

داسة الحالة رقم 05: القيادة في شركة APPLE

تم إنشاء شركة Apple في 1 أبريل 1976 في مرآب منزل طفولة ستيف جوبز في لوس ألتوس ، كاليفورنيا بواسطة ستيف جوبز و ستيف وزنيك و رونالد واين، هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تقوم بإنشاء وتسويق الإلكترونيات الاستهلاكية وأجهزة الكمبيوتر الشخصية والبرامج. بعض منتجات الشركة الأكثر شهرة هي أجهزة كمبيوتر Macintosh و iPod و iPhone و iPad و Apple Watch ومشغل وسائط iTunes والبرامج الاحترافية مثل Final Cut Pro و Logic Pro. في عام 2019 ، توظف الشركة 137000 شخصاً وتدير 506 متاجر Apple في 25 دولة و متجر آبل عبر الإنترنت يبيع الأجهزة والبرامج من Apple ، بالإضافة إلى جهات خارجية. بلغت أرباحها السنوية لعام 2019 ما يعادل 55.2 مليار دولار.

القيادة في آبل

ترتبط صورة Apple ارتباطاً وثيقاً بصورة منشئها ، ستيف جوبز. الذي اضطر إلى ترك الشركة في عام 1985 بعد صراع مع مجلس الإدارة. عاد لتولي إدارة شركة Apple التجارية في عام 1997 ، وبالتالي كان مسؤولاً عن النجاح العالمي للمنتجات المختلفة التي تم إطلاقها منذ ذلك الوقت ، والتي يتم تقديمها دائماً بمعدل نصف سنوي تقريبا متأثراً بالمرض منذ عام 2004 ، تخلى ستيف جوبز أخيراً عن مهامه كرئيس تنفيذي في سنة 2011 (توفي في نفس السنة)، خلفه تيم كوك.

القيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف ووقت وظروف معينة، لتحسيسهم ودفعهم للسعي لتحقيق أهداف المؤسسة وبما تكون القيادة هي الجزء الأكثر غموضاً وانتقائية في ادارة المؤسسة. لا يوجد مسار مباشر أو مخطط للقيادة ، ولا يوجد أسلوب قيادة واحد يمهد الطريق للنجاح ولا توجد طريقة لتحديد السمات للقائد بشكل نموذجي. و قد توالى على شركة آبل نوعين من القيادة منذ 1997 حتى يومنا هذا ، الأولى كانت بإدارة ستيف جوبز والتي تنبثق من قناعاته وأسلوبه والتي تسمى إدارة أتوقراطية ، و الثانية أطلق عليها قيادة ديموقراطية كانت برئاسة تيم كوك الذي مارس القيادة انطلاقاً من خبرة و تجربة و قناعة معينة، منذ سنة 2011 حتى يومنا هذا.

أسلوب القيادة الأتوقراطية في شركة APPLE تحت إشراف ستيف جوبز :

عندما أعاد ستيف جوبز تولي منصب الرئيس التنفيذي في شركة Apple في عام 1997 أنشأ نوعاً جديداً من الثقافة، ثقافة عدم المساومة أي يجب أن تكون الأفضل في كل شيء. كان هذا هو شعار جوبز طوال الفترة التي قضاها في رئاسة شركة آبل في عهد ستيف جوبز ، قدم العملاق التكنولوجي عدداً من المنتجات والخدمات المميزة التي غيرت الصناعة مثل iMac و iPod . لم تكن قيادة السيد جوبز خالية من العيوب ، فقد يصفه البعض بأنه غير منظم أو مجنون ، ولكنه انشأ قيادة فعالة لعدة أسباب بسيطة:

- توقعات واضحة : لقد كانت رؤيا القيادة واضحة ، كانت التوقعات واضحة ، مفضلة بوضوح وفي بعض الأحيان بشراسة. مع صرامة في التوجيه المحدد الذي يتم إعطاؤه، وكذلك التوبيخ عندما لم يتم الالتزام به.

- عيش القيم : يعود نجاح Apple إلى القيمة الأساسية "صنع أفضل المنتجات في السوق" و البساطة في التصميم. و قد شكلت هذه القيم ارث في ثقافة الشركة، هذا المبدأ تغلغل في جميع أنحاء المنظمة.
 - جاذبية الشخصية كان قائداً بالفطرة ومتطلباً جداً يتصف بالتعجرف، و كان شديد التمرکز حول الذات، و يملك قدرة عالية على الإقناع، يمتلك أسلوب عدواني في المواقف السلبية ، يولد شعور عدم الارتياح لدى موظفيه من خلال سعيه للمثالية، ومع ذلك كان الموظفون الجدد يرغبون في العمل لدى جوبز، للاستفادة من الهامه. لقد احترموه كقائد فقد كان مبتكراً في افكاره و طريقة ادارته ، واستغرق الأمر الكثير من العمل، ولكن كان هناك طريق واضح لكسب احترامه. تنافس الموظفون على موافقته ، وارتقى الكثيرون إلى مستوياته العالية ودائمًا ما كان يعود إلى قيم شركة Apple.
 - تعزيز العلاقات المباشرة وجهاً لوجه و التواصل المفتوح: كانت العلاقات و الاتصالات تتم وجهاً لوجه أكثر منها عن طريق البريد الإلكتروني والرسائل الإلكترونية. بالنسبة لقيادة ستيف جوبز ، يمكن أن تأتي الأفكار فقط من المناقشات المرتجلة واللقاءات العشوائية والاتصال بالآخرين، "الابتكار والسحر الذي يخرج من الصدفة".
 - التمتع برؤية شاملة مع تفاصيل واضحة: كانت القيادة تتميز برؤية الصورة الكبيرة والتفاصيل في آن واحد. تستطيع أن تتصور استراتيجية عالمية طويلة المدى مع التركيز على تفاصيل التصميم.
 - تمارس القيادة "الإدارة الجزئية" بدرجة عالية للغاية وإلى مستويات منخفضة للغاية في شركة Apple. قاد جوبز التسويق بنفسه ، وأشرف على تطوير المنتجات ، وشارك في تفاصيل كل عملية استحواذ ، والتقى بوكالة إعلانات Apple على أساس أسبوعي. قبل أن يبيئه المرض ، كان جوبز هو المسؤول التنفيذي الوحيد في شركة Apple الذي لعب دوراً مهماً في جميع الأحداث العامة لشركة Apple ، سواء كان ذلك إطلاق منتج أو خطاب رئيسي.
 - الحزم في اتخاذ القرار: كانت القيادة تملك مهارة الفرز والاختيار من بين أفكار موظفين ، والأفكار التي سبق فحصها للحصول على موافقتهم قبل عرضها. تأثر موظفو Apple الذين أتحت لهم الفرصة لمشاهدة عملية صنع القرار، بقدرة الرئيس التنفيذي على "اتخاذ القرار بشكل عادل".
- أسلوب القيادة الديمقراطية في شركة APPLE تحت إشراف تيم كوك .**
- اعتقد الكثيرون أن الشركة ستهلك بعد قيادة جوبز، حيث هناك بعض العوامل التي لا مفر منها والتي تخلق انقسامات وانخفاضات في أسعار الأسهم. لكن كوك الرئيس التنفيذي الجديد أذاك ، كان يعرف جوبز، وكان لديه منظور يتجاوز الواجهة لقد كان يعلم أن قوة الثقافة التي أنشأها جوبز جعلت بدورها جوبز قائداً فعالاً .
- على عكس أسلوب القيادة الأوتوقراطي للغاية للمؤسس لشركة Apple ، فإن الإدارة الحالية تمارس القيادة الديمقراطية وتعززها من خلال:
- بناء توافق في الآراء في الإدارة العليا فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية للشركة.
 - منح قدرًا أكبر من الاستقلالية لفريق تطوير المنتجات الجديدة ، مما قلل من المشاركة المباشرة للمدير التنفيذي في عملية تطوير المنتجات الجديدة.
 - اتخاذ خطوات جريئة ، حيث تخفض الأجور عندما تتخفض أسعار الأسهم. لقد توسعت الشركة في أسواق جديدة من خلال الاستحواذ، مع المحافظة على إخلاص Apple الفائق للبساطة.
 - بكل المقاييس ، فإن القيادة الحالية أسهل بكثير أقل تعاليًا وقسوة -

- القيادة الحالية مطلوبة بنفس القدر التي كانت عليه في القيادة السابقة و من نواح كثيرة.

- الاعتماد على الثقافة الموروثة من القيادة السابقهو الذي أبقى الشركة تمضي قدماً وأثبت أن القيادة لا تتشخص في كيان معين. بل يصنع القادة ثقافة عظيمة تصنع قادة عظماء مستقبليين.

- القيادة "الهادئة": هو أسلوب قيادي هادئ وفعال. في الوقت نفسه، تتعرض أحياناً لانتقادات من قبل المحللين ومراقبي الصناعة بسبب انتقاد هذه القيادة للطموح والحيوية، كما كانت في السابق. على سبيل المثال، وفقاً لتقرير كانت شركة Apple حذرة بشأن إدخال فئات منتجات جديدة. تم إطلاق Apple Watch في أبريل 2015، وهي الساعة الذكية الأولى عالمياً، لكن المبيعات الإجمالية كانت مخيبة للآمال. نمت Apple Music، التي ظهرت لأول مرة في يونيو 2015، بسرعة لتصل إلى 15مليون مشترك، ولكن يُنظر إليها على أنها نشاط تجاري منخفض الربح " الاعتماد على الخبراء التقنيين بدلاً من المديرين العامين في اتخاذ القرار مبدئياً مثيراً للاهتمام لقيادة Apple. هناك منطوق وراء هذا المبدأ. تعمل الشركة في صناعة تكون فيها دورة حياة المنتج قصيرة جداً ومعدلات التغيير التكنولوجي والتعطيل عالية. لا يوجد وقت للحصول على تعليقات سوقية شاملة وتوقعات السوق في ممارسات تطوير المنتجات الجديدة، ويتعين على Apple أن تراهن على التقنيات والخدمات والتصاميم التي من المرجح أن تنجح

- يعتمد عملاق التكنولوجيا بشكل أكبر على خبراءه التقنيين مقارنة بالمدرء العامين حتى في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومعظم المديرين خبراء. تعتقد الشركة أنه من الأسهل تدريب الخبراء ليصبحوا مديرين بدلاً من تدريب المديرين ليصبحوا خبراء، تعد الخبرة العميقة في وظيفتهم مطلباً أساسياً للمناصب الإدارية في Apple. أُطلق على ممارسات القيادة في الشركة لقب "الخبراء يقودون الخبراء".

الأسئلة:

- 1- قم بتقديم بطاقة فنية حول شركة آبل؟
- 2- ماذا يمثل كل من ستيف جوبز و تيم كوك بالنسبة لشركة آبل، و ما هو دورهم؟
- 3- من دراسة الحالة استخرج تعريف للقيادة؟
- 4- حسب مفهومك ما المعيار المعتمد في تصنيف القيادتين الأوتوقراطية و الديمقراطية؟
- 5- تكلم عن خصائص القيادة الأوتوقراطية؟ و عن عيوبها؟
- 6- وضح خصائص القيادة الديمقراطية؟ و وضح عيوبها؟
- 7- في رأيك لماذا اتبع ستيف جوبز النمط الأوتوقراطي و تيم كوك على النمط الديمقراطي في القيادة؟
- 8- حسب دراسة الحالة و رأيك الشخصي من يؤثر أولاً القائد أم القيادة؟