

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

editor@edara.com

كتب المدير و رجل الأعمال

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

حزيران

يونيو (2010 م)

جمادى الثانية (1431 هـ)

السنة الثامنة عشرة

العدد الحادي عشر

العدد 419

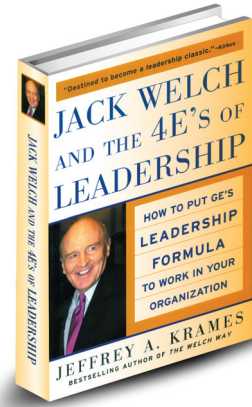
www.edara.com

إدارة وقيادة

## وصفات "جاك ولش" الأربع للقيادة

كيف توظف توليفة "جنرال إلكتريك" في تطوير مؤسستك

تأليف: جيفري كريمز



قائمة مجلة "فورتن" لأكبر 500 شركة. ومن المقولات الشهيرة التي سمعها ونقلها عنه الكثيرون قوله: "أذكى المديرين في العالم يوظفون أذكى الموظفين في العالم." لكنه كان يقصد ما هو أكثر من الذكاء العقلي؛ وكان يطبق ما يقول وينفذ ما يطلبه من الآخرين.

تمكن "ولش" بفضل نموذج "الوصفات الأربع" من بناء منظومة قيادية قوية اندمج أعضاؤها وانصهروا داخل الشركة المفعمة بالنشاط والمأخوذة بثقافة عمادها الأداء المتميز. فالذين حصلوا على درجات مرتفعة في جميع عناصر الوصفات الأربع أو ما سُمي بـ "نموذج ولش" هم الذين عاونوه في نهاية المطاف على تحقيق هدفه وبناء واحدة من أنجح الشركات في العالم.

### بزوغ وتسلسل سمات القيادة الأربع

لم يدع أحد - بمن فيهم "جاك ولش" - أن نموذج الوصفات

### "جاك ولش" يفصل مديري التخطيط

استطاع "جاك ولش" خلال عشرين عاماً من إدارته لشركة "جنرال إلكتريك" أن يحولها من شركة صناعية عادية إلى كيان اقتصادي بارز في قطاعي المنتجات والخدمات، ونجح في زيادة قيمة أصول الشركة ثلاثين ضعفاً. حقق "ولش" كل ذلك بفضل تحديه لبعض القواعد والأعراف الراسخة؛ فقام مثلاً بالاستحواذ على مئات الشركات، واتخذ قرارات صعبة شملت فصل أكثر من 100 ألف موظف، وعمل على تغيير ثقافة الشركة بإلغاء الكثير من المسلمات

ورفض الكثير من البديهيات، كما فصل مديري التخطيط الاستراتيجي، ثم طلب من المديرين والمساعدين أن ينصتوا للموظفين وينظروا في اقتراحاتهم.

الأهم من كل ذلك أنه استطاع أن يختار بذكاء قادة المستقبل في شركته وعكف على رعايتهم. ففي عهده تصدرت "جنرال إلكتريك" بمديرها التنفيذي المتميزين

### في هذه الخلاصة:

- ✳ اقضِ على البيروقراطية من خلال تحطيم الجدران التي تفصل المديرين عن الموظفين
- ✳ اجعل العميل محور تركيز مؤسستك عن طريق الحرص على تلبية احتياجاته ومتطلباته
- ✳ تعامل مع التغيير على أنه فرصة وليس مصدر تهديد
- ✳ شجع التفكير المبدع وكافئ صاحبه أيًا كان
- ✳ واجه المشكلات بالخطط والجدول الزمنية

- **النمط الثالث:** قائد لا يحقق الأهداف طويلة الأجل (أي النتائج والأرباح) لكنه يلتزم بقيم المؤسسة. ومثل هؤلاء القادة من ذوي النوايا الحسنة - كما يفهمهم "ولش" - حصلوا على فرصة ثانية؛ أي وضعوا في مواقع ومناصب تناسب مهاراتهم وإمكاناتهم.
- **النمط الرابع:** قائد يؤدي ويحقق الأهداف المالية، لكنه لا يحترم قيم المؤسسة. وهؤلاء مثلوا التحدي الأعظم والأصعب أمام "ولش" قبل اتخاذ القرارات بفصلهم. فماذا أنت فاعل بمن يحقق أهدافك، ولا يلتزم بنظام الشركة وقيمها؟

مكنك الأنماط أو المنظومة السابقة "ولش" من وضع نموذج جديد لتقييم القادة. وقد مزج هذا التقييم بين أداء الموظف وقيم المؤسسة، مما جعله نموذجًا يحتذى به من قبل كثير من القادة حول العالم.

### السمة الأولى: النشاط المتقدم

الحيوية والنشاط هما السمة الأولى التي يجب أن يتحلى بها كل قائد. لا شك في أن القائد يجب أن يتمتع بمواطن قوة أخرى، مثل الذكاء والحسم في القرارات، لكن الحماس هو ما يحول الأفكار الإبداعية إلى أداء يحقق نتائج ملموسة. لا يقتصر النشاط هنا على النشاط الجسماني أو الحركي فحسب، بل يتعداه إلى النشاط العقلي والعاطفي والوجداني؛ أي النشاط الذي يعتمد عليه القائد في بناء روح المؤسسة وقيمها. ينتقل هذا النشاط والحماس إلى الموظفين ويوحد إسهاماتهم ليحققوا هدفًا مشتركًا. فالنشاط العاطفي يضاهي النشاط البدني في الأهمية، إن لم يتفوق عليه، لأن الطاقة العاطفية هي الشغف الذي به يُنجز العمل.

### النشاط يصني الحماس والشغف وليس الجاذبية الشخصية فقط

هناك من يرى أن جاذبية الشخصية صفة ضرورية في القائد الناجح. ولكن حين يتحدث "جاك ولش" عن أهمية

الأربع يضم كل المقومات المطلوبة في القائد؛ إذ إن هناك متطلبات أخرى أساسية تفرضها هذه السمات، إن جاز التعبير. فصفات مثل: النزاهة وقوة الشخصية والتحلي بأخلاقيات العمل هي عماد القيادة، وبدونها يفقد القائد مشروعيته وفعاليته. فقد يفتقد المدير النزاهة مثلاً، مع أنه يتمتع بنشاط وطاقة لا حدود لهما، وهكذا فهو لن يحظى باحترام أتباعه، ولن يجد "البوصلة الأخلاقية" التي يستطيع أن يقود السفينة على هداها.

هناك أيضًا صفات تترتب على السمات الأربع. فقد استعان "ولش" بنموذج السمات الأربع أثناء الانتخابات الأمريكية، لتقييم المرشحين الديمقراطيين (من المعروف أن "جاك ولش" من أنصار الحزب الجمهوري). وخلال تقييمه للمرشحين، أضاف عنصرًا آخر لمعادلة القيادة، وهو الشغف أو الإيمان العميق بالعمل. فهو يرى أن كل نموذج للقيادة يجب أن يشتمل على الشغف والإيمان بالقضية؛ لأن العظماء يؤمنون ويتحمسون لما يفعلون.

وتقع السمات الأربع بين صفتين: النزاهة والشغف. وهي تتداخل ويتفاعل بعضها مع بعض، بحيث يصعب وضعها في تسلسل متتابع.

### الأنماط الأربعة للقادة

حرص "ولش" على تطوير نموذج "العقل والقلب والروح" الذي ابتكره. ففي تسعينات القرن الماضي، شرع في تحديد ما أسماه بالأنماط الأربعة للقيادة التنفيذية، والذي استخدمه لتقييم المديرين. أثبت هذا النموذج الجديد أنه أداة فعالة من أدوات "ولش". وتتمثل هذه الأنماط في الآتي:

- **النمط الأول:** قائد يؤدي ويحقق التزاماته وأهدافه (المالية وغيرها) ويلتزم بقيم المؤسسة.
- **النمط الثاني:** قائد لا يحقق التزاماته ولا أهدافه المالية، لكنه يلتزم بقيم المؤسسة. وكان سهلاً على "ولش" اتخاذ قرارات بفصل كل من ينتمي لهذا النمط.

### التسلسل المنطقي للسمات الأربع



القدرة على بناء الآخرين ومدهم بالثقة في أنفسهم. في الحقيقة، ليس هناك ما هو أسوأ من راقص التنورة الذي يظل يدور ويدور حتى يصيب المتفرجين بالملل. أنت بحاجة إلى السماد والماء الذي ينمي ويغذي ويثمر عن الثقة.

السماد والماء هنا هما استعارة بلاغية أو مجاز استخدمه "ولش" للإشارة إلى القيادة الفعالة. فالقائد ينشر الثقة فيمن حوله مثلما ينثر البستاني السماد على الزرع. ولهذا فإن أهم أعمال القائد هو غرس الثقة في الآخرين.

## التحفيز والأهداف الواضحة

تعتمد القيادة على القدرة على بلورة رؤية وتمكين الآخرين من العمل على ضوئها. فما علاقة ذلك إذن بفكرة التحفيز؟ هناك صلة وثيقة، لأنها تعني أن يتجنب المدير التركيز على صغائر الأمور ويعمل على تفعيل دور الموظفين مع نفهم ببعض الأهداف البسيطة والواضحة لتحقيقها.

القادة العظماء يحجمون الروتين والرقابة والقيود، أما أشباه القادة فيمجدونها. ففي حين نجد البيروقراطيين يحاصرون الموظفين بالأنظمة والإجراءات، نجد القادة يزرعون الدافع ويغرسون الإرادة في أعماق الموظفين. وجد "ولش" في بداية إدارته لشركة "جنرال إلكتريك" أن الإدارة هي السمة الغالبة على الشركة، وكانت القيادة عملة نادرة. وفي ذلك يقول: "تكتظ المؤسسات الكبرى بالبيروقراطيين الذين لا يفعلون شيئاً أكثر من اتباع القواعد وتطبيق الإجراءات وصناعة القيود."

فما هي فوائد التركيز على بضعة أهداف واضحة؟ يجيب "ولش" على هذا السؤال بكلمة واحدة: التبسيط. فالتعقيدات تعرقل سير العمل، بينما يساعد التبسيط على الإنجاز الأسرع والأكفأ. وهو يبدي إعجابه بمن يتحلون بقدر كافٍ من الثقة ويستخدمون مفردات سهلة ويعرضون أفكارهم ببساطة. فالاستراتيجيات يجب أن

الشغف كأحد مقومات القائد المتميز، فإنه يعني شيئاً آخر غير الجاذبية. وفي الحقيقة، ليس للجاذبية دور كبير في نجاح القائد على المدى البعيد؛ فهي تؤدي إلى تلميحه أكثر مما تؤدي إلى تفوقه. وقد أشار "بيتر دراكر" إلى هذه النقطة وأكد عليها في الكثير من كتبه، حيث قال إن الرئيس الأمريكي الراحل "جون كينيدي" كان من أكثر الرؤساء جاذبية وحضوراً، لكنه فشل في تحقيق الكثير من الأهداف. وعلى العكس، يرى "دراكر" أن الرئيسين "دوايت أيزنهاور" و"هاري ترومان" لم يتمتعا بقدر كبير من الجاذبية، لكنهما كانا من أنجح القادة.

يرى "ولش" أن الحماس لا يعني المظاهر الخادعة والبراقة، بل هو شعور بالتوق والدافعية ينبع من الداخل. وعلى الرغم من أن الشغف ينبثق من داخل المرء، فإن بيئة العمل إما أن تساهم في تدفق هذا الشغف أو تبقيه دفيناً. وهو يرى أن المؤسسات الأفضل هي التي تبرز حماس المرء وتغذي شغفه. فالمؤسسة التي تفعل ذلك تهتم بالحوار والتواصل الموضوعي، وترفض الاستبداد والصراع على المناصب وغيرها من السلوكيات التي تعوق التواصل الفعال. الشغف هو الوقود. وهو أيضاً سلاح ذو حدين، لأنه قد يُستخدم أحياناً لخدمة أغراض غير مناسبة. ففي ظل غياب التوجيه قد يتحمس الأفراد لأهداف لا طائل من ورائها. وقد يسعون وراء المناصب البراقة أو يضعون أهدافهم الشخصية فوق أهداف المؤسسة أو يفرضون جواً من السيطرة. وهذه السلوكيات مدمرة لأنها لا تخدم مؤسسة قائمة على النزاهة والصراحة والموضوعية.

## السمة الثانية: تنشيط الآخرين

يتمتع القائد الفعال بحماس منقطع النظير. فهو قادر على تحفيز أفراد فريقه. ولأن الأفراد يستجيبون له، فإن هذه الاستجابة هي ما تجعل أداءه فعالاً. يستطيع القائد الناجح استخراج أفضل ما في موظفيه وتفجير طاقاتهم الكامنة، ومدهم بالثقة في أنفسهم. وهنا يؤكد "ولش" أن القدرة على تحفيز الآخرين هي المعيار الأهم في شخصية أي قائد، ويضيف: "لا تستحق أن تكون قائداً ما لم تمتلك

## نموذج القائد المتميز يسد فجوة المصداقية

الاحتفاظ بموظفين لا يلتزمون بقيم المؤسسة أو يهدمونها ويثيرون المشكلات ويتصارعون على المناصب يؤدي في نهاية المطاف إلى ما يمكن أن نسميه: "فجوة المصداقية". هذا هو الفخ الذي يتفاداه كل قائد ناجح. فالقائد الذي يدرك التبعات والعواقب الخطيرة التي تنتج عن ازدواجية المعايير، يحرص على ترقية ودعم النمط الأول من المديرين مثلما يحرص على التخلص من النمط الثالث. وبالفعل، كان إرضاء وإبقاء النمط الأول يتصدر دائماً قائمة أولويات "جاك ولش". فتحت قيادته احتفظت شركة "جنرال إلكتريك" بنسبة 99% من مديريها المتميزين (النمط الأول)، كما حرصت على تحري وتقصي الأسباب والنتائج كلما فقدت أو خسرت واحداً منهم.

بالنسبة له، الهدف من إدارة الأعمال هو الفوز، والفوز يعني الربح. وهو يقصد الفوز في السوق ومع العملاء وبشركة جديدة ومشروع جديد أو تحقيق الربح لحملة الأسهم. فتصريحاته تؤكد طبيعته التنافسية، حتى أنه حين وقع عقدًا بأربعة ملايين دولار لتأليف كتابه الثاني، اختار له عنوان: "الفوز".

بيد أن النهج الذي اتبعه لتحقيق الفوز لم يكن بسيطاً أو أحادي البعد. فقد كان يدرك أن النجاح محفوف بالصعوبات، وأن التقليل من الروتين والجمود يجعل الإدارة أكثر فعالية، وأن مفتاح النجاح هو تحقيق الكثير بالقليل. ولأنه يدير الكثير من المشروعات والشركات، كان بحاجة إلى رؤية واحدة، وهي رؤية المؤسسة "اللامحدودة" والمفتوحة ودائمة التغير والحريصة على التعلم المستمر. لا شك أن تقبل التعقيد والتناقض والحسم ووضوح الرؤية معادلة صعبة. وقد أدرك "ولش" ذلك، وكان خير من يحل هذه المعادلة.

### الحسم في مواجهة التناقض والتصعيد

تثبت خطوات "ولش" ما كان يشك فيه منذ البداية، وهو أن إعادة البناء تتطلب استراتيجيات تتحرك في اتجاهات متناقضة. كان عليه أن يهدم لكي يعيد البناء، وأن يفقد ويدير وهو يفكر بالمدى الطويل، مع تحقيق الربح على المدى القصير. وكان يوازن بين الاثنين، وهذا أحد أسرار نجاحه.

كان تقليص التكاليف من الطرق التي اتبعها لتحقيق أهدافه، ولم يكن يتردد أو يتعاطف مع المتضررين. ففي السنوات الخمس الأولى فصل واحداً من بين كل أربعة موظفين في الشركة (التي كانت تضم 118 ألف موظف، وكان ممن تخلص منهم 37 ألف موظف يعملون في شركات تم بيعها).

تكون وتبقى بسيطة. هذا ما يؤكد "روبرت نارديلي" الذي تدرب على يد "ولش" وعمل في "جنرال إلكتريك" قبل أن ينتقل إلى شركة "هوم ديبوت" ليشغل منصب المدير التنفيذي.

### الأفكار الإبداعية تدفز الجميع

الأفكار الإبداعية هي أكثر ما يلهب حماس ومشاعر "جاك ولش". وبفضل تجربته الخاصة، اقتنع "ولش" بأن الأفكار الجديدة هي شريان حياة أية مؤسسة. وقد سبق له وأعلن أن "البطل هو من يطرح فكرة مبتكرة". وتسهم الأفكار - بالإضافة إلى التعلم والتدريب - في تشكيل الذكاء الجماعي والمؤسسي. وليس شرطاً أن يكون القائد هو مصدر الأفكار، بل يكفي أن يشجع الآخرين على عرض أفكارهم. فما من شيء يحفز الأفراد أكثر من إدراكهم أن أفكارهم تساهم في دفع شركتهم إلى الأمام. وحين يعجز الأفراد عن المساهمة بأفكارهم، فإنهم يشعرون بالانزعال وعدم السيطرة على مقدراتهم ومستقبلهم. فيتكون لديهم رد فعل معين، ويشعرون أنهم ضحايا، بدلاً من أن يشاركوا ويؤدوا دوراً جوهرياً في نجاح الشركة.

### السمة الثالثة: الحسم

لطالما درج "ولش" على توظيف مصطلحات مستقاة من عالم الرياضة، فكان يأتي بتشبيهات رياضية تناسب موقفاً معيناً في عالم الأعمال. وكانت هذه التشبيهات أكثر تطابقاً حين كان يتحدث عن سمة الحسم. يقول "ولش": "يكافئك السوق وكأنك فزت في إحدى المباريات أو نلت ميدالية ذهبية. وأنا واثق أن لديّ مثل هذا النوع من اللاعبين الرياضيين المسؤولين. فهل يستطيع فريقك أن يصمد أمام فريقتي؟ وهل تشعر بالفخر بكل من يعملون معك؟ إذا لم يكن هذا هو حالك، فلن يكون الربح مآلك".

### القائد المتميز

#### 1- يوظف الشغوفين

الشغف صفة لا يمكن تعليمها للأفراد. أفضل طريقة لتكوين فريق متحمس هي توظيف من يشاركوك ولعك بمشروعك. فحين تجري مقابلة مع المتقدمين إلى العمل، اطرح عليهم أسئلة تساعدك في تحديد قيمهم وأولوياتهم. ابحث عن يتمتعون بمزيج من الصفات وعمن يشعرون بالحماس تجاه عملهم ويملكون الاستعداد للتضحية - بعض الشيء - بأهدافهم الشخصية وطموحاتهم من أجل مصلحة المؤسسة.

#### 2- يبسر ولا يعسر ويجمع ولا يفرق

يؤدي تعدد المستويات الإدارية واستفحال البيروقراطية إلى تدني الإنتاجية وعرقلة العمل. القائد المتميز يدرك أن المؤسسة الناجحة تستثمر النشاط والفكر الجماعي ليحقق الكل أكثر مما يحققه الجزء.

شركات في آن واحد. بالنسبة لنا، القيادة تعني أن نقود وننقاد في نفس الوقت، وأن ننتج أكثر بموارد أقل.

### السمة الرابعة: نشر ثقافة التنفيذ

كانت هناك ثلاث سمات فقط تميز أي قائد ناجح في شركة "جنرال إلكتريك". وحتى عام 1998، كان "ولش" لم يزل يكتب عن هذه السمات الثلاث، ولكنه شعر أن ثمة شيئاً ناقصاً أو خلاً في المعادلة. فقد كان الكثير من القادة يتمتعون بالنشاط والحسم والقدر على تنشيط الآخرين، لكنهم لا يحققون أهداف الشركة. ولهذا أضاف "ولش" السمة الرابعة ليشكل نموذج "السمات الأربع للقائد المتميز".

كان "جاك ولش" قيادياً متمكناً لأنه لم يدع شيئاً للصدفة. كان قائداً بالفطرة يستطيع حل المشكلات بسهولة، وهذا ما يعجز عنه معظم المديرين. كان يؤمن بأن القادة يُصنعون، لا يُولدون. وكان أكثر سؤال يشغله هو: مم "يُصنع" أفضل القادة؟ أو لماذا يتفوق بعض القادة ويفشل آخرون؟

فكر "ولش" في هذه المسألة طويلاً، ونظر من عدة زوايا بحثاً عن إجابة. ومن هذه الزوايا أن وضع خمسة أسئلة يرى أن أي مدير لا يستحق منصبه ما لم يستطع الإجابة عن هذه الأسئلة الخمسة:

1. ما هي طبيعة وما هو شكل بيئة التنافس العالمية؟
2. خلال السنوات الثلاث السابقة، ماذا فعل منافسوك؟
3. ماذا فعلت أنت لتغير معادلات المنافسة أمام منافسيك؟
4. كيف يمكن أن يهاجمك منافسوك في المستقبل؟
5. ما هي خطتك لتتقدم وتسبقهم؟

كان واضحاً أن المديرين الذين يقدمون إجابات مقنعة عن هذه الأسئلة هم من يمسون بزمام الأمور بقوة. لكن "ولش" رأى - بعد تفكير عميق - أنه حتى معرفة الإجابات عن هذه الأسئلة ليست كافية. فهناك مديرون

وكانت هناك جوانب متناقضة في أسلوب "ولش". ففي حين عمل على تقليص العمالة والرواتب، كان ينفق الملايين على ما أسماه النواحي "غير المنتجة"، فقام بتطوير مبنى ضخم للتدريب وشيّد صالة ألعاب رياضية وداراً للضيافة ومركز مؤتمرات في المقر الرئيس للشركة. ولذلك اختلف كثيرون مع أولويات "ولش". فكيف يمكنه أن يبهر صرف 75 مليون دولار على المباني وقاعات المؤتمرات، ثم يقوم بتقليص العمالة؟ استمع "ولش" لهذه الاعتراضات جيداً وجيداً وكان متفهماً، ولكن لم يثنه أحد عن قراراته.

هذه هي المفارقة (أو التناقض) الذي نتحدث عنه؛ فعندما تقلص بعض العناصر لكي تكبر وتتوسع، عليك أيضاً أن تتخلى عن أشياء أخرى مهمة. فمن خلال تقليص أعداد الموظفين وإغلاق المصانع غير المنتجة - رغم صعوبة أمر كهذا على الموظفين المفصولين - استطاع توفير الموارد اللازمة لتطوير المنشآت التي من شأنها النهوض بالشركة. فلو لم تستطع "جنرال إلكتريك" جذب الموظفين المتميزين وتدريبهم والحفاظ عليهم، وهم أولئك الذين يسميهم "ولش" "موظفو الأداء العالي"، لتراجعت الشركة ولما صمدت في سوق يحكمها التنافس الشرس.

استغرق الأمر بعض الوقت حتى أدرك الآخرون منطق "ولش" في تصرفاته وأفعاله، ثم اقتنعوا برؤيته ونظرته للأمور، فقد كان يوفر التسهيلات ويبني المباني القادرة على استيعاب واستقبال أفضل المهندسين في العالم. فهو لم يكن يبيذخ، ولذلك كانت النتائج عظيمة وملموسة. ومع نهاية ثمانينات القرن العشرين، ارتفعت كل عناصر الإنتاج بصورة ملحوظة، مثل هوامش الربح ومعدلات دوران المخزون. فقد أثبت إمساك "ولش" بالخيوط المتناقضة داخل المؤسسة، والدفاع عن رؤيته ومحاولة تطبيقها في نفس الوقت، أنه مدير يتسم بالحسم والثبات ولا يتردد عند اتخاذ القرارات الصعبة. وقد لخص مستشاروه رؤيته قائلين: "التناقض أسلوب حياة. عليك أن تعمل بصورة جماعية وكشركة واحدة، وبصورة فردية وكأنك عدة

### القائد المتميز

#### 3- يطبق الأفكار الإبداعية

يحرص القائد الناجح على توفير مساحة من الديمقراطية والحرية تتيح للأفراد المساهمة بأفكارهم المبتكرة والجديدة، ثم يظهر تقديره لهذه الأفكار فينشرها في المؤسسة. تأكد من أن الأفكار فعالة ثم قدر أصحابها.

#### 4- يبلور أهدافاً واضحة

القائد الناجح لا يهتم بصغائر الأمور ويرى أن الحوافز تنبع من التحديات ومن الأهداف الكبيرة ومن ثم تُمكن الآخرين من تحقيقها. وهو يوظف من يتمتعون بالنشاط ومن يستطيعون تحفيز الآخرين.



في محاولة تسلك السلم الإداري أو مهادنة الإدارة، بل القيام بعملك على أكمل وجه وأفضل من أي شخص آخر. وبعد أن تتفوق في هذا العمل يمكنك التفكير في العمل التالي والترقية التالية.

## 2. التخصص

كان "ولش" يرفض غياب التخصص في العمل. فهو يرى أن إتقان مهارة معينة أو مجموعة من المهارات يعد أمراً بالغ الأهمية. عندما تحقق ذلك، عليك أن تبحث عن سبل لاستغلال معرفتك وخبرتك المتخصصة في سياق مؤسسي أوسع، مثل إدارة الفرق المتداخلة الخبرات الوظيفية أو الفرق متعددة المهمات. وحين أطلق "ولش" استراتيجية إدارة الأعمال بنموذج "6 سيجما"، حرص على تجهيز وتدريب عدد من القادة "المحترفين" أكثر من المنافسين. فاهتم المديرون باكتساب الخبرات الفريدة وتولي المسؤوليات الجديدة. لكنهم لم يفعلوا ذلك إلا بعد أن كَوَّن كل منهم خبرة راسخة في مجاله، سواء أكان إدارياً أم فنياً أم بحثياً.

## 3. تحمل المسؤولية

يقصد "ولش" بتحمل المسؤولية أن يتولى كل موظف مسؤولية نفسه، وأن يحدد مساره الوظيفي الخاص. فكل موظف قادر على اختيار ما ينمي مهاراته ويعزز خبراته. كن مسؤولاً وتحمل تبعات قراراتك. لا تشتت من كثرة العمل أو من عدم تقدير الآخرين لجهودك. فالشكوى ليست سبيلاً للترقي أو الفوز بالتقدير والثناء. اهتم "ولش" بنشر ثقافة التعلم والتدريب، لكنه ظل مؤمناً بأن على الأفراد أنفسهم أن يقبلوا على التعلم واكتساب الخبرات الجديدة والبحث المتواصل عن سبل لتحسين أدائهم ومستواهم. لذا، حث "ولش" المديرين على اكتساب الخبرات والمهارات والأفكار الجديدة بدلاً من اللهاث وراء المناصب أو المناقب أو الترقيات.

كثيرون يستطيعون إجابة تلك الأسئلة، لكنهم لا يطبقونها. وهنا عاد "ولش" إلى سؤاله الأول: ما الذي يجعل القائد متميزاً وأدائه فعالاً؟ ماذا يفعل وكيف يفكر؟ ما أفضل ممارسات القيادة التي يتبعها والتي لا يستطيع غيره تنفيذها؟

للحصول على إجابات عن هذه الأسئلة، دعا "ولش" وفريق إدارة الموارد البشرية في شركته عشرين من نواب المديرين الواعدين في "جنرال إلكتريك" إلى مقر الشركة الرئيس، لمناقشة موضوع القيادة، على أن يتم نقل النتائج التي يتوصلون إليها إلى الآلاف من المديرين في فروع "جنرال إلكتريك" حول العالم.

من أهم السمات القيادية التي توصل إليها الفريق ضرورة إتقان الموظف للعمل الذي يؤديه قبل أن يتطلع إلى الترقية. يقول مدير الموارد البشرية في "جنرال إلكتريك": "من الرائع أن تفكر في مستقبلك، ولكن يجب أن يكون ذلك في ضوء إتقانك لعملك الحالي. عليك أن تؤدي عملك أفضل وأحسن من أي شخص آخر". وهكذا، تم تجميع النتائج التي توصل إليها الفريق وإدراجها في عرض تقديمي أطلقوا عليه اسم "نصائح المديرين التنفيذيين الناجحين". وأعلن هذا الفريق أن القادة الذين يحققون أعظم الإنجازات ويقدمون أفضل الإسهامات هم من يتفوقون في ستة مجالات:

## 1. الأداء

سر الأداء العالي هو إتقان العمل الحالي، وعلى الرغم من أن بعض المديرين يطمحون للترقيات دائماً، فإن هؤلاء لم يكونوا مقبولين في شركة يقودها "ولش". لا شك في أن الطموح أمر رائع، ولكنه يجب أن يكون منطقياً وضرورياً وواقعياً ومعقولاً ومقبولاً. فأفضل طريقة يمكنك أن تحقق طموحاتك من خلالها ليست قضاء الوقت

## القائد المتميز

### 5- يمسك بكل الخيوط المتناقضة

أدرك "ولش" أن هناك الكثير من التناقضات التي تحول دون تحقيق رؤيته، لكنها قد لا تكون متناقضة على الإطلاق. كان يعلم كيف يدير بحزم ومرونة في نفس الوقت؛ أي أن يقلص التكاليف في بعض النواحي ويزيد الإنفاق في نواح أخرى. فكل مشروع يحتاج إلى الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل مع تحقيق الأهداف طويلة الأجل. وهناك كثيرون يملكون الاستعداد لتحقيق أحد الهدفين وحسب، ولكن المديرين الذين يتسمون بالحسم والتحدي يستطيعون القيام بالأمرين معاً.

### 6- يحتفظ بالموظفين مرتفعي الأداء

القائد الحاسم يدرك أن الموهبة الإدارية عملة نادرة. ولذا، فهو يسعى للحفاظ على موظفيه الأكفاء والأقوياء وترقيتهم ومنحهم العلاوات التشجيعية ونسبة من أسهم الشركة. ولكنك أحياناً لا تدرك قيمة موظف متمكن إلا بعد أن تخسره، فتصبح تكلفة استعادته هائلة. وهذا ما يتجنبه القائد الحاسم.

## 4. التحدي وإثبات الوجود

حث "ولش" المديرين على "اللعب الهجومي". فالقائد الناجح لا ينتظر تغير الأوضاع من تلقاء نفسها، بل عليه أن ينزل إلى الملعب ويشارك. ابحث عن المهمات الصعبة لا السهلة. قم بالأعمال التي من شأنها أن تُحدث تغييراً إيجابياً وتعتبر الأهم بالنسبة لشركتك. هذه هي الطريقة المثلى لكي تبرز وجودك وتحصل على التقدير الذي يدفعك ويوصلك إليه طموحك.

## 5. التدريب والاقتراء بالناجحين

نظراً لتبني "ولش" ثقافة التعلم والتدريب، فقد كان يؤمن بأهمية دور المُدربين أو الموجهين. فحين سمع بأن المديرين في أحد فروع الشركة في بريطانيا يتدربون على أيدي زملائهم الأصغر سناً، والذين يقومون بتعليم المديرين الأكبر سناً كيفية استخدام الإنترنت، راقبت له الفكرة وخرج بنموذج "التدريب العكسي" الذي أصبح نموذجاً يطبقه هو وكل مديريه الكبار. ما نفهمه هو أن الصغار يتعلمون من الكبار، ولكن في زمن التقنيات سريعة التطور وفي ظل مؤسسات لا تعرف حدوداً للتعلم واكتساب الخبرات، فإن العكس صحيح أيضاً. على المديرين أن يتبادلوا الأدوار ويتعلموا ويعلموا.

## 6. الخبرة وسعة الأفق والعمق الثقافي

طبق "ولش" مبادرة العولمة في شركته عام 1987، قبل أن تفكر الشركات الأخرى في إطلاقها. لم يكن يفكر في "جنرال إلكتريك" باعتبارها شركة تخدم السوق المحلية، بل كان يراها شركة عملاقة هدفها الوصول إلى الأسواق العالمية. لقد طالب المديرين في شركته بأن يبرحوا مكاتبهم وأن يقوموا بأعمال ومهام صعبة في كل الدنيا، وحثهم على أداء مهام مرتبطة بتداخل الثقافات، مما يتيح للفرد فرصة للتعلم وتبادل الخبرات.

## نموذج "جنرال إلكتريك" التفصيلي

كان نموذج السمات الأربع مجرد نسخة مختصرة من النموذج الأصلي الذي رسمه "ولش" للقائد المثالي. فقد كان نموذج القائد المثالي يضم السمات الأربع، لكنه يهتم أيضاً بوصف صورة القائد بعمق أكبر مقارنةً بأي نموذج سابق. يضم هذا النموذج التفصيلي 12 سمة تصف القائد المثالي كما يراه "ولش":

1. يتسم بالنزاهة. فأفضل القادة هم الجديرون بالثقة.
2. يتسم بالفراسة والفطنة. فهو يسير على هدى حدسه الداخلي الذي يوصله دائماً لأفضل النتائج.
3. تفكيره عالمي. فقد كانت العولمة أولى مبادرات "ولش" وأراد من الجميع أن يفكروا على نطاق عالمي.
4. يركز على العمل. فهو يدرك مبدأ "بيتر دراكر" القائل بأن العمل هو الذي يضع أهداف الشركة.
5. يرحب بالتغيير. أجاب "ولش" مرة عن سؤال لأحد المديرين حول ما يمكن أن يقوله لموظفيه إذا ما سألوه عن الوقت الذي سينتهي فيه التغيير، فقال: "أخبرهم بالحقيقة، التغيير لن ينتهي أبداً".
6. يتمتع بمهارات هائلة في التواصل مع الآخرين وتفهمهم. القائد الحقيقي لا يعرف كيف يتحدث مع من حوله فقط، بل ويعرف كيف يستمع إليهم باهتمام دون أن يملئ ويلقي الأوامر على مرؤوسيه أيضاً.
7. يستطيع تشكيل فريق فعال. أفضل القادة يعرفون أنهم بحاجة لأفضل الكفاءات وأقدر الموظفين ليساعدوهم في تحقيق أهدافهم وتخطيها.
8. يركز على أهداف المؤسسة. ولا يعتبر الإسهامات الفردية ذات قيمة إلا إذا خدمت أهداف مؤسسته.
9. يتمتع بنشاط وحماس وقدرة على تحفيز الآخرين. أفضل القادة يحددون الرؤية ويشجعون الآخرين

## خطوات نشر ثقافة التنفيذ

1. اجعل الأداء العالي على رأس أولويات الشركة؛
2. حدد ووضح قيمك المؤسسية؛
3. رتب المهمات قبل الشروع في تنفيذها؛
4. ميز بين الموظفين لتحافظ على الموهوبين وتستبعد غير المنجزين؛
5. اجعل ثقافة التنفيذ محور نظام المكافآت والحوافز؛
6. اعتمد على اختبار القدرات والمهارات أو أية مبادرة أخرى لنشر ثقافة الصراحة وبناء الثقة؛
7. احرص على تنمية مهارات أفضل القادة داخل الشركة وتدريبهم وتعزيز نقاط قوتهم؛
8. تأكد من أن نظام وسياسات العمل تركز على نشر ثقافة التنفيذ؛
9. استأصل نقاط الضعف وافصل الموظفين ضعاف الأداء في مؤسستك.



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية  
This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :  
الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»



**للاشتراك في (خلاصات)**  
لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرموس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم  
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة  
هاتف : 24025324 - 24036657 - 22633897 + 2 02  
فاكس : 22612521 + 2 02

للاتصال بأي من مكاتبنا في  
سوريا والسعودية والإمارات والأردن واليمن  
وبأقي الدول العربية،  
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا :

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر عن «شعاع» أيضًا دوريتا  
المختار الإداري  
وعلاقات

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع  
إلكترونيًا على موقعنا:

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر (خلاصات)  
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية  
الوجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب  
الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري. تهدف  
(خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية  
الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية ؛ حيث توفر  
لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق.  
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب  
على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454  
ISSN: 110/2357

على تنفيذها والعمل في إطارها.

10. يتمتع بحماس "مُعَدِّ". وبالتالي يضاعف مهارات  
وطاقت وأداء من حوله.
11. يحقق الأهداف الموضوعية. ويتخطى الأهداف المالية  
وغيرها من الأهداف المؤسسية الرئيسية.
12. يحب ما يفعل. يستيقظ كل صباح مستعدًا للانكباب على  
العمل الذي لا يمثل بالنسبة له مجرد وظيفة يؤديها، بل  
حياة يعيشها وهواية يعشقها.

رسم نموذج "القائد المثالي" كل تفاصيل صورة القائد الذي كان  
"ولش" يبحث عنه. فأفضل المديرين يتمتعون بأسلوب يتميز  
بالانطلاق والحماس ولا يعترف بالحدود، طبقًا للتصور الذي  
حدده "ولش" استنادًا إلى منهج الصراحة والنزاهة الذي يجب  
أن يعمل في إطاره القائد المثالي. القائد المنطلق والمتوهج  
يدرك أن العمل هو من يرسم أهدافه، ويتقبل التغيير وينبذ  
البيروقراطية، ولا يطالب مرموسيه بتنفيذ عمل لا يحب هو أن  
يؤديه، ويتمتع بنشاط منقطع النظير وإمكانات غير محدودة،  
ويعرف كيفية تشكيل فريق عمل والوصول إلى النتائج  
المطلوبة. هذه هي سمات القيادة التي ساعدت "ولش" في  
تحويل "جنرال إلكتريك" إلى واحدة من أكثر الشركات نجاحًا  
في العالم.

من الملاحظ أن جذور السمات الأربع تمتد وتتوغل في نموذج  
القائد المثالي. فأحيانًا تجد السمات الموجودة في هذا النموذج  
موجودة ضمنياً في نموذج السمات الأربع. فكثيرًا ما يكون  
القائد النشط قادرًا على التواصل بنجاح مع الآخرين ومع  
العملاء وتحقيق النتائج المنشودة أيضًا.



## المؤلف

جيفري كريمز

مؤلف عدد من الكتب الأكثر مبيعًا، منها: الإدارة على  
طريقة "ولش"، وقاموس "ولش" في القيادة، وتجارب  
أفضل المديرين التنفيذيين؛ وهي كتب تصدرت قوائم  
الكتب الأكثر مبيعًا وتعتبر من أفضل الكتب التي تناولت  
فنون القيادة.

## الكتاب

Author:	Jeffrey A. Krames
Title:	Jack Welch and The 4E's Of Leadership
Publisher:	McGraw-Hill (April 30, 2005)
ISBN:	978-0071457804
Pages:	172

To read more about this book, use this link:  
<http://www.amazon.com>