

07

DAY

خطة المئة يوم الأولى للقائدات الإستراتيجية



قبل اتخاذ أي قرار على القائد الجديد أن يحدد جمهوره المستهدف، بالتواصل الذي سيعتمد عليه في بناء صورته الذهنية الإيجابية، وأن يعرف اهتمامات ذلك الجمهور؛ حتى لا تتعارض مع اهتماماته، وأن يحدد أهم عناصر الوعود التي سيقطعها، تلك التي تتسجم مع اهتمامات جمهوره، ولا تتعارض مع سياساته العامة، وعليه أن يبرز أهم الإنجازات السابقة في مجال عمله، وأن يحدد مضمون الخطاب الإعلامي وصيغته لكل فئة من المستهدفين والوسيلة الإعلامية المناسبة لمخاطبة كل فئة منهم.

وعلى القائد تحديد ثلاث أو أربع أولويات إستراتيجية، وعليه الموازنة بين التركيز بحدة وضيق أفق على قليل من الأولويات الحيوية وبين المرونة في اختيار الوقت وكيفية التنفيذ، وأن يتعرف إلى الأهداف الرئيسة أو الغايات، وشرح الدافع لتحديد تلك الغايات، والتوضيح المتكرر؛ حتى يصبح كل العاملين من حوله في المؤسسة على المستوى نفسه من الدراية في المئة يوم الأولى.

وعند إصدار توصيات على القائد أن يلتزم بأهم ثلاث توصيات، تحقق أكبر عائد للمؤسسة، وعندما يفكر في حل أو تُطلب منه حلول عليه أن يذكر الحل جلياً وواضحاً، يمكن شرحه لأي إنسان خلال (30) ثانية، وإذا كان يستعرض لب القضايا فعليه أن يتعمق في الأمر، وأن يجمع المزيد من الحقائق.

7-1 تهيئة القادة الجدد:

القائد الجديد، وخاصة القادم من خارج المنظمة، يحتاج إلى تهيئة قبل اعتلاء منصة المنصب الجديد (أو ما يعبر عنه بالإنجليزية صعود متن الطائرة، وأحياناً يسمى الاندماج الاجتماعي في المنظمة)، وتتضمن تهيئة القائد الجديد توفير المعرفة والمعلومات الضرورية عن المنظمة وعن مسؤولياته فيها، وعن المهارات والسلوكيات المطلوبة منه؛ حتى يتأهل لتحمل المسؤوليات المنوطة به، وحتى يصبح فاعلاً في عمله وفعالاً في أدائه.

وتشتمل البرامج المستعملة في التأهيل القيادي أنشطة عدة، مثل: الاجتماعات الرسمية، والمحاضرات، والحقائب التدريبية، والدورات التعليمية بواسطة الحاسوب والوسائط المتعددة، وتركز عمليات التهيئة على تعريف القائد عن عمل المنظمة أو المؤسسة

وتدريبه على مهامه الوظيفية، إلى جانب المساعدة على سرعة الاندماج في بيئة المنظمة ومجتمعها⁽¹⁸⁾⁽¹⁷⁾⁽¹⁶⁾⁽¹⁵⁾⁽¹⁴⁾⁽¹³⁾⁽¹²⁾⁽¹¹⁾⁽¹⁰⁾⁽⁹⁾⁽⁸⁾⁽⁷⁾⁽⁶⁾⁽⁵⁾⁽⁴⁾⁽³⁾⁽²⁾⁽¹⁾.

مثال على ذلك عملية تهيئة مديري الجامعات⁽¹⁹⁾، فالمهام والتحديات التي يواجهها المديرون الجدد، سواء أكانوا منتخبين أم معينين، غالبيتها إدارية ما يتطلب ما يلي⁽²⁰⁾:

- (1) Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38, 839–862. 104
- (2) Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847–858. 104
- (3) Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization, *APA Handbooks in Psychology* (pp. 51–64). Washington, DC, US: American Psychological Association. 104
- (4) Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707–721. 104
- (5) Bradt, George; Mary Vonnegut (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up To Speed in Half the Time*. John Wiley & Sons. 104
- (6) Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262–279. 104
- (7) Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779–794. 104
- (8) Klein, H. J., Fan, J., & Preacher, K. J. (2006). The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 96–115. 104
- (9) Louis, M.R., Posner, B.Z., & Powell, G.N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857–866. 104
- (10) Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418–431. 104
- (11) McGregor, Jena (February 5, 2007). «How to Take the Reins at Top Speed». *Business Week*. 104
- (12) Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170–183. 104
- (13) Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853–882. 104
- (14) Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413–446. 104
- (15) Stein, Christiansen (2010). *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw-Hill. 104
- (16) Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264. 104
- (17) Wanous, J.P. (1993). Newcomer orientation programs that facilitate organizational entry. In *organizational perspectives* (pp. 125–139). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 104
- (18) Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1018–1026. (104
- (19) Teker, Suat and Atan, Tarik (2014). Training Programs for University Presidents: Mission Indispensable. *European Journal of Business and Management* Vol.6, No.4, 221-228 (105
- (20) Cocker, Susan, Rasmussen, Anders, Zander, Kevin, (2007). The CFO's first hundred days: A McKinsey Global Survey, *McKinsey Quarterly* (106

1. التشاور في الإستراتيجيات.
2. تحديد سمة المؤسسة أو الوضع المؤسسي.
3. الحرفية المالية.
4. المهارة الاجتماعية.
5. القدرة على الحصول على التمويل وتنويع مصادر الدخل.
6. مهارات القيادة.

ومن التجارب الناجحة في مجال تهيئة مديري الجامعات ما يلي:

(أ) الندوة التي تعقدها جامعة هارفارد لمديري الجامعات الجدد، وتهدف تلك الندوة إلى المساعدة على التكيف العملي والفكري مع المنصب الجديد (مدير الجامعة)، ونشر الألفة بين المديرين الجدد وتبيين الفرص والأخطار التي قد يواجهونها، وتهيئة المديرين للاستجابة للمسؤوليات المتعددة والعلاقة مع أصحاب المصالح في المهمة الجديدة، ومن أهم برامج تلك الندوة وأعمالها:

1. عمل عدد من الدورات لطرح عدد من القضايا تتراوح من الحصول على التمويل إلى بناء الفريق الإداري.
2. إلقاء محاضرة عن القضايا المهمة التي تواجه المدير في الشهور والسنوات الأولى في المنصب الجديد.
3. إتاحة الفرصة للمديرين الجدد؛ للنظر في أوضاعهم واستشارة الخبراء عن ظروفهم ومخاوفهم الخاصة.
4. تهيئة برنامج للالتقاء مع مجموعة من الأقران المميزين من أنحاء البلاد.

ومن عناصر الندوة تغطية موضوعات عدة، مثل:

1. مضمون حوكمة القيادة.
2. دور المدير في الحصول على التمويل وتنويع مصادر الدخل.
3. بناء فريق الإدارة.
4. القيادة الأكاديمية.
5. حياة المدير.
6. التخطيط الإستراتيجي.

(ب) الأنشطة الافتراضية التي أعدها المجلس الأمريكي للتعليم⁽¹⁾، وتهدف تلك الأنشطة إلى عرض رؤى عن تحديات القيادة التي تواجه المديرين الجدد.

1. المهارات الخاصة بالتعامل مع التحديات والفرص غير المتوقعة والمائلة للعيان التي تجد اهتماماً واسعاً من إدارة الجامعة.
2. نصائح عملية للتعامل مع الإعلام.
3. نصائح عملية عن كيفية بناء وإدارة فريق إداري على مستوى عالٍ من الفاعلية.
4. كيفية تقييم المدينة الجامعية وعمليات التغيير وإدارتها.

ومن أهم برامج تلك الأنشطة الافتراضية وأعمالها ما يلي:

1. عقد ندوات تفاعلية مع مديرين وخبراء آخرين من ذوي الخبرة في إدارة الجامعات.
2. دراسة حالات خاصة يقدمها المشاركون في البرنامج.
3. حوار مع أقران من نطاق واسع من المؤسسات.
4. جلسات يوجهها مديرون ناجحون من ذوي الخبرة وقادة الفكر.

(ج) ورش العمل التي تعقدتها أكاديمية المديرين بأمريكا⁽²⁾، وتهدف تلك الورش إلى التركيز على التحديات الجارية (الحاصلة) والتوجهات المستجدة والفرص الفريدة التي تواجه المديرين الجدد، ومن أهم برامج تلك الورش وأعمالها ما يلي:

1. التركيز على القضايا ذات الأهمية الكبيرة لنجاح المديرين الجدد، والفرص الفريدة التي يستفاد منها لتعزيز نجاح المديرين.
2. توفير خليط من الخبراء في مكان واحد، والتفاعل الجمعي في دراسة حالات، ينجم عنها مجموعة من المهارات قابلة للتطبيق، ويمكن للمشاركين أن يستخدموها في جامعاتهم.
3. توفير فرص ملائمة للمديرين الجدد؛ لإنشاء علاقات إيجابية مع المديرين ذوي الخبرة.

(1) American Council on Education/The ACE Institute for New Presidents (110).

(2) American Association of Community Colleges/Presidents Academy Summer Institute (112).

(د) الدورات التي تُعدها الجمعية الأمريكية لكليات الولاية وجامعاتها؛ أكاديمية المديرين الجدد⁽¹⁾. وتهدف تلك الدورات إلى التركيز على بناء قاعدة رئاسية قوية، وعمل دورة لتوفير المعرفة الكيفية والآليات المناسبة لبناء رئاسة متينة، وكيفية بناء المهارات وشحذها لتعيين المشاركين بوصفهم مديري جامعات.

(هـ) أكاديمية القيادة الإدارية التي يراها مجلس الكليات المستقلة⁽²⁾⁽³⁾، وتهدف تلك الأكاديمية إلى إعداد الوكلاء؛ ليصبحوا مديري للجامعات، ويتضمن البرنامج ندوتين على المستوى الوطني، وقراءات، وندوات على الشبكة العنكبوتية (الويب)، وأنشطة تدريبية، ودروسًا متخصصة ومنظمة، وبإكمال البرنامج يكتسب المشاركون كمية ضخمة من المعرفة والمهارات والخبرات الضرورية لمنصبهم بوصفهم مديري جامعات، ومن أهم برامج تلك الأكاديمية ما يلي:

1. التركيز على مجالات ومسؤوليات محددة.
2. التدريب على طرق الحصول على التبرعات وتنمية الموارد.
3. شؤون الطلبة والرياضة البدنية.
4. تطوير الوقف وإدارته.
5. تطوير مجلس الإدارة وتطوير علاقات المجلس بالجهات المختلفة.
6. التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
7. تحسين وضع المؤسسة.
8. رعاية شؤون الخريجين.
9. رسم سمة للمؤسسة.
10. الإدارة المالية.
11. الشؤون القانونية.

(1) American Association of State Colleges and Universities/New Presidents' Academy (114).

(2) The Council of Independent Colleges/Seminar for College & University Presidents (privately funded by Lilly Endowment) (115).

(3) The Council of Independent Colleges/ Executive Leadership Academy (117).

12. العلاقة مع الحكومة المحلية والحكومة المركزية.

13. الخطة الرئيسة للمدينة الجامعية: المباني والأراضي.

14. إدارة شؤون الموظفين.

وفيما يأتي مقترح برنامج للمديرين والرؤساء المنتخبين أو المرشحين أو المعيّنين لرئاسة مؤسسات في التعليم العالي، مكون من موضوعات عدة على النحو الآتي⁽¹⁾:

الموضوع الأول التداول في الإستراتيجية وإدارة التغيير، ويشتمل على:

1. التداول والتشاور في الإستراتيجية وبناء وضع للمؤسسة.
2. التركيز على التحديات القائمة والتوجهات الناشئة والفرص الفريدة لمركز رئيس الجامعة.
3. فهم المؤسسة الأكاديمية وإجراءات القبول والمحافظة على الطلاب الملحقين بالجامعة، وكل من الشؤون الأكاديمية والطلابية.

الموضوع الثاني عدم النمطية، ويشتمل على:

1. كيفية التعامل مع النمطية.
2. غياب المقاييس.
3. الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة.
4. والثبات على منوال واحد.

الموضوع الثالث القضايا المالية الأساسية، ويشتمل على:

1. فهم دقيق للأساسيات المالية.
2. معرفة بإدارة الميزانيات وتوزيع المخصصات.
3. تنمية الوقف والقدرة على تأمين الموارد المالية والتبرعات.

(1) Teker, Suat and Atan, Tarik (2014). Training Programs for University Presidents: Mission Indispensable. European Journal of Business and Management Vol.6, No.4, 221-228 (120-127).

الموضوع الرابع بناء الفريق، ويشتمل على:

1. التدريب على بناء فرق العمل، والقدرة على جلب ثقة الآخرين وبناء قاعدة صلبة من الداعمين.
2. تطوير العلاقة مع مجلس الأمناء.
3. تكيف خطوات معقولة للتغيير.
4. تحديد أولويات أعمال الرئيس.
5. التدريب على تفويض المهام وتكليف الآخرين بها.

الموضوع الخامس شؤون الإعلام، ويشتمل على:

- العمل الفاعل مع وسائل الإعلام.

2 - 7 سلوكيات النجاح:

(أ) **اتباع جدول أعمال محدد سلفاً:** يُنفَّذ المدير الجديد برنامج عمل مجدولاً (جدول أعمال محدد سلفاً) من أول يوم، واضعاً غايات وخطوطاً توجيهية لتقييم الوضع بسرعة، ومحددًا جدولاً زمنياً للتحرك قدماً خلال 72 إلى 96 ساعة من توليه منصب المدير، ملتزماً أسلوب التنفيذ السريع، وذلك بأن يتعرف إلى الموظفين، ويختبر الذين يمكن أن يكونوا مستشارين أساسيين، ويصبحوا قادة في المستقبل، وأن يتغلب على البيروقراطية التي ربما كانت سبب الإحجام عن التقدم في الماضي، وعليه أن يخيف الموظفين القابعين في الأوكار الذين يظنون أنهم وجدوا أخيراً ملاذاً للتقاعد والتقاعد، وعليه أن يتخلص من الذين يترصدون لنسف أي تقدم، ويعوقون أي نجاح في المؤسسة من أصحاب مقولات: (لو كان)، (ماذا لو)، (يا ليت)⁽¹⁾.

(ب) **تحديد طرق الاتصال والتواصل مع الموظفين:** ومن الضروري أن يخطط المدير لإقرار سبل اتصال دورية مع جميع الموظفين بأسلوب مبسط، ويحدد الوسيلة، سواء أكانت رسالة إلكترونية معقدة، أم تسجيلاً صوتياً إلكترونياً، أم بريداً إلكترونياً، بأسلوب مبسط أو حتى نشرة دورية من صفحة واحدة، وعليه أن يحدد التوقيت المناسب له، كأن يكون الاتصال

(1) Robert Hargrove (May 20, 2011) Your First 100 Days in a New Executive Job: Powerful First Steps on the Path to Greatness. CreateSpace Independent Publishing Platform (441).

يوميًا في كل صباح، وبأي صورة مناسبة، سواء على شكل مذكرة يومية أم نشرة دورية، والهدف الواضح من التواصل المبكر هو مناهضة الشائعات وسياسات التشاحن لمعارضى التغيير فى المنظمة، وداعم لنجاح المنظمة ولدور المدير والعاملين فيها.

وقد تكون طريقة التواصل الفورى من قبل المدير على شكل رسالة، محتوياتها من (150) إلى (300) كلمة، تركز على عناصر عدة، من أهمها ثلاثة أمور هي: الإنتاج، والأداء، وأمور أخرى فى محل اهتمام مشترك مع الموظفين، وتخاطب الرسالة جميع الموظفين، وقد تتناول الرسالة أمورًا على بال المدير وعلى بال الآخرين، بحيث يعبر فيها المدير عن رغبته فى الاستماع لهم، ويطالبهم بأن يفصحوا عن حقيقة الأمور التى تشغل بالهم، وعما يدور فى خلدكم، مبينًا لهم أن الأمر يهمهم كما يهم الموظفين جميعًا، وأنه ليس هناك حواجز بينهم، ويبين المدير فى رسائله أنه سيواصل تقدير الإنجاز والمنجزين، وأنه على أتم الاستعداد للإجابة عن كل الأسئلة.

ج) التواصل المباشر والتحدث مع جميع الموظفين: هناك بعض الأمور التى غالبًا ما يتعرض لها مديرو الإدارة الجدد عندما يتم الانتقال بهم إلى المراكز القيادية؛ لذا فإن دور المدير الجديد أن يتواصل بشكل مباشر مع الموظفين العاديين، ممن يسجلون مواعيد وصولهم للعمل، والذين يوزعون البضاعة، وجميل أن يخاطبهم، ويأكل ويتكلم معهم؛ لأن هذا يعنى أن عشرات إلى مئات من الموظفين يرون مديرهم، ويتحدثون إليه، ويدركون مباشرة غاياته وأهدافه، ويسألونه مباشرة، ويسمع منهم عن اهتماماتهم ومشكلاتهم ومخاوفهم، وهذا يضاهي زيارة القائد للجنود على أرض المعركة، وفى ذلك رسالة قوية للمرؤوسين من رؤساء ومديرين بأن يتواصلوا بدقة وفاعلية ومباشرة مع الرئيس الجديد، وبالنسبة سيُغير المدير بعض الوظائف ويستغني عن أخرى، والأفضل أن يجعل الأمور مستساغة والإجراءات سريعة قدر الإمكان.

3 - 7 الأيام الأولى من التعيين:

على المدير الجديد أن يستهل أيامه المئة الأولى بكثير من اللقاءات مع القيادات والعاملين فى المؤسسة، والتأكيد على أهمية الانضمام إليه ومساعدته فى مسيرته؛ لدعم المؤسسة

في مواجهة التحديات الكبرى التي تواجههم، ولمعرفة المزيد عن المؤسسة، من حيث البنية التحتية والعمليات الداخلية والخارجية، حيث يُفصّل دور أعضاء الطاقم ومسؤوليات كل منهم ومعايير نجاحهم، وفي هذه الأيام عليه أن يبحث عن الأمور التي تساعد على ضبط العمل والموظفين.

ومن أجل **استهداف مكاسب محفزة**، عليه أن يتخذ عددًا من الإجراءات المهمة في ظرف (72) ساعة، وأن يبدأ بمكاسب سريعة مثل تلك التي تحتاج إلى أسابيع، لا أشهر لتحقيقها، بحيث تشكل تلك المكاسب رأس الحربة لإنجازات كبرى لاحقة، وأن يجعل في تحقيق رؤيته بمشروعات حافزة تؤتي أكلها سريعًا في 30 يومًا، و60 يومًا، ثم 90 يومًا، ولعل النجاح في الربع الأول يساعد المدير على تحقيق غاياته؛ لأن الكل يريد دعم الفائز، ولأن هذا النجاح يحمل معه الأمل فيما هو قادم، وإن إصدار بطاقة تقرير حالة قوية خلال المئة يوم الأولى تبشر بشكل المشهد في السنوات القادمة.

ومن الضروري تبني إدارة **صارمة للوقت**، ولا بأس أن يتبنى سياسة الباب المفتوح، ولكن لتكن المقابلة بموعد، والاتصالات الهاتفية والإلكترونية منضبطة ومحدودة؛ لعدم إهدار وقت العمل، وعليه تجنب الإفراط في العمل، وأن يتفادى زيادة ساعات العمل دون إنتاج، ويتفادى تقليل وقت العمل، وعلى المدير أن يهتم بلياقته البدنية وصحته ومأكله ومشربه، وألا يخلط بين واجبات العمل والالتزامات الاجتماعية، وألا يغفل عن واجباته تجاه أسرته وأصدقائه والتزاماته الاجتماعية بقدر ما لا يؤثر في العمل.

من الضروري جدًا أن يدرك المدير الجديد الأهمية القصوى **لبناء الزخم**⁽¹⁾ في المئة يوم الأولى، وأن يفكر جادًا في أفضل الطرق وأنجمها لبنائه والنجاح في تحقيقه ورفع الروح المعنوية عند المعنيين، وعليه أن يفكر مليًا فيما سيحققه من إنجازات في الأيام الأولى.

والنجاح المبكر يتطلب من المدير تشييط الناس من حوله والعاملين معه، وتوجيههم إلى **التركيز على حل قضايا العمل الأكثر إلحاحًا**، ودفعهم إلى توجيه انتباههم نحو التغيير

(1) IdeaBridge, 100-Day Success Plan for Crisis Recovery and New CEOs, The Idea Bridge White Paper Series, <http://www.idea-bridge.com/ideabridge/whitepapers/1.pdf> (Retrieved Feb. 6, 2014). (371)

المطلوب، فمشاهدة إصلاحات ملموسة في كيفية أداء العمل يرفع من مستوى التحفز، ويشجع على المزيد من دعم المبادرات، وإذا لم تتحقق نجاحات كبيرة ومحسوسة في الأيام الأولى، فإن ذلك قد يكون مؤشراً نحو الفشل القريب.

4 - 7 تكوين فريق الإدارة:

ومن أول أولويات المدير الجديد تكوين فريق مميز على قدر عالٍ من الكفاءة، وإقامة علاقات قوية معه لتحقيق الغايات المستقبلية بعيدة المنال، وعليه أن يعلن عن قيمه الجوهرية، فهذا هو السبيل للظهور في مثل هذا الوقت، ومن الضروري جداً الالتزام من كل فرد في المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف البعيدة، والاستفادة من كل الفرص المتاحة للتواصل، ولتوطيد العلاقات مع العاملين تحت إدارته، بما في ذلك في أثناء أوقات الراحة والغداء وشرب الشاي، وعليه البحث عن الأشخاص المتعاونين الذين يمكن أن يكون لهم أثر إيجابي، ويمكن الوصول إلى هؤلاء بأن يعلن أنه على يقين من وجودهم ومن نياتهم للتعاون، وأنه بصدد البحث عنهم، وعند العثور عليهم يعلن أنه سيعمل على إزالة كل العقبات والعوائق من أمامهم حتى يمكنهم سوياً تحقيق نجاح أكبر، وينبغي أن يتذكر المدير أنه ورث ما آل إليه من اليوم الأول، ولكن بعد مرور مئة يوم، فإنه يُعدّ هو وحده الذي أسهم في كل ما استمر وجوده، بصرف النظر عما إذا كان ما ورثه جيداً أو رديئاً، فقد أسهم هو في استمراره، وبإمكان المتخصصين في الموارد البشرية أن يساعدوا على تعجيل أداء مديري الإدارة في المئة يوم الأولى بصورة أفضل وأكثر تأثيراً في المنظمة بأسرها⁽¹⁾.

وبناء على حالات واقعية ثبت أن الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة أدى إلى إضافة قيمة على الإنجازات الداخلية للمنظمة، ما أدى برفع أداء المديرين الجدد إلى انطلاقة عاجلة وسريعة.

(1) Niamh O'Keeffe, (2012) "Accelerating leadership performance in the first 100 days", Strategic HR Re-view, Vol. 11 Iss: 2, pp.72 – 77 (379)

5 - 7 إدراك السياسات وتكوين حلفاء للدعم:

فعلى المدير الجديد أن يتفقد أوضاع العمل ومناخه وأحواله وملابساته من داخل المنظمة ومن خارجها؛ ليتعرف إلى ما يدور حوله من وجهات نظر متباينة ومن مناظير عدة، وأن يسأل ما أبرز أوجه القوة وجوانب الضعف في المؤسسة؟ وما كبرى الفرص المتاحة والتحديات؟ وعليه أن يستكشف، ويتمعن في أفعال من سبقوه من مديريين وقراراتهم في الأوضاع الجارية، وأن يتعرف إلى الموضوعات والقضايا الغائبة عن الصورة والأمور المخفية، وأن يتصرف بجرأة ضمن إطار الرؤية التي وضعها للمؤسسة، وعليه أن يحدد غايات مستقبلية من النوع الذي يصعب الوصول إليه، ولكنها تمثل نقلة كبرى وتغييراً بعيد المدى بالنسبة إلى المؤسسة، ولمن حوله من المرؤوسين، وأن يقرر ما يلزم لأداء مهمته وإنجاز النتائج المتوقعة منه، وعليه أن يكون حكيماً ومنبهاً ومكترثاً، لا ذكياً فحسب، مصوباً نظرة ثابتة إلى مجموعة محدودة من الأهداف، يجعل كل من يعمل معه يركزون عليها.

وعليه إدراك ما هو مهم، ومن هم صناع القرار، ومن لديهم العلاقات بالعملاء، ومن المؤثرون في الرأي، ومن الذين من الضروري أن يدعموه، وأن يتعرف قدر الإمكان إلى دوائر السياسات وثقافة الشركة، وعليه وبأقصى سرعة أن يتعلم ويتفهم (التنظيم الظلي) المخفي الذي يقبع خلف الكواليس.

فجميع الموظفين يريدون مقابلة المدير الجديد، والتكلم معه، وقضاء وقت في صحبته، فلا يعزل المدير نفسه بمقتضى منصبه خلف مكتبه، وعليه أن يكون مرئياً للجميع، وأن يتحسس المعارضة المحتملة لمبادرات التغيير، وأن يتعرف إلى أولئك الذين لا تعجبهم فكرة التغيير، ويمكنهم إعاقة جهوده في أداء مهمته، وعليه أن يتعرف إلى حلفائه ومعارضيه المحتملين، وأولئك الذين يفضلون الوقوف بين الطرفين، وأن يضع إستراتيجية لتجميع قوى الدعم لمقاومة قوى الإعاقة.

6 - 7 تقصي الحقائق وتحليل البيانات:

على المدير أن يتحلى بالإقدام تجاه البحث عن حقيقة وضع المؤسسة وتجميع البيانات والمعلومات المتوافرة عنها، فعلى المدير الجديد ألا يهاب الحقائق، بل عليه أن يتتبعها،

ويقتنصها بعزم، ويكشف الغطاء عنها، فتحليلات وقرارات الوضع القائمة على الحقيقة تتطلب شواهد جيدة وتحليلاً دقيقاً قبل أن تُرفع توصيات لمجلس الإدارة؛ ولذلك عليه أن يكون واضحاً منذ البداية: «أرني الحقائق، ودعني أرى التحليلات». لهذا فإن تأثيره في اتخاذ القرار سيتعاظم بتقديم إطار دقيق يمكن من خلاله اتخاذ قرارات وتحليل قضايا، ويتطلب دعم اتخاذ القرارات ببيانات قوية، وعليه أن يشجع على ذلك بأن يطلب من العاملين في المؤسسة أن يطلعوه على الحقائق التي استندوا إليها، فالقائد الجديد يمكن أن يؤثر بقوة في قدرة اتخاذ القرارات في المؤسسة عن طريق تقديم إطار ومتطلبات لإصدار قرارات جديدة.

7-7 تنفيذ المخططات:

ينبغي للمدير الجديد وضع خطة وجدول للتنفيذ، وأهداف واضحة وغايات، ويجب أن يوضح بجلاء ما المطلوب، ومتى يجب القيام بالمطلوب بصورة تفصيلية وواضحة، وأن يكون دقيقاً في التطبيق والتنفيذ، وأن يتأكد أن هناك شخصاً مكلفاً بالعمل يتحمل مسؤولية التنفيذ.

وعلى الفريق أن يجتمع كل أسبوعين على الأقل لتتبع المستجدات بالتفصيل، ومن أجل القيام بتغيير جذري والالتزام بجدول جريء، فإنه على المدير اختيار شخص مقدم يتتبع التنفيذ، ويمكنه أن يعاقب، ويسجل التقاعس الشخصي؛ لأن التغيير لا يتم من دون جهد، وأي شخص مشارك في الخطة ومسؤول عن تأخير في التنفيذ عليه التوضيح لسائر الفريق عن أسباب التأخير، وما خطوات العمل المحددة التي سيتخذها للحاق بباقي الفريق قبل الاجتماع المقبل.

وعند وضع الخطة التنفيذية للمئة يوم الأولى ينبغي للمدير أن يتجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة التي تتعلق بتخطيط التنفيذ، ومنها:

1. غياب إستراتيجية رابعة والعجز عن تنفيذ تلك الإستراتيجية إن وجدت.
2. عدم معرفة توقعات أصحاب المصلحة واهتماماتهم من المستفيدين.
3. وجود فجوة كبيرة بين قدرات الأشخاص التنفيذيين.

4. الفشل في إيجاد علاقات مع المستوى الأعلى أو الأدنى أو على المستوى نفسه والفشل في الحفاظ على تلك العلاقات.
5. الفشل في تكوين فريق عالي الأداء وتسليم النتائج بالسرعة الكافية.
6. انعدام رؤية التغييرات في الأوضاع المحيطة وعدم التأثر بها.

8 - 7 نصائح للمديرين الجدد:

هذه نصائح للمديرين الجدد يمكن أن يتبعوها:

1. قَيِّم فريق القيادة القائم في الشركة، وأكمل الدورة المبدئية من التغييرات خلال الثلاثين يوماً الأولى، فالمجموعة المؤثرة في قيادة المنظمة هي فريق العمل الذي يكونه المدير، ويعمل تحت إدارته؛ أي يكون مسؤولاً له مباشرة، ويطلع على كل ما يجري أولاً بأول، ومن المنطقي عند تكوين الفريق؛ ضم أفراد من خارج المنظمة من أهل الثقة الذين بمقدورهم المساعدة على تغيير الثقافة المتوطنة في الشركة وإيجاد جو من الشعور بالإلحاح، ومن الضروري عدم استثناء المخضرمين؛ لأنهم على دراية بالشركة، ولهم خبرة سنين طويلة، وعادة ما يهتمهم العمل أكثر من مستقبلهم الوظيفي⁽¹⁾.

وعند اختيار أعضاء الفريق الملائمين يلزم القيام ببعض التقصي مع الاستعداد للاستجابة إلى الحدس، وعلى المدير أن يراجع سجل كل مرشح مع رئيس الموارد البشرية، وأن يتفقد بيانات الأداء للمرشحين، وعليه إجراء مقابلة شخصية استطلاعية مع اللاعبين الواعدين؛ للخروج بفكرة عن يمكن الاعتماد عليه، وتقييم المرشح لفريق القيادة ينبغي أن يتضمن الأساسيات الإستراتيجية الآتية:

1. هل يدرك المرشح تحولات السوق والتعرض للمنافسة؟
2. وهل لديه معرفة بتكلفة الفرص؟
3. وما المهارات الإضافية التي يحتاج إليها؟ وهل يمكن الحصول عليها بسرعة؟

(1) Patrick Ducasse. Tom Lutz 2003, Perspectives Assuming leadership: The first 100 days The Boston Consulting Group, <http://www.bcg.com/documents/file14030.pdf> (Retrieved Feb. 7, 2014). (389)

2. أعلن عن رؤيتك بالنسبة إلى تحويل المنظمة إلى الأفضل، وتأكد من أن كل العاملين بها يدركون كيف ستحقق هذه الرؤية، فقد يكون الوقت مبكرًا لتوفير تفاصيل عن خططك، ولكن عليك الإفصاح عنها، وخاصة الإدارة عن القيم الأساسية التي ستوظف بوصفها إطارًا لاتخاذ قرارات مستقبلية، ومن الضروري أن يدرك الموظفون إخلاصك وقدرتك.

أجب عن الأسئلة بمصادقية، دون أن تعد بمعجزات وخوارق، فهذا هو الوقت الذي تفصح فيه عن أسلوبك في الإدارة: كيف ستعامل مع الآخرين بالمنظمة، وكيف عليهم أن يتعاملوا معك؟

3. اجتمع مع العاملين في الواجهة، واستشرهم عما يجب على المنظمة وإدارتها أن تفعله، فالانفتاح على سلسلة القيادة سيقدم لك مصادر جديدة للحصول على معلومات ثمينة، والعاملون على الخطوط الأمامية يعرفون مجريات الأعمال داخليًا وظاهريًا؛ لأنهم يستمعون إلى شكاوى الزبائن وأصحاب المنفعة، ويعرفون أين مشكلات الجودة، وبمقدورهم التعرف إلى بادرة انحدار مفاجئ في المنتجات قبل العاملين في الشؤون المالية، ثم اسأل العاملين في الواجهة عما يمكنك فعله، حتى تتحسن أحوالهم المعيشية، وأي أجزاء من أعمالهم ترضيهم، ويجب الحفاظ عليها.

4. تقابل مع عشرة زبائن كبار؛ للتعرف إلى أحوال العمل وظروفه من الداخل والخارج، فالاجتماعات مع العملاء وسيلة ناجعة لجمع معلومات مهمة عن الأداء الحالي، والتعرف إلى مسارات العمل، لتحديد وجود أو احتمال ظهور أي منافسة غير مباشرة، والجمع بين مديري الشركة ومديري الزبائن يساعد على إيجاد صلة حميمة، وفي أثناء الاجتماعات استمع بحرص، وتقبل التعليقات بثقة، واحرص على تنفيذ الأفكار ذات القيمة.

5. أعر اهتمامًا لعاداتك الشخصية ومظهرك، وذلك بأن تتصور أن صورتك تسقط على شاشة عرض كبيرة أمام الملاء، حتى وأنت قابع خلف مكتبك في غرفة مغلقة، وعليك بوصفك قائدًا أن تقرر كيف سيكون مظهرك، وما العادات الشخصية التي ستسمح بظهورها على المشهد، فكل حركة ستكون محل نقاش وتفسير بما في ذلك: موعد وصولك للعمل، وكيف

تتعامل مع الناس في الطرقات؟ وكيف تنظم وقتك؟ ومدى تحضيرك للاجتماعات؟ فهذا هو الوقت الملائم لإشعار العاملين في المنظمة بمدى قوة التزامك.

6. تعلم كيف يدر العمل أرباحًا، وحدّد النقاط المساعدة ووضّع مقاييس بسيطة للتقارير، فالتعرف إلى من أين تأتي الأموال، وأين تنفق أمر معقد للغاية، ويتطلب معرفة كل لوائح إثبات الإيرادات، وتوفير آليات لحساب الربح داخل المنظمة، ودراية المدير بكيفية عمل جانب الإيرادات يكشف الغطاء عن أي ارتفاع قصير المدى مختبئ أو احتياطي متوارٍ، فذلك يساعد على تحديد المعايير الرئيسة التي يتطلع إليها العاملون والإدارة لتقييم العمل.

7. تفهم المشكلات التي تتخلل جداول الموازنة العامة، وأفصح عنها مبكرًا، فلديك فرصة واحدة للتخلص من أخطاء من سبقك (لو وجدت)، فعليك أن تتعرف إلى الأخطاء، وتتعامل مع القضايا المتوارثة فورًا، وقد تجد مفاجآت غير سارة يمكن أن تختبئ كلها خلف الأرقام:

مثل: جرد قديم لا ينطبق على الواقع، واحتياطات الضمانات غير كافية، وشهرة مبالغ فيها، وسمعة زائدة عن حدود الواقع، ومشكلات عالقة مع الزبائن، ومشكلات قانونية لم تحل وغير ذلك، ويلزم تفهم جداول الميزانية غير المتوازنة بما في ذلك تعهدات الإدارة السابقة والتزاماتها، ومن القواعد الدارجة الكشف عن كل شيء وتصميم قواعد محافظة للموازنة في المستقبل.

8. نَمِّ القدرة على كشف الستار عن الفرص والأخطار الخفية، وضع ضمانات عليها إذا اقتضى الأمر، كالترويج لبضاعة مربحة، والتفاوض على التوسع في اتفاقية مع زبون رئيس، وخفض دعم تطوير منتج من نوع ضعيف الطلب، وإطلاق مبادرات إنتاجية مكثفة لمضاهاة تكاليف مخفضة لمنتج منافس.

9. تفهم توقعات مجلس الإدارة وأدركها بوضع خطة رئيسة لاتصالاتك كلها، وتأكد من أن فريق القيادة يتبعها بحرص وتناسق، فالإدارة إلى أعلى هي أهم جزء من العمل؛ لذا عليك أن تتعلم كيف تضع توقعات يمكنك الزيادة عليها، عندما يحين الوقت المناسب، ثم أخطر

الكل عن الأخطار المتوقعة، وعما تقوم به لتلافيها، واحرص على أن الفريق الإداري يتكلم عن حقائق وإنجازات واحدة.

ولعل النجاح في الربع الأول لا يحمل معه الأمل فيما هو قادم فحسب، بل إنه يساعد على تحقيق غاياتك؛ لأن الكل يريد دعم الفائز، وإن إصدار بطاقة تقرير حالة قوية خلال المئة يوم الأولى يُعَدّ المشهد لما هو آتٍ.