت شخصيا في المجالات المتخصصة، وفي هذا الصدد؛ فإن إنشاء قاعدة للمعرفة أو إظهار أن المعرفة لا غنى عنها هي مسألة تحتاج إلى الاهتمام بعدة مجالات هي:

- القيادة: ينبغي أن تتحدث عن المعرفة وأهميتها.
- ثقافة التعلم: يجب أن تشجع أعضاء فريقك، في جميع المجالات بمؤسستك بشكل صريح على التعلم من الخبرة وأيضا التعلم من الأخطاء)، وإياك أن تقبل أبدا بصحة "الأمر الواقع".

- تبادل الخبرات: إن العديد من المؤسسات التي تحتوى على وحدة أعمال تقوم بمهام مختلفة، أي المؤسسات متعددة الأقسام وهي مؤسسات تتبع هذا الهيكل التنظيمي . متعدد الأقسام الذي يتيح اتخاذ قرارات، وإجراء تغييرات سريعة دون الحاجة إلى سلسلة طويلة من الموافقات، تشتمل على أقسام تشغيلية مماثلة، حيث يتعلم فيها الموظفون أيضًا. وينبغي عليك تشجيع رؤوسيك على إقامة علاقات مع بعضهم بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الخبرات المختلفة.

إن الوصول إلى « حلقة تقييم » ناجحة ، أي الحصول على التقييم واتخاذ ما يلزم من إجراءات وفقا لنتيجته هي مسألة تعتمد على المصادر الثلاثة الآتية:

- عمليات التقييم العادية في المؤسسة وهي تشمل ما يلي:
 - عمليات التقييم الدوري من رئيسك والتي تتم بينك وبينه على انفراد، ويجب عليك خلال هذا التقييم أن تسأله عن رأيه في أدائك وعن أي المجالات التي يمكن أن يتحسن أدائك فيها.
 - عمليات التقييم الدوري من جانب رؤوسيك المباشرين التي تتم بينك وبين كل شخص منهم على حدة ، يجب عليك أن تشجعهم على تقييم يوضح لهم كيف يمكنك تحسين

أدائهم من خلال القيام بالمزيد من الأمور التي تمارسها جيداً والتقليل من الأمور التي تفعلها بشكل سيئ.

- التقييم السنوي للأداء : على الرغم من أن هذا النوع من التقييم له أهمية كبيرة تفوق ما يستحقه بالفعل ؛ فهذا التقييم يجب أن يتيح الفرصة للمشاركين للتفكير ، والتأمل وتكوين رأى عن الأداء على المدى الطويل.

- **الشركاء :** من السهل عليك أن تتسى أنك تتفاعل مع عدد كبير جدا من الناس خارج نطاق المؤسسة التي تعمل فيها : وهؤلاء الناس يحكمون عليك وعلى أدائك من خلال تفاعلهم معهم . وتضم هذه القائمة المستهلكين والموردين والشركاء في مجال العمل (بما في ذلك المشاريع المشتركة) ، ومستشاريك الماليين، والاتحادات، والنقابات المهنية في مجال عملك ... إلخ، فلماذا لا تنتهز الفرصة وتطلب معرفة رأيهم في أدائك؟
- عمليات التقييم بطريقة ٣٦٠ درجة : إن التقييم باتباع طريقة ٣٦٠ درجة أصبح من أنواع التقييم التي أخذت شعبيتها في الازدياد فضلا عن أنه يحظى بنقصيل خبراء الموارد البشرية.

وفي الختام يرى الكاتب إن القيادة مسألة يصعب بلوغها مالم تصقل مهاراتها بالتدريب والتعلم والمطالعة المستمرة، فدائماً ما يوجد كثير من المتغيرات التي ينبغي التفكير فيها، وموازنتها، والكثير من التحديات التي ينبغي مواجهتها عن طريق اختيار القرار الصحيح وفقاً لأسس علمية ومهنية محترفة، ومع ذلك فإن الأمر الذي يجب ان تكون دائماً على ثقة منه هو ان عملك يعتمد على المخرجات، فبدون المخرجات لن يكون لديك عمل حتى تفكر بشأنه.