

المستوى الخامس للقيادة: التناقض المؤدي إلى النجاح مع الإشارة إلى داروين سميث كمثال عن قادة المستوى الخامس (قراءة تحليلية)

عبد السلام مخلوفي

جامعة طاهري محمد، بشار

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية

المحلية بالجنوب الغربي- الجزائر

ma_abdessalem@yahoo.fr

مسعودة شريفى

جامعة طاهري محمد، بشار

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية

المحلية بالجنوب الغربي- الجزائر

cherifi.messaouda@univ-bechar.dz

قبول البحث: 2021/3/6

مراجعة البحث: 2021 /2/7

استلام البحث: 2021 /1/12

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.2.6>



المستوى الخامس للقيادة: التناقض المؤدي إلى النجاح مع الإشارة إلى داروين سميث كمثال عن قادة المستوى الخامس (قراءة تحليلية)

مسعودة شريفي

جامعة طاهري محمد، بشار- مخبر الدراسات الإقتصادية والتنمية- المحلية بالجنوب الغربي- الجزائر
cherifi.messaouda@univ-bechar.dz

عبد السلام مخلوفي

جامعة طاهري محمد، بشار- مخبر الدراسات الإقتصادية والتنمية- المحلية بالجنوب الغربي- الجزائر
ma_abdessalem@yahoo.fr

استلام البحث: 2021/1/12 مراجعة البحث: 2021/2/7 قبول البحث: 2021/3/6 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.2.6>

الملخص:

يحاول البحث التركيز على واحد من الأساليب القيادية الحديثة، والتي ترجع فكرته للأبحاث التي قام بها كل من جيم كوليز وفريقه حول إمكانية تحويل الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة. يقدم كوليز هذا المستوى من القيادة كأعلى مستوى يمكن أن يصل إليه القادة. حيث يتنازل فيه القائد عن دور البطل -رغم أنه يستحقه- ويتراجع للخلف ليظهر في المقدمة فريق العمل كصانع لنجاح الشركة. هذا المستوى يقدم القائد في خلطة تجمع مزيجاً متناقضاً لأنه يجمع بين التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية العالية. وحتى تتضح الصورة أكثر، يحاول البحث عرض مثال ناجح عن قادة المستوى الخامس، وهو داروين سميث الذي استطاع بفضل أسلوبه القيادي تحويل شركة كيمبرلي-كلارك من مجرد شركة ورق عادية إلى شركة عظيمة ورائدة في مجال المنتجات الورقية الاستهلاكية على مستوى العالم.

الكلمات المفتاحية: قيادة؛ المستوى الخامس للقيادة؛ تواضع شخصي؛ إرادة مهنية؛ داروين سميث.

المقدمة:

تمهيد الدراسة:

العالم اليوم بشكل عام، وعالم الأعمال بشكل خاص مليء بالتحديات والتغيير المتسارع. وأمام هذا الواقع على الشركات أن تسعى دوماً للتقدم وتقديم الأفضل وألا تدع عجلة التغيير بداخلها تتوقف ولا لحظة. لأنها إن فعلت، ستجد نفسها خارج لعبة الأعمال. يشير (Gardner, 1990) أن أي قيادة تحتاجها لمواجهة التحديات المستمرة تتطلب جهداً أكبر وآليات أحدث. أي قيادة عصرية تدفع باتجاه استثمار الطاقات الكلية للأفراد، فهناك أقل من 25% فقط من الأفراد يعملون بكامل طاقتهم، و60% يعتقدون أنهم لا يعملون بشكل جدي و75% يعتقدون أنهم يمكنهم أن يعملوا بفاعلية أكبر مما هم عليه. (رشيد و مطر، 2016، صفحة 42)

يثير هذا الرأي موضوع التأثير، الذي يعد أحد أهم أركان القيادة، كما يدق على وتر التحديات العالمية والحث على مواجهتها بكل جدية، كما يشير لضرورة اخراج أفضل ما لدى العاملين من أجل تحقيق الأفضل.

ويطرح خيار القيادة التي تستطيع فعل هذا في هذا العصر كأفضل خيار للشركات إذا أرادت الفوز. وفي هذا الإطار نلاحظ أن هناك العديد من الأساليب التي تناسب هذا الطرح ومنها القيادة الخادمة، القيادة التحويلية، وغيرها. وهناك أيضاً أسلوب المستوى الخامس للقيادة.

أسئلة الدراسة وفرضياتها:

يتحدث بحثنا هذا، عن تلك الفئة من القادة المتميزين الذين استطاعوا تحويل شركاتهم إلى شركات عظيمة. ويرجع السبب في ذلك لشخصياتهم القيادية الخاصة، المختلفة عن قالب القائد القوي الشخصية، القادر على خطف الأضواء أينما حل ومتى تكلم، أمثال ويلش وجوبز وغيتس، البحث سيتحدث عن قادة هادئين متواضعين، يتوارون عن الأنظار ويعملون بتصميم عال من أجل شركاتهم. إنهم قادة المستوى الخامس. ويحاول البحث الإجابة على الإشكالية التالية:

ما الذي يميز قيادة المستوى الخامس عن غيرها من الأساليب القيادية الأخرى؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بقيادة المستوى الخامس، وما هي أهم خصائصها؟
 2. كيف يستطيع قائد المستوى نقل شركته إلى وضع عظيم؟
 3. ما هو الجديد الذي جاء به أسلوب قيادة المستوى الخامس؟
- يسعى البحث إلى اختبار مجموعة الفرضيات التالية:
1. قيادة المستوى الخامس هو أسلوب قيادي مختلف تماماً عن غيره من الأساليب القيادية بفضل خصائصه الفريدة.
 2. ينجح قائد المستوى الخامس في نقل شركته إلى وضع عظيم من خلال امتلاكه تواضع شخصي عالي.
 3. طرح أسلوب المستوى الخامس للقيادة مفهوماً جديداً للتواضع.

أهمية الدراسة وأهدافها:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يعالج واحداً من المواضيع المهمة في الإدارة والأعمال والمتمثل في القيادة. ومحاولته التركيز على واحد من أساليب القيادة الحديثة المسماة "قيادة المستوى الخامس" هذا الأسلوب القيادي الذي يحول الشركات المتوسطة أو الجيدة إلى منظمات إستثنائية وعظيمة حسب ما جاء في كتاب كوليز "من جيد إلى رائع". من جهة أخرى، كما تكمن أهمية البحث في أنه سيركز على شخصية قيادية مؤثرة في القرن العشرين ولكن القليل منا من يعرفه. إنه داروين سميث قائد المستوى الخامس.

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

1. تقديم إطار نظري مفصل للتعريف بأسلوب قيادة المستوى الخامس وكل ما يتعلق به من مفاهيم.
2. عرض أهم المراحل التي تمكن المنظمات من الانتقال من وضع جيد إلى عظيم.
3. تقديم مختصر لواحد من قادة المستوى الخامس.
4. محاولة التوصل إلى الجديد الذي يقدمه أسلوب قيادة المستوى الخامس والذي يميزه عن غيره من الأساليب القيادية.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة مجموعة من المصطلحات الواجب تعريفها. وهذه المصطلحات تأتي كما يلي:

- القيادة: وهي القدرة على التأثير في الأفراد بشكل إيجابي يسمح لهم بتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق هدف مشترك.
- المستوى الخامس للقيادة: القيادة التي تمكن المنظمة من التغيير والانتقال من وضع جيد إلى وضع عظيم من خلال امتلاك القائد لتواضع شخصي شديد وإرادة مهنية عالية.
- التواضع الشخصي: هو القدرة على معرفة الذات بشكل موضوعي بعيد عن التعالي والأنانية. والقدرة على تقييم الآخرين وتقديرهم والقدرة على التعلم والتقدم. وتحمل المسؤولية والاعتراف بالخطأ.
- الإرادة المهنية: وهو الالتزام اتجاه الشركة والطموح العالي والتفاني اللامتناهي في العمل من أجل تحقيق نتائج تفوق التوقعات.

منهج الدراسة:

الدراسة الحالية هي دراسة مفاهيمية تعتمد بشكل كبير على البحث في الأدبيات الحالية حول قيادة المستوى الخامس. ومن أجل الإجابة على إشكالياتها والوصول إلى أهدافها، سيتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع مختلف المعلومات المتعلقة بالموضوع وتحليلها وتفسيرها.

الدراسات السابقة:

- فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت حول قيادة المستوى الخامس:
- دراسة (Collins a, 2001): قدم كوليز عام 2001 الأدبيات الأولية المتعلقة بقيادة المستوى الخامس بالإضافة إلى وضع المصطلح من خلال بحث أجراه مع فريقه على مجموعة من الشركات. وكان البحث يحاول الإجابة على سؤال حول إمكانية انتقال الشركات من وضع جيد إلى عظيم وكيفية حدوث ذلك. وللإجابة على هذا السؤال، بحث كوليز وفريقه عن الشركات التي تحولت من الأداء الجيد إلى الأداء الرائع - وحافظت عليه. وحددوا شركات المقارنة التي فشلت في إجراء هذا التحول المستمر. ثم درسوا التباين بين المجموعتين لاكتشاف المتغيرات المشتركة التي تميز أولئك الذين يقومون بالتحول ويحافظون عليه من أولئك الذين لم يفعلوا. وتوصل البحث إلى أن 11 شركة فقط من أصل 1435 شركة أجريت عليها الدراسة، استطاعت أن تصبح شركات عظيمة. وأظهرت نتائج البحث أيضاً أن قادة الشركات الـ 11 امتلكوا ميزتين أساسيتين هما التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية العالية.
 - دراسة (Lawrence, 2008): بحثت هذه الدراسة في الأفكار المقبولة بشكل عام والناشئة حديثاً عن القيادة الفعالة في الأدبيات. حيث اختارت الدراسة الخوض في موضوع التواضع وارتباطه بالقيادة. اقترحت هذه الدراسة وجهة نظر جديدة عن التواضع. ولخصت التواضع الجديد أنه تواضع بدون ضعف وتحويله ليناسب عالم الأعمال. كما عرفته ليتضمن خصائص مثل الوعي بالذات، وتقييم آراء الآخرين، والرغبة في التعلم والتغيير، ومشاركة السلطة، والقدرة على سماع الحقيقة والاعتراف بالأخطاء، والعمل على خلق ثقافة من الانفتاح حيث يتم الاختلاف يتم تشجيعه في بيئة من الثقة والاحترام المتبادلين.
 - دراسة (Reid III, Bud West, & Winston, 2014): هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة دقيقة وفعالة لقياس المستوى الخامس للقيادة لدى الأفراد. وذلك بالاعتماد على السمات التي حددها كوليز عام 2005 لاختبار المستوى الخامس للقيادة. وقد توصلت إلى أن مفهوم قيادة المستوى الخامس هو نفسه مفهوم القيادة الخادمة. وبناءً على هذا تم استخدام مقياس القيادة الخادمة المكون من 10 عناصر للتحقق من الصلاحية المتزامنة. بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على اقتراح كوليز لثمانية أسئلة غير مختبرة لتحديد ما إذا كان الأفراد مؤهلين كقادة من المستوى الخامس. ونتج عن تحليل المكون الرئيسي عاملين هما التواضع الشخصي المقترح لكوليز وبناء الإرادة المهنية. واحتوت الأداة النهائية على خمس سمات للتواضع الشخصي وخمس سمات من الإرادة المهنية. وكشف التحليل أيضاً عن علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سمات المستوى الخامس، والقيادة الخادمة، وعامل واحد يمثل أسئلة كوليز الثمانية.
 - دراسة (Reid III W. A., 2017): تبحث هذه الدراسة في تصورات أتباع الرؤساء. التصور الأول الذي يجب فحصه هو العلاقة بين نتائج أداء الرئيس وثلاثة أنواع من القيادة: القيادة التحويلية، والقيادة من المستوى الخامس، والقيادة الخادمة. أظهرت الأبحاث المستفيضة وجود علاقة إيجابية متسقة بين القيادة التحويلية ونتائج الأداء، ولكن هناك ندرة في الأبحاث التجريبية حول القيادة الخادمة والقيادة من المستوى الخامس. تم إكمال الاستطلاعات بواسطة 267 موظفًا أو متابعًا، مما أدى إلى تحقيق درجات للقيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة من المستوى الخامس، بالإضافة إلى تصور المتابعين لنتائج أداء الرئيس. تظهر البيانات أن جميع أنواع القيادة الثلاثة كانت ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بنتائج أداء المدير. على الرغم من أن المستوى الخامس والقيادة الخادمة، والقيادة التحويلية هي بنى مختلفة نظريًا، إلا أنه كان هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية في تصور المتابعين لكل نوع من أنواع القيادة الثلاث.
- بعد استعراض الدراسات السابقة، يجب التنويه إلى نقطة في غاية الأهمية. والتي تتعلق بندرة الدراسات المتعلقة بموضوع قيادة المستوى الخامس. على الصعيدين الأجنبي والعربي. وتكاد تخلو المكتبة العربية من دراسات تعالج هذا الموضوع. وذلك لأن هذا الحقل البحثي ما زال في بداياته مقارنة بالأساليب القيادية الأخرى. وأيضًا بسبب صعوبة قياس مركبي قيادة المستوى الخامس وخاصة التواضع. الأمر الذي يجعل إجراء الدراسات التطبيقية عليه أمرًا صعبًا لحد الآن.
- بالنسبة للدراسة الحالية هي دراسة نظرية تسعى لتقديم الإطار المفاهيمي لقيادة المستوى الخامس. ومحاولة قراءة هذا الأسلوب وتحليله. ووضع تصور شامل له. ومحاولة إيجاد الجديد الذي يميز هذا الأسلوب عن غيره من الأساليب القيادية -إن وجد-

أولاً: المستوى الخامس للقيادة

كتب جيم كوليز أو شارك في تأليف ستة كتب عن الأعمال، كانت كلها ضمن قائمة الأكثر مبيعاً. وعالجت جميعها موضوعاً مشتركاً وهو نمو الشركات واستخدامها. ومن بين جميع الأفكار التي شاركها كوليز في كتبه، ربما كان "المستوى الخامس للقيادة" هو المفهوم الأكثر مدعاة للدهشة. (Reid III W. A., 2017, p. 28)

1. فكرة المستوى الخامس للقيادة

تعود فكرة قيادة المستوى الخامس للبحث الذي قام بها جيم كولينز Jim Collins وفريقه عام 2001 والذي توج بتأليف كتاب "من جيد إلى عظيم: لماذا تحقق بعض الشركات القفزة دون البعض الآخر". Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. أجري البحث الذي استغرق حوالي 5 أعوام، على 1435 شركة من الشركات المشهورة والمغمورة. وتمت مراجعة أداء تلك الشركات على مدار 40 عامًا. وأبرز البحث نتيجة مفادها أن 11 شركة فقط من مجموع الشركات الـ 1435، استطاعت أن تصبح شركات عظيمة. وحققت أداءً رائعًا. ويوضح (Collins a, 2001) أن هذه الشركات أظهرت نمط الأداء "الجيد"، ثم تتخطاها نقطة انتقالية، وبعد ذلك تحولت إلى الأداء "الرائع". وتم تعريف "الأداء الرائع" على أنه إجمالي العائد التراكمي للمخزون لا يقل عن ثلاثة أضعاف السوق العام للفترة من نقطة الانتقال حتى 15 عامًا. وعرف الأداء "الجيد" على أنه إجمالي عائد مخزون تراكمي لا يزيد عن 1.25 ضعف سوق الأسهم العامة لمدة خمسة عشر عامًا قبل نقطة الانتقال. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتجاوز نسبة العائد التراكمي للمخزون لمدة خمسة عشر عامًا بعد نقطة الانتقال مقسومة على نسبة العائد التراكمي للمخزون لمدة خمسة عشر عامًا قبل نقطة الانتقال. كما أكد (Collins a, 2001) على أن الانتقال من الجيد إلى العظيم يجب أن يكون خاصًا بالشركة وليس حدًا على مستوى الصناعة. ويجب أن تكون الشركة مؤسسة راسخة ومستمرة - وليس شركة ناشئة. كان لابد أن تكون تعمل منذ 25 عامًا على الأقل قبل انتقالها، ويجب أن يتم تداولها علنًا مع بيانات عائد المخزون المتاحة لمدة عشر سنوات على الأقل، قبل انتقالها. كان يجب أن تحدث نقطة الانتقال قبل عام 1985، لإعطاء الفريق بيانات كافية لتقييم استدامة الانتقال. مهما كانت السنة الانتقالية، يجب أن تكون الشركة شركة كبيرة ومستمرة ومستقلة في وقت اختيارها، كان لا يزال يتعين على الشركة إظهار اتجاه تصاعدي. لقد اختاروا خمسة عشر عامًا لأنها ستجاوز عجائب النجاح وفترات الحظ وستتجاوز متوسط فترة ولاية معظم الرؤساء التنفيذيين. لقد اختاروا السوق بثلاثة أضعاف لأنه يتجاوز أداء معظم الشركات الكبرى المعروفة على نطاق واسع. من عالم مبدئي من الشركات التي ظهرت ضمن قائمة (the fortune 500) في السنوات 1965 إلى 1995، قاموا بالبحث والتفتيش بشكل منهجي. وبعد ذلك، قام الفريق بمقارنة الشركات الجيدة مع الشركات الكبرى بمجموعة مختارة بعناية من "شركات المقارنة" كان السؤال الحاسم في دراستهم هو: "ما الشيء المشترك بين الشركات التي استطاعت التحول من جيد إلى رائع وما الذي يميزها عن شركات المقارنة؟" في هذه المرحلة، تم إقران كل شركة من الشركات الإحدى عشرة مع شركة مقارنة (شركة لها سمات مماثلة كان من الممكن أن تقوم بعملية الانتقال، لكنها لم تستطع). وحددوا شركات المقارنة التي فشلت في إجراء هذا التحول المستمر. ثم درسوا التناقض بين المجموعتين لاكتشاف المتغيرات المشتركة التي تميز أولئك الذين صنعوا واستمروا في التحول من أولئك الذين يمكن أن يفعلوا ولكن لم يفعلوا. (Liccardo, 2007, pp. 34-35)

نتيجة أخرى توصل إليها كولينز وفريقه - والتي جاءت عكس التوقعات- هي أن قادة تلك الشركات الـ 11 لم يكونوا كهؤلاء القادة البارزين والمشهورين والذين يثيرون صخبًا أينما حلوا. بل كانوا قادة متواضعين هادئين ولكمهم في الوقت نفسه يملكون تصميمًا عاليًا وإرادة مهنية قوية. ومن هنا جاءت فكرة قيادة المستوى الخامس التي قدمها كولينز كأعلى القدرات القيادية. وفيما يلي جدول يوضح الشركات الـ 11 التي استطاعت تحقيق أداء رائع.

جدول (1): الشركات الـ 11 التي تحولت من وضع جيد إلى رائع حسب دراسة كولينز

الشركة	النتائج من نقطة الانتقال إلى 15 عامًا بعد النقطة الانتقالية*	الفترة
Abbott	3.98 ضعف السوق.	1974-1989
Circuit City	18.50 ضعف السوق.	1982-1997
Fannie Mae	7.56 ضعف السوق.	1984-1999
Gillette	7.39 ضعف السوق.	1980-1995
Kimberly-Clark	3.42 ضعف السوق.	1972-1987
Kroger	7.14 ضعف السوق.	1973-1988
Nucor	5.16 ضعف السوق.	1975-1990
Philip Morris	7.06 ضعف السوق.	1964-1979
Pitney Bowes	7.16 ضعف السوق.	1973-1988
Wallgreens	7.34 ضعف السوق.	1975-1990

* نسبة عوائد الأسهم التراكمية بالنسبة لسوق الأوراق المالية العامة. المصدر: (Liccardo, 2007, p. 35)

2. هرمية القيادة

وضع كولينز قادة الشركات في تسلسل هرمي من خمسة مستويات تتدرج حسب القدرات القيادية، ووضع قادة المستوى الخامس في قمة الهرم. وفيما يلي المستويات الخمسة للقيادة: (Harvard Business Review, 2011, p. 116)

- المستوى الأول: قابلية فردية عالية **highly capable individual**: يتسم القائد في هذا المستوى بكونه مساهم ومنتج من خلال معارفه ومهاراته وعاداته الإيجابية الفردية في العمل.
 - المستوى الثاني: عضو فريق مساهم **Contributing Team Member**: يساهم بفعالية بإنجاز أهداف المجموعة ويعمل ويتجاوب بفعالية مع بقية الأعضاء.
 - المستوى الثالث: مدير متمكن **Competent Manager**: ينظم الأفراد والموارد من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
 - المستوى الرابع: القائد الفعال والمؤثر **Effective Leader**: يقوم ببناء التزام واسع لرؤية واضحة ومتفوقة ويحفز العاملين لأداء أعلى.
 - المستوى الخامس: التنفيذي **Executive**: يبني منظمة عظيمة من خلال مزيج متناقض من التواضع الشخصي والإرادة المهنية.
- وفيما يلي شكل يوضح المستويات الخمسة للقيادة.



شكل (1): هرمية القيادة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (Harvard Business Review, 2011, p. 116)

رغم أن هناك العديد من المنظمات يقودها قادة قد يمتلكون فقط مهارات إحدى المستويات الخمس ولا يصلون إلى مهارات المستوى الخامس. إلا أن كولينز لا يقترح المستويات الخمس للقيادة كبداية بقدر ما هي مراحل يجب أن يمر بها القائد أثناء تطوره أو بنائه. تتوج هذه المراحل في الأخير بوصوله إلى المستوى الخامس. فالقائد -وقبل كل شيء- يجب أن يتميز فرديًا. يجب أن يكون شخص يملك قدرًا من المعرفة والمهارة الفردية التي تمكنه من الأداء بشكل مميز وإيجابي. وهذه المؤهلات تسمح له بقيادة نفسه وتوجيهها نحو الأداء الإيجابي لكنها لا تسمح له بقيادة الآخرين. ولهذا يحتاج إلى مهارات المستوى الثاني، والتي تتضمن المهارات الاجتماعية والفكر المنفتح والحس العالي بروح العمل الجماعي والفريق. وهذا ما يساعده على الانسجام بشكل إيجابي مع المجموعة والفريق الذي ينتهي إليه. ومن خلال المزج بين المستويين، نحصل على شخص قادر أن يكون مؤثرًا بشكل إيجابي على المجموعة التي ينتهي إليها. وفي الوقت نفسه، شخص يستطيع التأثير بشكل إيجابي على المجموعة ويتأثر بالمجموعة ويستطيع الاستفادة من هذا بتنمية مهاراته الفردية بالتفاعل والتعلم من الآخرين.

نأتي للمستوى الثالث، والذي يصل إليه الشخص بعد تجاوزه للمستويين السابقين طبعًا. يلاحظ أنه في هذه المرحلة فقط تبدأ نوعًا ما عملية تحمل مسؤولية المجموعة. لأنه في المستوى الأول كان مجرد فرد عامل في الشركة بمقومات فردية عالية ثم تحول إلى عضو فعال ضمن فريق عند المستوى الثاني. ويتحدث المستوى الثالث من القيادة عن امتلاك الفرد أدوات تسمح له بتنظيم الأفراد وإدارة الموارد بشكل سليم وفعال. والفرد هنا، أقرب لكونه مديرًا من كونه قائد. ولهذا قد ينجح على المدى القصير أو المتوسط في قيادة الأفراد متسلحًا بالإجراءات واللوائح ولكن قدرته على القيادة في المدى الطويل مشكوك فيها لأنه يعجز عن رسم الرؤى وشحن الهمم وإلهام الآخرين. وهنا نصل إلى المستوى الرابع، الذي يكون القائد فيه قادر على حشد

الأفراد حول رؤية مشتركة وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق هذه الرؤية وتحويلها إلى واقع. وهو أفضل من المستوى السابق. ويكون الفرد هنا قريب من كونه قائد حقيقي يستطيع التعامل مع الأفراد والتأثير فيهم بشكل إيجابي وتوجيههم نحو هدف مشترك. ويأتي قائد المستوى الخامس في قمة هرم كولينز للقيادة، وهو شخص يمتلك من المهارات ما يجعله يستطيع أحداث ففزة للشركة التي يقودها محوّلًا إياها من الوضع الجيد إلى الوضع العظيم. هذا القائد يمتلك -بالإضافة إلى مقومات ومهارات المستويات الأربعة السابقة- مزيجًا من التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية العالية.

يقع قادة المستوى الخامس في قمة التسلسل الهرمي للقدرات القيادية. ووفقًا لأبحاث جيم كولينز يعد تواجد قادة من المستوى الخامس أمر ضروري -بالإضافة لعوامل أخرى- لتحويل الشركات إلى شركات عظيمة. كما يشير كولينز أيضًا إلى أن الأفراد لا يحتاجون إلى المرور بكل المستويات في التسلسل الهرمي للوصول إلى القمة، ولكن المستوى الخامس يتطلب امتلاك القائد لكل القدرات التي يتمتع بها المستويات الأربعة الأدنى منه إضافة إلى خصائص المستوى الخامس.

3. مفهوم قيادة المستوى الخامس

يعرف كل من دوبينز وبيتمان Dobbins & Pettman القيادة بـ "المقدرة على تحفيز الناس على الكفاح لتحقيق أهداف مشتركة والحصول على أداء فوق العادة من أفراد عاديين وجعل الأشياء تحدث والنتائج تحصل. (بلوط، 2005، صفحة 416)

ولما للقيادة من دور مهم في نجاح الشركات وتميزها، نالت اهتمامًا واسعًا من طرف كتاب الإدارة وخصصت لها العديد من البحوث وكل يوم تزيد دائرة الاهتمام وتزيد البحوث في هذا المجال. وهذا ما جعلها من المفاهيم التي تشهد تطورات كثيرة وهذا يظهر جليًا في الأنماط الكثيرة للقيادة والتي تظهر تماشيًا مع التطورات الحادثة في بيئة الأعمال من أجل التعامل الجيد مع تحدياتها. وأسلوب قيادة المستوى الخامس واحد من هذه الأنماط الحديثة. يقدم كولينز قيادة المستوى الخامس، باعتباره أعلى مستوى قيادي. يتمكن أصحابه من تحويل شركاتهم إلى شركات عظيمة. يمتلك القادة في هذا المستوى قدرات قيادية مذهلة وعلى رأسها مزيج فريد من التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية العالية.

يظهر تعريف قيادة المستوى الخامس، تداخل هذا المفهوم مع مفهوم القيادة الخادمة. والتي يعرفها (Laub, 1999) على أنها فهم وممارسة القيادة التي تسمو على الاهتمام بالمصالح الذاتية للقائد. وهذه القيادة تروج لثمين وتطوير الناس وبناء المجتمع والإنصاف بحب الغير ومنح القيادة للأصلح من الناس لكي يقود والمشاركة في النفوذ والمكانة لما هو صالح لكل أفراد الشركة وللشركة ذاتها وأيضًا لهؤلاء الذين تقوم الشركة بخدومتهم. (الغامدي، 2014، صفحة 26)

وبالعودة للتداخل بين المفهومين، ففي كليهما تظهر الحاجة إلى التواضع من حيث القدرة على التراجع والرغبة في التعلم. التواضع بشكل خاص يميز القادة الجيدين عن القادة العظام المتواضعين، الذين يتجنبون الظهور ويفضلون التركيز على نجاح الشركة. وتشترك قيادة المستوى الخامس مع القيادة الخادمة في توفر التوجيه أيضًا. ومن جهة أخرى، تركز قيادة المستوى الخامس بشكل أكبر على النجاح التنظيمي، وأقل على تطوير الأتياع. (Dierendonck, 2011, p. 1237) وهذا ما أشار كولينز إليه أيضًا، لأنه أقر بأن قادة المستوى الخامس يختلفون عن القادة الخدم لأنهم يعملون خدمة لشركاتهم أو لقضاياهم، وليس لأتباعهم. (Reid III W. A., 2017, p. 29) أما كل من (Reid III, Bud West, & Winston, 2014) فقد توصلوا إلى أن مفهوم قيادة المستوى الخامس هو نفسه مفهوم القيادة الخادمة.

قيادة المستوى الخامس باختصار، هي ذلك الأسلوب القيادي القادر على إحداث تغيير إيجابي واسع يمكن الشركة من الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع أفضل بكثير. وذلك من خلال تحلي القادة في هذا المستوى بأعلى المهارات القيادية وتحليمهم بالتواضع الشخصي الشديد والالتزام المهني العالي.

4. التناقض المؤدي للنجاح

قيادة المستوى الخامس = التواضع الشخصي + الإرادة المهنية

Level 5 Leadership = personal humility + Professional will

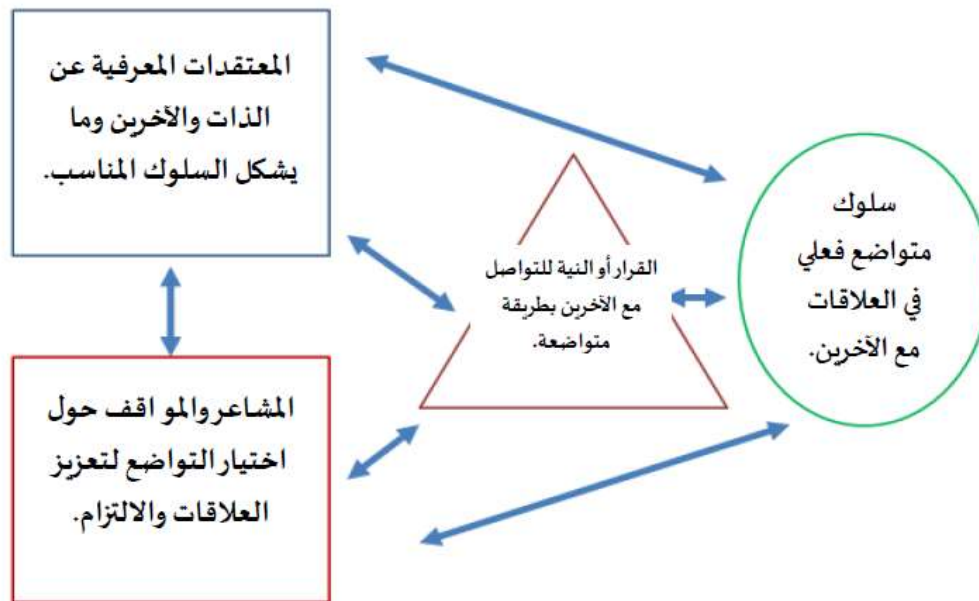
توصل كولينز من خلال أبحاثه إلى أن قادة المستوى الخامس يجمعون تناقضًا في شخصياتهم لأنهم يجمعون بين التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية العالية. وهذه السمات - جنبًا إلى جنب مع عوامل أخرى- هي التي سمحت للشركات بالتفوق على منافساتها. (Huizinga, 2016, p. 40)

• التواضع الشخصي الشديد:

يشير كل من (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004) إلى أنه على الرغم من أن التواضع قد تم تحديده مبكرًا في الفلسفة، إلا أن تركيز الإدارة على هذا المفهوم جاء متأخرًا.

يعرف Morris وأخرون التواضع بأنه: توجه شخصي قائم على الرغبة في رؤية الذات بدقة وميل لوضع الذات في منظورها الصحيح. ووصفه Owens عام 2009 على أنه توجه تنموي يرتبط بالاستعداد لرؤية الذات بدقة، وإمكانية التعلم، وتقدير نقاط القوة لدى الآخرين، وانخفاض التركيز على الذات. كما اقترح كل من Rowatt وWilkins عام 2010 أن التواضع قد يمكن الفرد من تجاوز النموذج التنافسي المقارن للتقييم الذاتي، مما يسمح للشخص المتواضع أن يرى الآخرين كنماذج قد يتعلم منها. (Austin, 2013, pp. 22-24)

يشير (Fishbein & Ajzen, 2015) إلى أن التواضع يعكس التقييم المعرفي للفرد لنفسه وللآخرين، ونوايا المرء للتصرف في مسألة متواضعة معينة، والسلوكيات الفعلية للشخص الذي اختار أن يكون متواضعًا في تعاملاته مع الآخرين. (Caldwell, Ichiho, & Anderson, 2017, p. 4) وفيما يلي شكل يوضح طبيعة التواضع، باستخدام نظرية الفعل المعقول كنموذج لقرار الفرد بالتصرف بطريقة متواضعة.



شكل (2): التواضع ونظرية الفعل المعقول

المصدر: (Caldwell, Ichiho, & Anderson, 2017, p. 4)

إن كون المرء متواضعًا لا يعني أنه ضعيف أو كتوم أو يخشى الأضواء. وإنما يعني معرفة المبدأ ووضع نصب العين، كما يعني الدفاع بشدة عن المبدأ، حتى في وجه الخصم. ويمكن للمتواضعين التفاوض بقوة، ويمكنهم الدخول في مساومات حادة، ويمكنهم التعبير عن أنفسهم بصورة محددة واضحة في المواقف الحادة في العلاقات الشخصية الوطيدة. لكنهم لا يضبطنون متلبسين بالغطرسة أو الطيش أو الاحتيال أو ألعاب ربح أو خسارة بالقوة. ويعرفون أن هناك مبادئ أزلية تسيطر على الشركات والعلاقات، ويحاولون التصرف بصورة تتوافق مع تلك المبادئ ولا يسعون إلى الانفراد بالرأي. (كوفي و ميريل ، 2014 ، صفحة 97)

يعمل القائد المتواضع على تعزيز الآخرين أكثر من نفسه، كما أنه يتجنب أن يكون مركز الاهتمام. (Falk & Blaylock, 2012) ويتضمن التواضع أيضًا الرغبة في سماع الحقيقة، مهما كانت غير سارة، والشجاعة للاعتراف بالأخطاء. أو بمعنى آخر، يعني أن الشخص مستعد للتعلم والتغيير. التواضع ليست علامة على الضعف الشخصي أو الافتقار للثقة أو عدم القدرة على إلهام الآخرين. إنه ببساطة ينطوي على إلقاء نظرة "موضوعية" على الذات، والاعتراف بالقيود المفروضة على المرء. (Lawrence, 2008, p. 11)

يتحدى قادة المستوى الخامس بالتواضع، فهم عند النجاح يرجعون الفضل إلى الآخرين والعوامل الخارجية والحظ. ولكنهم يلومون أنفسهم عند تحقيق نتائج ضعيفة. يتصرفون برصانة وهدوء وتصميم. ويعتمدون على المعايير المحفزة بدل الكاريزما لإلهام الآخرين ورفع دافعيتهم. (Harvard Business Review, 2011, p. 118)

• الإرادة المهنية العالية:

بعد عشر سنوات من نشر كتاب Good to Great، أقر كولينز بأن وصفه لقادة المستوى الخامس ركز بشكل كبير على جانب التواضع. (Collins & Hanson, 2011, p. 32) ولعل هذا التركيز نتج عن موضوع التواضع كعامل من عوامل نجاح القيادة لم يكن أمرًا معتادًا، بل كان عكس التوقعات تمامًا.

استنتج كولينز وهانسون أن أهم سمات قادة المستوى الخامس، أنهم يملكون طموحًا لا يصدق باتجاه شركاتهم، أو الهدف الذي يعملون من أجله أو العمل، وليس اتجاه أنفسهم. (Collins & Hanson, 2011, p. 32)

تظهر المعايير المحفزة الإرادة القوية لقادة المستوى الخامس، فهم لا يقبلون بالحد المتوسط. ويظلون مصممين على تحقيق نتائج أكبر مهما تطلب منهم الأمر، واضعين كل شيء جانبيًا. قادة المستوى الخامس يختارون أفضل الأفراد لخلافتهم لرغبتهم في جعل شركاتهم أكثر نجاح في المستقبل. (Harvard Business Review, 2011, p. 118)

فيما يلي شكل يوضح مزيج قيادة المستوى الخامس.

جدول (2): مزيج قيادة المستوى الخامس

إرادة مهنية قوية	إرادة مهنية ضعيفة	
إرادة قوية	قيادة ضعيفة	تواضع ضعيف
قيادة المستوى الخامس	تواضع	تواضع قوي

المصدر: (Reid III, Bud West, & Winston, 2014, p. 18)

لم يقدم كولينز في كتابه "من جيد إلى عظيم" مقياس أو طريقة لقياس قيادة المستوى الخامس. ولحد الآن لا يوجد أداة واحدة متفق عليها للقياس. وتسجل أدبيات القيادة محاولات لبناء أداة للقياس. من بينها دراسة (Reid III W. A., 2017, p. 32) والتي عمل فيها الباحث على تصميم أداة تساعد على التحقق من 10 عناصر تعرف باسم مقياس المستوى الخامس للقيادة. وتأتي عناصر هذه الأداة موزعة على محوري (التواضع الشخصي والإرادة المهنية)، كما يلي: (Reid III W. A., 2017, p. 32)

1. التواضع الشخصي (Personal Humility): ويشمل:

- الصدق Genuine.
- التواضع Humble.
- لاعب فريق A team player.
- سلوك أو موقف الخادم Servant attitude.
- عدم السعي للأضواء Doesn't seek the spotlight.

2. الإرادة المهنية (Professional Will): ويشمل:

- التصميم المكثف Intense resolve.
- تفاني و إخلاص للمنظمة Dedication to the organization.
- محفز واضح في تحقيق النتائج A clear catalyst in achieving results.
- أخلاقيات عمل قوية Strong work ethic.
- ذاتي التحفيز Self-motivated.

5. خصائص قادة المستوى الخامس

يصف كولينز قائد المستوى الخامس بأنه شخص يبني عظمة دائمة من خلال استخدام التواضع الشخصي والإرادة المهنية لإرشاد الآخرين للقيام بالشيء الصحيح. شخص يتحمل المسؤولية عند الفشل. وفي حال النجاح يعطي الفضل للآخرين. قائد المستوى الخامس موجه نحو النتائج، لا يتسامح مع المستوى المتوسط، ولديه مستوى عال من الدوافع لتحقيق التميز المؤسسي. يملك عزم ثابت وقدرة على توجيه الطموح إلى الشركة وليس نفسه ولهذا يحقق نجاحاً باهراً. (Kolzow, 2014, p. 271)

يأتي قائد المستوى الخامس من داخل الشركة. ويربط مستقبله بمستقبلها. فهو ليس استشارياً وقتياً يسعى وراء ربح سريع مثل ال دانلوب، الذي يأتي للشركات على حين غرة فيعيد هيكلتها ويقصصها ويسرح أعداداً من العاملين بها. ثم يأخذ شيئاً كبيراً ويفادر مبتسماً. (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 2002، صفحة 5)

يخلف قائد المستوى الخامس وراءه فريقاً قادر على تسلم قيادة الشركة بعده ولا يتركها تتخبط ويفادها فرحاً بأن أحداً لا يستطيع إدارتها مثله. (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 2002، صفحة 5)

6. ارتقاء قادة المستوى الخامس بشركاتهم إلى القمة

أن ترتقي الشركة إلى القمة وتصبح شركة عظيمة ليس بالأمر الهين. ويحتاج وقتاً طويلاً. ويتم بشكل تدريجي. وكما يشير (Collins a, 2001, p. 17) فإن الشركات أولاً تنتقل من كونها متوسطة إلى شركات جيدة وبعدها تبدأ رحلتها نحو التفوق والصعود للقمة. ويشير أيضاً لكون هذا التغيير يمر بستة خطوات. وتأتي في مقدمة هذه الخطوات قيادة المستوى الخامس، لأنها هي المسؤولة عن السير الحسن لتنفيذ خطوات التغيير الباقية. وتأتي هذه الخطوات كما يلي:

- قيادة المستوى الخامس:

كما ذكرنا سابقاً، أثبت (Collins a, 2001) أن الشركات التي نجحت في إحداث التحول الكبير وانتقلت من وضع جيد إلى عظيم، هي شركات تملك قادة مميزين يملكون مزيجاً فريداً من المهارات القيادية التي تتنوع بين القدرات والمهارات الفردية العالية وامتلاك مهارات العمل الجماعي إضافة إلى امتلاك قوة الإدارة وحكمة القيادة وهذا كله مغلف بامتلاكهم لتواضع شخصي شديد وإرادة مهنية عالية.

- التركيز على الأفراد أولاً (أولاً من):

على قادة المستوى الخامس الاهتمام أولاً بالأفراد ثم الإستراتيجية ثانياً. قادة المستوى الخامس يضعون الأشخاص دوماً في صدارة اهتمامهم. يفكرون أولاً بمن يعمل معهم، يختارون المناسبين منهم ويضعونهم في أماكنهم المناسبة. ويستبعدون غير المناسبين. وعندها فقط يحددون الطريق والوجهة. يحددون رؤيتهم والإستراتيجية التي تحولها إلى واقع. (Harvard Business Review, 2011, p. 119)

عندما تسلم ديفيد ماكسويل David Maxwell قيادة شركة فاني ماي fannie mae، وكانت تحقق خسائر يومية تبلغ مليون دولار، سئل: إلى أين ستقود الشركة؟ فأجاب قبل أن أحدد "إلى أين سنذهب؟" يجب أن أحدد "مع من سنذهب؟" فقبل أن تلتفت لقيادة القارب عليك أن تحدد من يجب أن يركب معك ومن يجب أن يفارقت. وبالفعل قام ماكسويل باستبدال 14 من إجمالي 26 مدير تنفيذي في الشركة. (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 2002، صفحة 3)

ركز ماكسويل على الأشخاص أولاً وأجل كل شيء آخر. وكان يملك رؤية واضحة فيما يتعلق بالأشخاص الذين كان يريدهم أن يشاركوه رحلة انقاذ الشركة. لقد كان يريد أشخاصاً مميزين ويملكون إرادة واستعداد كامل لتقديم أفضل ما لديهم. وبعد الانتهاء من اختيارهم فقط. انتقل للبحث عن خطة الانقاذ. وهكذا تمكن ماكسويل وفريقه من انقاذ الشركة. وتحولها من شركة تخسر مليون دولار يومياً (عندما تسلم القيادة) إلى شركة تربح أربعة ملايين دولار يومياً. وبعد مغادرته للشركة عام 1991 واصلت الشركة النجاح بفضل مجموعة الأشخاص المناسبين الذين استمروا في تقديم الأفضل.

- مواجهة الحقائق القاسية مع الحفاظ على التفاؤل:

على قادة المستوى الخامس، أن ينظروا إلى الواقع كما هو وليس كما يتمنون. يجب أن ينظروا له بكل علته وحقائقه القاسية. وعلمهم في نفس الوقت التحلي بالإيمان العالي والتفاؤل المقبول بقدرتهم على مواجهته. (Harvard Business Review, 2011, p. 119)

قادة المستوى الخامس يجب أن يدركوا جيداً واقع شركاتهم الحالي. وبشخصوا أوضاعها بشكل موضوعي بعيداً عن الأمنيات. وإن عجزوا، فلا يجب أن يتكبروا ولا يجب أن يتظاهروا بأنهم عالمين بكل شيء. يجب عليهم طرح الأسئلة والاستفسار بحثاً عن الحقائق. كما أنهم يجب يتمتعوا بتلك القدرة على رؤية الإيجابية الكامنة وراء السلبيات. بمعنى النظر إلى الفشل -رغم كونه سلبي وحقيقة مؤلمة- على أنه خطأ وتجربة يمكن التعلم منها للخروج من الأزمة.

- استخدام مفهوم القنفذ:

بعد مواجهة الحقائق القاسية والتعرف على الحالة الحقيقية التي تعيشها الشركة بكل موضوعية وشجاعة. يأتي الدور على مفهوم القنفذ. هذا التعبير المستمد من مقالة لإيزايا برلين Isaiah Berlin، والتي كانت تدور حول ثعلب ماكر يحاول أكل قنفذ ويفشل كل مرة. لأن القنفذ كان ماهراً دائماً في التكور في اللحظة المناسبة. يقترح كولينز أن الشركات إذا ما تصرفت مثل القنفذ أي ركزت على شيء واحد وأنجزته بصورة جيدة فلن يقف في طريقها أو يهدد نجاحها أي شيء آخر. (Harvard Business Review, 2011, p. 125)

ولكي يكون قائد المستوى الخامس مفهوم القنفذ الخاص به عليه أن يفكر في شركته على أنها مكونة من ثلاثة دوائر متقاطعة، هي: ما الذي يمكن أن تتفوق فيه؟ ما أفضل طريقة لاستثمار مواردها؟ وما الذي يثير عواطف موظفيها؟ ويتجاهل كل شيء آخر.

- ثقافة الانضباط:

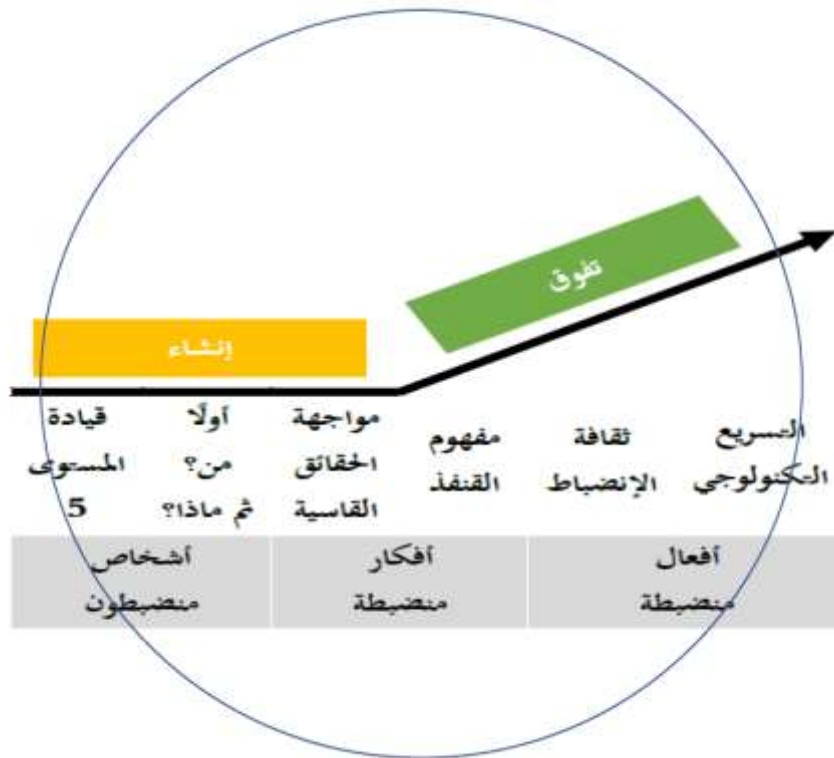
كل المنظمات لها ثقافة. والبعض منها لديها الانضباط، ولكن القليل منها من تمتلك ثقافة الانضباط. عندما تمتلك أشخاص منضبطين لا تحتاج إلى البيروقراطية. وعندما تمتلك أفكار منضبطة فإنك لست بحاجة لرقابة شديدة. وعندما تمزج ثقافة الانضباط مع أخلاقيات العمل سوف تحقق أداءً رائعاً. (Collins a, 2001)

- التسريع التكنولوجي:

الشركات العظيمة لا تخاف من التكنولوجيا بل تتبناها بمجرد ظهورها دون خوف بل تكرسها وتستفيد منها للفوز على منافسيها. (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 2002، صفحة 8)

كما يجب تحديد سرعة التغيير، والمقصود به ضرورة الاستمرار بعملية التغيير، والذي سوف يؤدي إلى ازدياد الزخم كلما زاد الجهد المبذول إلى أن تصل إلى نقطة الاحتراق والقمة. (Harvard Business Review, 2011, p. 119)

وفيما يلي شكل يوضح النموذج الذي قدمه كولينز لتحول الشركات إلى شركات عظيمة.



شكل (3): خطوات انتقال الشركة من وضع جيد إلى عظيم

المصدر: (Collins a, 2001, p. 12)

حسب (Collins b, 2005) استطاعت المنظمات التي تضم قادة من المستوى الخامس أن تطور أشخاصاً منضبطين وفكرًا منضبطاً وإجراءات منضبطة. هذا المستوى من القيادة سيتحمل اختبار الزمن وسيواصل نقل المنظمة من جيد إلى عظيم. لم يحدد ما إذا كانت هذه المبادئ قد مكنت الفرد من أن يصبح قائداً من المستوى الخامس أو إذا كان قائد المستوى الخامس قد يمكن الفرد من تنفيذ هذه المبادئ (Collins a, 2001) وفقاً لـ (Collins b, 2005) يتم بناء منظمة عظيمة في ثلاث مراحل أساسية كما وضحتها الشكل السابق. تتكون كل مرحلة من مبدئين رئيسيين. كانت المرحلة الأولى التي مرت بها المنظمة هي الأشخاص المنضبطون. تضمنت هذه المرحلة مبادئ القيادة من المستوى الخامس وأولاً من؟ ثم ماذا؟ ثم تأتي المرحلة الثانية والتي تعنى بالأفكار المنضبطة. وتتضمن كل من مبدئاً مواجهة الحقائق القاسية والتحلي بالتفاؤل ومبدأ القنفذ. وبعدها تأتي مرحلة الأفعال المنضبطة والتي تتضمن ثقافة الانضباط والتسريع التكنولوجي.

ثانياً: داروين سميث كمثال عن قادة المستوى الخامس:

في عام 1971، عين رجل عادي اسمه داروين سميث Darwin Smith رئيساً تنفيذياً لشركة كيمبرلي-كلارك Kimberly-Clark وهي شركة ورق قديمة. كانت أسهمها تشهد انخفاضاً بمقدار 36% في العشرين عاماً الماضية. لم يكن هذا المحامي اللطيف متأكدًا أن تعيينه في هذا المنصب أمراً صائباً حتى أنه اختل بمدير الشركة جانباً وصارحه بأنه يفتقر لبعض المؤهلات المطلوبة لمنصبه. لكنه أصبح رئيساً تنفيذياً على أي حال وظل في منصبه طوال عشرين عاماً. (Collins a, 2001, p. 17)

1. داروين سميث باختصار

داروين سميث (1926-1995)، درس القانون في جامعة إنديانا وجامعة هارفرد للقانون. تولى قيادة شركة كيمبرلي كلارك¹ من عام 1971 حتى عام 1991. (The free encyclopedia Wikipedia, n.d.)

عمل سميث بشركة قانونية بشيكاغو تسمى Sidly & Austin، كانت هذه الشركة تتولى القضايا القانونية لشركة كيمبرلي-كلارك. بعدها انضم للطاقت القانوني لهذه الأخيرة عام 1958. وبدأ يرتقي سريعاً. وفي عام 1969 عين مديراً تحت قيادة المدير التنفيذي غاي مينارد Guy Minared كرئيس تنفيذي للعمليات. (Heinrich & Batchelor, 2004, p. 161)

¹ كيمبرلي-كلارك Kimberly-Clark، شركة أمريكية، تعمل بصناعة المنتجات الورقية. من أشهر علاماتها التجارية: مناديل كلينكس (Kleenex)، وحفاظات هاغيز للأطفال (Huggies). ويقع مقر الشركة في تكساس بإجمالي عدد موظفين يفوق 55,000 موظف حول العالم. تأسست عام 1872. (الموسوعة الحرة ويكيبيديا، بلا تاريخ)

كتب كيفن كيلي Kevin Kelly المراسل في مجلة Business Week: "عندما أصبح سميث مديراً تنفيذياً عام 1971، ورث شركة ورق متراجعة. وبحلول منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، قام بتحويلها لشركة منتجات استهلاكية معروفة بعلامات تجارية رائدة في السوق." (Heinrich & Batchelor, 2004, p. 161)

2. سميث ومزيج مستوى القيادة الخامس

يعد نجاح سميث في تحويل كيمبرلي-كلارك أفضل مثال في القرن العشرين لقائد جمع بين التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية العالية واستطاع بذلك رفع أداء الشركة من جيد إلى عظيم. (Collins a, 2001, p. 18)

يذكر كولينز في كتابه "من جيد إلى عظيم"، إذا كنت تعتقد أن سميث لين وضعيف فأنت ترتكب خطأ كبير. وذلك لأن عدم قدرته على التفاخر والإدعاء كانت ممزوجة بحبه الشديد للحياة، حيث كان يعمل في النهار ويتابع دراسته في المساء. نشأ سميث كفتى فقير في ولاية أنداينا الأمريكية. ورغم خلفيته المتواضعة إلا أنه حظي بقبول من كلية هارفرد للحقوق. (Collins a, 2001, p. 18)

إذا ما قارناه بالمدرء التنفيذيين، ينظر لسميث وكأنه آتي من المريخ، خجول، بسيط، حتى أنه يبدو أخرق، يتجنب أن يكون محط اهتمام. (Harvard Business Review, 2011, p. 117)

ولكنه في الحقيقة، عكس ذلك تماماً. فهذا القائد يملك إرادة حديدية. ظهرت جلياً عندما اكتشف أنه يعاني من سرطان الأنف والحنجرة بعد شهرين من تقلده قيادة كيمبرلي - كلارك. وأخبره الأطباء أنه لن يعيش طويلاً وعندها أبلغ مجلس الإدارة بمرضه رسمياً. والتزم ببرنامج عمله اليومي. وكان يسافر أسبوعياً ألف ميل لتلقي العلاج بالأشعة. وبعدها عاش 25 عاماً، عشرين منها عمل فيها مديراً تنفيذياً للشركة. (Harvard Business Review, 2011, p. 119)

وكما خدمته إرادته القوية في حياته الخاصة، استخدم نفس الإرادة في حياته المهنية. مثل قادة المستوى الخامس. طموح سميث كان تحويل شركته إلى شركة عظيمة ومن أجل تحقيق ذلك قام ببعض الخطوات القوية. (Tucker, 2008) ومنها اتخاذ قرار بيع مطاحن الشركة.

3. قيادة سميث لكيمبرلي - كلارك للقمّة

استطاعت كيمبرلي- كلارك بقيادة سميث أن تصبح من الشركات العظيمة، وكانت هذه نتيجة مفاجئة لكولينز وفريقه، فهذه الشركة وبعض الشركات التي ضمها قائمة الأفضل، لم تكن سوى شركات مغمورة وغير معروفة. ولكن الأرقام التي حققها أنصفتها لتصدر قائمة الأفضل. فشركة كيمبرلي - كلارك على سبيل المثال استطاعت تحقيق 3,42 أضعاف ما حققه السوق. (Collins a, 2001)

وهذه النتيجة لم تكن صدفة، ولا معجزة بل كانت نتيجة طبيعية لعمل جاد والتزام قوي من الشركة وموظفيها وعلى رأسهم سميث. تطلبت عملية التحول سنوات طويلة ومتعبة من التغيير المدفوع للأمام من طرف أشخاص منضبطين يفكرون بانضباط ويقومون بالأعمال بانضباط لا نظير له. وأول خطوة قام بها سميث هو ما يسمى بتكوين مفهوم القنفذ الخاص بالشركة. وتوصل هو فريقه أن تحقيق الشركة للعظمة يكمن في المنتجات الورقية الصحية. ولكن في نفس الوقت، كان عليه مواجهة الحقائق القاسية. والمتمثلة في أن معظم عائدات كيمبرلي - كلارك كانت تتحقق من المنتجات التقليدية للشركة وهي الأوراق المخصصة للصحف والمجلات والدفاتر. وهكذا، كان على سميث ورفاقه الاختيار بين مشروع ناجح في الأصل، يحقق نتائج جيدة، كما أنه فخر للشركة ومصدر اعتزازها، ولكنه غير واعد. وبين المغامرة ودخول مجال المنتجات الورقية الاستهلاكية المتوقع له تحقيق نتائج رائعة. ووقع الاختيار على المشروع الواعد المحفوف بالمخاطر.

ومرة أخرى، واجه سميث ورفاقه حقيقة قاسية أخرى، وهي إمكانية خروج الشركة من السوق وسقوطها لأن المنافسة في مجال المنتجات الاستهلاكية كانت قوية، وخاصة من طرف شركتي بروكتر وغامبل وسكوت. ولكنهم تسلحوا بالإيمان والثقة لينظروا لنصف الكأس المملوءة وهي إمكانية تحقيق مستويات عالية وأن بمقدورهم هزيمة المنافسة.

ولأجل هذا، أعلن سميث عن بيع مطاحن الشركة، وعن رغبته في استثمار العائد في المنتجات الاستهلاكية، مع تركيز خاص على علامات معينة (حفاظات هجينز ومناديل كلينكس). صنفت الصحافة الاقتصادية هذا القرار بالغبي. وأعطى محللو سوق المال تقييماً متدنياً لأسهم الشركة. ولكن رغم ذلك، لم يتراجع سميث عن قراره أبداً. وبعد مرور 25 عاماً، استطاعت كيمبرلي - كلارك امتلاك شركة سكوت وهزيمة بروكتر وغامبل. (Harvard Business Review, 2011, pp. 119-122)

عندما باعت كيمبرلي- كلارك مطاحنها، كان سميث واضحاً بشأن اهتمامه بالأفراد أولاً. وعبر عن ذلك بقوله: "أن الشركة قد تكون تخلصت من المطاحن وأعمال الورق التقليدية، ولكنها ستحتفظ بأفضل الأفراد." وبالنسبة للموظفين الذين عملوا في أعمال الورق ثم تم بيع هذه الأعمال وأصبحوا يتساءلون عن مستقبلهم. كان لدى سميث إجابة مفادها بأن الشركة تحتاج لجميع المديرين الموهوبين الذي يمكن الحصول عليهم. الشركة ستحتفظ بهم على الرغم من أن لديهم خبرة قليلة أو معدومة في مجال المنتجات الاستهلاكية. وبالفعل عمل سميث على نقل أفضل الأفراد في مجال الورق التقليدي للشركة إلى مجال المنتجات الورقية الاستهلاكية. (Collins a, 2001, p. 59)

وتوضح حالة كيمبرلي كلارك نقطة مهمة بشأن "الأشخاص المناسبين" أن أعضاء فريق سميث كان لديهم إمكانات المستوى الخامس للقيادة أو على الأقل كانوا قادرين على العمل بطريقة تتفق مع أسلوب قيادة المستوى الخامس. (Collins a, 2001, p. 60)

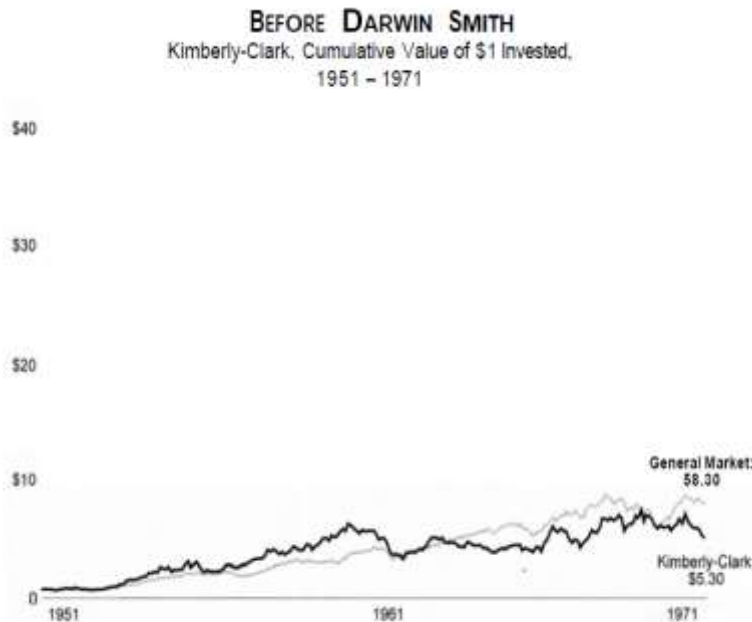
نقطة أخرى، ساهمت في نجاح سميث في كيمبرلي كلارك. وهي التغيير، ولا نقصد هنا التغيير المفاجئ أو ذلك التغيير القصير الأجل. بل التغيير المستمر الذي لا يهدأ.

التحول الناجح للشركة واحتلالها الصدارة في سوق الأوراق الاستهلاكية، لم يكن نتاج ضربة حظ أو نتيجة القيام بخطوة كبيرة فقط كبيع المطاحن. بل كان نتيجة لعملية تراكمية من التغيير دامت سنوات.

عندما قررت كيمبرلي كلارك أن تنافس شركة بروكتر وغامبل. تنبأت مجلة فوربيس بالكارثة. ووصفت في إحدى مقالاتها الفكرة بالغبية. وكما اتضح، "لم تكن فكرة غبية. كانت فكرة ذكية." هذا ما كتبه في مقالة أخرى. الفارق الزمني بين المقالتين هو واحد وعشرين عامًا. (Collins a, 2001, pp. 168-169)

يا لها من عشرين عام، مدة زمنية طويلة وشاقة، نجح سميث فيها في إحداث تحول مذهش في الشركة. وجعلها رائدة في منتجات الورق على المستوى العالمي. نجحت الشركة تحت قيادته باخراج منافساتها من السوق مثل سكوت للورق Scott Peper وبروكتتر وغامبل Procter & Gamble. واستطاع رفع عائدات الشركة 4 أضعاف. وتفوقت الشركة أيضًا في الأداء على هويلت-بيكارد، كوكا كولا، 3M، وجنرال إلكتريك. (Collins a, 2001, pp. 17-18)

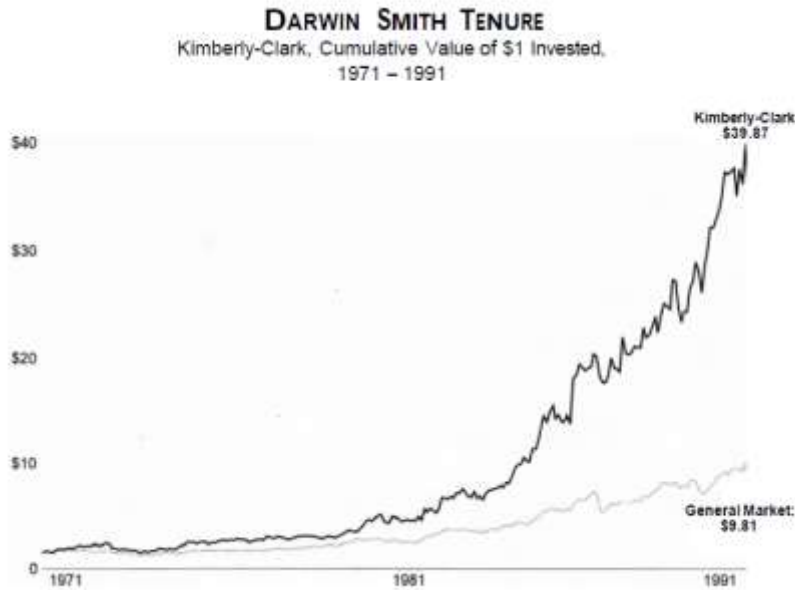
وفيما يلي شكلين يوضحان حالة كيمبرلي- كلارك قبل وبعد قيادة سميث لها من خلال القيم المتراكمة لـ 1 دولار مستثمر خلال عقدين من الزمن مقارنة بالسوق. ويظهر الشكلين تفوق كيمبرلي – كلارك تحت قيادة داروين سميث.



شكل(4): القيمة المتراكمة لاستثمار \$1 في كيمبرلي - كلارك (1971-1951)

قبل داروين سميث

المصدر: (Collins a, 2001, p. 19)



شكل (5): القيمة المتراكمة لاستثمار \$1 في كيمبرلي - كلارك (1971-1991)

تحت قيادة داروين سميث

المصدر: (Collins a, 2001, p. 19)

ثالثاً: قراءة تحليلية لأسلوب المستوى الخامس للقيادة:

بحث المقال الحالي في واحد من أساليب القيادة الحديثة. وهو أسلوب المستوى الخامس للقيادة والذي طرحه جيم كولينز لأول مرة عام 2001. وقد عرفه كأعلى مستوى يمكن أن يصل إليه القائد والذي يتمكن من خلاله من تحويل الشركة التي يقودها من وضع جيد إلى وضع رائع وعظيم من خلال مزيج غني من المهارات القيادية وعلى رأسها التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية العالية. ويجدر التنويه هنا إلا أنه رغم كون القيادة حقل بحثي يتطور بشكل كبير. إلا أن موضوع قيادة المستوى الخامس لم يكتب عنه إلا قليلاً إذا ما استثنينا مؤلفات كولينز نفسه.

بعد دراستنا لأسلوب المستوى الخامس للقيادة ومطالعة الأدبيات التي تناولته بالدراسة والتحليل. سنحاول فيما يلي تقديم قراءة تحليلية لهذا الأسلوب.

1. ما الجديد في قيادة المستوى الخامس؟

بعدما حدد كولينز وفريقه الشركات الـ 11 التي استطاعت الانتقال من جيد إلى عظيم. انتقل هو وفريقه إلى محاولة الإجابة على السؤال الثاني. والمتمحور حول كيفية حدوث ذلك. والإجابة كانت أن هناك مجموعة من العوامل الحاسمة التي أدت إلى هذه النتيجة. وأهمها القيادة. لكن أسلوب القيادة الذي لوحظ في هذه الشركات كان على -عكس التوقعات- حيث ارتكز بشكل كبير على التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية العالية. وعن النقطة الأخيرة -أي الإرادة المهنية العالية- يمكن القول أنها ليست جديدة. فمن المعروف أن القادة الناجحين مهما اختلفت الأساليب القيادية يجب أن يمتلكوا التزاماً عالي بالعمل.

الجديد الذي جاء به كولينز يتمثل في المركب الأول من مركبي قيادة المستوى الخامس والمتمثل في التواضع. فلم يكن من المعتاد اعتبار هذا المركب عاملاً حاسماً في نجاح القيادة. بل بالعكس، في كثير من الأحيان اعتبر التواضع نقطة ضعف تعيق مسار أي قائد فعال.

وبالعودة إلى الوراء، ومنذ ظهور نظريات القيادة الأولى للقيادة وحتى الآن لا نجد أن التواضع أخذ حيزاً من الاهتمام. ولناخذ على سبيل المثال، نظرية السمات. تمحورت كما يظهر من اسمها حول السمات الضرورية التي تجعل من الفرد قائداً ناجحاً. حاولت أبحاث هذه النظرية الإجابة على سؤالين مهمين هما: ما السمات التي تميز القادة عن غيرهم من الناس؟ وإلى أي مدى يختلف القادة عن غيرهم بهذه السمات؟ (كوكي، 2006، صفحة 473) وتوصلت هذه النظرية إلى أن القادة عادة يتميزون بأنهم أطول قامة من غيرهم، أضخم حجمًا، أصح جسمًا، أحسن مظهرًا، أذكى عقلاً، كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي. كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة، أكثر طموحًا ومرحًا، وأحسن توافقًا من غيرهم. (قنديل، 2010، صفحة 43) وعلى الرغم من الانتقادات التي واجهتها هذه النظرية وغيرها من نظريات المدخل الفردي للقيادة. وعلى الرغم من تطور النظريات وظهور العديد من الأساليب القيادية الجديدة، التي ركزت أكثر على ضرورة توفر السمات الفكرية وقوة الشخصية والمهارات الاجتماعية. إلا

أن التواضع لم يطرح بقوة في أي من هذه النظريات. لأنه طالما كان ينظر له نظرة كلاسيكية تربطه بضعف الشخصية والتراجع والاستسلام وهذا كان يمثل عكس ما تمثله صورة القائد الذي تتلخص في الشخص ذو الشخصية القوية التي تجتمع الأضواء حولها متى تحدثت أو تصرفت. قيادة المستوى الخامس أعطت للتواضع مفهوم جديدًا بعيدًا كل البعد عن كونه نقطة ضعف. بل عرفته كنقطة قوة وتميز. وهذا ما سمي بـ "التواضع الجديد" النسخة الأكثر ابتكارًا للتواضع. ويتضمن سمات مثل القدرة على معرفة الذات بموضوعية والقدرة على تقييم الآخرين. والرغبة في التعلم والتقدم. ومشاركة الآخرين والابتعاد عن الأنانية والاعتراف بالأخطاء وتحمل المسؤولية واحترام الآخرين حتى في الاختلاف. والاحتفاء بنجاحات الآخرين وتقديرهم والابتعاد عن التركيز على النجاحات الشخصية.

2. ما هي الانتقادات التي وجهت لقيادة المستوى الخامس؟

رغم الصدى الذي أخذته دراسة (Collins a, 2001) على المستوى العالمي. إلا أنها لم تسلم من الانتقاد. ولعل أبرز ما تم توجيهه لها كانتقاد، أنه يمكن أن تكون من بين الشركات التي لم تستطع التحول إلى عظمة، شركات تحت قيادة قادة المستوى الخامس أيضًا. وهذا الأمر وارد، ما لم يتحقق من كل الشركات 1435. هذا ويشير (Reid III W. A., 2017, p. 32) إلى أنه تم انتقاد منهجية (Collins a, 2001) لتطوير القيادة من المستوى الخامس أيضًا بسبب حجم العينة الصغير المكون من 11 مديرًا تنفيذيًا لشركات كبرى يمكن من خلالها استخلاص النتائج. كما أن فكرة أن الكاريزما قد تشكل عائقًا في مسار القائد الذي طرحت في قيادة المستوى الخامس لم تثبت بالدليل القاطع. بل أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث أن الكاريزما مرتبطة بشكل إيجابي بالقيادة الفعالة. (Reid III W. A., 2017, p. 32)

وبالعودة مرة أخرى للتواضع، يتضح أنه لا يكون فعالاً إلا عندما يدرك الأفراد أن القائد كفؤ وقادر (أوينز وهيكممان 2012). بالإضافة إلى ذلك، بالنسبة للقادة في الرتب العليا (الرؤساء التنفيذيين والمديرين التنفيذيين)، فإن "الكفاءة ... ستكون أقل عرضة للتشكيك مما هو متوقع في حالة القائد الأقل مستوى" (أوينز وهيكممان 2012). وهذا قد يعني هذا بشكل أساسي، أن التأثير التضخمي للتواضع سيكون أقوى للقادة في الرتب العليا الذين يتمتعون بسلطة أكبر وأكثر كفاءة ضمناً. (Sousa & van Dierendonck, 2017, p. 18)

تطرح قيادة المستوى الخامس مشكلة أخرى. والمتمثلة في عدم وجود أداة واضحة لقياس قيادة المستوى الخامس. فقد تم الترويج لقيادة المستوى الخامس في كتاب "من جيد إلى عظيم" والذي احتوى على فصل واحد فقط عن القيادة. ولم يكن شائعاً في الأوساط الأكاديمية. ومن المحتمل أن يكون نقص البحث العلمي بسبب النقص التاريخي لأداة تم التحقق من صحتها لقياسها. فقد تم تطوير أداة تم التحقق من صحتها في عام 2012، ولكن لم يتم استخدامها على نطاق واسع حتى الآن.

3. هل قيادة المستوى الخامس فريدة فعلاً؟

قد تبدو قيادة المستوى الخامس للوهلة الأولى أسلوباً فريداً عن باقي الأساليب القيادية الأخرى. ولكن إذا ما وضعنا التواضع جانباً باعتباره أكثر ما ميز الأسلوب. نجد أن هذا الأسلوب يتقاطع مع العديد من الأساليب الأخرى. ولنأخذ على سبيل المثال أسلوب القيادة بالمبادئ الأربعة الذي ابتكرته جنرال إلكتريك بقيادة مديرها التنفيذي السابق جاك ويلش والذي كان يتمتع بكاريزما عالية.

نجد أن أسلوب القيادة بالمبادئ الأربعة والمتمثلة في الطاقة، التحفيز، الحسم والتنفيذ هي مبادئ يتمتع بها قائد المستوى الخامس. وأيضاً عندما نتحدث عن العوامل الأخرى، نجد أن مبدأ مواجهة الحقائق المؤلمة في قيادة المستوى الخامس يقابلها مبدأ "مواجهة الواقع كما هو" الموجود ضمن مبادئ قيادة جاك ويلش. وعند الحديث عن مبدأ القنفذ نجد ما يشبه والمتمثل في فكرة "الهجر المخطط" الذي طبقها ويلش من أجل تحديد الأعمال التي تبرع فيها جنرال إلكتريك والتركيز عليها من أجل النجاح.

كما يتقاطع أسلوب قيادة المستوى الخامس مع القيادة التحولية فكلاهما يسعى فهما القائد والأتباع لتحويل المنظمة لما هو أفضل. ويتقاطع أيضاً مع القيادة الخادمة فكلا الأسلوبين يهتمان ببناء الأتباع.

الخاتمة:

لا يختلف إثنان على أهمية القيادة، بل أن هذه الأهمية تزداد يوماً بعد يوم، فكلما أيقنت المنظمات حاجتها للموارد البشرية للفوز بسباق المنافسة، أيقنت في الوقت نفسه أنها بحاجة إلى قيادة تتمتع بالقدرة على التأثير في الآخرين لأنها سبيلها في التعامل مع الموارد البشرية. حاولنا في السطور السابقة، تقديم واحد من الأساليب القيادية الحديثة وهو قيادة المستوى الخامس. وتوصلنا من خلال البحث إلى أن هذا الأسلوب مختلف عن الكثير من الأساليب القيادية. واختلافه يكمن في عدم حاجة قائد المستوى الخامس لأدوات التأثير التي اعتدنا أن نبي دراساتنا عليها مثل الكاريزما العالية والقدرة على لفت الانتباه واحداث الضجيج. فقائد المستوى الخامس، شخص متواضع يعمل بهدوء، لا يتكلم كثيراً ولا يحب الأضواء. لكنه ذو تصميم مهني عالي. طموحه ليس شخصي ولكنه موجه للشركة التي يعمل بها.

ولعل أفضل الأمثلة عن قادة المستوى الخامس الذي أشار إليها كولينز (Collins, 2001)، داروين سميث الرجل العادي الذي حول شركة كيمبرلي - كلارك إلى شركة غير عادية. استطاع خلال عشرين عاماً بتواضعه الشديد وإرادته المهنية العالية أن يبني فريق عمل يملك امكانيات المستوى الخامس

للقيادة. ونجح معهم بالقيام بعملية تغيير وتحويل لوجهة كيمبرلي- كلارك. دامت هذه العملية سنوات وكانت شاقة. ولكن الأمر كان يستحق. لأن كيمبرلي - كلارك أصبحت الرقم 1 في مجال المنتجات الورقية الاستهلاكية، مزحة كل منافسيها من الطريق. توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتميز قيادة المستوى الخامس عن غيرها من الأساليب القيادية الأخرى باعتبارها التواضع الشخصي الشديد عامل حسم في نجاح القيادة. وهذا ما لم تركز عليه غيرها من النظريات. بل وأكثر، ذهبت الكثير من الدراسات لاعتباره نقطة ضعف للقائد.
 - رغم أهمية التواضع في قيادة المستوى الخامس إلا أنه يجب أن يقترن بالإرادة المهنية العالية. وهذا ما يجعل الفرد قائد من قادة المستوى الخامس.
 - وجود قادة المستوى الخامس لا يكفي لوحده لنقل الشركة من وضع جيد إلى عظيم. بل يجب أن يدعم بالعديد من العوامل أهمها اختيار الأفراد المناسبين ومواجهة الواقع كما هو والنظر إليه بتفاؤل والتركيز على أكثر مجال يمكن أن تتميز فيه الشركة. وبناء ثقافة الانضباط واستخدام مسرعات التكنولوجيا.
- وفي الختام يمكننا القول أن انتقال الشركة إلى وضع رائع مرتبط بالدرجة الأولى بقيادتها. ويمكن لها اختيار أسلوب قيادة المستوى الخامس، ولكنها يجب أن تعي جيداً أن امتلاك القائد لسمة التواضع لا تجعل منه مؤثراً ما لم يدرك الأفراد الذين يعملون معه أنه قائد يملك من الكفاءة ما يجعله مصدر ثقة وما يجعل تواضعه انفتاحاً على الآخرين واحتراماً لهم ورغبته بالتعلم والتغيير أكثر مما هو عليه، وهذا هو المقصود بالتواضع الجديد. وليس التواضع الذي يعني الانسحاب خشية المواجهة والذي يعد نقطة ضعف.

المراجع:

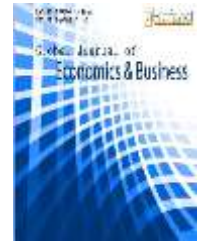
أولاً: المراجع العربية:

1. بلوط، حسن ابراهيم (2005). *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات* (الطبعة الأولى). بيروت - لبنان: دار النهضة العربية.
2. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. (2002). من جيد إلى رائع: دراسة عن تحول المؤسسات العادية إلى إستثنائية لجيم كوليتز. مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (217).
3. رشيد، صالح عبد الرضا، مطر، ليث علي (2016). *القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين*. بغداد - العراق: دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.
4. ركوقي، ستيفن (2006). *العادة الثامنة: من الضعالية إلى العظمة* (الطبعة الأولى). (ياسر العتي، المترجمون) دمشق: سوريا: دار الفكر.
5. ستيفن إم. آر كوفي، و ربيكا آر ميريل (2014). *سرعة الثقة: الشيء الذي يغير كل شيء*. (نشوى ماهر كرم الله، المترجمون) الرياض: السعودية: العبيكان.
6. الغامدي، بندر علي محمد ال زيدان (2014). *درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف: رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط*. السعودية: أم القرى.
7. قنديل، علاء (2010). *القيادة الإدارية وادارة الابتكار*. عمان: الأردن: دار الفكر.
8. الموسوعة الحرة ويكيبيديا. (بلا تاريخ). *كيمبرلي - كلارك*. تاريخ الاسترداد 22 01 2019، من <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%83%D9%85%D8%A8%D8%B1%D9%84%D9%8A-%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%B1%D9%83>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Austin, J. (2013). *The humble and the humbled: A grounded theory of humility in organizational leadership* (Doctoral dissertation). *International University of Professional Studies*.
2. Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*, 36(5): 724-732, <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2016-0184>.
3. Collins a, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. Random House Business Books.
4. Collins b, J. (2005). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 7(8): 136-146.
5. Collins, J., & Hanson, M. T. (2011). *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck— Why Some Thrive Despite Them All*. New York - USA: Harper Collins.
6. Dierendonck, D. v. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
7. Falk, C. F., & Blaylock, B. K. (2012). The H Factor: A behavioral explanation of leadership failures in the 2007-2009 financial system meltdown. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 9(2):68-82.

8. Harvard Business Review. (2011). *HBR's 10 Must Reads On Leadership*. Boston - USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
9. Heinrich, T., & Batchelor, B. (2004). *Kotex, Kleenex, Huggies: Kimberly-Clark and the consumer revolution in American business*. Ohio State University Press.
10. Huizinga, R. B. (2016). An Understanding of Humility-Based Leadership Based Impacting Organizational Climate. *Emerging Leadership Journeys*, 9(1): 34-44.
11. Kolzow, D. & Kolzow, D. R. (2014). *Leading from within: Building organizational leadership capacity*. International , 1-314 P271. Economic Development Council.
12. Lawrence, P. G. (2008). *Neohumility / Humility and Business Leadership: Do they belong together?* *Journal of Business and Leadership*, 2(1): 116-126.
13. Liccardo, S. (2007). *Level 5 leaders and the romance of leadership construst: Master of Arts in Psychology*. Johannesburg, South Africa : Faculty of Humanities, University of the Witwatersrand.
14. Reid III, W. A. (2017). *Service and Humility in Leadership: Intriguing Theories, but Do They Actually Produce Results?* *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(2): 27-52.
15. Reid III, W. A., Bud West, G. R., & Winston, B. E. (2014). An instrument to measure level 5 leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1): 17-32, <https://doi.org/10.1002/jls.21317>.
16. Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1): 13-25, <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2725-y>.
17. The free encyclopedia Wikipedia. (n.d.). *Darwin Smith*. Retrieved 01 22, 2019, from https://en.wikipedia.org/wiki/Darwin_Smith
18. Tucker, D. E. (2008). *Using the Power of Purpose: How to Overcome Bureaucracy and Achieve Extraordinary Business Success!* Indiana - USA: Author House.
19. Vera, D., & Rodriguiz-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4): 393-408.



Level five leadership: contradiction that leads to success Darwin smith as a model of a level five leader (5an analytical reading)

Messaouda Cherifi

Tahri Mohamed University, Bechar, The Laboratory of Economic Studies and Local Development
in the South-west, Algeria
cherifi.messaouda@univ-bechar.dz

Abdessalem Makhloufi

Tahri Mohamed University, Bechar, The Laboratory of Economic Studies and Local Development
in the South-west, Algeria
ma_abdessalem@yahoo.fr

Received: 12/1/2021 Revised: 7/2/2021 Accepted: 6/3/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.2.6>

Abstract: This research study aims at shedding light on modern leadership styles which were developed by Jim Collins et al. by means of investigating the possibility to transform well doing companies into very big ones. Collins introduces level five leadership as the highest-level leaders could reach. Once the leader attains this level, he assigns his hero's role, even if he deserves it, to put forward the team's role as success builder inside the company. This level five includes the leader in a seemingly contradictory mix containing extreme individual humility and higher professional will.

In order to clarify more these points, this research study aims at exposing a successful example of level five leaders, namely Darwin Smith who was able, thanks to his leadership style, to transform Kimberly-Clark Company from an ordinary paper company to a very big and leading company in the sector of consumer's paper products around the world.

Keywords: Leadership; level five leadership; individual humility; professional will; Darwin Smith.

References:

1. Blwt, Hsn Abrahym (2005). Almbad' Walatjahat Alhdythh Fy Edart Alm'ssat (Altb'h Alawla). Byrwt - Lbnan: Dar Alnhdh Al'rbyh.
2. Khlasat Ktb Almdyr Wrjl Ala'mal. (2002). Mn Jyd Ela Ra": Drash 'n Thwl Alm'ssat Al'adyh Ela Esthtna'yh Ljym Kwlynz. Mjlt Khlasat Ktb Almdyr Wrjl Ala'mal(217).
3. Rshyd, Salh 'bd Alrda, Mtr, Lyth 'ly (2016). Alqyadh Alkhadmh: Mnzwr Jdyd Llqyadh Fy Alqrn Alhady Wal'shryn. Bghdad - Al'raq: Dar Nybwr Lltba'h Walnshr Waltwzy'.
4. Rkwqy, Styfn (2006). Al'adh Althamn: Mn Alf'alyh Ela Al'znh (Altb'h Alawla). (Yasr Al'ty, Almtrjmw) Dmshq: Swrya: Dar Alfkr.
5. Styfn Em. Ar Kwfy, W Rbyka Ar Myryl (2014). Sr't Althqh: Alshy' Aldy Yghyr Kl Shy'. (Nshwa Mahr Krm Allh, Almtrjmw) Alryad: Als'wdyh: Al'ebykan.
6. Alghamdy, Bndr 'ly Mhmd Al Zydan (2014). Drjt Twafr Smat Alqa'd Alkhadm Lda Mdyry Almdars Althanwyh Fy Mdynt Alta'f: Rsalt Majstyr Fy Aledarh Altrbwyh Waltkhtyt. Als'wdyh: Am Alqra.
7. Qndyl, 'la' (2010). Alqyadh Aledaryh Wadarh Alebtkar. 'man: Alardn: Dar Alfkr.
8. Almws'w'h Alhrh Wykybydy. (Bla Tarykh). Kymbrly - Klark. Tarykt Alastrdad 22 01, 2019, Mn
<https://ar.wikipedia.org/wiki/%d9%83%d9%85%d8%a8%d8%b1%d9%84%d9%8a-%d9%83%d9%84%d8%a7%d8%b1%d9%83>