

الكفاءات القيادية الداعمة لنجاح التحولات الاستراتيجية في الشركات العالمية

د. محمد عبد المنعم خميس

مدرس

أ.د. أحمد صقر عاشور

أستاذ الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية

قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة الإسكندرية
جمهورية مصر العربية

الملخص

تتناول هذه الورقة أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم في نجاح وفاعلية المنظمات بشكل عام، ومنظمات الأعمال على وجه الخصوص، وهي الكفاءات أو الجدارات *Competencies* القيادية التي تمتلكها القيادات العليا. وتقوم الورقة بتحليل وفحص الكفاءات القيادية التي لعبت دوراً فارقاً في نجاح التحول الاستراتيجي، حيث تمثل هدف الورقة في استخلاص الكفاءات والجدارات القيادية المشتركة التي تتوافر في الرؤساء التنفيذيين الذي استطاعوا إحداث نتائج وتحولات فارقة في الشركات العالمية. وقد اعتمدت الورقة على المنهج الاستطلاعي الكيفي في تحليل المعلومات المتاحة عن عينة مختارة من 10 شركات عالمية كبرى نجحت في إحداث تحولات استراتيجية بها. وقد تم تجميع المعلومات من خلال الحالات المنشورة عن هذه الشركات في قواعد بيانات الحالات العملية، فضلاً عن بعض المصادر الإضافية. واستند منهج الدراسة على استخدام أسلوب تحليل الموضوعات *Thematic Analysis*، الذي يعتمد على فحص المعلومات المتوفرة، واستخلاص الكفاءات والجدارات الخاصة بالرؤساء التنفيذيين للشركات المختارة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في التوصل إلى خمس (5) جدارات وكفاءات عامة تتوافر في الرؤساء التنفيذيين الذين يحققون تحولات ناجحة في شركاتهم وهي: التوجه بالإنجاز، القدرة على تنمية الآخرين، القدرة على تكوين وإدارة فرق عمل فعالة، القدرات الذهنية التحليلية، الثقة بالنفس. وقامت الدراسة بمناقشة هذه الكفاءات، ومقارنتها مع الأدبيات البحثية، واستخلاص الدلالات النظرية والتطبيقية لها.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات القيادية، التحول الاستراتيجي، الشركات العالمية.

المقدمة

تعاني منظمات الأعمال العربية من صعوبات عديدة تنعكس في ضعف قدرتها في التغلب على الأزمات التي تصادفها أو في النمو والتوسع خارج نطاقها الوطني. من ناحية أخرى، ظهرت نماذج ناجحة لشركات عالمية استطاعت أن تحقق تفوقاً تنافسياً، ليس فقط على مستوى الأسواق المحلية، بل امتد هذا التفوق إلى الأسواق الإقليمية والعالمية. هذه الشركات استطاعت أن تقتنص الفرص المتاحة لديها، وأخذت زمام المبادرة والابتكار، واتبعت استراتيجيات هجومية، وتحملت وأخذت المخاطر، وقدمت حلولاً ابتكارية للمشكلات والتحديات التي ظهرت في طريقها، بل وحوّلتها إلى فرص للنجاح. لذلك فإن دراسة الشركات العالمية الكبرى التي استطاعت أن تصنع قصص نجاح مميزة في مواجهتها للأزمات

* تم استلام البحث في يوليو 2018، وقبل للنشر في سبتمبر 2018، وتم نشره في ديسمبر 2020.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2020، ص 371-396، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2020.138548

هذه الورقة مستخلصة من رسالة دكتوراه أجزت للمناقشة في كلية التجارة - جامعة الإسكندرية بعنوان: "المواهب القيادية الفارقة كراس مال تنفيذي في منظمات الأعمال في ضوء أنماط التحول الاستراتيجي والسياق البيئي"، قام بإعدادها محمد عبد المنعم خميس، وأشرف عليها أ.د. أحمد صقر عاشور.

والمشكلات التي وقعت فيها أو في مسار نموها أو في توسعها عالمياً؛ يمكن أن تقدم دروساً مستفادة للشركات العربية. وباستطلاع هذه الحالات، تبرز أهمية وحيوية الدور الذي يلعبه الرئيس التنفيذي (Chief Executive Officer (CEO)، وما يمتلكه من كفاءات وجدارات Competencies في توجيه الشركة نحو التفوق على المنافسين، وفي تطوير وتطبيق استراتيجيات تساعد على إحداث الفارق معهم. وتشكل هذه الجدارات والمواهب في مجملها رأس مالا ينعكس في شكل مواهب قيادية تنفيذية استثنائية Exceptional Executive Talent تستطيع أن تحقق الفارق في الشركة، والذي قد تمكن دراسته وتحليله من تفسير نسبة جوهريّة من التباين في أداء ونمو الشركات، وفي نجاح أو فشل جهودها في التحول الاستراتيجي الذي تستهدفه إذا اقتضت الظروف ذلك. ويؤكد أهمية ذلك وجود قلة في البحوث التجريبية لتحديد الكفاءات والجدارات القيادية الخاصة بالرؤساء التنفيذيين، حيث إن نسبة كبيرة من النماذج التي قدمت قامت بالتركيز على وظائف المستويات الأقل.

ويفيد تحليل بعض الحالات المنشورة التي تستعرض تجارب الشركات العالمية الكبرى، لاستخلاص أهم وأبرز الكفاءات والجدارات القيادية الداعمة لنجاح التحولات الاستراتيجية في هذه الشركات في مساعدة المنظمات العربية (وخاصة منظمات الأعمال منها) في إعادة النظر في الطريقة التي يتم بها اختيار القيادات التنفيذية العليا بشكل يساعدها في زيادة احتمال نجاح التحولات الاستراتيجية المفروضة عليها حتى تستطيع مواجهة التحديات التي تواجهها. فهذه الشركات لا يمكن أن تستمر عزلتها وحمايتها من الغزو الخارجي لأسواقها، وبالتالي فهي في حاجة إلى تغييرات شاملة وجوهريّة في الطريقة التي تعمل بها، وفي المنهج التي تدار به، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على كفاءات تنفيذية استثنائية قادرة على إحداث الفارق المطلوب.

بناء على ما تقدم، تهدف الورقة الحالية إلى استخلاص أبرز الكفاءات والجدارات التي يتمتع بها الرؤساء التنفيذيون الذين استطاعوا أن يحققوا نجاحات استراتيجية كبرى في شركاتهم، وذلك استناداً إلى تحليل كافي استطلاعي للحالات المنشورة، والتي تناولت رصد المراحل والقرارات التي تمت في هذه الشركات، ودور هؤلاء الرؤساء في نجاح هذه التحولات.

مراجعة الأدبيات البحثية

أولاً- مفهوم الكفاءات/ الجدارات

تعريف الكفاءة/ الجدارة

قدم مفهوم الكفاءة/ الجدارة Competence لأول مرة من خلال ديفيد ماكلياند (McClelland, 1973) عام 1973. فالجدارة وفقاً لماكلياند هي سمات شخصية أو مجموعة من العادات تؤدي إلى تحقيقه لأداء متميز في الوظيفة (McClelland, 1973). كما عرف بوياتزيس (Boyatzis, 1982) الجدارة أنها خاصية فردية كامنة تؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتمتيز للفرد عند شغله الوظيفة، كما أوضح أن هذه الكفاءة الكامنة يمكن أن تتضمن دوافع Motives، سمات Traits، مهارات Skills، صورة ذاتية للفرد Self-image، أو دور اجتماعي Social Role أو أي معرفة Body of Knowledge تساعد هذا الفرد على تحقيق هذا الأداء المتميز. أيضاً عرفا سبنسر وسبنسر (Spencer and Spencer, 1993) الجدارة أنها خاصية كامنة في الفرد لديها قدرة عالية على تحقيق التميز في الأداء، كما إنها يمكن الحصول عليها وتنميتها من خلال خبرات العمل، والخبرات الحياتية، والدراسة، والتدريب. وقدمت تعريفات أخرى للجدارة لكنها تدور حول التعريفات المذكورة (Hornby and Thomas, 1989; Jacobs, 1989; Hogg, 1989; Gilbert, 1996; Dubois, 1996; Woodall and Winstanley, 1998).

مكونات الكفاءة/ الجدارة

قدم كلا من تاكر وكوفسكي (Tucker and Cofsky, 1994) خمسة مكونات للجدارة/ الكفاءة هي: (1) المعرفة Knowledge، وتشير إلى المعلومات وحصيلّة التعلم التي يمتلكها واكتسبها الفرد خلال تجاربه الوظيفية ومساره المهني؛ (2) المهارة Skill، ويقصد بها قدرة الفرد على أداء مهام وظيفية محددة؛ (3) المفاهيم الذاتية والقيم Self-concepts and Values، وتشير إلى الاتجاهات النفسية والقيم والصورة الذاتية Self-Image التي يكونها الفرد داخله عن قدرته على أداء

المهام؛ (4) السمات Traits، وهي الخصائص المادية Physical والاستجابات المتسقة Consistent Responses للمواقف أو المعلومات؛ (5) الدوافع Motives، وهي العواطف Emotions، والرغبات، والحاجات النفسية للفرد والتي تؤثر على السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها.

تصنيفات الجدارات والكفاءات

قام بعض الكتاب والباحثين بتقديم تصنيفات عديدة للجدارات. على سبيل المثال، قام كلا من كاتز وكان (Katz and Kahn, 1986) بتصنيف الجدارات إلى: (1) جدارات فنية أو وظيفية Technical or Functional، وهي ترتبط بتقنية معينة أو بخبرات وظيفية مطلوبة لأداء الدور المكلف به الفرد؛ (2) جدارات إدارية Managerial، وهي ترتبط بالقدرة على القيام بالمهام الإدارية لإنجاز عمل معين مثل القدرة على التخطيط واستخدام الموارد؛ (3) جدارات بشرية Human، وهي ترتبط بالقدرة على تحفيز واستخدام وتنمية الموارد البشرية؛ (4) جدارات مفاهيمية Conceptual، وهي بالقدرة على التفكير المجرد والتفكير الاستراتيجي المستقبلي. من ناحية أخرى، قدم كلا من كارول وماكراكين (Carroll and McCrackin, 1988) تصنيفاً مختلفاً للجدارات والكفاءات يتضمن: (1) كفاءات أساسية أو محورية Core، وهي ترتبط بالجدارات والمواهب الكلية للشركة (أي على مستوى جمعي وليس فردي)، حيث تميز الشركة عن منافسها، وتحدد توجهها الاستراتيجي، فهي تمثل سلوكاً عاماً مطلوب من كل العاملين بالشركة أن ينتهجونه؛ (2) كفاءات قيادية Leadership، وترتبط بالقدرة على قيادة الشركة والموارد البشرية داخلها؛ (3) كفاءات فنية أو وظيفية Functional، وترتبط بمهارات العمل اللازمة لأداء الوظيفة والمهنية داخل الشركة. أيضاً صنف كلا من جولمان وبوياتزيس (Goleman and Boyatzis, 2007) الجدارات والمواهب إلى ثلاثة مكونات هي: (1) كفاءات مهنية Professional، وهي ترتبط بالخبرات المهنية التي اكتسبها الفرد مثل القدرة على التخطيط، حل المشكلات، جمع المعلومات، التفكير التحليلي، المبادرة إلخ؛ (2) كفاءات اجتماعية Social، وترتبط بالقدرة الاجتماعية للفرد مثل التواصل، التأثير على الآخرين، المرونة، الوعي بالثقافات إلخ؛ (3) كفاءات فردية Personal، وهي ترتبط بالسمات الشخصية للفرد مثل الثقة بالنفس، وال ضبط الذاتي، القيم، الأهداف الشخصية إلخ.

ثانياً- التحول الاستراتيجي

تعريف التحول الاستراتيجي

يمكن تعريف التغيير/التحول الاستراتيجي بأنه إحداث فرق في توجه الشركة الاستراتيجي نحو بيئتها الخارجية (Van de Ven & Poole, 1995)، فتوجه الشركة نحو بيئتها وسياقها الخارجي يعبر عن النمط الأساسي لطريقة استخدام الموارد التي تمتلكها، والتفاعلات التي تتم مع هذه البيئة والتي تحدد طريقة تحقيق الشركة لغاياتها وأهدافها الاستراتيجية (Hofer & Schendel, 1978). التغيير في هذا التوجه يعني تغيير داخلي في مجال تركيز الشركة Scope وطريقة استخدامها للموارد وثقافتها الداخلية وهياكلها ونظمها الداخلية، وقد يمتد ليشمل تغيير في السياق البيئي الخارجي لها، بمعنى آخر تغيير محتوى ومكونات استراتيجية الشركة، فالتغيير الذي لا يؤثر على هذا المحتوى لا يمكن اعتباره تغييراً استراتيجياً (Rajagopalan and Spreitzer, 1996).

أنماط التحول الاستراتيجي

قدمت الأدبيات البحثية مجموعة من الأنماط التي يمكن أن يتم بها التغيير والتحول الاستراتيجي في الشركات. ويعتبر التصنيف الذي قدمه كلا من بيلامد وود (Bielland and Wood, 2008)، والذي يستند إلى تحليل خمسين (50) حالة تحول استراتيجي لشركات أمريكية، هو الأشمل، حيث تضمن خمسة (5) أنماط يمكن أن يأخذها التحول الاستراتيجي وهي: (1) التحول الاستراتيجي الشامل Holism، ويعتمد على قيام الرئيس التنفيذي للشركة بوضع تصور لتوجه استراتيجي جديد لها يغير من بنيتها الهيكلية ويعيد تشكيل ثقافتها ونظمها الداخلية؛ (2) التغيير من خلال وحدات الابتكار Ambidextrous، حيث تحتفظ الشركة بهيكلها ونظمها الداخلية بدون تغيير، ولكنها تقوم بإنشاء وحدات تتوجه بالابتكار والإبداع وتقوم بتقديم منتجات أو خدمات أو أفكار ابتكارية جديدة للسوق، وهي بذلك تعمل كوحدات لنشر

التغيير والابتكار في الشركة؛ (3) النمو من خلال الاندماج والاستحواذ Acquisitions and Mergers، حيث يمثل تغييراً في حدود الشركة Boundaries وحجمها؛ (4) التحول الاستراتيجي باستخدام مدخل جيم كولينز Jim Collins، ويعتمد على تركيز الرئيس التنفيذي على العمليات الداخلية لكي تتحول الشركة من شركة تحقق معدلات أداء عادية إلى شركة تحقق معدلات أداء متميزة واستثنائية؛ (5) التحول إلى الشركة المرنة Agile، ويناسب الشركات التي تعمل في مجالات تكنولوجية متقدمة تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، حيث يعتمد على تحويل الشركة إلى كيان مرن لديه قدرة على التكيف السريع وعلى تنمية استراتيجيات جديدة باستمرار وعلى الابتكار المستمر.

عملية التحول الاستراتيجي: الخطوات والمراحل

رغم أن مراحل وخطوات التحول الاستراتيجي قد تختلف باختلاف النمط الذي يأخذه هذا التحول، إلا أن هناك بعض المحاولات التي قدمتها الأدبيات البحثية في ميدان الإدارة الاستراتيجية لوضع أطر عامة لعملية التحول الاستراتيجي. أحد أبرز هذه المحاولات هو الإطار الذي استخلصه كلا من تانج ودينج (Tang and Deng, 2014) من واقع الدراسات والأدبيات البحثية التي تناولت عمليات التحول الاستراتيجي. ووفقاً لهذا الإطار، يحدث التحول الاستراتيجي نتيجة ظهور قوى دافعة للتغيير والتحول في الشركة (في شكل مؤشرات أداء سلبية أو وجود فرص نمو وتوسع يمكن اقتناصها). هذه القوى تضغط على الشركة لكي تحسن وتدعم قيمة الشركة في النهاية. ولكي يتحقق ذلك، يمر التحول بثلاث مراحل هي:

1- الإعداد للتحول Transition Preparation، وتتضمن عمليات التخطيط والتصميم للمبادرات والخطط التي يرى الرئيس التنفيذي وفريقه المساعد أنها قادرة على تحقيق الهدف المراد من التحول، وتحسين مؤشرات أداء الشركة أو تحقيق مستهدفات النمو لها.

2- تنفيذ خطط التحول Transition Implementation، وهي مرحلة التطبيق الرئيسة للبرامج والمبادرات والخطط التي تم وضعها في المرحلة الأولى، حيث تغطي عناصر مثل: إعادة تصميم حزمة المنتجات والخدمات والأسواق الخاصة بالشركة، تغيير ثقافة الشركة، تطوير الهياكل والنظم الداخلية، إدارة المواهب والموارد البشرية، تصميم النظم الداعمة للأداء، وغيرها من العناصر التي تختلف باختلاف النمط الذي يأخذه التحول.

3- تحقيق تكامل جهود التحول Transition Integration. ويعتبر وجود آليات ونظم تحقق التكامل بين عناصر ومكونات التحول هو أساس نجاح جهود هذا التحول. فعدم وجود مثل هذه الآليات يضعف من تأثير التطوير الذي تم في الشركة، وبالتالي يؤثر سلباً على قدرتها على تحقيق الهدف من التحول.

ويؤثر على نجاح هذه المراحل والعمليات مجموعتين من العوامل هي العوامل الخاصة بالسياق البيئي التي تعمل في إطاره الشركة، وكذلك العوامل الخاصة بقدرات القيادة العليا للشركة متمثلة في الرئيس التنفيذي والفريق المعاون له.

ثالثاً- الجدارات والمواهب القيادية اللازمة لنجاح التحول الاستراتيجي للشركات

تناولت بعض الكتابات والبحوث الميدانية في مجالات الإدارة الاستراتيجية والقيادة التنفيذية/الاستراتيجية الدور الذي يلعبه الرئيس التنفيذي للشركة وما يملكه من كفاءات مؤثرة لنجاح التحول الاستراتيجي فيها. ولأغراض الورقة الحالية، سيتم استعراض أهم النماذج التي قدمت مجموعات متكاملة من الكفاءات والجدارات التي ينبغي أن تتوافر في الرئيس التنفيذي لكي يكون قادراً على إحداث التحول الاستراتيجي المطلوب في الشركة التي يتولى قيادتها. وذلك على النحو التالي:

1- نموذج مجموعة هي Hay Group. قدمت مجموعة هي (Spencer and Spencer, 1993) نماذج متعددة للكفاءات تغطي بعض الوظائف منها وظائف التنفيذيين في الإدارة العليا، حيث تم تقديم هذه الجدارات والكفاءات بناء على تحليلات ممنهجة، واستناداً إلى قاموس الجدارات والمواهب الذي قدمه كلا من سبنسر وسبنسر في كتابهما الشهير «الجدارات والمواهب في العمل» الذي تم نشره عام 1993، وأشرف عليه ديفيد ماكلياند. ويتضمن النموذج ست (6) جدارات هي: (1) القدرة على التأثير (القدرة على إقناع الآخرين بالأفكار والقرارات للحصول على دعمهم لهذه القرارات)؛ (2) التوجه بالإنجاز (الرغبة الدائمة في العمل بشكل أفضل ومتميز، والتفوق على معايير التميز الموضوعية لأداء العمل)؛ (3) القدرة على تشكيل وإدارة فرق العمل (القدرة على تكوين فرق عمل ناجحة وفعالة للقيام بمهام محددة، وتوجيه وتحفيز هذه الفرق)؛ (4) القدرات التحليلية (القدرة على تحليل المواقف

والمشكلات والمعقدة والمركبة إلى مكونات بسيطة بطريقة منظمة): (5) المبادرة أو المبادرة (الزعة لاتخاذ تصرفات وقرارات، والقيام بأكثر مما هو مطلوب أو متوقع)؛ (6) القدرة على تنمية الآخرين (تشابه مع كفاءة القدرة على التأثير، ولكن مع تركيز الهدف على تعليم أو الإسراع بتنمية قدرات ومهارات الآخرين).

2- نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD. قدمت هذه المنظمة إطاراً عاماً للكفاءات Competency Framework في عام 2014 (OECD, 2014)، يتكون من ثلاثة نماذج للكفاءات؛ كل نموذج يناسب فئة من الوظائف، حيث قدمت نموذج للوظائف القيادية التنفيذية العليا، ونموذج لوظائف المحللين والباحثين، ونموذج ثالث للوظائف الإدارية والكتابية. ويتكون نموذج الوظائف التنفيذية العليا من أربعة عشر (14) كفاءة موزعة على ثلاث (3) مجموعات على النحو التالي:

أ- جدارات مرتبطة بتحقيق النتائج، وتتضمن خمس جدارات هي: القدرات التحليلية، والتركيز على الإنجاز، والتفكير المرن، والقدرة على إدارة الموارد بكفاءة وفعالية، والقدرة على تكوين فرق العمل وقيادتها بفاعلية.
ب- جدارات اجتماعية وبناء العلاقات، وتتضمن خمس جدارات هي: التركيز على العميل، والحساسية الدبلوماسية، والقدرة على التأثير، والقدرة على التفاوض، والمعرفة التنظيمية والشركة.
ج- جدارات استراتيجية، وتتضمن أربع جدارات هي: القدرة على تنمية المواهب، والقدرة على توجيه الشركة، والقدرة على بناء شبكة علاقات استراتيجية، والتفكير الاستراتيجي.

3- نموذج الجدارات الثماني العظمى **Great Eight Competencies**. قدم بارترام (Bartram, 2005) من خلال مجموعة SHL ثماني (8) كفاءات للرؤساء التنفيذيين المتميزين والناجحين. هذه الجدارات والمواهب هي: (1) القيادة واتخاذ القرارات (قيادة الشركة وتقديم المبادرات واتخاذ القرارات وإعطاء التعليمات وتحمل المسؤولية)؛ (2) التدعيم والتعاون (تدعيم الآخرين وإظهار الاحترام لهم والاهتمام بالموارد البشري وتنظيمهم في فرق عمل)؛ (3) القدرة على التواصل والتفاعل (الاتصال والتواصل بفعالية، وبناء الشبكات الاجتماعية الفعالة، وإقناع والتأثير على الآخرين)؛ (4) القدرة على التحليل والتفسير (إظهار قدرات تحليلية للمشكلات والأمور المعقدة داخل الشركة، وتطبيق الخبرات الشخصية بفعالية)؛ (5) القدرة على الإبداع (الانفتاح على الأفكار الجديدة، والبحث عن فرص التعلم، وقيادة ودعم التغيير في الشركة، ومحاولة حل المشكلات بطرق وأساليب إبداعية ابتكارية، والتفكير الاستراتيجي الشامل)؛ (6) القدرة على التنظيم (التخطيط والعمل بشكل منظم وممنهج، والتوجه بالجودة والإتقان)؛ (7) القدرة على التكيف (التكيف مع والاستجابة للتغيير، وإدارة الضغوط بفعالية، والتعامل مع التهديدات والمشكلات)؛ (8) القدرة على الأداء وتحقيق الأهداف (التركيز على النتائج وتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف الشركة).

4- نموذج مجموعة ماكينزي الاستشارية **McKinsey & Company**. قدمت مجموعة ماكينزي (Egon Zehnder International and McKinsey & Company, 2011) نموذجاً لكفاءات لرئيس التنفيذي، وأوضحت أن الجدارات المكونة لهذا النموذج قادرة على تحقيق معدلات نمو استثنائية للشركات التي يتولاها مثل هذا الرئيس التنفيذي. فالمجموعة وصفت هذا النموذج والجدارات التي يشملها بأنها قادرة على تحقيق مردود وعائد إيجابي على القيادة **Return on Leadership**. ويتكون هذا النموذج من ثماني (8) جدارات هي: (1) التوجه بالنتائج (توجه الرئيس التنفيذي بتحسين الأداء في مؤشرات أداء الشركة، وفي اتخاذ القرارات وتبني المبادرات التي تصب دائماً في صالح تحسين هذه المؤشرات)؛ (2) التعاون والتأثير (القدرة على العمل مع الفريق التنفيذي، ومع مجلس الإدارة، ومع كافة الأطراف المعنية بالشركة (سواء داخلياً أو خارجياً)، بالإضافة إلى القدرة على التأثير عليهم وتوجيههم لصالح تحقيق أهداف الشركة)؛ (3) القدرة على تشكيل وقيادة فرق العمل (قدرة الرئيس التنفيذي على تكوين وتوجيه وإدارة فرق العمل، سواء على المستوى التنفيذي أو المستويات الأقل)؛ (4) التوجه الاستراتيجي (التفكير المستقبلي، وتحديد الفرص المتاحة والمستقبلية، واستغلال موارد الشركة وتوجيهها لاستغلال هذه الفرص، وأن تتوافر لديه رؤية استراتيجية مستقبلية للشركة وتوجيهها الاستراتيجي)؛ (5) التوجه بالعميل (سعى الرئيس التنفيذي إلى توجيه الشركة ومواردها لتحقيق مطالب ورغبات وحاجات العميل، والسعي دائماً إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة

باستمرار للحفاظ على العميل وزيادة ولائه للشركة؛ (6) القدرة على قيادة التغيير (قدرة الرئيس التنفيذي على قيادة عملية التغيير والتحول الاستراتيجي للشركة، وقيادة الشركة نحو التوجه الاستراتيجي الجديد الذي وضعته)؛ (7) القدرة على تطوير قدرات الشركة (قدرة الرئيس التنفيذي على تنمية كفاءات الشركة، واستجلاب والحفاظ على وتنمية المواهب القادرة على إضافة قيمة للشركة)؛ (8) القدرة على استبصار السوق (الفهم العميق والجيد والشامل للسوق والصناعة والاتجاهات المتجددة فيه، بهدف التعرف على ما تقدمه هذه الاتجاهات من فرص وما تفرضه من قيود أو تهديدات على الصناعة بصفة عامة، وعلى الشركة بصفة خاصة).

5- نموذج مجموعة راسيل رينولدز Russell Reynolds Associates. قدمت مجموعة راسيل رينولدز (Russell Reynolds Associates, 2012) ثماني (8) كفاءات تميز الرؤساء التنفيذيين المتميزين عن نظائهم ذوي الأداء المتوسط، هي: (1) التفكير المستقبلي (التخطيط للمستقبل والاستعداد له)؛ (2) أخذ المخاطر المحسوبة (اتخاذ قرارات وتبني مبادرات تتسم بالخطورة، ولكن المحسوبة وليست المتهورة)؛ (3) التحيز تجاه الفعل (تنفيذ القرارات والوعود والمبادرات، وليس الاكتفاء بالإفصاح عنها أو تبنيها دون تنفيذ)؛ (4) التفاؤل (الإيجابية دائماً في النظرة إلى الفرص المتاحة، ومحاولة استغلالها واقتناصها)؛ (5) القراءة الجيدة للناس (البحث الدائم عن فهم الناس، والمناظير المختلفة التي يتعاملون بها، ولكن دون الاستغراق في التحليلات)؛ (6) الذكاء العاطفي (إظهار الاهتمام والمشاعر والعواطف للآخرين، ولكن دون فقد السيطرة عليهما)؛ (7) التضمين (تشجيع مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، وعدم تهميشهم أو استبعادهم)؛ (8) القدرة على جلب الثقة (إبداء الثقة في الآخرين، ومحاولة استجلاب ثقتهم).

وقد اعتمدت النماذج الخمسة السابقة على دراسات اتبعت مناهج مختلفة في تحديدها للكفاءات والجدارات التي تتضمنها. ويوضح الجدول التالي ملخصاً لطبيعة هذه الدراسات والمناهج التي اتبعتها:

جدول رقم (1)

ملخص لنماذج الكفاءات والمناهج التي اتبعتها

النموذج	المنهج	أدواته
نموذج مجموعة هي	كفي	مقابلات شخصية مع 89 رئيس تنفيذي وتحليل البيانات باستخدام تحليل الموضوعات
نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	كفي	مقابلات شخصية مع عدد من الرؤساء التنفيذيين
نموذج الجدارات الثماني العظمى	كفي	مجموعة من الدراسات تتضمن اختبارات باستخدام قوائم استقصاء موجهة للرؤساء التنفيذيين بلغ مجموعها 4861 قائمة ثم تحليلها باستخدام التحليل العاملي FA
نموذج مجموعة ماكيتزي	كفي	اختبارات باستخدام قوائم استقصاء موجهة لعينة من 5000 رئيس تنفيذي
نموذج مجموعة راسيل رينولدز	كفي	اختبارات باستخدام قوائم استقصاء موجهة لعينة من 130 رئيس تنفيذي

المنهجية والإجراءات البحثية

منهج البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكيفي الاستطلاعي Exploratory Qualitative Research في تحقيق هدفها السابق الإشارة إليه. وقد بدأت بحوث القيادة خلال العقود الأخيرة في استخدام هذا المنهج (بجانب المناهج الكمية) (Klenke, 2008). فالمنهجيات الكمية التي سادت في وسيطرت على بحوث القيادة لسنوات تعرضت لكثير من الانتقادات كونها تنظر إلى ظاهرة القيادة باعتبارها ظاهرة تخضع لأحكام وقواعد عامة دون تحقيق مستوى العمق المطلوب (Cohen and Maldonado, 2007). وبالتالي بدأت الدراسات التي تعتمد على منهجيات كيفية في الظهور في ميدان القيادة نتيجة حالة عدم الرضا عن النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات الكمية، فضلاً عن ظهور كثير من الإشكاليات والصعوبات ترتبط باستخدام المنهج الكمي مثل تعقد الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومتطلبات كبير حجم العينة، وانخفاض مستوى الثقة في بيانات المسوح وقوائم الاستقصاء (Weber, 2004). فعلى الرغم من أن المناهج الكمية تناسب بشكل كبير البحوث التي تسعى إلى اختبار الفروض، إلا أنها قد لا تساعد في فهم الظواهر المعقدة المرتبطة بالقيادة ودورهم في نجاح أو فشل الشركات (Cepeda and Martin, 2005). وينادي تيار من الباحثين بضرورة زيادة استخدام المنهجيات

الكيفية في بحوث الإدارة بصفة عامة، وبحوث القيادة بشكل خاص (Steiner, 2002). إلا أنه على الرغم من ذلك، اتسم استخدام المدخل الكيفي في بحوث القيادة بالبطء، ولم يستجيب الكثير من الباحثين لهذه الدعوات، ظناً منهم بضعف الإحكام المنهجي للمدخل الكيفي (Klenke, 2008).

ويتميز المنهج الكيفي بوجه عام ببعض المزايا التي تجعله منافساً قوياً للمنهج الكمي السائد. فعلى سبيل المثال، فهو يقدم فرصة كبيرة لدراسة ظاهرة القيادة والقادة بدرجة عالية من العمق، وبالتالي فهو يستطيع تقديم إجابات للأسئلة البحثية التي تركز على التفسير واستطلاع الأسباب الحقيقية للظاهرة محل البحث، على العكس في البحوث الكمية التي لا تجيد التعامل مع هذه التساؤلات، وبعضها يقدم إجابات ونتائج سطحية (Steiner, 2002). أيضاً يناسب هذا المنهج الدراسات التي تسعى لتحليل دور القادة ونمط القيادة المستخدم في نجاح أو فشل الشركات، وكيفية استجابة القادة للتغيرات التي تتم في البيئة التي تعمل في إطارها الشركة.

عينة البحث: الحالات التي تم اختيارها

اعتمدت الدراسة على اختيار عينة مستهدفة Purposive تتضمن عدداً من الحالات التي توثق عملية التحول الاستراتيجي للشركات، وتبرز وتحلل دور الرئيس التنفيذي في نجاح هذا التحول الاستراتيجي. وقد اعتمدت الدراسة على تصنيف موقع Business Insider الذي يحدد فيه أفضل رؤساء تنفيذيين قاموا بالتحول الاستراتيجي. وقد وضعت الدراسة الشروط والمعايير التالية لمفردات العينة التي تم اختيارها:

1- أن تكون الحالة منشورة، وقد تم الاعتماد على قاعدة بيانات جامعة هارفارد للحالات العملية Harvard Business Publishing، وكذلك قاعدة بيانات Emerald Insight نتيجة لكونهما الأشهر والأشمل في استخدام الحالات العملية.

2- أن يكون الرئيس التنفيذي معاصراً لعملية التحول الاستراتيجي بالكامل، ومعاصراً لكل خطواتها وإجراءاتها.

3- أن تتضمن الحالة تحليلاً لدور القيادة التنفيذية في نجاح عملية التحول الاستراتيجي التي تمت في الشركة (أو وجود مواد مكملة تعوض غياب هذه البيانات في الحالة).

4- أن تتوافر بعض المواد الإضافية التي تتناول الحالة محل الاختيار (مثل لقاءات صحفية مذاعة أو منشورة تتناول عملية التحول التي تمت أو كتب سيرة ذاتية أو تحليلات أعمال).

5- ألا تقتصر الحالات على الشركات العالمية الأمريكية، وإنما تغطي شركات عالمية أوروبية وأسيوية وعربية.

وبناء على هذه المعايير، فقد تم اختيار عشرة (10) حالات يوضحها الجدول رقم (2).

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة بصفة أولية على الحالات المنشورة في قاعدة بيانات جامعة هارفارد وقاعدة بيانات Emerald Insight، استرشاداً بقائمة الرؤساء التنفيذيين المتميزين الواردة بموقع Business Insider.

جدول رقم (2)

الحالات التي تم اختيارها للمرحلة الأولى من الدراسة الكيفية

رقم الحالة	الشركة	الرئيس التنفيذي	الجنسية	مجال الصناعة
1	أبل Apple	ستيف جوبز Steve Jobs	أمريكي	إلكترونيات وبرمجيات
2	جنرال اليكتريك General Electric	جاك ويلش Jack Welch	أمريكي	أجهزة إلكترونية
3	جنرال موتورز General Motors	ادوارد ويتكار Edward Whitacre	أمريكي	سيارات
4	كامبل سووب Campbell Soup	دوجلاس كونانت Douglas Conant	أمريكي	مواد غذائية
5	سوفت بانك SoftBank	ماسايوشي صن Masayoshi Son	ياباني	اتصالات
6	كرايسلر Chrysler	لي ايكوكا Lee Iacocca	أمريكي	سيارات
7	الطيران الماليزية Malaysian Airlines	ادريس جالا Idris Jala	ماليزي	طيران
8	فيات Fiat	سيرجيو مارشيوني Sergio Marchionne	إيطالي	سيارات
9	أوبسوير Opsware	بن هورويتز Ben Horowitz	أمريكي	برمجيات
10	زين ZAIN	سعد البراك Saad El-Barrak	كويتي	اتصالات

بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على بعض المصادر الإضافية لاستكمال البيانات عن مراحل وقرارات التحول الاستراتيجي التي مرت بها الشركة محل الحالة، وذلك نظراً لعدم تغطية بعض الحالات المنشورة لكل التفاصيل المطلوبة التي يحتاجها تحليل الموضوعات، خاصة فيما يتعلق بالدور الذي لعبه الرئيس التنفيذي في هذا التحول. تضمنت هذه المصادر الإضافية التقارير والمقالات المنشورة التي رصدت التحول الاستراتيجي للشركة، والمقابلات التي تم إجرائها مع الرئيس التنفيذي للشركة وتم نشرها على مواقع الأعمال أو على موقع مشاركة الفيديو YouTube، والتقارير التي تنشرها الشركة بنفسها عن التحولات التي تمت فيها.

تحليل البيانات

اعتمد تحليل البيانات الكيفية (في شكل حالات أو تقارير أو مقابلات) على استخدام تحليل الموضوعات Thematic Analysis. ويعرف تحليل الموضوعات بأنه عملية تحديد وتحليل وإظهار الأنماط في البيانات الكيفية الخام التي تأخذ شكل السرد Narrative (Spencer and Spencer, 1993; Boyatzis, 1998). ورغم أهمية وقيمة تحليل الموضوعات، والمرونة التي يتمتع بها تجعله مرشحاً لكي يصبح أحد أهم الأساليب التحليلية في البحوث الكيفية، إلا أن استخدامه لم يتناسب بعد مع أهميته مقارنة بالأساليب الأخرى للتحليل الكيفي (Boyatzis, 1998; Tuckett, 2005). ويتميز تحليل الموضوعات ببعض المزايا التي تجعله مناسباً للدراسة الحالي، وهي: (Braun & Clarke, 2006)

- 1- أكثر أساليب التحليل الكيفي مرونة.
- 2- سهل وسريع التعلم والتدريب على استخدامه.
- 3- يسهل استخدامه من الباحثين ممن ليس لديهم خبرة (أو لديهم خبرة محدودة) في استخدام التحليل الكيفي.
- 4- يساعد على اختصار كمية كبيرة من البيانات السردية والكيفية في شكل أنماط أو موضوعات Themes.
- 5- يساعد على استخلاص أنماط جديدة.
- 6- يجمع بين المدخل الاستقرائي Inductive والمدخل الاستنباطي Deductive في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

الإجراءات البحثية

قامت الدراسة بالإجراءات التالية لتطبيق تحليل الموضوعات:

- 1- تحديد الكفاءات أو الجدارات التي تسعى الدراسة إلى التحقق من توأفها. اعتمدت الدراسة على حصيلة ما تم التوصل إليه في مراجعة الأدبيات البحثية، حيث تم تحديد ست (6) كفاءات مشتركة بين أبرز نماذج الجدارات التي تم استعراضها، وكذلك في الأدبيات البحثية التي تم تناولها. هذه الجدارات والمواهب هي: التوجه بالإنجاز، القدرة على التأثير، تنمية الآخرين، تنمية فرق العمل، القدرات الذهنية التحليلية، بناء العلاقات والروابط.
 - 2- تحديد الأكواد الخاصة لكل جدارة Coding Manual. أوضح كتاب «الكفاءة في العمل Competency at Work» لسبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer, 1993) مجموعة من المؤشرات السلوكية Behavioral Indicators الدالة على توافر مجموعة كبيرة من الجدارات تم سردها في الكتاب المذكور. واعتمدت الدراسة الحالية على هذه المؤشرات السلوكية التي عملت كمؤشرات Codes يمكن الاسترشاد بها لتحديد الجدارات المتوافرة في الحالات محل الدراسة في هذه المرحلة.
 - 3- إجراء عملية التكويد للحالات. في هذه الخطوة، تمت قراءة الحالات السابق الإشارة إليها على النحو التالي: (2000: Ryan & Bernard)
- أ- التدريب على خطوات إجراء تحليل الموضوعات، وعلى عملية التكويد والاستخلاص من النصوص السردية والحالات.
- ب- قراءة مبدئية لكل حالة للتعرف عليها.
- ج- قراءة متأنية استهدفت تكويد النصوص الواردة في الحالات، حيث كان يتم قراءة الجملة ومحاولة ربطها بالمؤشرات السلوكية الخاصة بكل كفاءة من الجدارات محل الدراسة، وكان ينتج عن ذلك أحد نتيجتين:

- يرتبط النص بأحد المؤشرات السلوكية (الأكواد) الخاصة بالجدارات محل الدراسة، وبالتالي يعتبر ذلك مؤشر على توافر الجدارة في الحالة محل الدراسة.

- لا يرتبط النص بأي من هذه المؤشرات السلوكية. في هذه الحالة، كان يتم مقارنة النص مع المؤشرات السلوكية للكفاءات الأخرى التي لم تشملها هذه المرحلة من الدراسة (التي تناولها كتاب «الكفاءة في العمل») لتحديد ما إذا كان يرتبط مع أحد هذه الكفاءات. أي أن هذه الخطوة استهدفت تحديد الجدارات الأخرى بخلاف تلك التي تناولته الدراسة.

4- إجراء عملية التأكيد للبيانات المكتملة. في هذه الخطوة تم البحث عن بيانات أخرى مكتملة للحالات بهدف تحليل مزيد من البيانات التي لم تذكر في الحالات التي تم دراستها مثل المقابلات الشخصية، وتحليلات الأعمال، وغيرها. وقد تم وضع عدد من الشروط والمعايير لهذه البيانات المكتملة، وهي:

أ- أن تغطي الفترة التي قامت بها الشركة بعملية التحول الاستراتيجي، بحد أقصى عام بعد الإعلان عن نجاح عملية التحول.

ب- أن تتناول عملية التحول الاستراتيجي التي تمت في الشركة.

ج- أن تكون منشورة في مجلات أعمال متخصصة وذات مردود (في حالة تقارير الأعمال).

بعد ذلك، استخدمت عملية التأكيد التي تمت في الخطوة الثالثة.

نتائج البحث

توضح نتائج تحليل الموضوعات مجموعة من الشواهد تدعم وجود خمس (5) جدارات تمثل أبرز الكفاءات القيادية التي توافرت في الرؤساء التنفيذيين الذين تضمنتهم الحالات محل الدراسة. وتتمثل هذه الشواهد في صورة قرارات، مبادرات، سياسات، إجابات عن أسئلة في المقابلات، مقتطفات من تقارير تصف ممارسات القيادة التنفيذية العليا في الشركة. وقد أوضحت نتائج الدراسة توافر شواهد لهذه الكفاءات الخمس لدى جميع الرؤساء التنفيذيين الذين اشتملتهم الدراسة. لكن لاعتبارات التركيز في الورقة الحالية، سيتم تقديم شواهد مركزة ومختصرة داعمة للكفاءات المستخلصة، وليس تغطية شاملة لما احتوته الدراسة الأصلية من شواهد. وفيما يلي استعراض للجدارات القيادية المستخلصة.

أولاً- التوجه بالإنجاز Achievement Orientation

يمكن تعريف التوجه بالإنجاز للإنجاز للرئيس التنفيذي بأنه «الرغبة الدائمة في العمل بشكل أفضل ومتميز، والتفوق على معايير التميز الموضوعية لأداء العمل». وتتمثل أبرز السلوكيات الدالة على توافر التوجه بالإنجاز في السعي لتحقيق مستهدفات الأداء المتفوق عليها (بكافة أنواعها وأشكالها) مع مجلس الإدارة، وتحقيق معدلات أداء مقاربة للنظراء، سواء في نفس الشركة أو في شركات أخرى، وتحديد معدلات أداء متميزة نابعة ذاتيا، وغير مفروضة من أحد، ووضع أهداف ومؤشرات أداء مستهدفة تتضمن قدر من التحدي سواء للشخص أو للآخرين، والعمل على تحقيقها، وتبني مبادرات وقرارات تتضمن قدر من المخاطرة المحسوبة، والتي يمكن معها تحقيق نتائج ومعدلات أداء هائلة في حالة نجاحها.

ويقدم التحليل الذي تم على قصص التحول الاستراتيجي للشركات التي تم اختيارها شواهد ودلائل على توافر كفاءة التوجه بالإنجاز لدى الرؤساء التنفيذيين لهذه الشركات (وإن كان بدرجات متفاوتة)، سواء بتحليل بعض القرارات التي اتخذوها أو المعتقدات التي أظهروها في كتاباتهم أو رد عن أسئلة المقابلات التي تمت معهم. وفيما يلي عرضا مختصرا لأهم وأبرز هذه الشواهد (في ضوء هدف الورقة الحالية).

فيما يتعلق بالدرجة الأدنى من التوجه بالإنجاز، وهي تحقيق المستهدف من مجلس الإدارة، لم توجد مشاهدات في القصص العشرة للتحول الاستراتيجي عن تركيز أي رئيس تنفيذي على تحقيق المستهدف من مجلس الإدارة، بل تم رصد في عدد من الحالات التي تتضمن عدم وجود توافق بين الرئيس التنفيذي وبين باقي أعضاء مجلس الإدارة. بل أن بعض الحالات توضح أن المستثمر الرئيس قام باختيار الرئيس التنفيذي وفرضه على مجلس الإدارة إيمانا منه بأن هذا

الرئيس قادر على تحقيق النقلة النوعية في مسار الشركة. حدث هذه مع سعد البراك في حالة شركة زين عندما اتفق معه المستثمر الرئيس لمجموعة استثمارية كبرى (ناصر الخرافي) على تولي مسؤولية الشركة المملوكة لهذه المجموعة وقتئذ. وقد عبر البراك عن هذا الموقف عندما كتب عما قال له الخرافي في كتابه:

“Saad, as director general or CEO, you will have a full mandate, supported by me. At the next board election, you will be appointed to the board as managing director. Until then, for me you are the board...” (Case No. 10)

في مثل هذا الموقف، لا توجد مستهدفات أداء من مجلس الإدارة، بل أن دور مثل هذا المجلس يعتبر هامشيا وغير مؤثرا في نجاح أو تحول الشركة، بل قد يكون معوقا لها في حالة تكوين جبهة مضادة لجهود الرئيس التنفيذي، مثلما حدث في هذه الحالة أيضًا عندما عارض مجلس الإدارة بعض قرارات البراك، والتي ثبت نجاحها بعد ذلك.

أما من ناحية مقارنة أداء الشركة مع أداء الآخرين كأحد مؤشرات وجود التوجه بالإنجاز، فقد أوضح التحليل وجود بعض الشواهد على مقارنة الرؤساء التنفيذيين أداء الشركات التي يتولونها مع بعض الشركات المناظرة. هذه المقارنة قد تهدف إلى التعرف على الحد الأدنى للأداء المطلوب، بحيث لا يقل عن أداء الشركات الأخرى، وليس أن يصبح أداء هذه الشركات هو غاية التمني. فقد عبر عن ذلك جاك ويلش، الرئيس التنفيذي المتميز لشركة جنرال إلكتريك GE عندما قال:

“At GE, “strong” meant a business was No. 1 or No. 2 in its market. If it wasn’t, the managers had to fix it, sell it, or as a last resort, close it”. (Case No. 2)

أما من ناحية سعي الرئيس التنفيذي لتحقيق معدلات أداء متميزة نابعة ذاتيا كأحد مؤشرات وجود التوجه بالإنجاز، فقد أوضح التحليل شواهد عديدة عبر القصص التي تم تحليلها أن الرؤساء التنفيذيين يجب أن تكون لهم معاييرهم الخاصة، وأن يكونوا قادرين على وضع معايير ومؤشرات للأداء نابعة من داخلهم وتحقق وترضي طموحاتهم بعيدا عن فرض هذه المعايير من أطراف خارجية. على سبيل المثال، فقد آمن ستيف جوبز أن تحقيق شيء متميز يوميا هو مصدر السعادة له، وهو ما يوضح أن تعريف التميز نابع من المعايير الذاتية له. هكذا عبر جوبز:

“Being the richest man in the cemetery doesn’t matter to me. Going to bed at night saying we’ve done something wonderful. That’s what matters to me”. (Case No. 1)

وعلى صعيد قيام الرئيس التنفيذي بوضع مستهدفات أداء ذاتية تتضمن قدرا كبيرا من التحدي **Challenging** له وللآخرين كأحد مؤشرات وجود التوجه بالإنجاز، فقد مثلت الشواهد الخاصة بهذا السلوك العدد الأكبر عبر القصص التي تم تحليلها. فتميز عدد كبير من الرؤساء التنفيذيين بصعوبة وارتفاع نسبة التحدي في الأهداف التي يسعون لتحقيقها. كما اقترن بذلك رفض التفاوض على هذه المستهدفات مع العاملين والفريق المساعد داخل الشركة. فعندما عبر ستيف جوبز عن هدفه في أن تصبح أبل مدرجة في قائمة Fortune 500 خلال سنتين فقط منذ توليه إدارة شركة أبل الأمريكية في السبعينيات لم يلقى القبول اللازم وقتها بل قد يكون تم استقباله بسخرية. لكن مع مرور الوقت ومع إصراره على تحقيق الهدف الصعب الذي يسعى إليه، تحول الأمر إلى تحفيز لكل أعضاء أبل لتحقيق هذا الهدف، والذي تحقق بالفعل. فالأهداف الصعبة القابلة للتحقيق وليست المستحيلة لها مفعول السعر في تحقيق الإنجاز المطلوب.

“We’re going to be a Fortune 500 company in two years” (Case No. 1)

من ناحية أخرى، فهناك بعض الحالات التي ينبغي فيها تجديد التحدي في المعايير والأهداف التي يضعها الرئيس التنفيذي، فعلى سبيل المثال، عانت شركة الطيران الماليزية Malaysia Airlines من مخاطر إفلاس نتيجة الأداء المتدهور لها في السنوات السابقة لعام 2007. فعندما تم تعيين ادريس جالا Idris Jala عام 2007 كرئيسًا تنفيذيًا للشركة، وضع هدفا واحدا وأعلنه عبر كل قطاعات الشركة وهو أن تبقى خطوط طيران الشركة تعمل (وهو تحدي في حد ذاته)، وبمجرد نجاحه في ذلك وإيقاف الأداء المتدهور للشركة، قام بتجديد التحدي ليكون الهدف هو أن تصبح الشركة مصنفة عالميا.

“When Idris Jala became CEO at Malaysia Airlines, his goal was to keep the carrier flying. Now he wants to create a new breed of air service”. (Case No. 7)

وأخيراً، فيما يتعلق باتخاذ وتبني قرارات ومبادرات تتسم بالخطورة والمغامرة كأحد مؤشرات وجود التوجه بالإنجاز، فقد تضمنت نتائج التحليل رسداً لقرارات وتعيينات عن ضرورة الاعتماد على الجرأة وأخذ المخاطر في قرارات الرئيس التنفيذي في مرحلة التحول الاستراتيجي. وبمراجعة حالات التحول الاستراتيجي محل الدراسة، تم رصد عدد من الشواهد على ميل الرؤساء التنفيذيين نحو المبادرات والقرارات الخطرة (وإن كانت محسوبة). فقد أوضح ويلش صراحة ضرورة أن يكون القائد في حالات التحول الاستراتيجي ذو نزعة عالية لتحمل المخاطر، ليس هذا فقط، بل وأن يقوم بتضمين ذلك في ثقافة الشركة لأن ذلك يساعد على التعلم والإبداع.

“Leaders inspire risk taking and learning by setting the example”. (Case No. 2)

ويؤكد هذا أيضاً، وكما سبق القول عن ويتكار في شركة جنرال موتورز عندما غامر وبادر لشغل منصب الرئيس التنفيذي في ظل عدم رغبة من أعضاء مجلس الإدارة في شغل المنصب. فقد بين هذا الموقف نزعة عالية لويتكار لتحمل وأخذ المخاطر، خاصة في ظل عدم وجود أي خبرة له في مجال السيارات، حيث كان الرئيس التنفيذي لشركة الاتصالات الشهيرة AT&T لمدة طويلة، حتى أنه صرح بعدم وجود أي خبرة فنية لديه عن طريقة تجميع السيارة ولا يعلم كثيراً عن الشركة:

“I started at GM knowing very little about that particular business. Not being an expert means you have to learn everything, starting from the basics” (Case No. 3)

ثانياً- تنمية الآخرين *Developing Others*

تعني هذه الكفاءة توفير بيئة عمل قائمة على التعلم وتبادل الخبرات والمعلومات تسهل وتساعد على التنمية التلقائية للآخرين، وليس الاعتماد على برامج التدريب الرسمية التي يتم إرسال العاملين إليها بشكل دوري بهدف تحقيق مستهدفات موازنة التدريب المرصودة من قبل مجلس الإدارة. وتتمثل أبرز السلوكيات الدالة على توافر جدارة تنمية الآخرين في اقتناع الرئيس التنفيذي بالآخرين وبقدراتهم والتعبير عن التوقعات الإيجابية نحو أدائهم، والاهتمام المستمر بتقديم التوصيات والتوجيهات، وتقديم معلومات مرتدة عن الأداء السلبي (دون شخصنة الأمور)، والتعبير في الوقت نفسه عن وجود توقعات إيجابية عن إمكانية تحسين الأداء وتحويله إلى مردود إيجابي في المستقبل، مع إعداد مقترحات للتحسين والتطوير، وتحديد الاحتياجات الفعلية للتدريب والتطوير، وتصميم برامج تدريب خاصة تفي بهذه الاحتياجات، وتفويض المهام والمسئوليات بهدف تنمية وتطوير مهارات وقدرات الآخرين، وأخيراً السعي الدائم لتنمية والحفاظ على مخزون للمواهب القيادية في الشركة.

ويقدم التحليل الذي تم على الرؤساء التنفيذيين شواهد عديدة تدعم أهمية قدرة الرئيس التنفيذي على تنمية قدرات ومهارات الآخرين، خاصة المواهب منهم. فدور الرئيس التنفيذي لا ينحصر في اتخاذ قرارات، وإنما صناعة قادة ومواهب قيادية قادرة على قيادة الشركة واتخاذ قرارات مؤثرة فيها. فقد كان سيرجيو مارشيووني يعتمد على ذلك.

“My job as CEO is not to make business decisions — it’s to push managers to be leaders”. (Case No. 8)

وعندما تولى كونانت مسئولية التحول الاستراتيجي لشركة كامبل، قام بإعادة هيكلة إدارة التدريب وتنمية المواهب والقيادات، وأعاد صياغة سياسة التدريب بأكملها، بهدف توجيهها لخدمة الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي تستطيع أن تحول مسار شركة كامبل بعد تدهور حالتها ومؤشراتها.

“As we got the right leadership profile in place, we started to rebuild training and development in a meaningful way by crafting some foundational programs for leaders because people will join a company, but they will leave a leader”. (Case No. 4)

ويؤمن كونانت أن الخطأ الأكبر الذي يرتكبه عدد كبير من الرؤساء التنفيذيين هو التركيز على السوق ومشكلاته، وإهمال العوامل الداخلية الخاصة بالعاملين. فالنجاح الفارق سيتحقق عندنا بهتم الرئيس التنفيذي بالعاملين وبالبيئة الداخلية والثقافة السائدة في الشركة بجانب اهتمامه بالسوق.

“I strongly believe that you can't win in the marketplace unless you win first in the workplace. If you don't have a winning culture inside, it's hard to compete in the very tough world outside”.
(Case No. 4)

ويلفت كونايت النظر إلى أن بعض المديرين في الشركة يمكن أن يحرّموا ويمنعوا المواهب الحقيقية التي تعمل تحت قيادتهم من توظيف هذه المواهب والقدرات، أو استخدامها لصالح العمل. فتمط القيادة المسيطرة التي يمارسه كثير من المديرين قد يمثل المعوق الأكبر أمام نمو هذه المواهب. فقد قام كونايت باستبعاد بعض المديرين في المستويات الأقل نظرًا لسوء نمط قيادتهم، ولكونهم يعيقون الأداء بقدراتهم ومهاراتهم الضعيفة. وقام بتكوين جيل جديد من القيادات من أصحاب المواهب القيادية الحقيقية والتي استطاعت أن تساهم بشكل مؤثر في تحقيق النقلة النوعية الكبرى التي حدثت في شركة كامبل سووب وقتها.

“We then promoted 150 people from within—people who were dying to contribute in a bigger way but who were stuck under leaders who were not fully engaged in their work”. (Case No. 4)

فالتفتيش والتنقيب عن المواهب الحقيقية داخل الشركة، وتوفير البيئة الإيجابية التي تساعد على تعظيم وتفجير قدراتهم وحماسهم ودوافعهم هي أحد عوامل النجاح الرئيسية في أية عملية تحول استراتيجي. فقد قام البراك بمجرد توليه مسؤولية شركة زين بتنظيم لقاء شهري موسع يحضره كل مديري الشركة، بالإضافة إلى المشرفين وقادة فرق العمل. وبعد ذلك قام بدعوة الشباب العاملين داخل للشركة وفتح المجال أمامهم، ووفر فرصا لهم لكي يساهموا في صياغة والإسهام في مستقبل الشركة وتحقيق أحلامها الاستراتيجية لمن يمتلك القدرات والمهارات المطلوبة. بل وقام بتوجيه رسالة صريحة وواضحة لكل قيادات الشركة وقتئذ مضمونها أن وجود وقيمة أي فرد في الشركة (مهما كانت درجته أو موقعه الوظيفي) مستمدة من درجة إسهامه في مستقبل الشركة. فمثل هذه المبادرات توفر فرص عظيمة للمواهب التي تستطيع أن تحدث الفارق، بل وتعمل على تنميتهم وتدعيم مواهبهم.

“My new weekly strategy meeting involved not just management, but supervisors and team leaders. Within a couple of months, I started inviting very young, junior people who were looking for an opportunity to express themselves and contribute to the company future. This was a big jolt for everyone. I said: your destiny is your contribution, if you contribute significantly you will be significant, if you do not, you will be insignificant regardless of your position or relationship with important people”. (Case No. 10)

ولعل قرار انتشار مركز خدمة العملاء Call Center في شركة زين من منطقة الصباحية النائية ونقله إلى المركز الرئيس للشركة في مدينة الكويت، يقدم مثالا قويا لكيفية تدعيم العاملين في الشركة. فعندما زار البراك هذا المركز وجد فيه مجموعة من العاملين منخفضي الدوافع يعملون في ظروف بالغة الصعوبة رغم أهمية العمل الذي يقومون به. فقرر أن يتم نقل المركز إلى البهو الرئيس للشركة، وهو موقع يمر عليه كل المديرين والمسؤولين فيها، فتحول المركز من مركز مهم إلى نقطة عمل رئيسة داخل الشركة، وتعاضمت دافعية العاملين به، وبرزت قدراتهم ومهاراتهم في القيام بعملهم، مما انعكس في زيادة رضا العملاء عن خدمات هذا المركز. من ناحية أخرى، كان البراك حريصا على انتقاء من أسماهم «النجوم» Stars، وهي مواهب قيادية قادرة على قيادة التغيير، وتحمل العمل الشاق والضغط الهائلة، ولديها قدرة على التعلم، وتؤمن برؤية البراك، وتبذل كل جهودها لتحقيقها. هذه النوعية من المواهب هي التي ينبغي أن يبحث عنها أي رئيس تنفيذي يسعى إلى إحداث النقلة في الشركة التي يتولى قيادتها.

“As I was driving out all those who were determined to resist the new direction, I began identifying the stars in the organization, those with the ability and drive to rise to the challenge of making the company entrepreneurial...I sought people who were hungry to learn, hungry to achieve, hungry to develop a great career, hungry to move quickly to the top echelons”. (Case No. 10)

من ناحية أخرى، كان البراك يعتمد على أسلوب التدوير الجغرافي Geographic Rotation مع القيادات والمواهب القيادية لديه، بهدف اكتساب خبرات إضافية. فقد كان يرسل القيادات من دولة لدولة لكي يفهموا طبيعة نشاط

الشركة في كل دولة، ويكتسبوا الخبرات، ويدعموا كفاءاتهم ومواهبهم، ولكي يكونوا على استعداد لتولي مسؤولية الشركة في أي دولة في وقت.

"I switched people from Jordan to Kuwait, sent people from Bahrain to learn from Jordan and so on". (Case No. 10)

ولا يقتصر الأمر على التنقيب عن المواهب داخل الشركة، بل أن البراك كان يوسع جهوده للبحث خارج الشركة أيضًا، وكان يسعى إلى استقطاب أفضل المواهب ويحفزهم ويمكنهم من القيام بأعمال ذات تأثير، ويدخلهم في منظومة العمل في الشركة لكي يساهموا في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

"Al-Barrak is always searching for young people in or outside the organization that he believes can handle special assignments. Through this process, he learns about individual strengths and weaknesses and gets a picture about how they will best suit his team. His challenges are incredibly demanding and are not easy for a lot of people, but for Al-Barrak, "it separates the men from the boys." (Case No. 10)

وانتهج ماسايوشي نفس الفكر في انتقائه للمواهب التي تعمل معه، فقد كان قادرا على تحويل المسار الوظيفي للكثيرين واكتشاف قدرات داخلهم لم يكونوا أنفسهم على علم بها. فقد قام بتعيين سائقي شاحنات سابقين في وظائف إدارية داخل الشركة، وهو ما ساعدهم على تحويل مساهمهم الوظيفي واستغلال الفرص التي تقدمها لهم الشركة، باستخدام القدرات الكامنة التي كانت داخلهم دون علمهم. فمن ناحية خلق لهم فرصا للنمو والتقدم والتطوير، ومن ناحية أخرى استطاع إيجاد حلول إبداعية لمشكلة نقص العمالة داخل الشركة.

"We had to hire ex-truck drivers and all kinds of people for jobs they had never done before. They might have been truck drivers, and now they would be selling products or taking orders". (Case No. 5)

وعلى جانب آخر، اعتمد ادريس جالا على فكرة التعلم الجماعي، حيث كان يجمع بين عاملين من إدارات مختلفة ويكلفهم بمهمة معينة، ويحاسبهم على مدى سرعة تحقيق إنجاز كبير في أداء المهمة. فالنتائج البطيئة غير المؤثرة لم تكن تجدي في حالة شركة الطيران الماليزية.

"The people inside the labs were fully accountable. The motto behind the labs is "big results fast." We had no interest in slow and incremental results. We focused these laboratories on routes and many other parts of the business but never, never on minor activities". (Case No. 7)

فقد كان الاهتمام الأكبر وقتها بدراسة كل خط طيران من قبل فرق عمل، وخلق منافسة بين هذه الفرق لكي يقدمون مقترحات لتطوير هائل في كل خط. قد يكون ذلك وسيلة قاسية للإنجاز، ولكنها خلقت قدرا كبيرا من التطوير والتنمية لأعضاء هذه الفرق، وساهمت في فرز العاملين داخل الشركة.

أيضا يعتبر تطوير وتنمية العاملين والمديرين داخل الشركة يحقق مكاسب ومنافع للشركة وللعاملين. فلا يتصور أحد أن هذا رفاهية للشركة، بل أن أحد مقومات نجاحها وتفوقها، كما إنه وسيلة يستطيع الناس النمو بها. وهو ما أشار إليه ويلش، بل وأوضح أن القائد من أهم وأبرز مهامه هو تنمية وتوفير فرص النمو للآخرين.

"I think winning is great. Because when are more jobs and greater. Not good— companies win, people thrive and grow. There opportunities...Before you are a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others". (Case No. 2)

ثالثًا- القدرة على تكوين وإدارة فرق عمل فعالة *Effective Team Building*

يقصد بهذه الكفاءة قدرة الرئيس التنفيذي على تكوين فرق عمل ناجحة وفعالة للقيام بمهام محددة، وتوجيه وتحفيز هذه الفرق. وتندرج هذه القدرة من مجرد التكوين الرسمي والروتيني لفرق العمل التي يتم فيها تحديد وتوزيع الأدوار نمطيا على أعضاء الفريق، لتمتد إلى امتلاك الرئيس التنفيذي للرؤية والحدس في كيفية انتقاء أعضاء الفريق

بعناية وتناغم والقدرة على تحفيز وإثارة حماس وإلهام وشحن قدرات ومهارات أعضاء الفريق لتعزيز الأداء المتوقع للمهمة الموكلة إليهم. وتتمثل أبرز السلوكيات الدالة على توافر هذه الكفاءة في الانتقاء الجيد لأعضاء الفريق، وتقديم الدعم والتوجيه اللازم لمساعدته، ومتابعة التقدم المحرز، والاعتماد على فرق العمل في كل مستويات الشركة، ودمج ذلك في الثقافة السائدة فيها.

ويقدم التحليل الذي تم على الرؤساء التنفيذيين شواهد عديدة تدعم أهمية وجود فرق العمل في الشركات التي تسعى إلى التحول الاستراتيجي، وعلى استخدام الرؤساء التنفيذيين لعدد من هذه الشركات لفرق العمل كأداة رئيسة ساهمت في نجاح عملية التحول. فقد كان اعتماد هورويتز على تكوين فرق عمل متميزة وفريدة أطلق عليها World-Class Teams، والتي تكلف بالقيام بمهام إبداعية واستثنائية لا يستطيع أي فرق عمل عادي القيام به في الشركة. فقد كان هورويتز يضع معايير عالية لمن يستطيع الانضمام إلى مثل هذه الفرق مثل القدرة على التفكير الإبداعي، والعمل تحت ضغوط، والتوجه بالإنجاز والإصرار عليه.

فالرئيس التنفيذي لمن يستطيع وحدة إدارة عملية التحول الاستراتيجي للشركة التي يتولى شئون إدارتها. فالفريق التنفيذي المساعد له أحد أهم عوامل النجاح الرئيسية لهذا التحول. وترسخ هذه الفلسفة في أذهان بعض الرؤساء التنفيذيين المتميزين عبر العالم، فعلى سبيل المثال يؤمن ستيف جوبز أن فرق العمل لا بديل عنها، وأن النموذج الذي يتبعه في إدارة شركة أبل مستمد من فريق البيتلز (فريق الروك الإنجليزي الشهير) الذي إذا قام كل عضو فيه بالعزف منفرداً لن يحدث نفس الإبداع الذي يتحقق في ظل العزف الجماعي لهم. فشركة أبل تقوم على فرق العمل، والإبداع الذي تحققه يتم من خلال فرق عمل متميزة يتم انتقاؤها وتنميتها وتحفيزها وإدارتها بكفاءة كبيرة.

“My model for business is The Beatles. They were four guys who kept each other’s kind of negative tendencies in check. They balanced each other and the total was greater than the sum of the parts. That’s how I see business: great things in business are never done by one person, they’re done by a team of people”. (Case No. 1)

فعندما تولى كونانت مسؤولية شركة كامبل سووب، كانت أولى مهامه وخطواته هي تكوين الفريق التنفيذي، حيث بدأ في اختيار المواهب (من داخل الشركة ومن خارجها) التي تستطيع تنفيذ رؤيته تجاه الشركة، فهو لم يستطيع الاعتماد على الإدارة العليا التي كانت موجودة وقتها نظراً لضعف كفاءاتهم ومهاراتهم ودوافعهم، بل أنهم مسئولين بدرجة كبيرة عن انهيار الشركة قبل تولى كونانت إدارتها. فبراعة كونانت في اختيار أعضاء الفريق، وفي وضع معايير عالية يجب أن يلبها هؤلاء الأعضاء هو أحد الأسباب الرئيسية في استعادة الشركة لمكانتها وموقعها.

“Any transformation requires the talents of a top-notch leadership team. When I accepted the job as CEO, I immediately set out recruiting my team. These senior leaders helped get Campbell back on the right path”. (Case No. 4)

نفس الشيء تكرر مع ويتكار عندما تولى شركة جنرال موتورز، فقد اعتمد بشكل كبير على الفريق الذي شكله وكونه وقتها. هذا الفريق كان من داخل الشركة ولم يعتمد على أي عناصر خارجية، ولكنهم كانوا ينتظرون العمل تحت قيادة دافعة وذات رؤية مثل ويتكار. فالشركة العريقة كانت تعاني من سوء الإدارة لفترة طويلة، وانخفضت مؤشرات أدائها بشكل ملاحظ، وتحولت التقارير التي كانت تكتب عنها في الصحافة الاقتصادية إلى تقارير سلبية، وهو ما أدى إلى قلق المجتمع الأمريكي تجاه الشركة التي تمثل له أيقونة أمريكية عريقة. فالفريق الذي كونه ويتكار ساعده على أن يقوم بتحسينات جوهرية وهائلة في أداء الشركة خلال عام واحد فقط. فقد كانت ثقة ويتكار في الفريق كبيرة نظراً لأن المعايير التي اعتمدها عليها عند تكوينه كانت عالية.

“This is a superior management team. They are the best in the industry, and I am confident they will do an outstanding job at this critical time in our company’s history”. (Case No. 3)

ولا تقتصر مهمة الرئيس التنفيذي على تكوين فريق للإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل فرق العمل الرئيسية أو التي تقوم بمهام مؤثرة في أداء الشركة. فعلى سبيل المثال، اعتمد البراك على تكوين فرق عمل من التنفيذيين والشباب

أيضاً من تخصصات وأقسام مختلفة. عملت هذه الفرق كأنها Think Tanks، حيث كانت تكلف بتقديم واقتراح أفكار مبدعة وغير مسبوقه تستطيع أن تدفع الشركة إلى الأمام. فقدره البراك على انتقاء عناصر هذه الفرق، ومنحها الصلاحيات وتمكينها وتحفيزها ساعدت كثيراً في تعظيم المردود الذي قدمته.

“Al Barrak formed paralleled cross-functional teams of executives and young individuals under his guidance to brain-storm and work on coming-up with ideas/plans on how to lift-up MTC forward”. (Case No. 10)

على صعيد آخر، تحولت تشكيل فرق العمل متعددة التخصصات والمستويات إلى ثقافة مؤسسية في بعض الشركات التي قامت بعملية تحول استراتيجي، وإن كانت بمبادرة من الرئيس التنفيذي. فعند تولي ادريس جالا شركة الطيران الماليزية، كانت الشركة تعاني من ضعف (وأحيانا تلاشي) ربحية خطوط الطيران لديها، مما كان يهدد وقتها بغلق هذه الخطوط لعدم جدواها الاقتصادي، وهو التحدي الأكبر أمام الشركة وقتها. ونظراً لأن جالا كان عندما تولي الشركة بلا خبرات في مجال شركات الطيران، فقرر أن الشركة تعتمد على مواردها ومواهبها البشرية في تشخيص وتحليل وتحسين ربحية هذه الخطوط. واعتمد جالا على إنشاء فكرة المختبر Laboratory، والمقصود به مجموعة من 10-15 موظف ومسئول من مستويات وتخصصات داخل الشركة تتولى تحليل وتشخيص وتقديم مقترحات تحسين خط طيران معين. وبالفعل نجحت هذه الفكرة وتم تعميمها عبر كل أنشطة الشركة. فالجهود المتوازية التي تمت في تحسين كل كفاءة وربحية خطوط الطيران في الشركة ساهمت كثيراً في الإسراع من عملية التحول الاستراتيجي لها، بل وتم تطوير الهدف الاستراتيجي للشركة من مجرد الحفاظ على تسيير كافة الخطوط إلى أن تكون الشركة أحد شركات الطيران الرائدة في العالم.

“In a business turnaround plan, you need to identify the key business activities that impact the P&L. These activities are candidates for transitional vehicles that I call laboratories. Essentially, we'd create groups of 10 to 15 people from various functions and backgrounds—all people who had a direct stake in a given activity—and tell them they had to tell us how to fix the problem or else”. (Case No. 7)

رابعاً- القدرات التحليلية Analytical Thinking

يقصد بها القدرة الذهنية على تحليل المواقف والمشكلات والمعقدة والمركبة إلى مكونات بسيطة بطريقة منظمة وممنهجة، والقدرة على عقد المقارنات بين مكونات وخصائص المشكلة أو الموقف، ووضع أولويات علاج هذه المشكلات أو المواقف. وتتمثل أبرز السلوكيات الدالة على توافر كفاءة التفكير التحليلي قيام الرئيس التنفيذي بوضع أولويات للمهام المطلوب إنجازها وفقاً لأهميتها، وتحليل وتقسيم المهام المعقدة إلى مهام أبسط يمكن التحكم فيها وإنجازها، وتوقع العقبات والعراقيل والتفكير في كيفية التغلب عليها، واستخدام وسائل تحليلية متنوعة للتوصل إلى تعريف وحلول للمشكلات والمواقف المعقدة.

يوضح التحليل الذي تم أن وجود مثل هذه القدرة يساعد كثيراً في الإسراع من معدلات التحول في الشركات محل الدراسة. فالقدرة على تحديد المشكلات وتعريفها بشكل صحيح يعتبر أهم خطوات اقتراح حلولها، حتى إذا لم يستطع الرئيس التنفيذي اقتراح حلولها بنفسه، وقام بها الفريق التنفيذي أو فرق العمل التي يمكن تشكيلها خصيصاً لهذا الغرض. وهو ما يوضحه هورويتز، حيث إنه يرى أن أحد أهم أدوار الرئيس التنفيذي هو أن يحدد ويعرف المشكلات والتحديات التي تواجهها الشركة خلال مراحل دورة حياتها عموماً، وخلال مرحلة التحول الاستراتيجي خصيصاً.

“If I'm in my position at a company, I may not have the knowledge of the CEO, I may not know what's possible, or I may not have the creativity, but if I can identify a problem, that's a valuable thing”. (Case No. 9)

فتحديد المشكلات والعمل على حلها هو أحد طرق تحقيق النمو المستدام للشركة، حيث يوضح ماسايوشي أن استمرارية النجاح تأتي من قدرة الرئيس التنفيذي على تعريف المشكلات والعقبات بشكل جيد قبل اقتراح حلول لها.

“In order to realize sustainable growth, we need to identify all potential obstacles and try to find solutions to them”. (Case No. 5)

بل أن بداية التفكير في شركة سوفت بنك اليابانية كانت نتيجة قيام ماسايوشي مؤسسها ورئيسها التنفيذي في الاعتماد على المدخل التحليلي في تحديد الفرص وتوقع المشكلات والمقارنة بين بدائل المشروعات. فامتلاك ماسايوشي لهذه القدرة ساعده كثيرا في إضفاء الثقة على قراره بتأسيس سوفت بنك.

“I had all those measurements, about 25 in all, and 40 new ideas. I took a big sheet of paper, and I drew a matrix and put down scores and comments for each. Then I picked the best one, which turned out to be the personal computer software business. That was the start of Softbank”.
(Case No. 5)

ويشير ستيف جوبز إلى أن عالم الأعمال ملئ بالتعقيدات والإشكاليات المركبة، وبالتالي ينبغي على القائد بصفة عامة، والرئيس التنفيذي بصفة خاصة أن تكون لديه قدرة عالية على تبسيط المشكلات وتجزئتها إلى مكونات أصغر والعمل على علاج كل جزء منها.

“That’s been one of my mantras — focus and simplicity. Simple can be harder than complex; you have to work hard to get your thinking clean to make it simple”. (Case No. 1)

أيضاً استطاع كونانت أن يحدد أسباب التدهور في أداء شركة كامبل سووب بعد سلسلة من المناقشات مع الفريق التنفيذي والعالمين، حيث أيقن وقتها أن جزء كبير من أسباب انخفاض الحصة السوقية للشركة ومبيعاتها وسمعتها في السوق يكمن في أسباب داخلية خاصة بالشركة، وليست قوة أو شدة المنافسة فقط. فبيئة العمل وثقافة الشركة وقتها كانت لا تشجع على الإبتقان أو الإبداع، وكانت طاردة للمواهب القادرة على إحداث الفارق. وبالتالي كان الاهتمام الأكبر لكونانت وقتها هو «تطوير البيت من الداخل» كما يقولون. فالابتكار والإبداع يتطلبان ثقافة وبيئة عمل داعمة لهما وداعمة للثقة في قدرة العاملين على تحقيق أداء فارق وهائل.

“Innovation demands paradigm shifts. The most important thing for creating innovation is to create a culture and environment that inspires trust, where people will venture out from comfortable to more disruptive thinking”. (Case No. 4)

ويعتبر الإنصات للآخرين أحد الآليات التي تساعد الرئيس التنفيذي على تحليل مسببات وجذور المشكلات التي تواجه الشركة التي يتولى إدارتها. فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن ينغلق الرئيس التنفيذي على نفسه لكي يصل إلى تحديد وتعريف واضح للمشكلات. فالاستماع والإنصات لكل الأطراف يساعد كثيرا في الوصول إلى تعريفات أكثر وضوحاً للمشكلات التي تواجهها الشركة. فقد كان كونانت يستمع كثيرا لمن حوله بهدف التوصل إلى كافة أبعاد المشكلات والتحديات التي تواجهها كامبل سووب، تمهيدا لهيكلتها والمضي قدما في التعامل معها.

“So, you listen, frame, advance. Every interaction; listen carefully, frame the issue, advance the agenda. Listen, frame, advance”. (Case No. 4)

أيضاً ينعكس زيادة القدرة التحليلية للرئيس التنفيذي في قدرته على وضع أولويات للمبادرات والقرارات التي يقوم بها. ففي حالة التحول الاستراتيجي، من الصعب البدء في كل المبادرات وتنفيذ كل القرارات، خاصة إذا كان أحد أسباب التدهور في أداء الشركة هو ثقافتها الداخلية. فالشركة تحتاج إلى مبادرات سريعة ولكنها قادرة على إحداث تطور كبير في الأداء لكي تستطيع كسب تأييد الجماعات المعنية. فقد كان البراك يعطي أهمية أكبر للمبادرات والقرارات التي تعالج إشكاليات عاجلة وفي الوقت نفسه لها مردود كبير وواسع على أداء الشركة ومستقبلها.

“Priorities should be set according to the criticality of the task and its impact on the company’s wellbeing, performance and future”. (Case No. 10)

وأخيرا ينبغي على الرئيس التنفيذي التوقع بالمشكلات المستقبلية، والعمل على تفاديها. فنجاح الرئيس التنفيذي في ذلك يعني امتلاكه لقدرات تفكير تحليلي متميزة ورفيعة. فتكوين الرئيس التنفيذي لرؤية طموحة يعتبر أمراً جيداً وفارقاً في نجاح التحول الاستراتيجي، ولكن ينبغي أن يصاحبه قدرة عالية على توقع المشكلات والعقبات التي يمكن أن تعرقل

تحقيق هذه الرؤية. فقد كان جاك ويلش يعتمد دائماً على وضع سيناريوهات بديلة للمستقبل حتى لا تتوقف جهود التطوير في شركة جنرال إلكتريك.

“Every leader has to have a vision and the ability to predict the future, but good leaders must have a special capacity to anticipate the radically unexpected”. (Case No. 2)

خامساً- الثقة بالنفس *Self-Confidence*

يقصد بها اقتناع وإيمان الرئيس التنفيذي بقدرته على إنجاز المهام، والتعامل مع الظروف التي تفرض تحديات كبيرة، وعلى اتخاذ قرارات ناجحة. وفي التعامل مع لحظات ومواقف الفشل. وتتمثل أبرز السلوكيات الدالة على توافر الثقة بالنفس اتخاذ قرارات رغم معارضة الآخرين لها، والتعبير الدائم عن الثقة في القدرات الشخصية، والاستعداد لتحمل المسؤولية الشخصية عن الأخطاء أو الفشل أو التقصير، والتعلم منها، وتوظيف الثقة بالنفس في الحصول على ثقة أعضاء الشركة، وخلق وتكوين انطباع وشعور عام بالثقة فيه.

ويساعد وجود درجة عالية من الثقة بالنفس لدى الرئيس التنفيذي في تشجعه وزيادة جرأته لاتخاذ قرارات قوية ومؤثرة تناسب مع طبيعة المرحلة التي تمر بها الشركة من تحول استراتيجي. فهذه المرحلة لا تحتاج إلى قرارات بسيطة وضعيفة وغير مؤثرة، بل تحتاج إلى قرارات جريئة تحدث أثراً هائلاً في وقت وجيز. فقد استطاع هورويتز اتخاذ كثير من هذه القرارات القوية وأحياناً القاسية النابعة من ثقته بنفسه وفي رؤيته التي يسعى أن يحققها للشركة التي يتولى قيادتها. فالرئيس التنفيذي الذي تقل درجة ثقته في نفسه لن يستطيع أن يتخذ قرارات قوية، وستكون معظم قراراته غير مؤثرة.

“Every time you make the hard, correct decision you become a bit more courageous, and every time you make the easy, wrong decision you become a bit more cowardly. If you are CEO, these choices will lead to a courageous or cowardly company.” (Case No. 9)

وتأخذ الثقة بالنفس لدى الرئيس التنفيذي صوراً عديدة، حيث يمكن أن تنعكس في الميل للتعلم من الأخطاء. فقد تخطئ بعض القرارات التي يتخذها الرئيس التنفيذي في إصابة الهدف من اتخاذها، وقد تحدث أخطاء أثناء صنع القرار أو أثناء تطبيقه. وفي هذا الشأن، فإن ارتفاع درجة ثقة الرئيس التنفيذي في نفسه ستساعده على تدارك هذه الأخطاء ومعالجتها بل والتعلم منها. فالثقة في الذات تفتح الباب للتعلم من الأخطاء وليس التعالي عليها. فقد كان هورويتز يخطئ كثيراً، خاصة مع انخفاض خبرته في بداية توليه الشركة، ولكن بمرور الوقت استطاع توظيف هذه الثقة الكبيرة في ذاته في تدارك الأخطاء والتعلم منها، فقد كان دائم التفكير في مرحلة ما بعد الخطأ. فالتعلم من الأخطاء هي أحد مؤشرات ارتفاع الثقة بالنفس.

“You can't worry about the mistakes, because you're going to make a lot of them. You've got to be thinking about your next move”. (Case No. 9)

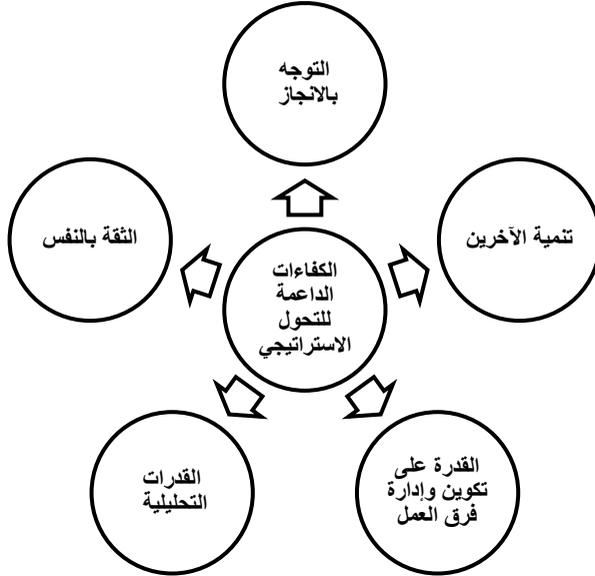
وتساعد الثقة بالنفس أيضاً على الجرأة والمغامرة. ويبرز القرار الذي اتخذه ويتكاد عند توليه جنرال موتورز بإلغاء الاعتماد على الهيكل المصفوفي، رغم أنه كان يمثل طفرة في ميدان الهياكل التنظيمية في هذه الفترة، وكان يساعد على تحقيق الإنجاز وتبادل الخبرات والتعاون بين العاملين في الشركة. ولكن رأى ويتكار وقتها أن الرؤية التي يريد أن يحققها للشركة والأهداف الاستراتيجية الطموحة التي وضعها لن تتحقق باستخدام مثل هذا الهيكل. فالشخص الذي يستطيع أن يتخذ مثل هذا القرار ويعارض كافة الأصوات في الشركة التي نادى بقوة بضرورة الاستمرار في تطبيق الهيكل المصفوفي؛ يمتلك درجة عالية من الثقة بالذات مكنته من اتخاذ قرار قوي ومؤثر ساهم في الإسراع من عملية التحول الاستراتيجي لشركة جنرال موتورز.

“When I got to GM, they were using a matrix method of management which means everybody has more than one boss. I first heard about that system many years ago. It's supposed to help with collaboration, but my assessment is that it's pretty hard to get geared for action that way”. (Case No. 3)

ويمتلك سعد البراك درجة فريدة في الثقة، حيث استطاع أن يسخر ويوظف هذه الثقة في التأثير على الآخرين، وكسب ثقتهم، مما انعكس في النجاح الكبير للتحول الذي حدث لشركة زين. فقد استطاع البراك أن يحصل على ثقة الخرافي (مالك شركة MTC وقتها) نتيجة إنجازاته التي حققها في شركة ITS، وانعكس ذلك في تمسك الخرافي به كرئيس لشركة MTC رغم تردد البراك في البداية. فهذا التمسك من قبل الخرافي بالبراك، والصلاحيات والحرية التي منحها له كانت لهما تأثير بلا شك زيادة درجة الثقة عند البراك، فاستطاع أن يخطو خطوات واسعة ومتسارعة وقرارات ومبادرات قوية ومؤثرة. فهذه الثقة العالية بالنفس مكنته من رؤية الجانب الإيجابي فيمن حوله، والبناء على هذه الجوانب لإحداث التغيير المطلوب في الشركة، وفقا للرؤية التي كونها عن مستقبل ومسار الشركة، فأيمان البراك بقدراته ومهاراته الذاتية ساعده في الإيمان بقدرات ومهارات ومواهب الآخرين، ومن قدرتها على تحقيق التحول الذي يريده في الشركة. فالكثير من القرارات التي اتخذها البراك (والتي سبق ذكرها سابقا في هذا الفصل) تعكس ذلك بقوة.

“Al-Barrak is a leader who views others positively, expecting the best of his team. He has a “glass half-full” outlook that leads him to view changes as positive.... The enormous growth aspired by this vision implied a re-creation of MTC and revolution in all its aspects. This vision involved and called for drastic changes in the structure and mode of operation of MTC; reflecting Al-Barrak’s self-confidence and his strong conviction that this vision will d be realized through mobilization of all resources and latent capabilities”. (Case No. 10)

مناقشة النتائج



شكل رقم (1) الكفاءات الداعمة للتحول الاستراتيجي

أظهرت نتائج الدراسة وجود شواهد قوية على توافر خمس كفاءات قيادية داعمة لنجاح التحولات الاستراتيجية. هذه الجدارات والمواهب هي: التوجه بالإنجاز، تنمية الآخرين، القدرة على تكوين فرق عمل فعالة، القدرات التحليلية، الثقة بالنفس. ويوضح شكل رقم (1) هذه الكفاءات الخمس.

وتبدأ مناقشة النتائج بمقارنة الكفاءات والجدارات الخمس مع الأدبيات البحثية ونماذج الكفاءات التي قدمت، يلها استعراض لدور كل كفاءة في نجاح التحولات الاستراتيجية، وتنتهي المناقشة بتوضيح دور هذه الكفاءات في كل مرحلة من مراحل عملية التحول الاستراتيجي.

أولاً- مقارنة الكفاءات والجدارات مع الأدبيات البحثية

بمقارنة الجدارات الخمس التي توصلت إليها الدراسة مع نماذج الجدارات التي قدمت، يتضح ما يلي:

- 1- المقارنة مع نموذج مجموعة هي Hay Group. اتفقت نتائج الدراسة مع هذا النموذج في أربع (4) كفاءات هي: التوجه بالإنجاز، وتنمية الآخرين، وتكوين فرق عمل فعالة، والقدرات التحليلية. بينما أضافت الدراسة الحالية كفاءة إضافية هي الثقة بالنفس، بينما اختلفت مع نموذج هي في كفاءتي القدرة على التأثير والمبادرة والمبادأة. ويمثل ذلك نقطة قوة وتدعيم لنتائج الدراسة الحالية ولدرجة الصدق التي تتمتع بها النتائج.
- 2- المقارنة مع نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD. توضح المقارنة مع هذا النموذج اتفاق الجدارات والمواهب التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع أربعة (4) كفاءات من هذه الجدارات والمواهب الأربعة عشر وهي: القدرات التحليلية، والتوجه بالإنجاز، والقدرة على تكوين وقيادة فرق عمل ناجحة وفعالة، والقدرة على تنمية المواهب والآخرين. ويلاحظ أن ارتفاع عدد الجدارات والمواهب التي يتضمنها هذا النموذج

(بلغت 14 كفاءة) يؤثر على قدرته على تحديد الجدارات والمواهب الأكثر تأثيراً في نجاح الرئيس التنفيذي. والدليل على ذلك أن الكثير من هذه الجدارات والمواهب التي تضمنها النموذج أوضحت نتائج الدراسة الحالية أنه أكثر تأثيراً عند تناولها النماذج الشرطية (الموقفية) الخاصة بكل نمط من أنماط التحول الاستراتيجي محل الدراسة كما سيرد فيما بعد.

3- المقارنة مع نموذج الجدارات والمواهب الثماني العظمى. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع هذا النموذج في ثلاث (3) كفاءات هي التوجه بالإنجاز (الأداء وتحقيق الأهداف)، وتنمية الآخرين (التدعيم والتعاون)، والقدرات التحليلية (التحليل والتفسير). بينما تختلف معه في عدم توصلها لشواهد لكفاءات التفاعل، الإبداع، التنظيم، التكيف. ويركز النموذج الذي قدمه بارترام يركز على الطبيعة الإدارية لعمل الرئيس التنفيذي، حيث قام بالتركيز على الوظائف الإدارية المختلفة، ولم يتناول بالعمق الكافي للقدرات والجدارات والمواهب القيادية التي تجعل الرئيس التنفيذي قائدا قادرا على قيادة الشركة نحو أداء فارق واستثنائي.

4- المقارنة مع نموذج مجموعة ماكينزي الاستشارية. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع هذا النموذج في كفاءتين هما القدرة على تكوين وإدارة فرق عمل ناجحة (قيادة فرق العمل)، وتنمية الآخرين (تطوير قدرات الشركة). بينما تختلف معه في عدم توصلها لشواهد لكفاءات التوجه بالنتائج، والتعاون والتأثير، التوجه الاستراتيجي، التوجه بالعمل، قيادة التغيير، استبصار السوق. في حين أن الدراسة الحالية قدمت أربعة (4) كفاءات جديدة هي التوجه بالإنجاز، والقدرات التحليلية، والثقة بالنفس.

5- المقارنة مع نموذج مجموعة راسيل رينولدز. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع هذا النموذج في أربع (4) كفاءات هي التوجه بالإنجاز (أخذ المخاطرة المحسوبة، وكذلك التحيز تجاه الفعل هما بعدان من أبعاد كفاءة التوجه بالإنجاز)،

وتنمية الآخرين (التضمين أحد أبعاد هذه الكفاءة)، والثقة بالنفس (القدرة على جلب الثقة أحد أبعاد الثقة بالنفس). بينما تختلف معه في عدم توصلها لشواهد لكفاءات التفاؤل، القراءة الجيدة للآخرين، الذكاء العاطفي.

ويوضح الجدول التالي نتائج المقارنة بين الجدارات والمواهب التي قدمتها الدراسة الحالية وبين نماذج الجدارات والمواهب العامة التي قدمتها الأدبيات البحثية.

جدول رقم (3)
المقارنة بين نتائج الدراسة وبين النماذج الأخرى للكفاءات

نموذج مجموعة راسيل رينولدز	نموذج مجموعة ماكينزي	نموذج الكفاءات الثمانية العظمى	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	نموذج مجموعة هي	الجدارة
+	+	+	+	+	التوجه بالإنجاز
+		+	+	+	تنمية الآخرين
	+		+	+	تكوين فرق عمل فعالة
		+	+	+	القدرات التحليلية
+					الثقة بالنفس

ثانيا- مناقشة دور الكفاءات والجدارات في نجاح التحولات الاستراتيجية

فيما يلي مناقشة كل كفاءة ودورها في نجاح التحول الاستراتيجي.

1- التوجه بالإنجاز. يمثل التوجه بالإنجاز الرغبة الدائمة في العمل بشكل أفضل ومتميز، والتفوق على معايير التميز الموضوعية لأداء العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كثير من الرؤساء التنفيذيين كان لديهم توجهات ذاتية بتحقيق معدلات أداء تفوق المنافسين (مثل حالة ستيف جوبز في شركة أبل، وسعد البراك في شركة زين، وجاك ويلش في شركة جنرال إلكتريك، وكونانت في كامبل سوب، ومارشيو في شركة فيات)، وهو ما يجعل الأحلام الاستراتيجية التي يضعها هذا الرئيس تأخذ مسارها للتنفيذ. وتساعد على تبني المبادرات التي تتسم بخطورة محسوبة، وتجعله يضع الشركة كلها في حالة من التحدي مع الظروف والعوائق التي تفرضها البيئة الخارجية أو القوى الداخلية أثناء مراحل عملية التحول. من ناحية أخرى، فإن غياب التوجه والرغبة في الإنجاز لدى الرئيس التنفيذي يمكن أن يمثل عائقاً كبيراً أمام نجاح التحول الاستراتيجي. فالحالات التي

تم تحليلها توضح أن التحولات الاستراتيجية التي قامت بها الشركات محل الدراسة نشأت وتولدت دوافعها الأولية إما من ظروف تنافسية قاسية وضعت الشركة أمام مفترق طرق (إما التغيير أو التلاشي)، وإما نتيجة رؤية مستقبلية للرئيس التنفيذي واستشرافه المستقبل، وإما نتيجة رغبته في النمو والتوسع. في ظل هذا، إذا لم تكن لدى الرئيس رغبة ودوافع عالية للإنجاز وتحقيق معدلات أداء متميزة، ستبقى مبادرات التحول الاستراتيجي مجرد أحلام استراتيجية لم ولن تأخذ مسار التنفيذ لها.

2- تنمية الآخرين. توضح نتائج الدراسة أن التحولات الاستراتيجية ترتبط بها وتلازمها تغييرات في الثقافة الخاصة بالشركة. من ضمن هذه التغييرات النظرة للعاملين باعتبارهم أصولاً ورأس مالا بشريا قادرا على إحداث الفارق في الشركة. كثيرا من التجارب الفاشلة في التحول الاستراتيجي تبدأ المبادرات الإصلاحية فيها بالاستغناء على العاملين من خلال برامج المعاش المبكر والفصل وخلافه باعتبار ذلك الحل الأسهل القادر على ضغط وتوفير نفقات الإنفاق على العاملين وبالتالي تحسين مؤشرات الأداء بشكل سريع. إلا أن معظم الحالات التي اشتملتها الدراسة لم تركز كثيرا على هذا الحل، وإنما ركزت على تغيير النظرة إلى العاملين باعتبارهم مواهب بشرية يجب تنميتها والاهتمام بها ورعايتها للحصول على أفضل نتائج منها والعمل على تضمينهم في منظومة النجاح الخاصة بالشركة، والنظر إليها باعتبارهم شركاء نجاح. ولعل حالة شركة زين من خلال رئيسها سعد البراك يجسد هذا التوجه في أفضل صوره من خلال الاهتمام بالعاملين وتفويضهم وتمكينهم وتنظيم لقاءات دورية واحتفالية معهم.

3- القدرة على تكوين فرق عمل فعالة. توضح نتائج الدراسة ضرورة وأهمية الاعتماد على فرق العمل في جهود التحول الاستراتيجي. وتجسد ذلك في زيادة استخدام الهياكل المصفوفة، ونظم التعويضات الجماعية، وفرق العمل الافتراضية، وفرق العمل عبر الأقسام والوظائف Cross-functional وغيرها من الممارسات التي أوضحت النتائج قدرتها على تحقيق معدلات أداء أفضل تصل في بعض الحالات إلى مستويات فارقة واستثنائية. فالتحول الاستراتيجي يحتاج رؤساء تنفيذيين يؤمنوا بفرق العمل، وفي تضمينها كبعد أو مكون ثقافي داخل الشركة. فثقافة الاعتماد على الرئيس التنفيذي كليا بدأت في الاختفاء من كثير من الشركات، وأصبح هذا الرئيس يسعى لتشكيل فرق عمل متميزة تضم مواهب قادرة على الإبداع والإنجاز، وأن يوفر البيئة الداعمة لنشر ثقافة استخدام فرق العمل في تسيير كافة أنشطة ومهام الشركة.

4- القدرات الذهنية التحليلية. تتطلب عمليات التحول الاستراتيجي قدرات تحليلية عالية لدى الرئيس التنفيذي نظراً لأن التحول الاستراتيجي ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد. فبغض النظر عن النمط الذي يأخذه هذا التحول، فإنه ينطلق من عدم الرضا عن الوضع الحالي للشركة، وعن مؤشرات أدائها وبالتالي يتطلب الأمر تحليلاً للأسباب والجذور العميقة للوضع الحالي للشركة، وهي مهمة ليست سهلة لأن كثير من الرؤساء التنفيذيين يقعون في خطأ عدم الفصل والفرقة بين الأسباب العميقة وبين الظواهر الخاصة بالمشكلة. من ناحية أخرى، انخفاض مستوى القدرات التحليلية لدى الرئيس التنفيذي تجعله غير قادر على التعامل مع التحديات والمشكلات المعقدة والمركبة التي تتطلبها مراحل وعمليات التحول الاستراتيجي، وتجعله غير قادر على وضع أولويات للمهام المطلوب إنجازها وفقاً لأهميتها، أو تحليل وتقسيم المهام المعقدة إلى مهام أبسط يمكن التحكم فيها وإنجازها، أو توقع العقبات والعراقيل والتفكير في كيفية التغلب عليها.

5- الثقة بالنفس. يتجسد ارتفاع مستوى الثقة في اقتناع وإيمان الرئيس التنفيذي بقدرته على إنجاز المهام، والتعامل مع الظروف التي تفرض تحديات كبيرة، وعلى اتخاذ قرارات ناجحة، وفي التعامل مع لحظات ومواقف الفشل، وكذلك في قدرته على تحمل المسؤولية. فقرار التحول الاستراتيجي يحتاج إلى ثقة كبيرة بالنفس تتجسد في شكل تحمل المسؤولية أمام كل الجماعات المعنية، وأهمهم الملاك ومجلس الإدارة والعاملين وغيرهم. اتخذ مثل هذا القرار لا يمكن أن يتم من شخصية مهزوزة فاقدة للثقة. ولا يقتصر الأمر على ذلك، وإنما يمتد ليؤثر على قوة القرارات والمبادرات التي يتبعها الرئيس التنفيذي أثناء رحلة التحول الاستراتيجي. فالصعوبات التي تنتج وتظهر أثناء رحلة الشركة تتطلب قيادة واثقة في قدرتها على تجاوز كل هذه الصعوبات، لأن شعور العاملين والفريق المعاون والجماعات المعنية (خاصة الداخلية) باهتزاز وتذبذب قائد الشركة سيؤثر سلباً على إيمانهم بنجاح الشركة في تحقيق الأهداف التي تم وضعها للتحول الاستراتيجي.

ثالثاً- مناقشة دور الكفاءات الخمس في مراحل عملية التحول الاستراتيجي

وفقاً للإطار الذي اقترحه كلا من تانج ودينج (Tang and Deng, 2014) حول خطوات وعمليات التحول الاستراتيجي، هناك دوراً هاماً تلعبه الكفاءات القيادية في جميع هذه العمليات، إلا أن الإطار المقدم لم يحدد أو تعريف طبيعة هذه الكفاءات، أو الربط بين هذه الكفاءات وبين المراحل المختلفة للتحول. وبالتالي قد يكون من المفيد أن يتم الربط بين الكفاءات الخمس التي توصلت إليها الدراسة الحالية وبين مكونات وعناصر الإطار الذي قدمه كلا من تانج ودينج، وذلك على النحو التالي:

1- **القوى الدافعة للتحول.** يمكن أن تلعب كفاءات «القدرات التحليلية» و«التوجه بالإنجاز» دوراً في رصد

القوى الدافعة التي تدفع الشركة للقيام بالتحول الاستراتيجي، في حين تلعب كفاءة «الثقة بالنفس» دوراً هاماً في اتخاذ قرار التحول من قبل الرئيس التنفيذي. فتمتع الرئيس التنفيذي للشركة بقدرات ذهنية تحليلية عالية تساعده في تحليل مؤشرات الأداء الحالي للشركة، واستخلاص مواطن الضعف فيها التي تنذر بوجود أزمات وفجوات في أدائها، وهي فجوات قد تبدو في بعض الأحيان مستترة ولا يستطيع الجميع رؤيتها. فالقدرة على تحليل المشكلات، والوصول إلى أبعادها الفرعية، وتحديد الأسباب العميقة لها يمكن أن يخلق الحاجة إلى قيام الشركة بخطوات ومراحل التحول الاستراتيجي. من ناحية أخرى، تتضمن مؤشرات كفاءة التوجه بالإنجاز نزعة الرئيس التنفيذي إلى تحمل المخاطرة المحسوبة، والتي عند زيادة درجة توافرها تمكنه من تحديد الفرص المتاحة التي يمكن أن يتم استغلالها. فالتوجه بالإنجاز بهذا الشكل يساعد الرئيس على رصد وتحديد واكتشاف الفرص المتاحة في السياق الذي تعمل فيه الشركة، وبالتالي قد يكون أحد موجبات التحول الاستراتيجي. على صعيد آخر، يترتب على استكشاف القوى الدافعة للتحول قراراً للتحول الاستراتيجي يتخذه الرئيس التنفيذي، وبالتالي فإن تمتع هذا الرئيس بدرجة عالية من الثقة يساعده في المضي قدماً في هذا القرار، واستعداده لتحمل المخاطر التي تكتنف التصدي للمشكلات وتحويلها إلى فرص إنجاز.

2- **مرحلة الإعداد للتحول.** أيضاً يمكن أن تلعب كفاءتي «القدرات التحليلية» و«التوجه بالإنجاز» دوراً كبيراً في

مرحلة وضع وتصميم الأهداف والمبادرات والخطط والبرامج التي يتطلبها التحول الاستراتيجي. فوضع المبادرات والخطط والبرامج الرئيسية اللازمة للتحول يخضع لأولويات يضعها الرئيس التنفيذي والفريق المعاون، وبالتالي فقدرة هذا الرئيس على وضع الأولويات (أحد مؤشرات كفاءة القدرات التحليلية) تساعده في التحديد الصحيح لأولويات الأهداف والمبادرات في ضوء الظروف والأوضاع التي تمر بها الشركة. كما إن القدرة على تقسيم هذه الأهداف والمهام المرتبطة بها (أحد مؤشرات القدرات التحليلية) إلى أهداف فرعية وما يرتبط بها من مبادرات وخطط وبرامج فرعية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في هذه المرحلة. أيضاً تعتبر قدرة الرئيس على توقع المشكلات والتحديات والصعوبات (أحد مؤشرات القدرات التحليلية) التي تفرضها هذه المبادرات والخطط، ووضع خطط ومسارات بديلة وفقاً لهذه الصعوبات، أحد العوامل المؤدية لزيادة احتمالات نجاح جهود التحول. من ناحية أخرى، تلعب كفاءة التوجه بالإنجاز للرئيس التنفيذي دوراً هاماً في قدرته على وضع مستهدفات أداء عالية بها قدر من التحدي (أحد مؤشرات التوجه بالإنجاز)، وقادرة على تحفيز الأطراف المختلفة داخل الشركة. فالتحول الاستراتيجي يتطلب وضع مثل هذه الأهداف لكي تتناسب مع التحديات التي يتضمنها. كما إن هذه الأهداف تتطلب مبادرات بها درجة من المخاطر (أحد مؤشرات التوجه بالإنجاز) لكي يتم تحقيقها في مدى زمني سريع، وبالتالي تنعكس هذه الكفاءة في جودة الأهداف والمبادرات والخطط التي تتم في هذه المرحلة.

3- **مرحلة تنفيذ التحول.** يمكن أن تلعب الكفاءات الخمس دوراً في عمليات وأنشطة مرحلة تنفيذ وتطبيق

المبادرات والخطط والبرامج التي تم وضعها في المرحلة الأولى. فتنفيذ ذلك يتطلب تمتع الرئيس التنفيذي بثقة عالية بالنفس تمكنه من الإصرار على هذه المبادرات والخطط تجاه قوى المقاومة المتوقعة من الأطراف المستفيدة من الأوضاع الحالية. كما إن تنفيذ هذه المبادرات والخطط يتطلب استخدام كثيف لفرق العمل في كافة مستويات الشركة، وهو ما يتطلب تغييراً ثقافياً في كثير من الحالات. فلا يتصور أن يتم تنفيذ كل هذا بشكل فردي، وإنما يتطلب جهوداً جماعية منظمة في شكل فرق عمل عبر التخصصات وعبر المستويات. أيضاً يفرض تنفيذ المبادرات والخطط وجود برامج لتنمية الموارد البشرية داخل الشركة، ليس فقط من خلال برامج

التدريب التقليدي فقط، وإنما باستخدام الأدوات الأخرى المتطورة. كما إن تعريض الموارد البشرية لفرص التعلم الثرية التي يفرضها التحول الاستراتيجي يمكن أن يساعد في زيادة نجاح تنفيذ المبادرات والخطط التي تتضمنها هذه المرحلة. وتلعب كفاءة القدرات التحليلية دوراً هاماً في تتبع مسارات ومؤشرات الأداء، وتحليل وتحديد مستويات الإنجاز المحققة، وإعادة تقييم الأداء ومؤشراته، وتحديد المسارات البديلة في حالة فشل المسارات التي وضعها. كما إن هذه الكفاءة تساعد على إعادة ترتيب الأولويات في ضوء مؤشرات الأداء المتحققة. وأخيراً يعتبر التوجه بالإنجاز للرئيس التنفيذي هو المسرع للإنجاز في هذه المرحلة، وهو إنجاز مطلوب لإرسال إشارات إيجابية للأطراف المعنية المترتبة لوضع التحول بالشركة. فالقدرة على تحقيق إنجازات سريعة من شأنه تقليص وإضعاف قوى المقاومة التي تواجه جهود التحول الاستراتيجي.

4- مرحلة تحقيق تكامل التنفيذ. تتطلب هذه المرحلة توظيف مكثفة لكفاءة تشكيل وإدارة فرق العمل، حيث يتم في هذه المرحلة التوسع في استخدام فرق العمل البينية متعددة التخصصات والمستويات لتحقيق التضافر والتكامل المطلوب في هذه المرحلة. فجهود ومبادرات التحول تتم في مراحلها الأولى بشكل مستقل وفردى في الوحدات والمستويات المختلفة في الشركة، ولكنها تتطلب بعد ذلك الربط والتكامل بين هذه الجهود والمبادرات. كما تتطلب هذه المرحلة قدرات تحليلية عالية تسمح للرئيس التنفيذي بوضع أولويات التكامل والتضافر، وتحليل المشكلات والصعوبات التي تظهر خلال هذه المرحلة، واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على هذه المشكلات.

خلاصة

تقدم الورقة خمس كفاءات للرئيس التنفيذي تعتقد أنها تدعم نجاح التحول الاستراتيجي في الشركات. وبذلك يمكن أن تساعد نتائج الدراسة الشركات العربية في وضع أسس ومعايير متعددة لاختيار الرؤساء التنفيذيين والقيادات التنفيذية العليا بها في الحالات التي تتطلب إجراء تحولات استراتيجية، بشكل يساعد على نجاح هذه التحولات. فالدراسة تتعامل مع قضية اختيار القيادات العليا، وهي بذلك تتعامل مع إحدى الأزمات التي تعاني منها هذه الشركات عبر تاريخها. من ناحية أخرى، تفتح الدراسة الباب لمزيد من الدراسات الأخرى المكتملة حول الكفاءات القيادية الفارقة التي خرجت عن نطاق تركيزها، وكذلك المستويات الأخرى للتنفيذيين بخلاف الرئيس التنفيذي. الدراسة تمثل مجرد بداية لاستخلاص جوانب التميز في النظم القيادية العالمية، ومحاولة الاستفادة منها في السياق العربي.

على صعيد آخر، تحتاج نتائج الدراسة الحالية إلى دراسات كمية اختبارية لصدقها. فالمنهج الكيفي للدراسة، والطبيعة الاستطلاعية لها لم تسمح بالاختبار الكمي للكفاءات التي تمخضت عن التحليل الكيفي الذي تم. كما توصي الدراسة بإجراء هذه الدراسات الكمية في بيئات أعمال مختلفة تنتمي إلى ثقافات مجتمعية مختلفة حتى يمكن تبين انعكاسات بيئة الأعمال والثقافة المجتمعية على نتائج هذه الدراسات.

المراجع

- Anthony G. Tuckett (2005). "Applying thematic analysis theory to practice: A researcher's experience". *Contemporary Nurse*, Vol. 19, No. 2, pp. 75-87.
- Bartram, D. (2005). "The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 1185-1203.
- Boyatzis, R (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. London: Wiley.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, pp. 77-101.
- Cepeda, G. and Martin, D. (2005). "A review of case studies publishing in Management Decision 2003-2004: Guides and criteria for achieving quality in qualitative research", *Management Decision*, Vol. 43, No. 6, pp. 851-876.
- Cohen, L, and Maldonado, A. (2007). "Research methods in education". *British Journal of Educational Studies*, Vol. 55, No. 4, pp. 146 -158.
- Dubois, D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change Amherst*. MA: HRD Press, Inc.
- Egon Zehnder International and McKinsey & Company (2011). *Return on leadership: Competencies that generate growth*. Retrieved from: <https://www.egonzehnder.com>
- Gilbert, T. (1996). *Human competence: Engineering worthy performance*. San Francisco: International Society for Performance Improvement.
- Goleman, D. and Boyatzis, R. (2007). Emotional and social competence inventory (Version 3). *Distributed worldwide by Hay Group*.
- Hogg, B. (1989). *Realizing the potential of your employees through assessment and development*. London: The Tata McGraw-Hill Training Series.
- Hofer, W. and Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. Saint Paul: West Publishing Company.
- Hornby, D., and Thomas, R. (1989). "Towards a better standard of management2". *Personnel Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 52-55.
- Jacobs, R. (1989). "Getting the measure of management competence". *Personnel Management*, Vol. 21, No. 6, pp 32-37.
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Bingley: Emerald Group Pub.
- McClelland, D. (1973). "Testing for competence rather than for "intelligence"". *American Psychologist*, Vol. 28, pp. 1-14.
- OECD (2014). Competency framework. Retrieved from: https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf
- Bjelland, M. and Wood, R. (2008). "Five ways to transform a business". *Strategy & Leadership*, Vol. 36, No. 3, pp.4-14.
- Rajagopalan N. and Spretzer, M. (1996), "Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework". *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 48-79.
- Ryan, W. and Bernard, R. (2003). Techniques to identify themes in qualitative data. Retrieved from: http://www.analytictech.com/mb870/Readings/ryanbernard_techniques_to_identify_themes_in.htm

- Spencer L. and Spencer S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stamoulis, D. and Mannion, E. (2013). Making it to the top: Nine attributes that differentiate CEOs. Retrieved from: http://www.russellreynolds.com/sites/default/files/makingtop_9_attributes_intouch.pdf
- Steiner, J. (2002). "The technicity paradigm and scientism in qualitative research". *The qualitative report*, Vol. 7, No. 2, pp. 1-28.
- Tang, X. and Deng, Y. (2014). Research on construction and analysis of the six-dimension integrated strategic transformation modeling. In J. Xu et al. (eds.), Proceedings of the Eighth International Conference on Management Science and Engineering Management, Advances in Intelligent Systems and Computing.
- Tucker, S. and Cofsky K. (1994). "Competency-based pay on a banding platform". *ACA Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 30-45.
- Van De Ven, A. and Poole, M. (1995). "Explaining development and change in organizations". *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 510-540.
- Weber, R. (2004). "The rhetoric of positivism vs. interpretivism: A personal view". *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 1, pp. 3-12.
- Woodall, J. and Winstanley, D. (1998). *Management development: Strategy and practice*. Oxford: Blackwell.
- Al Barrak, S. (2012). *A Passion for Adventure-turning Zain into a telecom Giant*. Doha: [Bloomsbury Qatar Foundation Publishing](#).
- Bartlett, A. and Wozny, M. (2005). [GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership](#). *Harvard Business School Case*, 399-150.
- Garvin, A. and Levesque, L. (2004). [Executive Decision Making at General Motors](#). *Harvard Business School Case*, 305-026.
- Horowitz, B. (2014). *The hard thing about hard things: Building a business when there are no easy answers*. New York, N.Y: Harper Collins Publishers.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. New York, N.Y: Simon & Schuster.
- Khanna, T. [Zain \(MTC\) Post-class \(Video\)](#). *Harvard Business School Video Supplement*, 709-805.
- Meyer, F., Michael, G. Rukstad, J. and Stephan A. (2002). [DaimlerChrysler Post-Merger Integration \(A\)](#). *Harvard Business School Case*, 703-417.
- Misawa, M. (2009). Softbank's new strategy: The largest LBO in Japan. *Harvard Business School Case*.
- Montgomery, A. and Yoffie. B. (2015). [Steve Jobs: Leader Strategist](#). *Harvard Business School Case*, 715-454
- SKOPOS Consulting (2010). *The reinvention and transformation of MTC/ZAIN 2002-2008*. Unpublished report prepared by a team led by Prof. Ahmed Sakr Ashour (Prinipal Author).
- Tapies, J. and Toninato, F. (2005). Agnellis and the Fiat Group: The Story of a family empire (A). *Harvard Business School Case*, 690-051.
- Thadamalla, J, Gandhi, A and Jindal, A. (2007). Malaysian Airlines: A turnaround strategy. *A Case published by IBS Research Center*.
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. New York, N.Y: HarperBusiness.
- Wheelwright, C. (1990). [Campbell Soup Co.](#) *Harvard Business School Case*, 690-051.

Leadership Competencies Supporting Strategic Transformation Success in Global Companies

Dr. Mohamed Abdalmoniem Khamis

Lecturer at Business Department
Faculty of Commerce – Alexandria University
Alexandria - Egypt
mohamedabdalmoniem1@gmail.com

Prof. Ahmed Sakr Ashour

Professor of Strategic Management and HRM
Business Department
Faculty of Commerce – Alexandria University
Cairo - Egypt
a.sakrashour@gmail.com

Abstract

The current paper focuses on the leadership competencies of CEOs which represent one of the most critical intangible assets that contribute to the success of organizations in general and of business organizations in specific. The paper examines and analyzes the competencies of CEOs that played a great role in the effectiveness and success of strategic transformation occurred in organizations led by those CEOs. The objective of this paper is to extract the most critical competencies among successful CEOs. The paper used exploratory qualitative design to analyze 10 published cases of worldwide business organizations that succeed in their strategic transformation initiatives. Data were analyzed using thematic analysis. The paper concluded that there are five (5) competencies owned by CEOs that contributed to the success of strategic transformations in selected business organizations, which are: achievement orientation, developing others, effective team management, analytical thinking and self-confidence. Finally, the paper discusses the theoretical and practical implications of the derived leadership competencies.

