

# عِلاَصَاتُ حِكْمِ نَفْسِيَّةِ

## 15

## كيف يتميِّز القادة في القطاع غير الربحي؟

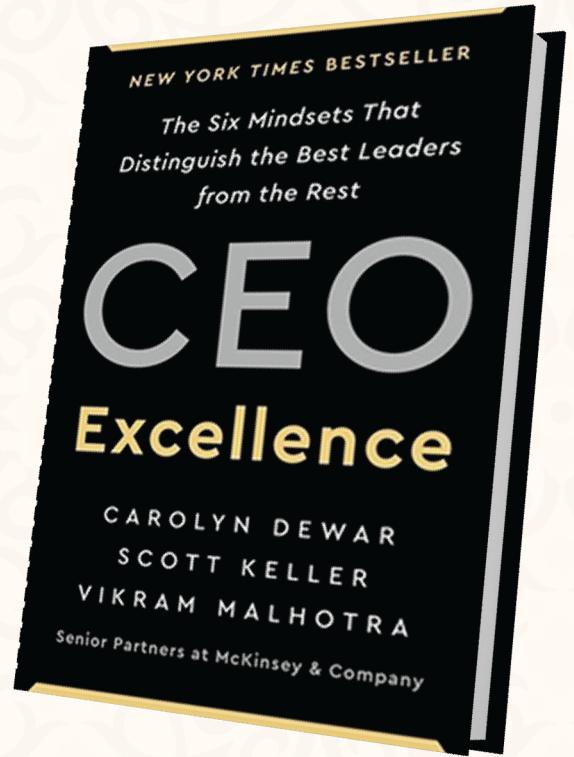
إجابة علمية من كتاب

تمييز الرئيس التنفيذي

العقليات الست التي تميز  
أفضل القادة عن البقية

للمؤلفين

كارولين ديوار  
سكوت كيلر  
فيك مالهورا

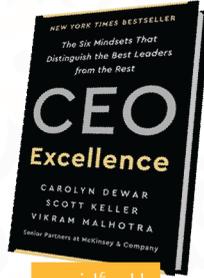


الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization





عَارِضَاتُ  
فِكْرِيَا  
15



للمؤلفين

شريك رئيسي في شركة McKinsey & Company الأمريكية للاستشارات الإدارية، نشرت أكثر من ثلاثين مقالة في مجلتي Harvard Business Review و McKinsey Quarterly Magazine ومجلة Harvard Business Review، قامت بتدريب العديد من الرؤساء التنفيذيين المدرجين على قائمة Fortune 100 لأفضل مئة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية.



كارولين ديوار  
Carolyn Dewar

محاضر زائر في كلية مارشال للأعمال Marshall School of Business و كلية ترينيتي للأعمال Trinity Business School، قام بتأليف سبعة كتب في مجال فعالية المنظمة، وكتب العديد من المقالات في مجلتي McKinsey Quarterly Magazine و Harvard Business Review.



سكوت كيلر  
Scott Keller

رئيس مجلس الإدارة في كلية وارتنون للدراسات العليا بجامعة بنسلفانيا University of Pennsylvania، وهو شريك أول ورئيس مجلس إدارة الأمريكيتين (أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية) في شركة McKinsey & Company الأمريكية للاستشارات الإدارية.



فيك مالهورا  
Vik Malhotra





## مقدمة

يُعدُّ منصب الرئيس التنفيذي من أكثر المناصب قوةً وطلباً في مجال الأعمال، وأكثرها صعوبةً وإثارةً، حيث يلعب دوراً أساسياً في نمو الشركة ونجاحها وتطورها وبقائها، وفي هذا الإطار يبحث مؤلفو الكتاب، القادمون من عالم إدارة الأعمال، في الممارسات والعقليات التي تميز أفضل الرؤساء التنفيذيين عن غيرهم وتزيد من فاعليتهم، والكتاب موجّه إلى الشركات العامة والخاصة والمؤسسات الربحية وغير الربحية على حدٍ سواء، حيث لا تختلف معظم المشكلات التي يواجهها الرؤساء التنفيذيون في كافة المؤسسات، وقد أمضى المؤلفون قرابة عامٍ في عقد مقابلات وحوارات ولقاءات مع قرابة 200 شخص يشغلون منصب الرئيس التنفيذي، ولم يكن الهدف من المناقشات -كما يذكرون- جمع المعلومات واستخلاص أفضل الأساليب الإدارية فحسب، بل إثارة التفكير العميق في الأسباب التي أوصلت هؤلاء القادة لقمة النجاح والإبداع في إدارة وقيادة المؤسسات



## أولاً: لماذا يعتبر تميز الرئيس التنفيذي أمراً ضرورياً؟

وفقاً لتقرير مقياس إيدلمان للثقة<sup>1</sup> لعام 2019 (Edelman Trust Barometer Special Report 2019) فقد ازدادت الثقة في الرؤساء التنفيذيين حول العالم بسبب المساعدة التي يقدمونها في التغلب على الأوبئة والتغيرات المناخية، واضطراب سلاسل الإمداد، ونقص اليد العاملة، وعدم الاستقرار الجيوسياسي (الجغرافي والسياسي)، ولما كان دور الرئيس التنفيذي في قيادة الشركة ونجاحها جوهرياً، كان تميزه ضرورياً وشرطاً لازماً لقدرة المؤسسة على مواصلة العمل دون خسارة وسط سوق تنافسية ضخمة، وعالم مليء بالأزمات والصراعات والتقلبات المفاجئة، ومن هنا تنبع فكرة أن دور الرئيس التنفيذي هو دور مهم حقاً، وربما يكون اليوم أهم من أي وقت مضى، حيث يتعين على الرئيس التنفيذي أن يتخطى التعامل مع إدارة الأعمال التقليدية إلى الاضطلاع بمهام ومسؤوليات عديدة، كالتعامل مع الوتيرة المتسارعة بشكل كبير للتحول الرقمي وتحديات الأمن السيبراني التي تأتي مع عملية التحول، وإعادة تدريب القوى العاملة، وإيلاء المزيد من الاهتمام للتنوع العرقي في المؤسسة، وصحة الموظفين ورفاهيتهم، والاهتمام الحقيقي بالقضايا المجتمعية.

ووفقاً للكتاب، فقد أصبحت احتمالية فشل الرئيس التنفيذي في النجاح في منصبه أكبر من أي وقت مضى، حيث انخفض متوسط فترة عمل الرئيس التنفيذي في الولايات المتحدة الأمريكية من عشر سنوات إلى أقل من سبع سنوات في الفترة ما بين 2000-2019، وفي نفس الإطار الزمني، فقد ارتفعت معدلات دوران الموظفين (استبدال موظف بموظف جديد) على مستوى العالم من حوالي 13% إلى ما يقرب من 18%، وأصبح عدد من يتميز في هذا المنصب قليل جداً، وبحسب إحصائيات ينقلها الكتاب، فلم يكمل سوى 30% من الرؤساء التنفيذيين المذكورين في قائمة Fortune 500 أكثر من ثلاث سنوات في هذا المنصب.

## ثانياً: العقلية الست التي تميز أفضل القادة عن البقية

كشفت المقابلات التي أجريت مع مثلي شخص يشغلون منصب الرئيس التنفيذي عن وجود ست مسؤوليات وممارسات رئيسية تميز أفضل القادة عن غيرهم، وهي: تحديد الاتجاه، والمواءمة التنظيمية،

1. مؤشر إيدلمان للثقة Edelman Trust Barometer: هو مقياس سنوي يقدم تقريراً عن حالة الثقة في المؤسسات الرئيسية في العالم (الحكومات، الشركات التجارية، المنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام) يصدر التقرير عن شركة إيدلمان، وهي شركة أمريكية للعلاقات العامة والاستشارات التسويقية، وتعد أكبر شركة علاقات عامة في العالم من حيث الإيرادات.



والحشد من خلال القادة، وإشراك مجلس الإدارة، والتواصل مع أصحاب العلاقة، وأخيرًا إدارة الفعالية الشخصية، ويتفرّع عن كل بند ثلاثة عناصر فرعية، وتعتمد كيفية قيام الرؤساء التنفيذيين بتحديد أولويات كل من المسؤوليات الست على تفاعلٍ معقد ومزيجٍ مركب بين حالة العمل وقدرات وتفضيلات الرئيس التنفيذي، وعلى الرغم من عدم وجود نمط واضح ومنهج محدد ثابت، فإن كل رئيس تنفيذي تمت مقابلته كان يميل بشكل هادف إلى جميع المسؤوليات الست.



## العقليات الست التي تميز أفضل القادة عن البقية

### 1 تحديد الاتجاه: التركيز على التغلب على الصعوبات

يتسم أفضل الرؤساء التنفيذيين بالجرأة بدلًا من التحفظ على فوض أي رهان، تخيل أن رئيسًا تنفيذيًا سُلم مفاتيح سفينة قيمتها 30 مليار دولار على متنها 30 ألف موظف، من المعقول أن يكون تصوره الأول هو: عدم التسبب بأي ضرر، وتوخي الحذر الشديد بشأن كيفية قيادة السفينة نحو وجهتها، إلا أن هذه ليست طريقة تفكير الرؤساء التنفيذيين الأفضل أداة على الإطلاق، هم بالطبع لا يرغبون في التسبب بأي ضرر،



لكنهم يفكرون بدلاً من ذلك بكيفية زيادة السرعة والذهاب إلى وجهة أفضل، والعثور على مسارٍ بحري أكثر سلاسة وأماناً، وبشكلٍ أدق، فإن هذا النمط من التفكير يتجذّر في القول المأثور: «الثروة تذهب للجريء»، ومن خلال الالتزام بالممارسات الثلاث أدناه يمكن الوصول إلى أفضل تطبيقٍ لهذه العقلية:

• **الرؤية:** غالبًا ما يتعمق الرؤساء التنفيذيون الناجحون في تاريخ الشركة لاكتشاف السبب الحقيقي وراء نجاحها ثم يقومون بتوسيع ما حصلوا عليه من أسباب وعوامل بطرق تفتح آفاقًا وفرصًا جديدة لتطوير العمل وإعادة صياغة معنى النجاح، والرئيس التنفيذي هو صاحب القرار النهائي عندما يتعلق الأمر بوضع رؤية المؤسسة، ويقوم الرؤساء التنفيذيون الجيدون بذلك من خلال مراعاة تفويضاتهم وتوقعاتهم من مجلس الإدارة والموظفين والمستثمرين والموردين والعملاء وأصحاب العلاقة الآخرين، ومراعاة نقاط القوة النسبية، ومراعاة أهداف الشركة والفرص والاتجاهات في السوق.

• **الاستراتيجية:** اتخاذ خطوات جريئة والتحرك مبكرًا وبشكلٍ مستمر، يتطلع الرؤساء التنفيذيون المتميزون دائمًا إلى المنحنى السيني الخاص بالمشاريع القادمة مع ضمان تنفيذ أعمال المنحنى الحالي. (المنحنى السيني: S-curve رسم بياني رياضي يمثل جميع البيانات الخاصة بالمشروع)، والرؤساء التنفيذيون الذين يتخذون خطوات استراتيجية جريئة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالنجاح في فترة مبكرة من توليهم المنصب، يكون أدائهم أفضل وتقدمهم أسرع ممّن يفعلون هذا في وقتٍ لاحق.

• **تخصيص الموارد:** الميزانية الصفرية (موازنة الأساس الصفري)، يقوم الرئيس التنفيذي الممتاز بوضع ميزانية للسنة الجديدة دون الرجوع إلى بيانات وتفصيل ميزانية السنة السابقة، أي أنه يقوم بإعادة حساب النفقات من الصفر، وفي إطار الميزانية الصفرية، يتم تبرير جميع النفقات بناءً على أهداف المؤسسة، ولا يتم اعتبار أي استثمار أمرًا مفروغًا منه، بل يتم فحص كل استثمار، واستكشاف البدائل، وإعطاء الموافقة من خلال توضيح الكيفية التي يُساعد بها الشركة على تحقيق رؤيتها.

## المواءمة التنظيمية: تحقيق التوافق بين الأداء والموهبة

2

يفضل العديد من المستثمرين الناجحين وضع الأموال في شركة ذات استراتيجية متوسطة موظفوها ذوي مواهب رائعة بدلاً من وضعها في شركة ذات استراتيجية رائعة موظفوها ذوي مواهب متوسطة، ولذا، يفكر أفضل الرؤساء التنفيذيين بشكلٍ منهجي في موظفيهم: ما أدوارهم، وما الذي يمكنهم تحقيقه، وكيف يجب أن تعمل الشركة لزيادة تأثير الأفراد، ويضع الرؤساء نفس القدر من الصرامة والانضباط لتحقيق النجاح في كلٍ من الاستراتيجية والموهبة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مراعاة النقاط التالية:



- **الثقافة:** وتكون بمواءمتها، وذلك من خلال إعادة تشكيل بيئة العمل بجعلها شخصية ومجدية وذات معنى، وقياس ما يهم والتركيز عليه، مع التأكيد على ضرورة أن يكون الرئيس التنفيذي مجسداً للتغيير.
- **التصميم التنظيمي:** الجمع بين السرعة والاستقرار، حيث يحاول أفضل الرؤساء التنفيذيين موازنة سير المؤسسة وتجنب التقلبات الجذرية من طرفٍ إلى آخر.
- **إدارة المواهب:** موافقة الموهبة مع الدور، حيث يقوم الرئيس التنفيذي الماهر بتحديد الأدوار والوظائف ذات القيمة العالية بوضوح، وبحث عمّن يقوم بدعمها وإرشادها، وبجهاز قائمة بالبدلاء لينوبوا في الحالات العاجلة أو المفاجئة (الاستقالة أو الغياب).

### 3 الحشد من خلال القادة: الاهتمام بالديناميكيات قبل الآليات

قد ينجذب الكثير من الرؤساء التنفيذيين إلى الفكر الذي ينص على ضرورة تحديد الآليات المناسبة والاجتماعات المناسبة في الوقت المناسب مع الأشخاص المناسبين، وعلى الرغم من أهمية هذا الأمر، إلا أن كبار الرؤساء التنفيذيين يفكرون أولاً بسلوكية الروح الجماعية للفريق، حيث يمكن أن يكون لديناميكيات الفريق الأعلى تأثير قوي على نجاح الشركة، ويقر الرؤساء التنفيذيون الممتازون بهذه الحقيقة ويتعاملون معها بعدة طرق:

• **تكوين الفريق:** تصبح مجموعة من أصحاب الوظائف المهمة والرئيسية في المؤسسة عالية الأداء حقاً في حال كان أعضاؤها يكملون بعضهم البعض ومترابطون بشكلٍ وثيق، ويعمل أفضل الرؤساء التنفيذيين مع فريق العمل كاملاً مع مراعاة الكفاءة والسلوك، ويَبْقُونَ على تواصلٍ مع الموظفين مع الحفاظ على وجود مسافة.

• **فعالية العمل الجماعي:** يحرص أفضل الرؤساء التنفيذيين على التأكد من أن فريق إدارتهم يؤدي أداة قوتها كوحدة واحدة، ويتحمل كبار الموظفين أو القادة في الفرق مسؤولية عمل وحداتهم الخاصة أو الأقسام الفرعية في المؤسسة، ويتميز الرئيس التنفيذي الممتاز بقدرته على عكس رؤيته إلى رؤساء الأقسام والقادة ليعكسوها بدورهم إلى باقي الأفراد.

• **إيقاع التشغيل:** ضمان الاتساق، عادة ما يفوض الرئيس التنفيذي عمليات الإدارة إلى التنفيذيين الآخرين في المؤسسة، حيث يعتني المدير المالي بالميزانية، ويعتني في أحيان أخرى بالإستراتيجية كذلك، ويعتني كبير موظفي الموارد البشرية بإدارة المواهب وتخطيط القوى العاملة، ويعتني رئيس



قسم المعلومات بالاستثمار في التكنولوجيا، وعندما ينشئ الرئيس التنفيذي عملية اتصال فعّالة بين فرق العمل والأقسام الإدارية، يمكن حينها لكبار الموظفين أو قادة الفرق عكس هذا الإيقاع على وحدتهم الخاصة.

#### إشراك مجلس الإدارة: مساعدة المدراء على إنجاز الأعمال

4

يقوم الرئيس التنفيذي المتميز بإشراك رئيس مجلس الإدارة بأعماله، كما يدعمه ويساعده في تسيير أعمال المجلس وقيادته، ومن الضروري أن يكون للمجلس استقلاليته، وهذا لا يتنافى مع اتخاذ الرؤساء التنفيذيين خطوات مفيدة أو تقديم نصائح لتعزيز عمل مجلس الإدارة للإدارة، ويمكن الاسترشاد بالممارسات التالية للوصول لأفضل أداء في هذه الممارسة:

- **علاقات مجلس الإدارة:** يبني أفضل الرؤساء التنفيذيين الثقة مع مجلس الإدارة ورئيسه والمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والأفراد العاملين ويحافظون عليها من خلال العمل بشفافية مطلقة، كما يعقدون اجتماعات هادفة مع أعضاء مجلس الإدارة، وتؤدي إقامة علاقات قوية، ووجود نبرة من الشفافية في وقت مبكر إلى تمكّن الرئيس التنفيذي من بناء الثقة وتحديد المسؤوليات بوضوح بين الإدارة ومجلس الإدارة، كما تؤدي بناء علاقات فردية مع أعضاء مجلس الإدارة إلى اطلاع الرئيس التنفيذي على وجهات نظرهم وقدراتهم والاستفادة منها ومناقشة الموضوعات التي قد يصعب على المجموعة الأكبر معالجتها.
- **قدرات مجلس الإدارة:** على الرئيس التنفيذي المتميز توضيح مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة وتشجيع رئيس المجلس على تقييم أداء العمل، كما يقوم بتحسين فعالية المجلس من خلال ضمان إكمال الأعضاء الجدد لبرنامج تأهيل تدريبي شامل، وإيجاد فرص للمجلس للتعرف على مواضيع مثل التكنولوجيا المتغيرة، والمخاطر الناشئة، والمنافسين الصاعدين، وتغيّر سيناريوهات الاقتصاد الكلي.
- **اجتماعات مجلس الإدارة:** لتحقيق أقصى استفادة من وقتهم مع مجلس الإدارة، يتعاون الرؤساء التنفيذيون الممتازون مع مجلس الإدارة في تطوير أجندة أو جدول عمل مستقبلي للمجلس، حيث تدعو مثل هذه الأجندة مجلس الإدارة إلى تجاوز مسؤولياته الائتمانية التقليدية الموكلة إليه (القانون والتنظيم والتدقيق والامثال والمخاطر وتقارير الأداء) وتقديم مدخلات حول مجموعة واسعة من الموضوعات، مثل الاستراتيجية وعمليات الدمج والاستحواذ والتكنولوجيا والثقافة والموهبة والمرونة والاتصالات الخارجية، حيث يمكن لوجهات النظر الخارجية لأعضاء مجلس الإدارة حول هذه الموضوعات أن تساعد الإدارة العليا على تحسين العمل دون المساس بسلطة المديرين التنفيذيين.



## 5 التواصل مع أصحاب العلاقة: التركيز على المدى الطويل

تظهر الأبحاث أن علاقات الشركة مع أصحاب العلاقة الخارجيين (العملاء والموردون والدائنون والمنافسون) يمكن أن تؤثر على ما يصل إلى 30% من أرباح الشركة، ويمكن للرؤساء التنفيذيين استثمار الفرص الجديدة وتقليل تعرض الشركة للمخاطر المتعلقة بالعملاء وأصحاب العلاقة بالانتباه إلى الخطوات التالية:

- **الهدف الاجتماعي:** يرغب أصحاب العلاقة الخارجيون اليوم في رؤية المؤسسات والشركات والمدراء يتخذون موقفاً بشأن مختلف القضايا الاجتماعية، على سبيل المثال، يقول 87% من العملاء أنهم سيشترون من الشركات التي تدعم القضايا التي يهتمون بها.
- **التفاعل مع أصحاب العلاقة:** يقوم الرؤساء التنفيذيون المتميزون بتحديد الأولويات بشكلٍ منهجي وجدولتها بشكلٍ استباقي، ويستفيدون من التفاعلات مع أصحاب العلاقة الخارجيين ويستمعون لهم باهتمام ويقضون وقتاً مع أهم المستثمرين المهمين للمؤسسة.
- **اللحظات الحاسمة:** يمتلك أفضل الرؤساء التنفيذيون دليلاً للأزمات يمكن تكييفه ليلتئم كل موقف وحالة، وفي مثل هذه الأوقات، يوصي ديك بوير Dick Boer الرئيس التنفيذي لشركة آهولد دلهيز Ahold Delhaize الهولندية الرؤساء التنفيذيين باتباع ثلاث خطوات عند التعامل مع الأزمة: عدم ترأس فريق الأزمات الخاص بالمؤسسة أثناء معالجة الأزمة، وإظهار الثقة الشخصية والسيطرة على الوضع في المؤسسة، وطمأنة العاملين والعملاء بأن الأمر يُعمل على حله وتلافيه بأقرب وقتٍ ممكن.

## 6 إدارة الفعالية الشخصية: افعل ما يمكنك القيام به فقط

من الممكن جدًا أن يشعر الرؤساء التنفيذيون بالتعب أو الإرهاق، وهذا أمر مفهوم نظرًا لضخامة نطاق عملهم، فكما قال عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، نيتين نوريا Nitin Nohria: "الرؤساء التنفيذيون مسؤولون عن جميع أعمال مؤسساتهم، وحياتهم عبارة عن اجتماعات لا نهاية لها ووابل من رسائل البريد الإلكتروني"، وتشير الكثير من الأبحاث إلى أن العديد من الرؤساء التنفيذيين يعانون من الوحدة والإحباط وخيبة الأمل والغضب والإرهاق، وبالطبع لا يمكن للرئيس التنفيذي تجنب هذه المشاعر تمامًا، إلا أن الرؤساء التنفيذيين الممتازين هم من لديهم معرفة تامة أن التحكم برفاهيتهم وفعاليتهم الشخصية سيمكّنهم من خدمة الشركة بشكلٍ أفضل، وفيما يلي ثلاثة إرشادات لإدارة وتطوير الفعالية الشخصية:



• **المكتب:** غالبًا ما يقوم الرئيس التنفيذي الناجح بإنشاء مكتب يتضمّن رئيسًا للموظفين وواحدًا أو اثنين من المساعدين التنفيذيين ذوي المهارات العالية، وتتمثّل إحدى مهام المكتب في التخطيط بعناية لجميع الجوانب المتعلقة باجتماعات الرئيس التنفيذي، الفكرة المهمة هنا، هي أنه يجب على الرؤساء التنفيذيين الحد من مشاركتهم -بقدر الإمكان- في المهام التي يمكن للآخرين أن يتعاملوا معها وتوفير ذلك الوقت من أجل التعامل مع التطورات غير المتوقعة، كما أن الرؤساء التنفيذيين المتميزين يقومون بتعليم موظفي مكاتبهم كيفية مساعدتهم في إدارة طاقتهم ووضع سلسلة من الأنشطة لمنع انخفاض الطاقة وجدولة فواصل زمنية للراحة والإنعاش، وهذا بدوره سيضمن أن يحدد الرؤساء التنفيذيون وتيرة يمكنهم بها الاستمرار في بذل جهد على المدى الطويل، بدلًا من إرهاق أنفسهم بالعدو بسباق قصير مرارًا وتكرارًا.

• **نموذج القيادة:** على الرئيس التنفيذي المتميز التحلّي بالأصالة والشخصية الثابتة، ولا يعني ثبات الشخصية عدم المرونة، حيث يفكر الرئيس التنفيذي الناجح من منطلق: "سأفعل ما يمكنني القيام به فقط، وسيتم تفويض كل شيء آخر للآخرين للتعامل معه بطرق مختلفة، وهذا يعني أنه سيتم إنجاز كل شيء في النهاية، لكنني بذلك سأضيف القيمة التي أتفرد بها فقط"، ويكون بمقدور الرئيس المتميز تعديل نموذج القيادة حين تتطلب الظروف ذلك دون الخروج عن القيم والمبادئ الأساسية.

• **المنظور:** من السهل أن يثق الرؤساء التنفيذيين بأنفسهم بشكلٍ مفرط، حيث يتحتم عليهم المضي قدمًا على الرغم من جميع المشككين أو الناقدين في معظم الأوقات، وتعلمهم الثقة المفرطة عدم التركيز على هؤلاء النقاد، ولأن المرؤوسين يميلون إلى قول ما يريد الرؤساء سماعه فقط، فإن ثقة الرؤساء ستزداد، وبذلك سرعان ما سينسون كيف يقولون "لا أعرف"، وسيتوقفون عن طلب المساعدة أو الملاحظات، ويرفضون كل الانتقادات الموجهة لهم، الأمر الجدير بالذكر أن الرؤساء التنفيذيون المتميزون منفتحون لتلقي النصائح والملاحظات والتغذية الراجعة من الموردين والعملاء ورؤساء الأقسام والموظفين وذلك من خلال الخروج من غرف الاجتماعات ومراكز المؤتمرات وقضاء بعض الوقت مع الموظفين العاديين، ولا يرون أنهم الأهم والأفضل دائمًا، بل يظهرون تواضعهم وامتنانهم لفرصة تولي دور الرئيس التنفيذي.

### ثالثًا: قياس امتياز الرئيس التنفيذي

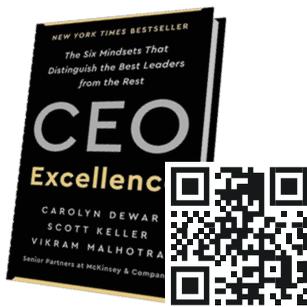
لدى الشركات والمؤسسات العديد من الطرق لقياس مدى جودة أداء الرئيس التنفيذي لدوره ونجاحه في قيادة المؤسسة، والمعيار المستخدم تقريبًا في كل تصنيفٍ لأفضل رئيس تنفيذي ضمن الشركات العامة هو "مقدار القيمة التي يخلقها للمؤسسة"، فخلق القيمة يجعل من الحفاظ على السعي لتحقيق



أهداف أخرى أمرًا ممكنًا، وفي المقابل فإن المقاييس المالية المستخدمة التي تحدد تميز الرئيس التنفيذي من عدمه لها عيب خطير، حيث تتأثر بشدة بعوامل خارجة عن سيطرة الرئيس التنفيذي تمامًا، ومن المهم إدراك أن الفجوة بين الرؤساء التنفيذيين الممتازين ومن يكون أدؤهم أقل منهم واسعة وكبيرة، وكما يقول مؤلفو الكتاب: "هناك شيء واحد يجب على الشركات والمؤسسات أخذه بعين الاعتبار دائمًا، هو أنه لا يجب أن يكون الرئيس التنفيذي الممتاز شخصًا متفوقًا في جميع المسؤوليات والممارسات المذكورة آنفًا، فمن خلال جميع المقابلات التي تم عقدها، لم يتم الالتقاء بشخص يستطيع فعل ذلك، وما تم ذكره في هذا الكتاب هو ما لاحظناه، وهو أن أفضل الرؤساء التنفيذيين عادةً ما يكونون ممتازين في بضع المجالات، بينما لديهم قدرة ومعرفة في جميع المجالات الأخرى، ولا يواجهون أي تحدي في التعامل معها، وكلما زاد عدد المجالات التي يتفوق فيها الرئيس التنفيذي، كلما كانت نتائجه أفضل.

## ختامًا

القيادة مهمة، ولا يوجد قائد أهم من الرئيس التنفيذي، والذي يعد القائد الأكبر لجميع قادة الأقسام التشغيلية في المؤسسة، بالنسبة للتنفيذيين الذين يتولون المناصب الأعلى، فيمكنهم تعزيز قدراتهم القيادية من خلال فهم واعتماد العقلية والممارسات التي تحدد تميز الرئيس التنفيذي، ويعتقد المؤلفون أن العقلية والممارسات الست التي سردها الكتاب هي ما تميز أفضل قادة القرن الحادي والعشرين عن غيرهم، حيث تمكنهم هذه العقلية من التنقل بمرونة وسلاسة في السمات المهيمنة لبيئتهم الجديدة المنافسة، والحقيقة البسيطة والواضحة: هي أن الرؤساء التنفيذيين المتميزين والأفضل أداءً يفكرون بشكل مختلف مما يجعلهم يتخذون إجراءات مختلفة تمامًا يومًا بعد يوم.



للحصول على نسخة ورقية أو إلكترونية من الكتاب، يمكن شراؤه عبر موقع أمازون من خلال الرابط:

<https://amzn.to/3DN7ikQ>

الكتاب	تميز الرئيس التنفيذي: العقلية الست التي تميز أفضل القادة عن البقية
تأليف	كارولين ديوار وسكوت كيلر وفيك مالهورترا
اللغة	الإنجليزية
عدد الصفحات	379
دار النشر	Scribner
تاريخ النشر	2022/03/15



## الرسالة



خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال  
البحوث والدراسات المتخصصة

## الرؤية



مرجع عالمي في دراسات العمل  
الخيري والإنساني

## القيم



## الأهداف



تعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني  
والتعريف بمنجزاته لدى الرأي العام

تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء  
بالجودة في مختلف مجالاته

صناعة التكامل بن القطاع الخيري  
والإنساني وخطط التنمية المجتمعية

دعم صنّاع القرار عبر توفير المعلومات  
ذات الصلة في الوقت المناسب

استشراف مستقبل العمل الخيري  
والإنساني بما يخدم المجتمعات

نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني  
والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة



من إصدارات المركز



دليل إدارة الحملات  
التسويقية



مؤشر الجوع  
العالمي 2018



كيف تدير أزمة  
بفاعلية



الواقع النفسي  
للمرأة اللاجئة



تقرير الاتجاهات  
العالمية للتبرع



أزمة الجفاف في القرن الإفريقي  
الحوال أنموذجاً



برنامج التحقق من  
خلفية الجهات والأفراد



دقائق غابات  
الأمازون



مركز رصد النزوح  
الداخلي 2018



الثقة في مواجهة  
التشكيك



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع  
إصدارات المركز

[www.iico.org/ar/publications](http://www.iico.org/ar/publications)



نشرة أثر



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي  
لدراسات العمل الخيري  
Global Center  
for Philanthropy Studies



تساعدنا مشاركتك..  
وتصلنا مباشرة..

1 808 300  
www.iico.org

GCPSIICO



# مخارجات فكرية 15



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي  
لدراسات العمل الخيري  
Global Center  
for Philanthropy Studies

