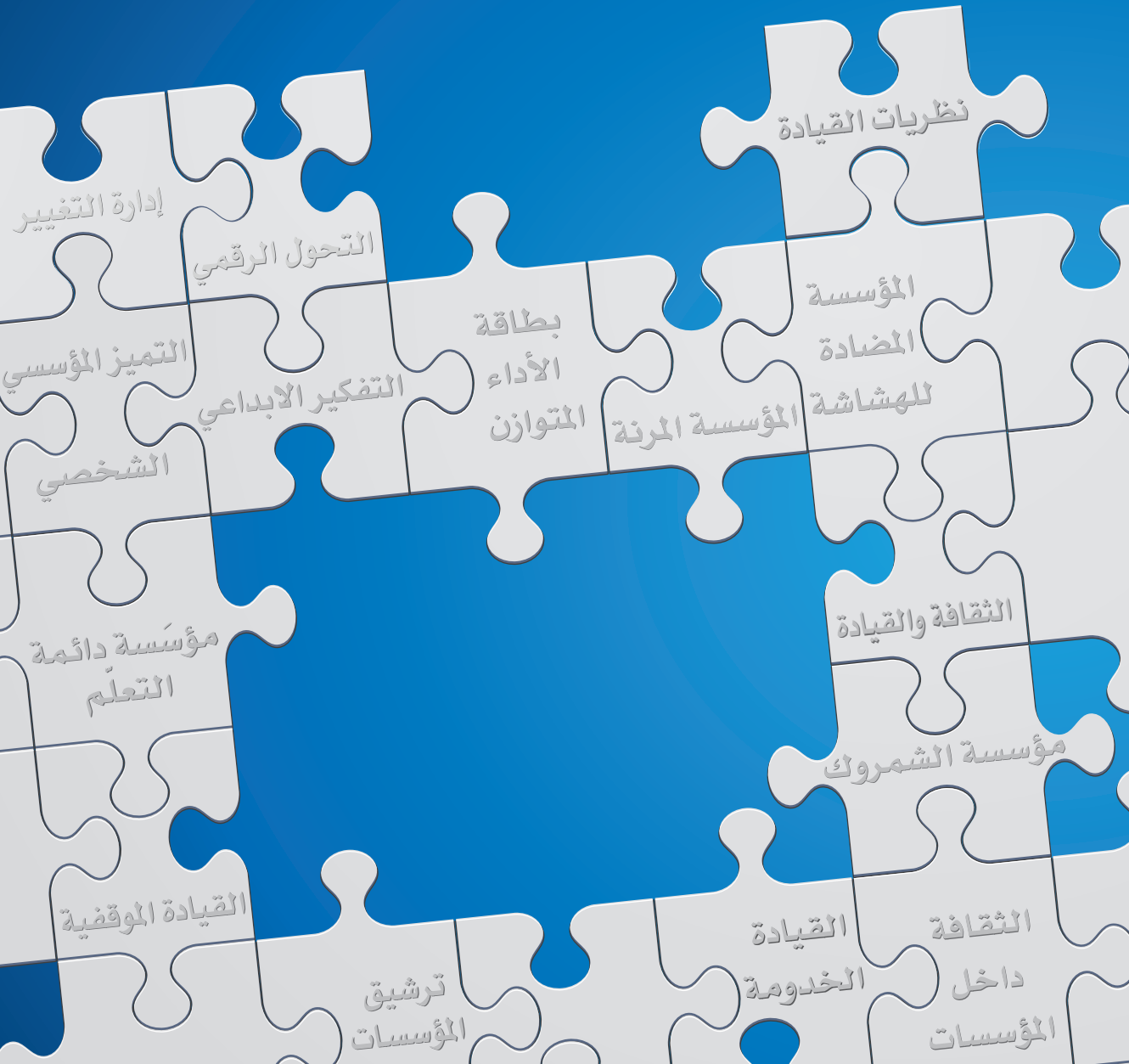


# مفاهيم في الإدارة والقيادة

منصور الجمري



منصور الجمري

مفاهيم في

# الإدارة والقيادة



اصدارات «الوسط»  
2016

المؤلف:

منصور الجمري

الناشر:

شركة دار الوسط للنشر والتوزيع  
المنامة، مملكة البحرين

رقم الناشر الدولي:

ISBN 978-99901-88-17-2

رقم الإيداع بإدارة المكتبات العامة:

2015/د.ع/773

© الطبعة الأولى 2016 (منقحة)

# الفهرس

9.....مقدمة

## 11 العملية الإدارية وترشيح المؤسسات

13..... العملية الإدارية

16..... رسالة المؤسسة ورؤيتها

17..... - أنموذج لرؤية ورسالة جمعية إحترافية

18..... بطاقة الأداء المتوازن

19..... «ترشيح» المؤسسات

20..... التحول الرقمي

21..... لا عودة لـ «التيلورية»

23..... المؤسسة المعرفية

25..... مؤسّسة دائمة التعلّم

## 27 الإبداع في العمل

29..... من «عصر المعرفة» إلى «عصر الذكاء»

31..... التفكير الإبداعي

32..... عقليات تشغيلية واخرى خلاقة

34..... الجانب الأيسر والجانب الأيمن من الدماغ

35..... تطوير القدرات الإبداعية

35..... - قَبَّعات التفكير الست

36..... استراتيجية ابتكار القيمة

## الدوافع البشرية نحو العمل

39

- 41.....نظريات الدوافع.....
- 43.....السعي لتحقيق الذات.....
- 46.....نظرية التحفيز والتشبيط.....
- 47.....نظرية المساواة في بيئة العمل.....
- 49.....نظرية التوقع.....
- 49.....التعاقد النفسي.....

## تنمية وإدارة الذات

51

- 53.....معالم الأشخاص الناجحين.....
- 55.....معالم الأشخاص غير الناجحين.....
- 56.....تنمية الذات.....
- 58.....نبوءة تحقيق الذات.....
- 59.....الإيحاء الذاتي.....
- 62.....العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية.....
- 63.....البعد الروحي في الإدارة.....

## إدارة الوقت والأولويات

65

- 67.....تنظيم الوقت.....
- 67.....- تحديد أنواع الأنشطة.....
- 68.....- قاعدة 80 - 20.....
- 68.....- أسباب تبديد الوقت.....
- 69.....- ارشادات لتنظيم الوقت.....
- 71.....مصفوفة تحديد الأولويات.....
- 72.....طريقة طرح الأسئلة.....
- 74.....معايير تحديد الأهداف.....

75.....انموذج خطة لتحديد أهداف ذاتية.....

77

## مواجهة التغييرات

79.....محفزات التغيير.....

80.....المؤسسة المرنة.....

82.....المؤسسة المضادة للهشاشة.....

84.....التغييرات المفاجئة.....

85.....- الانتقال من الصدمة إلى الاندماج.....

88.....التغييرات الاستراتيجية.....

88.....- إعادة هندسة العمليات الإدارية.....

89.....- أنموذج «كيرت لوين» لقيادة التغيير.....

89.....- أنموذج «جون كوتر» لقيادة التغيير.....

91.....- أنموذج «أدكار» لقيادة التغيير.....

93.....التغييرات التشغيلية.....

94.....- منهجية «كايزن».....

95.....- منهجية «6 سيجما».....

97

## القيادة الفعّالة

99.....القيادة ومصادر القوّة.....

100.....القيادة التحويلية.....

102.....القيادة الخدمية.....

104.....وظائف وأدوار المدير.....

106.....أنموذج GELI للقيادة.....

108.....الذكاء العاطفي.....

110.....قيادات غير فعّالة.....

## نظريات القيادة

113

- 115..... تصنيف نظريات القيادة.....
- 116..... أربع مجموعات لنظريات القيادة.....
- 117..... نظريات السّمات.....
- 119..... النظريات السلوكية.....
- 119..... - نظم الإدارة الأربعة.....
- 120..... - انموذج جامعة ولاية أوهايو.....
- 122..... - أنموذج الإدارة الشبكية.....
- 124..... النظريات الظرفية / الموقفية.....
- 126..... - نظرية المحور الإستمراري للقيادة.....
- 128..... - نظرية القيادة الموقفية.....
- 130..... - نظرية القيادة الموقفية الثانية.....
- 132..... - مواءمة نمط القيادة مع بيئة العمل.....

## قيادة الفريق الفعّال

133

- 135..... أنموذج «النظم التقنية-الاجتماعية».....
- 137..... نظرية «جون أدير».....
- 139..... تنمية فريق العمل الفعّال.....
- 140..... تماسك فريق العمل الفعّال.....
- 141..... أدوار أنموذجية لفريق العمل الفعّال.....
- 143..... فريق العمل غير الفعّال.....
- 145..... الفكر الموحد للمجموعة.....
- 147..... تسوية الخلافات.....
- 148..... التعامل مع «الفيل في الغرفة».....

## الثقافة والقيادة

151

- 153..... الثقافة وأنماط الحياة.....

154	فرضيات «علي الوردى» حول المجتمعات العربية.....
156	«عبدالله العروي» وظواهر الثقافة العربية.....
157	ملاحظات «إياد مدني» حول السلوكيات السلبية.....
159	تأثير الثقافة الوطنية على إدارة المؤسسات.....
161	النمط القيادي في الثقافة العربية.....

## 165 الثقافة داخل المؤسسات

167	دور الثقافة في قيادة المؤسسات.....
168	أنموذج ماكينزي لتحليل الشركات.....
169	الثقافة المؤسسية.....
170	أنواع الثقافات المؤسسية.....
175	معالجة المعلومات واتخاذ القرارات.....
176	النماذج القيادية ضمن إطار القيم المتنافسة.....
178	آلية تقييم الثقافة المؤسسية.....

## 183 ربط السلوكيات الفردية بثقافة المؤسسة

185	الكفاءات الأساسية.....
187	- مثال عملي على استخدام نهج الكفاءات.....
189	مؤسسة الشمروك.....
190	أنموذج ثقافة «غوغل».....
192	اضمحلال ثقافة «موتورولا».....
194	جمود ثقافة «جنرال موتورز».....

## 197 حوار مع «توم بيترز»: من «التميز المؤسسي» إلى «التميز الشخصي»

207	المراجع.....
-----	--------------





## مقدمة

لماذا نحتاج إلى الحديث عن الإدارة والقيادة؟ ببساطة، لأن كلاً منا أصبح مسئولاً عن تنمية ذاته، وعن تنمية المحيط الذي يعيش فيه، وبالتالي فإنه مسئول عن قيادة نفسه، ومن المحتمل جداً أن يكون مسئولاً عن قيادة الآخرين، أو الاشتراك في قيادتهم، سواء كان ذلك في محيط الأسرة، أو المنطقة، أو المهنة، أو المؤسسة، أو على مستوى الشأن العام. في كل الأحوال فإن كلاً منا يحتاج إلى علم وفن الإدارة والقيادة.

وفي القطاعات الإقتصادية، فإن القادة مسئولون عن مساعدة مؤسساتهم والعاملين فيها في عملية النمو والازدهار، والقيادة الفعّالة هي تلك التي تستطيع تكوين زخم يكفي للتأكد من أن الموقع التنافسي للمؤسسة يحافظ على مستوى ما تطلبه السوق ويتفوّق في الأداء على المنافسين. وهذا الأمر يتطلب النظر إلى المستقبل، وفي الوقت ذاته يتوجب الالتفات لمتطلبات الوقت الحاضر. ولكن الانشغالات المتكررة في حياتنا اليومية قد تجعل من الصعب على القادة القيام بهذه المسؤوليات بصورة فعّالة. غير أن الإعداد القوي والمناسب يساعد الأشخاص على التحضير وتجنّب الفشل. والقادة يتوجّب عليهم امتلاك رؤية وإعداد أنفسهم ومن معهم بحيث لا تفوتهم أي فرصة سانحة لتحقيق تلك الرؤية.

القيادة تعني المسؤولية، وكلما كبرت المهام القيادية كلما كبرت المسؤولية وتوقفت في مستوى معيّن بانتظار اتخاذ قرار مناسب. ولقد عبّر عن ذلك الرئيس الأميركي الأسبق هاري ترومان (في الفترة بين 1945 - 1953) من خلال وضع لوحة على مكتبه كتب عليها عبارة شهيرة *The Buck Stops Here* للإشارة إلى أن أي مشكلة أو قضية تصل إليه يجب أن يتعامل معها ويتخذ قراراً بشأنها، ولا يحيلها لغيره من دون توجيه أو قرار.

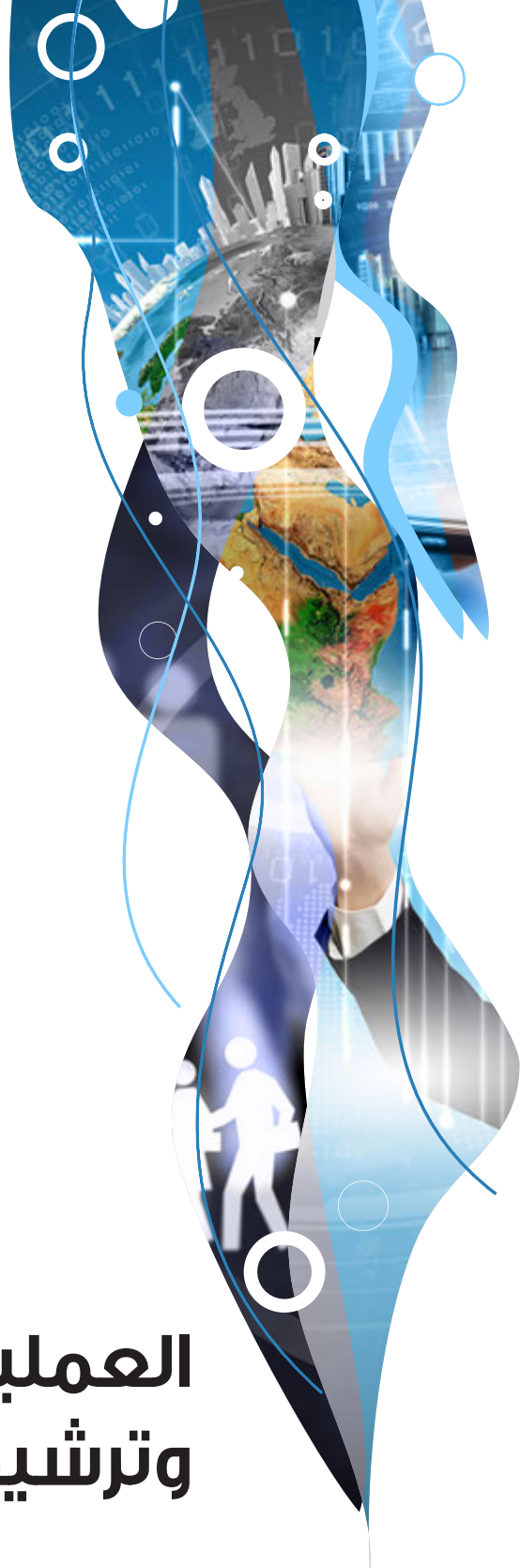


هذه العبارة *The Buck Stops Here* وضعها الرئيس الأميركي الأسبق هاري ترومان على مكتبه في البيت الأبيض  
المصدر: <http://www.trumanlibrary.org/buckstop.htm>

القادة الجيدون هم الذين يتصرفون بوعي واخلاص واقتدار، ويكونوا أنموذجاً يحتذى به من قبل الآخرين، سواء كان ذلك في الفهم أو العطاء أو الحماس. القادة الجيدون هم الذين يخلقون قيادات معهم، بعكس القادة غير الجيدين الذين يخلقون أتباعاً يصفقون لهم أو يخافون منهم. القادة الجيدون هم الذين يحترمون الآخرين ويقدسون كرامتهم، ويؤمنون بقدرة كل إنسان على التعلّم والتطوّر المستمر.

القيادة الفعّالة ليست هدية مجانية تأتي مع الولادة، مثل موهبة الموسيقى أو الرسم على لوحة فنية، ولو كان الأمر هكذا لتعطلت أو انهارت الحضارة المعاصرة. إن من يولد ومعه مواهب فريدة هم الأقلية، ولو كنا سنبحث عن هذه الأقلية فإننا سنحتاج إلى عملية معقدة ومضنية لاكتشاف هؤلاء الموهوبين بإمكانات عالية في وقت مبكر من حياتهم، ومن ثم سيتوجّب علينا رعايتهم للمحافظة على مواهبهم حتى يكبروا ويقودوا الأعمال. ولكن الحضارة المعاصرة لا تقوم على الأقلية الموهوبة التي قد لا تتجح في المهمة على أي حال، ولا يمكن أن نأمل في العثور على عدد كافٍ من الناس للمهام التنفيذية للمجتمع الحديث بهذه الطريقة.

إنّ الانشغالات المتكرّرة في حياتنا اليوميّة، قد تجعل من الصعب على القادة القيام بمسئولياتهم بصورة فعّالة. ولكن حضارة اليوم تقوم على المؤسسات التي تحتاج إلى عدد كبير من الناس القادرين على ممارسة دور القيادة الفعّالة، وهؤلاء يمكن تنميتهم وتطويرهم وتدريبهم، وهو ما يوجب عليهم معرفة طبيعة العملية الإدارية وكيفية التعامل مع مفاهيم الإدارة والقيادة بما يساعدهم على قيادة أنفسهم أولاً، وقيادة مؤسساتهم ثانياً، والمساهمة في تقدم مجتمعاتهم وبلادهم ثالثاً، وهذا ما سنسعى إلى توضيح جوانب منه من خلال هذا الكتاب الذي يتطرّق إلى مفاهيم محورية في الإدارة والقيادة.



# العملية الإدارية وترشيح المؤسسات



# العملية الإدارية

الإدارة علم وفن، وهي ضرورة للتنمية، ومن دونها لا يمكن الصعود بمستوى هذا البلد أو ذاك. الإدارة كفنٌ موجودة منذ أن عرفت الإنسانية حضارتها الأولى، ولكنها أصبحت في العصر الحديث علماً متكاملاً المعالم. الدولة المتقدمة في عصرنا هي تلك الدولة التي تمتلك قدرات إدارية - تنفيذية تستطيع حمل المسؤولية الوطنية على عاتقها، بل إن مدى تطور هذا البلد أو ذاك يمكن معرفته من خلال دراسة القدرة الإدارية لدى النخب التي تدير الأعمال السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي عالم الاقتصاد يلعب علم الإدارة الدور الأساس في نجاح هذا المشروع أو تلك الشركة التي توظف أفضل القدرات الإدارية في مجالس إدارتها وفي عملياتها المختلفة. فالمدراء التنفيذيون يحددون مدى نجاح أو فشل المؤسسات، وعملية اختيارهم تعتبر أهم خطوة لكل مؤسسة تود البقاء في عالم تنافسي، يتنافس على الجودة وعلى الأسعار وعلى الزمن الذي يمكن للمؤسسة أن توفر منتجاتها أو خدماتها للزبائن من خلاله.

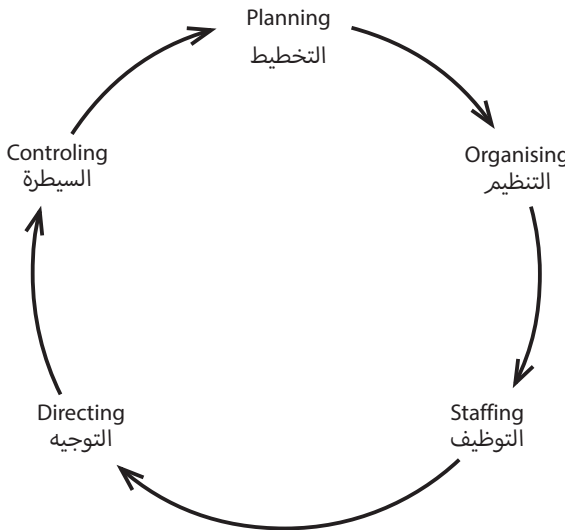
العالم الفرنسي هنري فايول Henri Fayol (عاش بين 1841 و 1925) كان أول من طرح تنظيراً للعملية الإدارية في مطلع القرن العشرين. فايول قال إن العملية الإدارية لها خمسة أبواب وهي: التخطيط، التنظيم، التوظيف (اختيار الأفراد)، التوجيه (التنسيق والقيادة)، والسيطرة (المراجعة وإعادة التقييم والتحكم في مسيرة العمل).

هذا التبويب مازال صحيحاً بصورة عامة، لكن التفاصيل الداخلة بين هذه الأبواب تعمل بالتوازي وليس بالتسلسل. غير أن فكرة فايول تبقى قوية في مدلولها، لأن أي عمل يجب أن يبدأ بالتخطيط، وبعد وضع الخطة الاستراتيجية يتم إنشاء التنظيم، أو تتم إعادة صوغ الجهاز التنظيمي لتحقيق أهداف الخطة. وهذا التنظيم لا يمكن أن يسير من دون أفراد يملأون الوظائف المطلوبة، والأفراد يحتاجون للقيادة، والقيادة والأفراد والتنظيم والخطة بحاجة إلى المراجعة المستمرة وإعادة التقييم والتفويم والتصحيح.

وفي كل باب من أبواب العلوم الإدارية، تظل الحاجة ماسة إلى أشخاص محترفين يمتلكون أحدث وأدق المعلومات عن المجال الذي يوظفون به. وهؤلاء بحاجة إلى أدوات تنظيمية ووسائل للمراقبة والمراجعة، وهي وسائل متعددة وبعضها متطور جداً، وأخرى سهلة الاستيعاب والتطبيق.

في كل الأحوال فإن المدير الناجح بحاجة إلى معرفة عدد من المهارات الأساسية لكي يكون مديراً ناجحاً. فهو بحاجة إلى أن يفهم شيئاً عن سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وهو العلم الذي يطلق عليه Organizational Behaviour، كما أنه بحاجة إلى فهم أساسيات الشئون الحسائية والمالية، وبعض وسائل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة، والعمل كفريق فاعل Teamworking، والتعامل مع الإحصاءات الأساسية الخاصة بنوعية العمل والسوق والمهنة والمؤسسة، وفوق هذا وذاك يجب أن تكون لديه القدرة على التفكير الواضح لاقتراح الحلول واختيار البدائل والتغلب على المشكلات والقدرة على التخاطب مع الآخرين بصورة كتابية أو شفوية، والتحدث بلغة مقبولة. فالمهندس يجب أن يتحدث مع عالم الهندسة بلغة واضحة ومفهومة، والصحافي يجب أن يفهم كيف يتعامل مع عالم الصحافة، والطبيب مع عالم الطب... الخ.

العملية الإدارية The Management Process، بحسب فايول توضح أن القائد يتعامل أكثر في كل ما يتعلق بالناس (التوظيف والتوجيه والسيطرة)، وفي حين أن المدير الجيد غالباً ما يكون قائداً جيداً، والعكس كذلك، إلا أن هذا ليس بالضرورة هو الحال بالنسبة للعديد من الأمثلة. الإدارة تعني تحقيق الأهداف من خلال الآخرين، وتتطلب التعامل مع تفاصيل الشئون التنفيذية، أما القيادة فتتطلب التأثير على الناس لتحقيق الأهداف المرجوة.



رسم بياني يوضح العملية الإدارية The Management Process

تتطلب العملية الإدارية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتواصل المستمر من خلال القيام بما يأتي:

**1. التخطيط:** هذا النشاط يستهدف توضيح ما هو الغرض أو الهدف من العمل أو المشروع أو الشركة، وهذا يشمل توقعات ما ستؤدي إليه خطة العمل الحالية، تحديد الأهداف والنتائج المرجوة، ووضع استراتيجيات، وتقرير كيف ومتى تتحقق الأهداف، وتحديد الأولويات وتوقيت الخطوات والموازنة وتخصيص الموارد، وتحديد الإجراءات وتوحيد الأساليب ووضع سياسات لاتخاذ القرارات بشأن المسائل المتكررة.

**2. التنظيم:** تحديد الطريقة التي يتم تقسيم العمل من خلالها إلى وحدات، وتحديد الهيكل التنظيمي، ورسم العلاقات وتحديد خطوط الاتصال لتسهيل التنسيق بين المناصب والمهام، تحديد المؤهلات المطلوبة لكل منصب ووظيفة.

**3. التوظيف:** تحديد الأشخاص المؤهلين للقيام بالعمل المطلوب في كل منصب، وتعريف الموظفين بالمناصب التي سيغفلونها، وتدريب وتطوير معارف ومهارات الموظفين.

**4. التوجيه:** تمكين العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، توكيل المهمات، وتحفيز العاملين على اتخاذ الإجراءات وتنسيق الجهود، وإدارة الخلافات من خلال حل النزاعات وتطوير العمل الجماعي، وإدارة التغيير من خلال تحفيز الإبداع والابتكار في تحقيق الأهداف.

**5. السيطرة:** قياس النتائج مقابل الخطة، إعادة التخطيط وإجراء التصحيحات، تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة للسيطرة على العمل، ووضع معايير الأداء وتحديد الشروط والضوابط والمؤشرات، وقياس النتائج، والتأكد من مدى تطابقها مع الأهداف والمعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وضبط الخطط ومكافأة ومعاقبة العاملين وفقاً للأداء.



# رسالة المؤسسة ورؤيتها

إن «رسالة المؤسسة» Mission Statement تعتبر إطاراً لتقييم أنشطة المؤسسة، وفي العادة، فإن الكثير من المؤسسات تبدأ بتحديد رؤيتها للمستقبل Vision Statement، ومن ثم تحدد رسالتها الحالية.

الفرق بين «رسالة المؤسسة» من جانب، و «الرؤية المستقبلية» للمؤسسة من جانب آخر، هو أن رسالة المؤسسة تتحدث عمّا تقوم به المؤسسة «حالياً»، بينما الرؤية تتحدث عن الوضع الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه «مستقبلاً».

إن هناك الكثير مما قيل عن أهمية تحديد الرؤية والرسالة، وفي مقابل ذلك يتساءل آخرون عن مدى أهمية كتابة بيانات مختصرة لتوضيح ما تهدف إليه المؤسسة من نشاطها.

أحد أسباب العيوب في كتابة رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، هو أن المؤسسات قد تلجأ إلى جهات خارج المؤسسة لكتابتها، وبالتالي فإنها تتعامل مع ذلك وكأنها سلعة يتم شراؤها، وكثير منا يشتري سلعاً ولكنه لا يستفيد منها في نهاية الأمر. وعليه، فإن التعامل مع كيفية تحديد وكتابة رؤية ورسالة المؤسسة يجب أن ينبع عن وعي وإدراك لدى القائمين على المؤسسة، بحيث يتحول البيان المختصر إلى عبارات تسترشد بها قيادة المؤسسة والعاملون فيها لتوجيه الأنشطة بما يحقق الأهداف الرئيسية، والقيم والثقافة التي تلتزم بها جميع طواقم المؤسسة، من أجل تحقيق رضا الزبون وتوافق جميع أصحاب المصلحة. وأصحاب المصلحة هم الذين تحتاجهم المؤسسة لكي تستمر في وجودها، وهؤلاء يشملون: الزبائن، والعاملين في المؤسسة، والمساهمين، ومجلس الإدارة، والموردين، والموزعين، والدائنين، والحكومة، والنقابات والمجتمع المدني، وعامة الجمهور.

إن «رسالة المؤسسة» تحدد السبب والغرض من وجود المؤسسة «حالياً»، وبالتالي فإن البيان التوضيحي للرسالة من المفترض أن يحدد ماهية الشركة وأن يجيب على الأسئلة الآتية:

- ما هو النشاط الذي تمارسه المؤسسة؟ وما هو الغرض من وجودها؟
- من هم أصحاب المصلحة الذين سيستفيدون من نشاط المؤسسة؟
- «كيف» ستحقق المؤسسة غرضها وأهدافها الأساسية المتعلقة باحتياجات الزبائن؟

- ماذا يميز المؤسسة عن المنافسين الآخرين؟ ما هي بصمتها الخاصة المختلفة عن الآخرين؟
- ما هي قيم وثقافة المؤسسة؟

أما الرؤية، فهي التي تحدد ما تود المؤسسة تحقيقه في المستقبل، ويجب أن تكون الرؤية ملهمة وتنظر إلى المستقبل بعيون ثاقبة. فمثلاً، كان الرئيس الأميركي جون كينيدي (بين 1961 و 1963) قد حدد في مطلع الستينات من القرن العشرين رؤية بلاده في تحقيق هبوط الإنسان على القمر، وهو ما تحقق في 1969، عندما هبط أول إنسان على القمر وعاد سالمًا مع صاحبه. وقد أرسلت أميركا ست بعثات (بمجموع 12 رائدًا للفضاء) هبطوا على القمر وعادوا إلى الأرض سالمين ما بين 1969 و1972.

## أنموذج لرؤية ورسالة جمعية إحترافية

من النماذج الجيدة ما طرحه، مثلاً، جمعية الإدارة الأميركية American Management Association، بالنسبة لرؤيتها ورسالتها، وهي كما يأتي:

- **الرؤية:** تسعى جمعية الإدارة الأميركية لأن تكون المؤسسة الرائدة في العالم، وذلك من خلال تقديم مجموعة واسعة من الخدمات ذات الجودة العالية في مجالات التطوير الإداري والتعليم، وذلك بهدف إحداث تغيير ذي مغزى للأفراد والمنظمات والمجتمع بصورة عامة.

- **الرسالة:** إن جمعية الإدارة الأميركية مؤسسة دولية تشكل من أعضائها على أساس غير ربحي، وتوفر مجموعة واسعة من الخدمات في مجال التطوير الإداري والخدمات التعليمية للأفراد والمنظمات.

كما أن الجمعية توفر للأفراد والمنظمات، في جميع أنحاء العالم، المعارف والمهارات والأدوات اللازمة لتحقيق التميّز في الأداء، والتكيف مع الواقع المتغير، والازدهار في عالم معقد وتنافسي. والجمعية هي بمثابة منتدى لتبادل المفاهيم الرائدة والأفكار ووجهات النظر حول الممارسات والاتجاهات الإدارية.

وتحافظ الجمعية على أعلى درجات الالتزام بالممارسات الأخلاقية في مجال الأعمال، وتلتزم بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتسعى من أجل رفاه زبائنها، وأعضائها، وموظفيها.

# بطاقة الأداء المتوازن

فكرة «بطاقة الأداء المتوازن» Balanced Scorecard طرحها كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون Robert Kaplan & David Norton في بحث نشره في «هارفارد بيزنس ريفيو» في 1992. وحالياً، تستخدم «بطاقة الأداء المتوازن» على نطاق واسع لمواءمة الأنشطة التي تمارسها أية مؤسسة مع رؤيتها الإستراتيجية، وذلك من خلال مراقبة وقياس الأداء في أربعة مجالات، وكل مجال يحدد منظور المؤسسة لتحقيق نجاحها بعيد المدى، ويضع المقاييس اللازمة للتأكد أن إمكانات الشركة تتوجه لتحقيق الأهداف المنشودة. هذه المجالات الأربعة هي:

- **منظور الضبط المالي Financial Perspective**: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهل الجوانب المالية، والبيانات المالية يمكن تلخيصها في مقاييس الأداء بالنسبة إلى الربحية المتوخاة، كأن تستهدف الشركة الحصول على أكثر من 15 في المئة ربحاً صافياً، أو تحقيق التوازن بين الصرف والإيرادات، أو تحقيق 10 في المئة أكثر من السنة التي سبقت بالنسبة إلى العائد على الاستثمار، أو المحافظة على التدفق النقدي بمستوى محدد، أو منع تراكم تحصيل الديون لأكثر من ستة أشهر... إلخ.

- **منظور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective**: يتضمن هذا المنظور مدى اهتمام المؤسسة بتدريب الموظفين، وثقافة المؤسسة المتصلة بتحسين قدرات العاملين، وهذا يتطلب تخصيص، مثلاً 10 في المئة، أو أكثر، من أوقات الموظفين للتدريب، وأن يشارك كل عامل بفكرتين شهرياً لتطوير مجال عمله... إلخ.

- **منظور العمليات الإدارية/ التشغيلية Internal Perspective**: ويشير هذا المنظور إلى العمليات الداخلية لإدارة وتشغيل عمل المؤسسة، وتحديد مقاييس للتأكد من أن المنتجات والخدمات تطابق متطلبات الجودة، مثلاً أن يكون الهدف تخفيض الانتظار في تمرير المعاملة من يوم إلى ساعتين، خفض الأخطاء بنسبة 50 في المئة عن مستواها السابق، وغيرها مما يتعلق بزيادة الكفاءة في أداء العمل.

- **منظور خدمة الزبائن Customer Perspective**: وهذا الجانب يوضح مدى اهتمام المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن، والتعرف على مستوى الرضا (مع قلة الشكاوى)، مثلاً: تسريع عملية التوزيع بـ 15 في المئة مقارنة مع السنة التي سبقت، تقليل الكلفة والأسعار بـ 20 في المئة من دون المساس بالجودة، وخفض شكاوى الزبائن إلى الصفر.

إن تطبيق إطار قياسي بحسب «بطاقة الأداء المتوازن» يأتي تأكيداً على الفكرة القائلة بأن مقاييس الأداء غير المالية لها أهمية استراتيجية مماثلة للمقاييس المالية التقليدية التي تحقق مردودات مباشرة، إذ إنه ومن دون الأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر الأخرى، فإن الأداء المالي الجيد لا يتواصل على المدى البعيد.

إن الكثير من الشركات الأميركية والأوروبية الكبيرة قد اعتمدت إطار «بطاقة الأداء المتوازن»، وأن هناك تزايداً في منطقة الشرق الأوسط في استخدام هذا النهج الجديد في قياس مؤشرات الأداء. وحتى الحكومات والمستشفيات ومؤسسات التعليم وغيرها أدخلت هذا النهج ضمن ما يسمى بـ «التميز في الأداء»، لمساعدة المسؤولين في التعرف على ما ينبغي القيام به.

## «ترشيح» المؤسسات

يزداد الحديث عن الحاجة إلى «ترشيح» المؤسسات»، ووصل المصطلح مؤخراً إلى الحديث عن «ترشيح الحكومة»، والمفهوم يتحدث عن المؤسسة الرشيقة Agile Organization ، أي المؤسسة المرنة التي تتمكن من الاستجابة للتغيرات في السوق أو البيئة المحيطة بها.

هذا النوع من المؤسسات يركز على الزبون، ويدعو إلى عرض الخدمة أو المنتج بصورة متنوعة تليق بما يطلبه الزبون، وذلك بدلاً من عرض نوع واحد من الخدمة أو المنتج لجميع الزبائن.

لكن كيف تتمكن هذه المؤسسة من توفير خدمات ومنتجات متنوعة تستجيب لمتطلبات المستخدمين مع الإبقاء على الكلفة في أدنى مستوياتها؟ الجواب على ذلك يكمن في كيفية استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة، وفي نوعية العاملين لديها، وفي كيفية تحقيق التقدم السريع في التكنولوجيا والالتحاق بالتحويلات المتسارعة في السوق عبر التحسين المستمر وتقليل الهدر في الامكانات.

هذه المؤسسات الرشيقة ترفض النمط الهيكلي التقليدي، وترفض البيروقراطية الصارمة، ولديها خصائص تميزها عن غيرها، ومنها:

- أن العاملين فيها يمتلكون كفاءات محورية، ويتقنون معارف ومهارات احترافية، مدعومة بمهارات ناعمة، وهؤلاء ملتزمون ومؤمنون بمهماتهم، وطريقة تعاملهم مع الإجراءات المرنة والفعالة.
- العاملون في هذه المؤسسات لديهم القدرة على التكيف المستمر، ويتجاوبون مع نمط متطور من القيادة التحفيزية التي تلهمهم باستمرار، وتجعلهم متماسكين من خلال تحقيق النجاح الملموس.
- يستند العاملون في طريقة تنفيذ مهماتهم إلى روح الفريق الواحد Teamworking، ويعتمدون نهج التواصل الأفقي المفتوح من أجل تيسير التعاون وتبادل الخبرات.
- هذه المؤسسات الرشيقة تكون أيضاً «نحيفة» Lean، وذلك لكي تتمكن من تعظيم القيمة للزبائن، مع تقليل النفقات، وبأقل كمية من الموارد.
- المؤسسات الرشيقة تستجيب للمتغيرات في طلبات الزبائن بسرعة ومن دون كلفة عالية، وهي تتمكن من ذلك لأن هيكليتها أفقية أكثر، وكفاءات العاملين فيها متطورة وملائمة للمستوى التنافسي في السوق.

## التحول الرقمي

«التحول الرقمي» أصبحت من أكثر العبارات تكراراً في عالم الإدارة في هذه الفترة، وهذا يشير إلى التغييرات الكبرى التي تحدثها حالياً التكنولوجيا الرقمية، ولاسيما بعد الانتشار الواسع للهواتف الذكية وتطبيقاتها في جميع جوانب المجتمع، وقریباً ستنتشر استخدامات «انترنت الأشياء» والطباعة ثلاثية الأبعاد، وجميعها تعني أن «التحول الرقمي» الكبير لم يعد موضوعاً أكاديمياً أو مادة للخيال السينمائي، وإنما هو ممارسة حياتية يومية.

أن التركيز على هذه العبارة يأتي للتوضيح بأن هذه الفترة تتميز عن الفترات السابقة في أن التكنولوجيا الرقمية لا تسهل العمليات التقليدية السابقة فحسب، وإنما قد تستبدلها بالكامل. كما أن هذا «التحول الرقمي» لا يحدث إلا إذا واجدت «ثقافة الإبداع» في بيئة العمل، بحيث يمكن إلغاء الأساليب التقليدية في كل الشركات الصغيرة والكبيرة، وفي قطاعات

الأعمال بصورة شاملة، وفي خدمات الحكومة، وفي وسائل الاتصال الجماهيري، وفي الفن، والطب والتعليم... الخ.

«التحول الرقمي» مفهوم متكامل يشير إلى تغيير المكونات الأساسية للعمل، ابتداءً من البنية التحتية، ونماذج التشغيل، إلى التوزيع والتسويق، ما يعني أنه برنامج يمس كل وظيفة في كل مجالات الأعمال.

أما لماذا كل هذا الحماس حالياً، فإن ذلك يعود إلى محفزات رئيسية في بيئات الأعمال، منها التقدم الكبير في سعة وسرعة ورخص وسائل الاتصال والتطبيقات الذكية الهائلة وتغيُّر الطلب على السلع الاستهلاكية، وتغيُّر المنافسة. إضافة إلى كل ذلك، فإن الأزمات الاقتصادية المتلاحقة أعادت صوغ الأسواق، وهذه المتغيرات لم تعد سطحية، وإنما هي عميقة الجذور تتزامن جميعها لتساهم في إيصال الأمور إلى نقطة تحوُّل لا رجعة فيها.

## لا عودة لـ «التaylorية»

المقصود هنا بـ «التaylorية» Taylorism هي المدرسة العلمية في الإدارة، التي طوَّرها فريدريك تايلور Frederick Taylor (عاش بين 1856 إلى 1915) في نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين، واستمرت تسيطر على طريقة إدارة المصانع والشركات لفترات طويلة.

تايلور آمنَ بضرورة تقسيم العمل إلى أجزاء، ومن ثم توجيه العمال إلى القيام بكل جزء على حدة، وبعدها يتم تجميع تلك الأجزاء، ويعتبر العامل من خلال هذا التنظيم الإداري مجرد امتداد للآلة.

كان من المتحمسين للمدرسة التaylorية «هنري فورد»، الذي طبق العديد من أفكاره في صناعة سيارات الفورد، كما أن القائد الشيوعي فلاديمير لينين - بحسب مجلة الإيكونوميست - اعتبر «الإدارة العلمية» واحدة من الركائز الواجب استخدامها لإقامة النظام الاشتراكي.

وعندما توسعت الصناعات في مطلع القرن العشرين نمت الحاجة لتنظيم المصانع والمعامل من خلال هيكلية يمكن التحكم بها لمعرفة الإنتاج ونوعيته وجودته، ولذا ظهرت

دراسات تتحدث عن الهيكلية structure. ثم توسعت الدراسات الإدارية من أجل زيادة الإنتاجية productivity ومن أجل الحصول على أكبر قدر من الإنتاج من الهيكلية التنظيمية.

مع تعقد العمليات الإنتاجية والخدماتية وارتباطها ببعضها الآخر ظهرت في منتصف القرن العشرين الدراسات التي نظرت الى عملية الإنتاج كما تنظر الى الأنظمة الهندسية systems. إلا ان كل هذه الدراسات كانت لا تركز بما يكفي على الجانب الإنساني، ولذلك سرعان ما بدأت الدراسات السلوكية behavioural studies تدخل عالم الإدارة للتعرف على الدوافع التي تدفع بأي إنسان للقيام بعمل ما. وبعد ذلك تطورت الدراسات الإدارية في ثمانينات القرن العشرين، ودفعت بإدخال مفاهيم القيم والثقافة culture التي استطاعت أن تعطي أبعاداً أخرى لعلم الإدارة لم تكن موجودة في المقاربات السابقة.

ومع انتقال العصر الصناعي إلى العصر الرقمي، وفقاً للأب الروحي لعلم الإدارة بيتر دراكر Peter Drucker، فإن المجتمعات أصبحت تعتمد في تطورها على مؤسسات معرفية، أي انها تقوم على «عمّال المعرفة»، بدلاً من «عمّال المصانع» كما كان في الماضي. عمّال المعرفة مسئولون عن المساهمة في، والتأثير على أداء المؤسسة بهدف الحصول على النتائج المرجوة، وهؤلاء قد يكون أحدهم «مديراً»، وقد يكون «فني أشعة»، وقد يكون مسئولاً عن رعاية المرضى، وهلم جرا، وعامل المعرفة يتوجّب عليه اتخاذ قرارات، وليس فقط تنفيذ أوامر روتينية. وعليه، فإن الإطروحات اتجهت نحو الحديث عن ادارة المعرفة knowledge management، وتعزز هذا التوجه أكثر مع التحول الرقمي الواسع الإنتشار.

لكن في 15 أغسطس / آب 2015 نشرت صحيفة «نيويورك تايمز» مقالاً أشار إلى عودة احتمال المدرسة «التايلورية» في شركة رقمية، وهي «أمازون» المتخصصة في تجارة التجزئة عبر الإنترنت، وأن العامل في هذه الشركة أصبح مجرد امتداد للحاسوب، تماماً كما كان في مطلع القرن العشرين مجرد امتداد للمكنة.

غير أن مؤسس شركة «أمازون» Amazon.com جيف بيزوس Jeff Bezos رفض هذا الوصف، وقال إن شركته الرقمية العملاقة أبعد ما تكون عن المدرسة التايلورية، وإنها تهتم بالإنسان، وتعتمد على قدراته الخلاقة، وإن شركته لا تعتمد فقط على قياس الوقت الذي يصرفه العامل في تمرير إجراءات الحاسوب.

من المؤكد أن الهواتف الذكية أصبحت اليوم لها استخدامات عديدة، ومن خلالها

يمكن، مثلاً، أن تعرف أين يتواجد أي شخص، وكم مدة تواجده في هذا المكان أو ذاك، وهذا يشبه أجهزة التوقيت (الساعات) التي كان يستخدمها تايلور لقياس الوقت الأثموزجي المطلوب من كل عامل أن يؤديه في جزئية العمل المخصصة له.

وعليه، فإن البشر قد يتحولون إلى ما يشبه meatware، أي أدوات من لحم، من دون الحاجة لمواهب أو قدرات عقلية خارج إطار تلك الأجهزة الرقمية.

مؤسس «أمازون» جيف بيزوس تفاجأ من الاتهامات والأوصاف التي ألصقت بشركته التي تصدر الاقتصاد الرقمي المتنامي، وقال بأنه وعلى النقيض مما قيل عن شركته القائمة على منهج «التجارة الإلكترونية» منذ 20 عاماً، فإن من يعمل فيها يتمتع بوقته ضمن بيئة وديّة، وفي الوقت ذاته يشارك كل عامل في صناعة التاريخ عبر الوسائل الرقمية ومنهجية الفريق الواحد. وقال لو أن شركته تتبع التaylorية لكان هو أول من يتركها.

النقاش لايزال مستمراً، وهناك من يصرُّ على أن «أمازون» قد حوّلت وظائفها إلى أعمال روتينية تُخضعُ الإنسان لسلطة الحاسوب، وتحول العامل إلى امتداد «لحمي» للشرائح الإلكترونية. وفي الوقت ذاته، يرفض مؤسس «أمازون» كل ذلك ويسعى لإثبات ان شركته تعتمد على «ثقافة الإبداع».

## المؤسسة المعرفية

يبرز مصطلح «المؤسسة المعرفية» أو «المؤسسة القائمة على المعرفة» (Knowledge-Based Organization (KBO ليصف تلك المؤسسات التي تقدم منتجات Products أو خدمات Services «كثيفة المعرفة» knowledge-intensive.

من الناحية الوظيفية، فإن المؤسسة المعرفية لديها محتوى يستمد مكوناته من البيانات، data، المعلومات، information، المعرفة knowledge، والتي تستحوذ عليها المؤسسة، وتؤرشفها، وتنظمها، بحيث يمكن استخدامها من أشخاص آخرين (غير الذين جمعوها).

وهذا يتطلب وجود بنية تحتية infrastructure لتمكين تبادل المحتوى عبر جميع عناصر المؤسسة والشركاء الخارجيين، بحسب الحاجة المؤسسية لذلك. والمؤسسة المعرفية لديها



إجراءات ووسائل لدمج المحتوى من مصادر متعددة، وتعبئة تلك الإمكانيات لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.

المؤسسة المعرفية تبنى أيضاً ثقافة التعلُّم الدائم، وتشجّع التعلم الفردي والجماعي للعاملين فيها، وتحتضن التغيير التطوري المستمر للحفاظ على نفسها في بيئة متغيرة باستمرار.

أن مصطلح المؤسسة المعرفية knowledge-based organization يطلق على المؤسسات التالية:

- مؤسسات ذات منتجات Products أو خدمات كثيفة المعرفة.
- مؤسسات تقوم على عمليات Processes ذات كثافة معرفية.
- مؤسسات ذات غرض Purpose كثيف المعرفة، ويقصد بالغرض الرسالة والمهمة التي قامت من أجلها المؤسسة.
- مؤسسات تمتلك منظوراً Perspective كثيف المعرفة، وهذه هي الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

ولذا، فقد تكون المنتجات أو الخدمات قليلة الكثافة المعرفية (مثل إنتاج الأسمنت)، ولكن العمليات والبنية التحتية وإجراءات العمل والأنشطة التي تنتج الأسمنت قد تكون كثيفة المعرفة، وبالتالي يمكن وصف المؤسسة بأنها «معرفية».

وكذلك الأمر بالنسبة للمعايير والممارسات السلوكية التي تحدد «الثقافة المؤسسية»، وهو أمر ضروري من أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمؤسسات على أساس معرفي، وذلك لأن أي ثقافة ناجحة لا بد وأن تكون قادرة على دعم التغيير المؤسسي عبر انتهاج سلوكيات ممارسات جديدة، تعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي بروح الفريق الواحد.

وعلى أساس ذلك، فإن أي اقتصاد يسعى للنمو المتواصل لا بد وأن يفسح المجال لنمو وانتشار المؤسسات المعرفية، وهذه تحتاج إلى عمال المعرفة knowledge workers والذين يعتبرون المحور الأساس لتحقيق التميّز الشخصي والمؤسسي.

# مؤسسة دائمة التعلم

في عالم متغيّر باستمرار، فإن المؤسسات التي يمكنها مواكبة التغيير بنجاح هي تلك التي توصف بأنها «مؤسسة دائمة التعلم» Learning Organization، وهو مصطلح ابتكره عالم الإدارة بيتر سينج Peter Senge في العام 1990.

في المؤسسات دائمة التعلم، يكون التدريب والتطوير والتعلم مكوّنات أساسياً لجميع العاملين في المؤسسة، ضمن استراتيجية موجهة لتحقيق المهارات الصلبة hard skills، والتي تسمى أيضاً بالمهارات الاحترافية professional skills. كما أن استراتيجية التعلم والتدريب تشمل المهارات الأساسية القابلة للانتقال بين جميع التخصصات، soft skills، أو ما تسمى أيضاً بـ transferrable skills.

التعلم المستمر يتطلب التعرّف على الطرق الجديدة والمبدعة لأداء العمل، ويتطلب التدريب على مهارات مهمة جديدة، وطرق جديدة للتفكير، بحيث يتمكن العاملون من تحدي الطرق التقليدية في التفكير والعمل، وهو ما يطلق عليه بالتفكير الجانبي، والتفكير «خارج الصندوق».

الهدف من الاستمرار في التعلم هو خلق مؤسسات مرنة، من خلال العاملين المرنين، والمستعدين دائماً للتغيير، والاضطلاع بمهام جديدة.

المؤسسات «دائمة التعلم» تسعى إلى تكوين المعرفة الجديدة، وزيادة الخبرة، وتحسين المهارات، وتعظيم إمكانات العاملين عبر إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة. هذه المؤسسات تعتبر «ديمومة التعلم» من القدرات الإستراتيجية التي تمكنها من مواكبة التغيير في بيئة العمل، والتفوق من خلال ذلك على المنافسين.

هذه المؤسسات تشرك العاملين في صوغ أهداف التعلم الخاصة بهم، وتشجّعهم على المبادرات، وتحدّد نسبة من أوقات العاملين من أجل التعلم والتطوير والتدريب المستمر. وهذا كله يحتاج إلى برامج ومخصّصات مالية واستعدادات.

ان ما يميّز المؤسسات دائمة التعلم عن غيرها هو اعتبار هذه الجهود نوعاً من الاستثمار، وليس كما هو حال المؤسسات التقليدية التي ترى في ذلك «كلفة» يستلزم تقليلها قدر الإمكان.

إن التعلُّم والتطوير المستمر أصبحا هدفين استراتيجيين لجميع العاملين في المؤسسات الناجحة، ومثل هذا التعلُّم يستمر في جميع مراحل الحياة، وفي كل جانب من جوانب الحياة، والمؤسسات الرائدة هي تلك التي توفر بيئة تعليمية داعمة باستمرار.

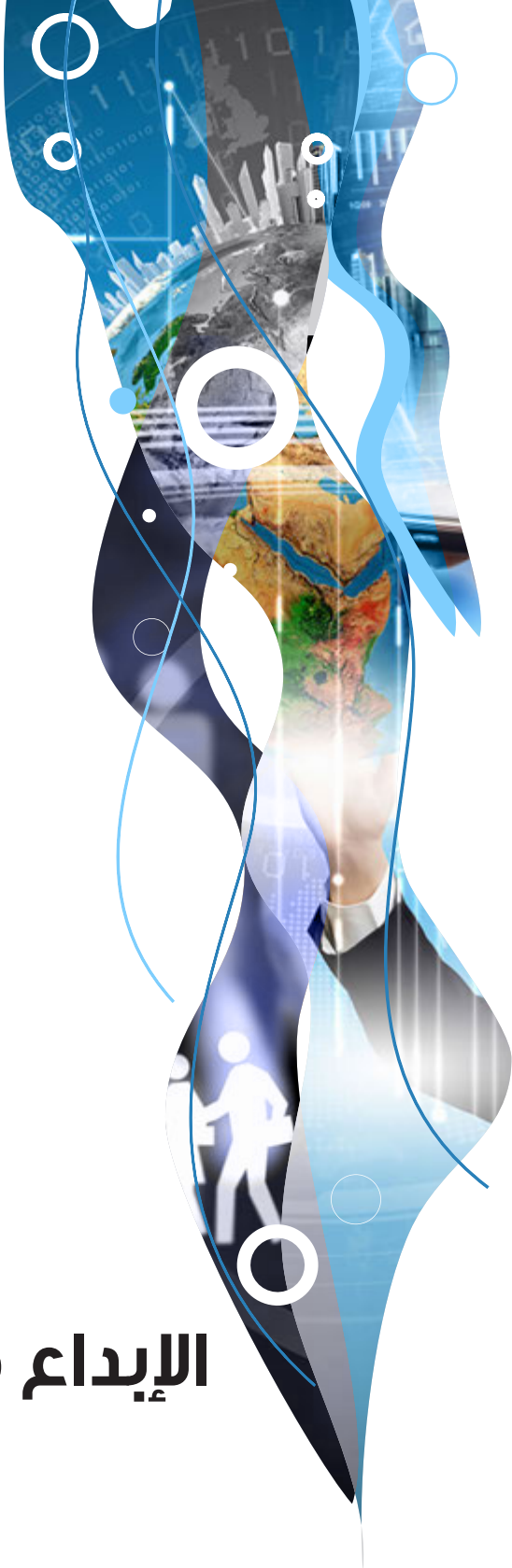
المؤسسات دائمة التعلُّم تعتمد عدداً من الأساليب لتنمية البيئة الداعمة للتطور المستمر، فمثلاً هناك تشجيع على التعلُّم من خلال الوظيفة on the job training وهو نوع من التعلُّم المستمر غير الرسمي.

المؤسسات دائمة التعلُّم تشجّع المبادرات وتكافئ من يتعلَّم عن بعد distance learning وتمنحه الوقت للدراسة، وتدفع رسوم الدراسة، وكل ذلك ضمن استراتيجية الاستثمار في المهارات الخاصة بكل عامل.

كما تشجّع هذه المؤسسات على تبادل المعلومات عبر العمل الجماعي team learning وجعل وسائل التعلُّم متاحة لتقاسم المعرفة، ربما عبر مشاهدة البرامج التعليمية على اليوتيوب مثلاً، وتبادل قصص النجاح حول كيفية حل المشاكل المختلفة في بيئة العمل.

المؤسسات دائمة التعلُّم لا تخشى إرتكاب الأخطاء ممن يحاول تقديم الجديد ومحاولاتهم تطوير العمل، ويعتبرون أن أحد أسس التحسين المستمر هو «التعلُّم من الأخطاء».

المؤسسات دائمة التعلُّم تعتبر أن ميزتها التنافسيَّة تحددها سرعة تعلُّم القوى العاملة بصورة تتفوق بها على المؤسسات المنافسة الأخرى. كما أن هذه المؤسسات تسعى دائماً لتحدي النماذج العقلية التقليدية التي تعتمد على تنميط الذهنية، تلك النماذج التي تمنع تغيير بعض السلوكيات والقواعد والقيم والتي قد لا تتناسب مع البيئة المنفتحة والطموحة.



# الإبداع في العمل



## من «عصر المعرفة» إلى «عصر الذكاء»

امتد العصر الزراعي Agricultural Age آلاف السنين حتى منتصف القرن الثامن عشر الميلادي، إذ كانت الحضارات قائمة على الزراعة، وكان الفلاح محور العملية الإنتاجية.

وفي منتصف القرن الثامن عشر (نحو 1750) بدأ عصر جديد، وهو العصر الصناعي Industrial Age، وذلك بعد اختراع الآلة البخارية، والتي أسست للاختراعات الكبرى مثل القطارات، والكهرباء والسيارة. العصر الصناعي استبدل الحقل/المزرعة بالمصنع، واستبدل صاحب الأرض (الإقطاعي)، بصاحب المال (الرأسمالي)، واستبدل الفلاحين farmers بعمّال المصانع industrial workers، واستمر هذا العصر نحو 200 عام حتى نهاية الخمسينات من القرن العشرين.

في النصف الثاني من القرن العشرين، بدأ العصر المعلوماتي Information Age، أو العصر المعرفي Knowledge Age، وذلك بعد أن استلمت أجهزة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات قيادة العملية الاقتصادية، وانتقل مركز الثقل من المصنع إلى الأجهزة الرقمية والبرمجة والانظمة المعلوماتية. وفي هذا العصر، فقد استبدل «عمّال المعرفة» knowledge workers المكانة التي كان يحتلها عمّال المصانع.

مصطلح «عمّال المعرفة» ابتكره الأب الروحي لعلم الإدارة بيتر دراكر Peter Drucker، الذي توفي في العام 2005، وذلك لأن المعلومات Information ليست لها قيمة مضافة إلا إذا تحولت إلى معرفة knowledge. وعلى أساس ذلك، فإن عصر المعلومات سمي أيضاً بالعصر «المعرفي» للاستدلال على أهمية تحويل المعلومات إلى معرفة.

ولقد أكد ذلك دراكر في مقال له نشر في العام 1994، قال فيه إن القرن الحادي والعشرين سيشهد استمرار التحولات الاجتماعية والاقتصادية، المصحوبة باضطرابات سياسية، على الأقل في العقود الأولى من القرن. ودعا دراكر إلى إعادة التفكير في مضامين مناهج التعليم، وفي الغرض منها وفي قيمها لتحديد نوعية وإنتاجية المعرفة، ومستوى القدرة لأداء كل فرد في مجتمع المعرفة. وأكد دراكر على أن هذه التحديات ستحتاج إلى الإبداع وإلى الابتكارات في مختلف مجالات الحياة.

على أن التدفق المعلوماتي تسبب في إرهاق وإجهاد لعمّال المعرفة، بسبب ما يسمى

بـ «الحمل الزائد للمعلومات» information overload. وعليه، فقد أصبح الإبداع، والتفكير الإبداعي، العامل الأكثر حسماً لفاعلية التحوّل الرقمي digital transformation.

باحثون معاصرون يؤكدون أننا تخطينا في السنوات الأخيرة أجهزة الحاسوب، وأصبحنا في عصر رقمي Digital Age يعتمد على الأجهزة الذكية، كالهواتف الذكية Smart Phones، ومنتجه نحو «إنترنت الأشياء» Internet-of-Things، والطباعة ثلاثية الأبعاد 3D Printing، ما يعني أن وتيرة الابتكارات والتطبيقات الذكية، وزيادة استخدامات مواقع التواصل الاجتماعي، جميعها تلعب دوراً «ذكياً» في تحريك العالم من حولنا بصورة مختلفة.

في العام 2006 زار رئيس المنتدى الاقتصادي العالمي (دافوس) كلاوس شواب، البحرين وتحدث حينها في لقاء عن أن «العالم تمّت غوغلته»، وذلك في إشارة إلى المركز المحوري الذي احتله محرك البحث عن المعلومات (غوغل) على الإنترنت في حياتنا اليومية. ولكن العالم لم يتوقف عند الغوغلة Googlization، فمؤخراً برزت ظاهرة «الأوبرة» Uberification، وهو مصطلح تم اشتقاقه من اسم شركة «أوبر» Uber، التي تأسست العام 2009 في مدينة سان فرانسيسكو الأمريكية، وبدأ أنموذجها في «إدارة الشركات عبر الهواتف الذكية» ينتشر في عالم المال والأعمال بسرعة.

ومؤخراً، اعتبر شواب، في مقال نشره قبيل الإجتماع السنوي في دافوس في الفترة من 20 حتى 23 يناير/ كانون الثاني 2016، ان العالم شهد تشكيل «الثورة الصناعية الرابعة» في مطلع القرن الحادي والعشرين، عبر ابتكار تقنيات ذكية، وأساليب جديدة دمجت العوالم المادية والرقمية والبيولوجية بطرق من شأنها أن تحدث تحولاً جذرياً للبشرية. هذا التحول سيكون إيجابياً اعتماداً على كيفية التعامل مع المخاطر والفرص التي تنشأ على طول الطريق، وكيفية تمكين الأفراد والمجتمعات لخلق فرص جديدة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والشخصية.

هذا النهج أكد عليه المفكر توني بوزان Tony Buzan في مقابلة أجريتها معه (نشرت في صحيفة «الوسط» في 21 يناير / كانون الثاني 2016) أثناء زيارته البحرين، إذ قال إن العصر المعرفي أصبح منهكاً بسبب ما أسماه بـ «تسونامي المعلومات»، وإن الإنسانية تحتاج إلى تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار. وقال بوزان ان البشرية تخطت «عصر المعرفة»، واننا الآن نعيش في «عصر الذكاء» Intelligence Age، وهذا العصر يحتاج الى «عمّال الذكاء» intelligence workers، معتبراً أن الإبداع والابتكار يتفرعان عن الذكاء.

## التفكير الإبداعي

ان أكبر عائق أمام التعلم والتطوير والتغيير هو انتشار التفكير النمطي، وهو التفكير الذي يحث على الجمود والإعتماد على القوالب الجاهزة والمكررة وإتباع التقاليد والموروثات والعادات التي تبرر بقاء الأمور على ما هي عليها. وكما أشار كلُّ من محمد خضر عبد المختار وإنجي صلاح فريد عدوي في كتابهما «التفكير النمطي والإبداعي» الصادر في 2011، فإن التفكير النمطي هو تفكير أحادي الرؤيا، مكرر وروتيني، محدد بقوانين وقواعد، يمكن التنبؤ بنتائجه ومجراه، يتسم بالجمود، لا يخرج عما هو معارف عليه، ويرفض الأفكار الجديدة.

في مقابل ذلك، فإن التفكير الإبداعي يتطلب تغييراً شاملاً في نمط التفكير، بعيداً عن الحفظ والتلقين. أنه تفكير متشعب، يتصف بالأصالة، لا يتحدد بالقواعد المنطقية، لا يمكن التنبؤ بنتائجه، يتسم بالمرونة، يخرج عن المألوف، ينتج عنه شيء جديد، ويقبل الأفكار الجديدة.

التفكير الإبداعي يعني القدرة على تحويل المعرفة الجديدة إلى ذكاء عملي وواقع ملموس، وإدراك العالم بطرق جديدة، وذلك عبر ربط ظواهر تبدو غير ذات صلة، ومن ثم توليد الحلول العملية التي يمكن تطبيقها على أرض الواقع. هذا النوع من التفكير يتطلب الحماس والعاطفة الجياشة والالتزام نحو تحقيق منتج أو خدمة أو وسيلة جديدة أو مطوّرة بما يخلق قيمة مضافة.

وفي فترة التحول الرقمي التي نمر بها في عصرنا الحالي، يصبح «التفكير الإبداعي» حاجة ضرورية لرؤية الطريق والتحرك نحو بيئة العمل الجديدة. وهذا ينطبق على الأشخاص والشركات والمجتمعات والحكومات.

سنغافورة، مثلاً، من الدول التي سارعت إلى الخروج من الأزمات التي واجهت منطقتها من خلال بث ثقافة الإبداع في مناهجها التعليمية، وفي سوق العمل، وتحشيد روح المبادرة والحماس من أجل التغيير، وتشجيع شركاتها ومواطنيها على المخاطرة في الأعمال والتسامح مع الفشل أثناء القيام بالتغييرات المطلوبة. وفي الوقت ذاته، فإن بنيتها التحتية وخدماتها، جميعها توجّهت من أجل تسهيل التحول الرقمي، والتأكد من وجود قاعدة عريضة من المعرفة والابتكار والبحث والتطوير، والتأكد من



تطابق المهارات بين احتياجات اقتصادها القائم على المعرفة ونوع الخريجين من المؤسسات التعليمية.

لقد أصبحت مهارات التفكير الإبداعي وحل المشاكل والتسويق وخدمة الزبائن واتقان استخدامات التكنولوجيا الرقمية، من صلب المنهج التعليمي السنغافوري، وجزءاً لا يتجزأ من برامج التدريب المستمرة في الشركات، والتي لا يمكن للتحويل الرقمي حدوثه من دونها. وهذا ما شرحه الخبير العالمي في خدمة الزبائن رون كوفمان Ron Kaufman خلال لقاء معه في البحرين بتاريخ 11 أكتوبر/ تشرين الأول 2015.

وإذا كان الدور الحكومي محورياً في إنجاح التحويل الرقمي، فإن دور المؤسسات في القطاع الخاص لا يقل أهمية، وهو أمر لا يمكن إيكاله للاستشاريين وكأنه سيحدث بعد صرف المال على دراسات الجدوى، وإنما يتطلب فهماً واضحاً للمهارات وللتقنيات والأسواق، وطبيعة المنتجات والخدمات والخبرات المطلوبة للاستجابة إلى التحديات بصورة واقعية.

إن التفكير الإبداعي يتطلب من المؤسسات تدريب العاملين على القدرة على التفكير بشكل خلاق، أو «خارج الصندوق»، وذلك عبر استخدام الإلهام والخيال في حل المشكلات، ذلك لأن التفكير الإبداعي يتطلب النظر إلى المشكلات من زوايا غير متوقعة، ويشمل التفكير الجانبي والعصف الذهني وغيرها من الأساليب التي يحتاجها عمال المعرفة.

أن التفكير الإبداعي يعني القدرة على التفكير بشكل خلاق، أو «خارج الصندوق»، وذلك عبر استخدام الإلهام والخيال في حل المشكلات، ويشمل ذلك ترك أساليب التفكير التقليدية وعدم الركون إلى الأفكار المسبقة.

## عقليات تشغيلية واخرى خلاقة

الطريق التي نعتمدها لإدارة شؤون حياتنا تعتمد على وجهات نظرنا للواقع، ووجهات النظر تتأسس بناءً على المعتقدات والمواقف والقيم والتوقعات المغروسة في عقولنا. بمعنى آخر، هذه هي «العقلية» المبرمجة في داخلنا، والتي تؤثر على سلوكنا، وهذه العقلية انخرست منذ كنا أطفالاً، ربما من سن العاشرة إلى الثانية عشرة، وهي متأثرة بما

اكتسبناه من العائلة والمعلمين وكبار السن، وأولئك الذين انطبعت في أذهاننا تصرفاتهم وأقوالهم منذ الصغر.

وفي دراسة أجريت على أطفال، علقت على أجسامهم أجهزة تسجيل للكشف عمّا يسمعونه من الكبار المحيطين بهم، وبعد تحليل محتويات التسجيلات لعدة أيام، اكتشف الباحثون أن أكثر من 90 في المئة من كلام الآباء والمعلمين وغيرهم من كبار السن كانت تحدث مع الأطفال عن أمور «لا يستطيعون» القيام بها، أو أنهم أدوها بشكل غير صحيح.

هذه الدراسة - التي نشرها «جون آدامز» John D. Adams في 1988 - توضح أن البيئة الخارجية تخلق «عقلية تشغيلية قائمة على ردود الأفعال» Operational-Reactive Mindset، وخصائص هذه العقلية أنها:

- تتوجه نحو تثبيت وصيانة الوضع الراهن.
- هدفها الاستقرار والاتساق.
- تقبل بالتغيير البطيء والتدريجي.
- تركز على الحلول الطارئة وقصيرة المدى.
- تنظر إلى البيئة المحيطة كحدود ثابتة لمجال عملها.

وخلصت الدراسة إلى أن أكثرية الناس يتعرضون لهذه التنشأة، ولذا فإن الكثير من المسؤولين والمدراء يتحركون على أساس هذه العقلية التشغيلية والتي تعتمد على ردّ الفعل، وبالتالي فإنهم يرون دورهم في كيفية الحصول على أفضل ما توفره البيئة المحيطة والمتحكمة بمجال العمل.

الدراسة ترى أن هناك «عقلية» أفضل، وهي تلك التي تعتمد نمط التفكير «الاستراتيجي الخلاق» Strategic-Creative Mindset وهي عقلية تنطلق من اعتبار أن بالإمكان تحقيق ما ينشده المرء بغض النظر عن البيئة المحيطة الحالية. ومن خصائص هذه العقلية، أنها:

- تركز على ما يريد المرء تحقيقه.
- تعتمد على التمكين ومحاذاة مسارات التغيير.
- لا تخشى من التغييرات المفاجئة.

- تركّز على الحلول بعيدة المدى وتتحلى بالصبر.
- تركّز باستمرار على النتائج المرجوة.
- ترى أن التحكم في المسيرة يعتمد على الإرادة الذاتية.

هذه العقلية الخلاقة تؤمن بتحقيق الأحلام وتركّز على النتائج المرجوة، وترى أن الشخص بإمكانه امتلاك المبادرة باستمرار.

## الجانب الأيسر والجانب الأيمن من الدماغ

وفقاً لنظرية الجانب الأيسر والجانب الأيمن من الدماغ، فإن كل جانب من الدماغ يتحكم بأنواع مختلفة من التفكير. بالإضافة إلى ذلك، فإن الناس يفضلون نوعاً واحداً من التفكير على الآخر. على سبيل المثال، كثيراً ما يقال للشخص الذي يستخدم المنطق والتحليل بأنه يفضل الجانب الأيسر من الدماغ، في حين أن الشخص الذي يفضل الجانب الأيمن من الدماغ يكون بديهياً في التفكير ويُخضع الأشياء لرأيه الحماسي.

تستند النظرية على ملاحظات علماء النفس حول الدماغ البشري، وعلماء الأعصاب يقولون إن جانبي الدماغ يعملان معا لأداء مجموعة واسعة من المهام. وقد أظهرت الأبحاث أن قدرات بعض الأشخاص أقوى في مواضيع مثل الرياضيات والمنطق والتفكير النقدي عندما يكون عندهم شطر اليسار من الدماغ أقوى من شطر اليمين، بينما ارتبطت بعض القدرات مع الجانب الأيمن من الدماغ مثل التعرف على الوجوه، التعبير عن العواطف، حب الموسيقى والإبداع. هذه النظرية تفيد في التعرف على بعض أنماط التفكير لدى الإنسان، فإذا كان الجانب الأيسر من دماغك هو المسيطر، فهذا قد يعني أنك:

- عقلائي جداً، تحلل الناس والحالات، تفضل عادة الرياضيات / العلوم، منهجي، تفكر بطريقة متسلسلة، تستخدم التفكير المنطقي، ترغب في العمل مع الأشياء التي يمكن رؤيتها أو لمسها، الخ.

أما إذا كان الجانب الأيمن من دماغك هو المسيطر، فهذا قد يعني أنك:

- غاية في الإبداع، عادة ما تكون عاطفياً، ترغب في أن تكون مختلفاً عن الآخرين، تتعامل مع الأوضاع بسهولة، ترغب في التفكير المجرد، تستمتع بالفنون (الموسيقى والفن والدراما)، تفكر بطريقة متباينة، الخ.

# تطوير القدرات الإبداعية

العالم في مهارات الابداع إدوارد دي بونو Edward de Bono، كتب ونظر حول التفكير الإبداعي (الجانبى) lateral thinking، وهو يقول إن «التفكير الإبداعي ليس موهبة، بل مهارة يمكن تعلّمها» ، ويقول «إن الذكاء هو شيء يولد معنا، ولكن التفكير هو المهارة التي يجب أن نتعلّمها».

لقد قارن «دي بونو» بين طريقتين، الأولى تنتشر في الغرب وهي تعتمد على فلسفة الجدل والحوار والمناقشة. أما الطريقة الثانية التي تنتشر في الشرق (اليابان تحديداً) فتعتمد على التفكير المتوازي.

الطريقة الأولى تقوم على التفكير المتعاكس بين الأفراد المجتمعين، حيث يبدي كل طرف وجهة نظره في مسألة ما، ويجادل الآخر لإثبات صحة هذا الرأي، وهذا يجعل الأفكار متعاكسة، أي كل فكرة تقابلها فكرة مختلفة.

الطريقة الثانية هي طريقة التفكير المتوازي، وهي تقوم على التشارك بالرأي باستخدام عدة أنماط متوازية في التفكير، فكل نمط يوازي النمط الآخر ولا يعاكسه، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وقرارات سريعة وفعالة.

إن التفكير الإبداعي (الجانبى)، هو القدرة على التفكير بشكل خلاق، أو «خارج الصندوق» كما يشار إليه أحياناً في مجال الأعمال، وذلك عبر استخدام الإلهام والخيال في حل المشكلات. التفكير الإبداعي يتطلب النظر إلى المشكلات من زوايا غير متوقعة، ويشمل التفكير الجانبى ترك أساليب التفكير التقليدية وعدم الركون إلى الأفكار المسبقة.

## قَبَّعات التفكير الست

يمكن للمؤسسات تطوير القدرات الإبداعية للعاملين لديها من خلال تدريبهم على أساليب معينة، ومن تلك الأساليب في هذا المجال، مثلاً، اعتماد طريقة «قَبَّعات التفكير الست» Six Thinking Hats، وهي واحدة من أساليب التفكير الإبداعي، والتي ابتكرها في 1985 «إدوارد دي بونو» لتحليل أنماط التفكير عند الإنسان. إن قَبَّعات التفكير الست تمثّل أكثر أنماط التفكير الشائعة عند الناس، وملخصها ما يأتي:

- **القَبَّعة البيضاء:** تمثّل نمط التفكير بلغة الأرقام والحسابات والوثائق والإثباتات.
- **القَبَّعة الحمراء:** تمثّل نمط التفكير العاطفي الذي يفعل العاطفة وخياراتها في كل المواقف.

- **القَبَّعة الصفراء:** تمثّل نمط التفكير المتفائل الحالم الذي يركّز على الإيجابيات.
- **القَبَّعة السوداء:** تمثّل نمط التفكير المتشائم الذي يركّز على السلبيات.
- **القَبَّعة الخضراء:** تمثّل نمط التفكير الإبداعي، الذي يهتم بالبحث عن البدائل الأخرى، والتفكير بالأمور بطريقة غير مألوفة وجديدة، أو يعطي الكلمات مفهوماً معاكساً.
- **القَبَّعة الزرقاء:** وهي قَبَّعة التحكّم بالعمليات، وتمثّل نمط التفكير التنسيقي الذي يضع جدول الأعمال ويخطط ويرتب وينظم باقي العمليات.

الفكرة الأساسية التي يقوم عليها برنامج التدريب على قَبَّعات التفكير تهدف إلى تدريب العاملين على ممارسة كل هذه الأنماط أثناء حل المشكلات، وذلك تجنباً للوقوع في مصيدة تشويش الأفكار. ما يعيننا هنا من ذكر لطريقة القَبَّعات الست، هو التأكيد على ضرورة توافر التدريب على مختلف الاساليب (من بينها طريقة القَبَّعات الست) وذلك من أجل إنعاش «ثقافة الإبداع».

التفكير الإبداعي يحتاج إلى ثقافة إيجابية تفتح على المتغيرات وتستجيب لمتطلبات السوق التنافسية، وتستحث الجميع على الابتكار والتعلّم المستمر، بصورة مؤسسية؛ وذلك من خلال تفكيك الأساليب التقليدية، والتخلي عن الطرق القديمة، واقتحام المخاطر، وتغيير نمط العمل ونتائجه بصورة جذرية.

إن كل ذلك يتطلب وعياً وطنياً، والتزاماً قيادياً من الحكومة ومن مجتمع الأعمال ومن داخل المؤسسات بمختلف أحجامها وتنوّع نشاطاتها، ضمن استراتيجية عامة وشاملة تربط التعليم والتدريب بسوق العمل وبالرؤية الاستراتيجية للبلاد.

## استراتيجية ابتكار القيمة

«استراتيجية المحيط الأزرق»، عبارة طرحها كتاب صدر في العام 2005 يحمل العنوان Blue Ocean Strategy، تأليف تشان كيم ورينيه موبورن W. Chan Kim & Renée Mauborgne (من جامعة انسياد الأوروبية)، وقد طرحا أن الشركات تعمل بصورة تقليدية في ظروف تشبه «المحيط الأحمر»، حيث يتواجد المنافسون الذين يتقاتلون بشراسة ضد بعضهم بعضاً

للحصول على حصة من السوق.

يطرح المؤلفان استراتيجية «إبتكار القيمة» value innovation، وهي استراتيجية بديلة تتحدث عن «المحيط الأزرق» حيث تخلق الشركة سوقاً خاصة بها خالية من المنافسين، وهذا النوع من السوق يتطلب منتجات أو خدمات مميزة وذات كلفة منخفضة.

ولكي تتشكّل مثل هذه الاستراتيجية، فإن على الشركة أن تعرف ماذا يميّز وضعها الحالي عن الآخرين، أو أن تخلق استراتيجية تميزها بشكل مختلف عن الآخرين. فمثلاً تعتبر شركة «ايكيا» السويدية مميزة جداً في طريقة صناعتها وتسويقها للأثاث، ما يجعلها تبحر في محيطها الأزرق الخاص بها والبعيد عن المنافسين الآخرين.

ولكي تنجح استراتيجية المحيط الأزرق، فإن على الشركة أن تجذب أعداداً كبيرة من الزبائن، وفي الوقت نفسه ترفع كلفة المنافسة إذا حاول أحد الدخول عليها. ولكن ما هو المختلف في هذا الطرح عن غيره بالنسبة لإيجاد ما يميز منتجات أو خدمات شركة ما على أسس استراتيجية التمايز التقليدية differentiation؟

لعل أهم ما يميّز هذا الطرح أنه يسعى إلى تحقيق التمايز عبر طرق منخفضة الكلفة، إذ تقوم استراتيجية المحيط الأزرق على مفهوم ابتكار القيمة بدلاً من مفهوم الميزة التنافسية competitive advantage. ابتكار القيمة يتطلب تحديد ما يطلبه الزبائن عبر عدة تقسيمات للسوق، ثم إعادة بناء العوامل الرئيسية لعبور حدود السوق التقليدية، ومن خلال ذلك يمكن تحقيق كل من التمايز وانخفاض الكلفة لكل من المشتري والشركة.

من أجل ذلك، فإن المؤسسة التي تنتهج استراتيجية المحيط الأزرق ستسعى إلى خلق مساحة جديدة من السوق لا منازع فيها. بمعنى آخر، فإن الشركة هنا لا تبحث عن ميزة تنافسية على الآخرين في السوق نفسها، وإنما تغيّر مساحة السوق لكي تسبح في محيط لا يوجد فيه منافسون آخرون. مثلاً، قد تسعى شركة إلى صناعة سيارة تنافس الآخرين على الأداء والسعر والسرعة والصيانة... إلخ، بحسب النهج الاستراتيجي التقليدي، ولكن لو اتبعت الشركة استراتيجية المحيط الأزرق فستجدها تخرج من الحدود المقبولة التي تحدد كيفية المنافسة إلى خلق مساحة جديدة وبلا منازع، مثل صناعة سيارة ذاتية القيادة.

وفي هذا المجال، نجد أن شركة «غوغل» تطرح نفسها بصورة مختلفة جداً عن صناعة السيارات التقليدية، ومستقبلاً ستكون هناك سيارات غوغل الذكية التي قد تبحر في محيطها

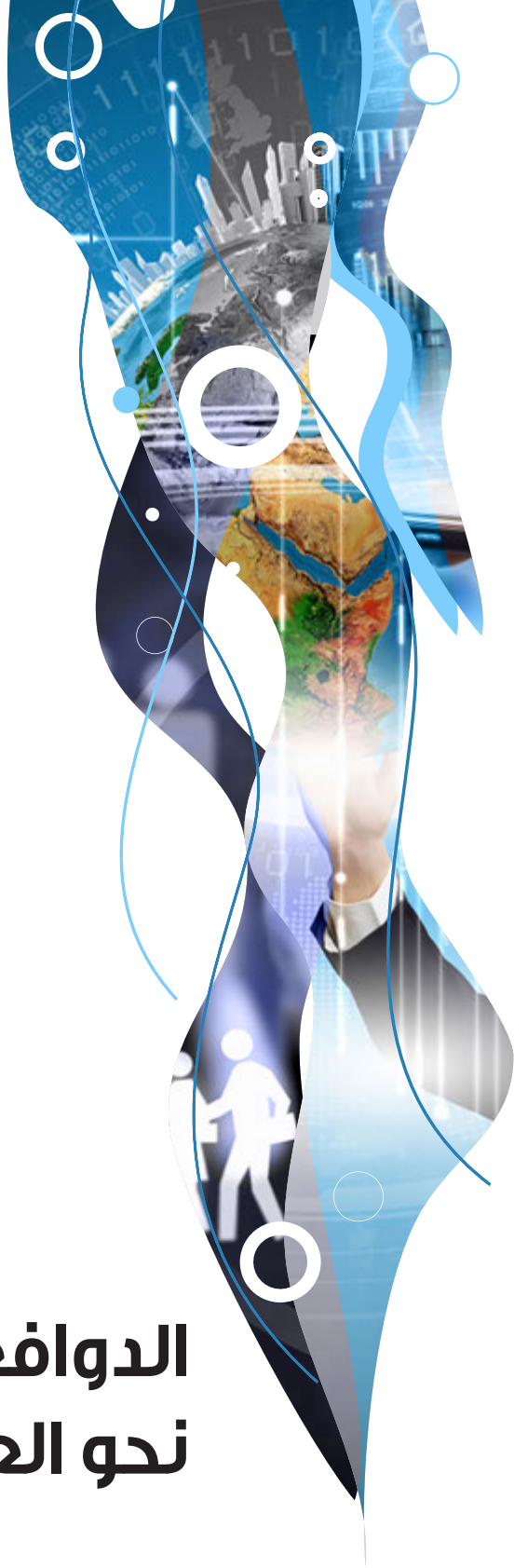
الأزرق من دون ان يتمكن أحد من منافستها بسهولة.

مثال آخر، خطوط الطيران Southwest Airlines التي تتفوق على الخطوط الأخرى في أنها تقدم مرونة بين استخدام حافلة السفر عبر الطرق، وتربطها بسرعة السفر الجوي عبر استخدام المطارات الثانوية، وهي حالياً شركة الطيران الأمريكية الرئيسية وأكبر شركة طيران اقتصادي في العالم، ولدى الشركة ما يقرب من 46 ألف موظف، وتدير أكثر من 3400 رحلة يومياً.

ومثال آخر، شركة Curves المتخصصة في اللياقة البدنية، والتي استطاعت أن توفر للنساء أندية صحية مصحوبة ببرامج تمارين منزلية، وتم تصميم خدمات اللياقة البدنية بما يحقق فقدان الوزن مع التركيز على النساء بصورة مختلفة عن الآخرين، ما يجعل الشركة تسبح لوحدها في محيطها الأزرق.

هذه الشركات وغيرها تطرح منتجات وخدمات مميزة وغير تقليدية يصعب على الآخرين منافستها فيها، لأنها تعتمد منهجية ابتكار القيمة وإعادة بناء الحدود التي تُوَطر صناعة ما، ومن ثم خلق مساحة السوق بلا منازع، تحد من المخاطر وتزيد من احتمالات النجاح، وكل ذلك من خلال مواءمة القيمة، مع الربح، ومع التأكيد على خدمة الناس بطرق غير معتادة في السوق.

# الدوافع البشرية نحو العمل







## نظريات الدوافع

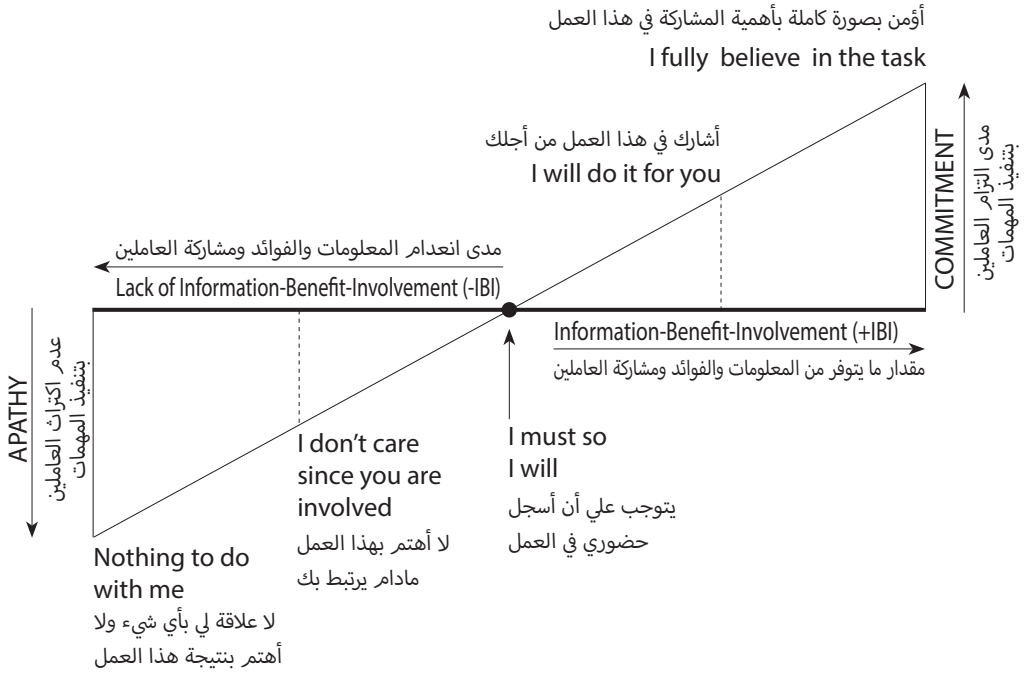
تسعى نظريات الدافعية Motivation إلى التعرف على الدوافع البشرية نحو العمل، وهناك شبه اتفاق بين المهتمين بالسلوك البشري على أن الإنسان «غرضي السلوك». وبعبارة أخرى فإنه ما من سلوك يصدر عن الفرد إلا ويكمن وراءه دافع، والدافع هو ما يدفع الشخص إلى التصرف بطريقة معينة. فعندما يقوم شخص ما بأكل الطعام، فإن الدافع لذلك هو «الحاجة لمنع الجوع»، أو عندما يحرص تلميذ على تنفيذ واجباته المدرسية، فإنه يسعى إلى الحصول على تقدير جيد من أستاذه.

الدوافع قد تنتج عن رغبة «ذاتية» حتى مع عدم وجود مكافأة أو غرامة، وقد تنتج عن عوامل «خارجية» يأتي معها الثواب والعقاب. الدوافع الذاتية تشكل عنصراً حاسماً في التنمية المتطورة، سواء كان ذلك في المجالات المعرفية أو الاجتماعية أو المادية، لأن الإنسان المندفع ذاتياً ينخرط في إتقان مهماته ويحسن مهاراته عن طيب خاطر، وهو ما يعبر عنه أحياناً بـ «الرضا الوظيفي».

أما الدوافع «الخارجية» فهي تلك التي تأتي من تأثير خارجي، فتحفز الفرد على المثابرة، أو الامتناع عن القيام بعمل ما، وذلك عبر مكافأة السلوك المرغوب فيه، والتهديد بالعقاب عندما ينخفض السلوك عن المستوى المطلوب. كما أن المنافسة هي دافع خارجي أيضاً لأنها تشجّع على تطوير الأداء من أجل تحقيق الفوز على الآخرين أو موازاتهم.

في المحصلة، فإن «الدافعية» توضح مدى رغبة الفرد في القيام بعمل يحقق من ورائه حاجة أو هدفاً مرغوباً. ويمكن قياس مدى توفر الدافعية لدى شخص أو جماعة من خلال ملاحظة سلوكها الخارجي، ومن لديه دافع أكبر سي بذل جهداً أكبر من غيره. كما يمكن التعرف على حاجات أو أهداف كل فرد، ومن خلال ذلك يمكن فهم سلوكه الذي يسعى من خلاله إلى تحقيق حاجاته أو أهدافه.

هناك عدد غير قليل من النظريات حول الدافعية، ومن تلك النظريات يمكن الإشارة إلى ما يعرف بـ «نظرية X»، و«نظرية Y» اللتين طرحهما عالم الإدارة دوغلاس ماكريجور Douglas McGregor في العام 1960، و«نظرية Z» التي طرحها عالم الإدارة وليام أوتشي William Ouchi في العام 1981.



رسم بياني يوضح ارتباط الولاء والرضا الوظيفي بمقدار توافر المعلومات للعاملين ومعرفتهم بفوائد المهام ومشاركتهم في القرار والتنفيذ... وعكس ذلك يؤثر سلباً على العاملين ويؤدي إلى عدم اهتمامهم وعدم ولائهم

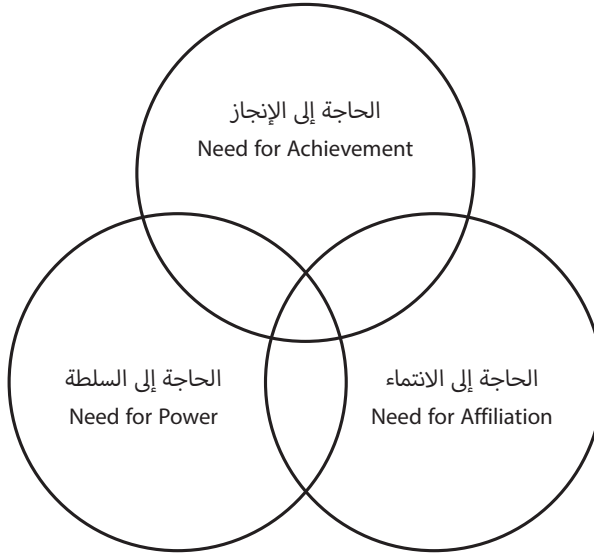
«نظرية X» تفترض أن العاملين كسالى بطبيعتهم ويكرهون العمل، ونتيجة لهذا الطرح، فإن القيادة الفعّالة في المؤسسات تحتاج إلى الإشراف عن كثب على العاملين وأن تضع نظاماً شاملاً للسيطرة على سير العمل وتوجيه العاملين باستمرار، وهناك حاجة إلى هيكلية هرمية صارمة للتحكم في مسيرة العمل. ووفق هذه النظرية، فإن العاملين قليلو الطموح، سيتجنبون تحمل المسؤولية كلما كان ذلك في وسعهم.

«نظرية Y» تفترض أن العاملين طموحون، ولديهم دوافع ذاتية لممارسة ضبط النفس، وأنهم يتمتعون بالقدرة على إيجاد الحلول للمشكلات، وأنه بالنظر إلى الظروف المناسبة، فإن معظم الناس يريدون القيام بعمل جيد، وأن الرضا الوظيفي يمثل أقوى دافع للعمل.

«نظرية Z» تفترض أنه بالإمكان الحصول على أفضل ما لدى العاملين من أداء من خلال «العامل الثقافي» والذي يتطلب زيادة ولاء العاملين لمؤسستهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار كلما كان ذلك ممكناً، مع التركيز على رفاهية العاملين، سواء داخل العمل أو خارجه، وأن كل ذلك يؤدي لإنتاجية عالية، وارتفاع في المعنويات.

## السعي لتحقيق الذات

تشرح نظرية ماكلياند، التي طرحها ديفيد ماكلياند David McClelland في 1965، الحوافز البشرية النابعة من حاجة الإنسان للإنجاز Need for Achievement، والحاجة للانتماء Need for Affiliation والحاجة للسلطة Need for Power، وأن هذه الحاجات الرئيسية الثلاث تتفاعل في داخل الإنسان وتخلق لديه الدوافع للعمل والإنجاز.

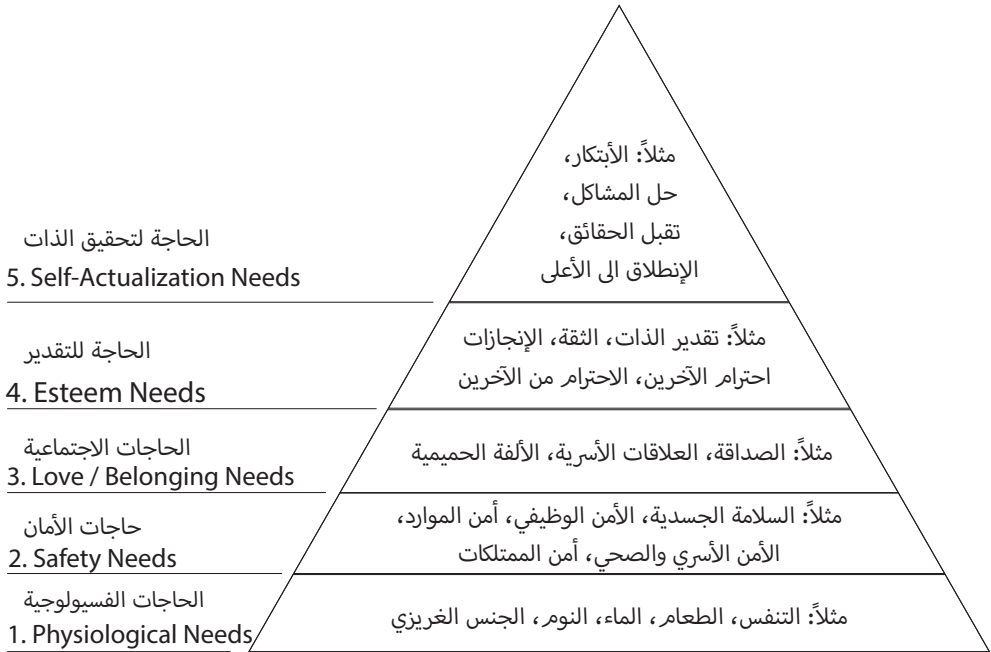


هذا التداخل في الحاجات يتفاعل بدرجات متفاوتة بين شخص وآخر، إذ قد ترى شخصاً لديه درجات عالية في الإنجاز Need for Achievement وهؤلاء أناس يحبون العمل ويرغبون بأن تعهد إليهم مهمات ذات مسئولية لها معنى، وهم يودون معرفة نتائج إنجازاتهم.

هناك أفراد لديهم درجات عالية في الحاجة للانتماء Need for Affiliation وهؤلاء يسعون إلى تكوين صداقات جيدة ويرغبون في قبول الآخرين لهم، وقد يحتاجون إلى الاهتمام والرعاية باستمرار.

وهناك أفراد لديهم درجات عالية في الحاجة إلى السلطة أو النفوذ Need for Power، وهؤلاء يسعون إلى الوصول إلى مواقع المسئولية ويشعرون بالرضا عن أنفسهم عندما يجدون نفوذها ينتشر في بيئتهم.

نظريات الدوافع تتحدث عن أن أسمى ما يصبو له الإنسان في حياته هو أن «يحقق ذاته»، ونجد هذا الطرح، مثلاً، في نظرية «ماسلو» Maslow Hierarchy of Needs، عبر «التسلسل الهرمي للاحتياجات»، والتي طرحها أبراهام ماسلو Abraham Maslow في 1954.



نظرية ماسلو ترى أن الفرد يتدرّج في احتياجاته من الأسفل إلى الأعلى على خمس مراتب متصاعدة، وكلما أشبع احتياجات مرتبة انتقل إلى الأعلى، وإذا انخفض الإشباع في مرتبة معينة فإن الفرد ينخفض أيضاً إلى المرتبة الأسفل. والمرتبات الخمس من الاحتياجات هي:

- الاحتياجات الفسيولوجية: يتحرك الفرد في البداية من أجل تلبية متطلباته المادية لبقائه على الحياة، ويسعى إلى الحصول على الهواء والماء والغذاء والملبس والمأوى والجنس الغريزي.
- احتياجات السلامة: بعد إشباع الاحتياجات الفسيولوجية، فإن الفرد يسعى إلى الحصول على الأمن والسلامة التي قد تشمل الأمن الشخصي، الضمان المالي، الصحة والرفاه، التأمين ضد الحوادث والمرض وأثارهما السلبية... إلخ.
- احتياجات الحب والانتماء: بعد تلبية الاحتياجات أعلاه، فإن الفرد ينتقل إلى المستوى الثالث من الاحتياجات التي تنطوي على مشاعر الانتماء والحب والصدقة والألفة والقبول بين المجموعات والنوادي والجماعات الدينية، والمنظمات المهنية، والفرق الرياضية، والشركاء الحميمين، والمرشدين، والزلاء، والمقربين... إلخ.
- احتياجات الاحترام: بعد تحقيق المستويات أعلاه، ينتقل الفرد إلى تلبية احتياجاته للاحترام، وذلك لأن جميع البشر لديهم حاجة إلى الشعور بالاحترام؛ وهذا يشمل الحاجة إلى احترام الذات، واحترام الآخرين وتقييمهم له، وثقتهم بكفاءته وورزنته ورشده... إلخ.
- احتياجات تحقيق الذات: المستوى الأعلى من الاحتياجات هو «تحقيق الذات»، وهو المستوى الذي يصله الفرد بعد إشباع احتياجات المستويات المذكورة أعلاه، وتراه في هذه المرحلة من حياته ينطلق لإنجاز أعماله وليصبح المرء الذي كان يأمل دائماً أن يكون عليه من حيث الأداء وطريقة الحياة.

# نظرية التحفيز والتشبيط

واحدة من أهم نظريات الدوافع للعمل تعود لعالم النفس فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg ، (عاش بين 1923 و 2000)، ويعتبر أول من تحدّث عن «الرضا الوظيفي» وكيفية إثراء ذلك الرضا job enrichment.

هيرزبرج طرح نظريته في العام 1959 ووسعها في 1966 وقال إن «الرضا الوظيفي» job satisfaction أمر منفصل عن أمر آخر وهو «عدم الرضا الوظيفي» أو «التشبيط/ الإحباط الوظيفي» job dissatisfaction وأنهما منفصلان لأن توافر بعض الأمور يتسبب في الرضا الوظيفي، بينما توافر أمور أخرى يعتبر ضرورياً وهي عوامل تضمن صحة بيئة العمل hygiene factors، بمعنى أن وجودها لا يعتبر محفزاً للعمل، ولكن عدم وجودها يعتبر مشبّطاً بصورة مباشرة dissatisfier.

وأضاف أن العوامل المحفزة satisfiers تتعلق بالقيام بالمهمة، مثل: الإنجاز، الاعتراف بالمكانة، طبيعة العمل نفسه، حجم المسؤولية، إمكانية التقدم في المهنة... إلخ.

أما المشبّطات dissatisfiers ستتواجد إذا لم تتوافر العوامل الخاصة بصحة وصيانة بيئة العمل hygiene factors، ومنها مثلاً: سياسات الشركة، العلاقة مع المشرف، العلاقة مع المرؤوسين، ظروف العمل، الراتب، الأمن الوظيفي... إلخ.

نظرية هيرزبرج لها علاقة قوية بالإدارة الأخلاقية الحديثة والمسؤولية الاجتماعية، وطبيعة التعاقد النفسي داخل بيئة العمل، والنزاهة والعدالة والرحمة في الأعمال، وهي أفكار طرحها قبل عقود من طرح وجهات النظر الأكثر حداثة في هذا المجال.

لقد تحدثت نظرية هيرزبرج عن إمكانية نمو الأفراد داخل المؤسسات، واعتبر ذلك عاملاً رئيسياً في الجانب المحفز للعمل، ونظر إلى النمو الوظيفي، وعلاقته بنمو الشخصية بوصفها جانباً من جوانب التقدم. كما أجاب على سؤال «إلى أي مدى يكون المال حافزاً؟»، وخلص إلى أن المال ليس من المحفزات الأساسية للنمو، كما هو الحال مع عوامل أخرى مثل الإنجاز والاعتراف بدور الإنسان، ولذا اعتبر الراتب من فئة العوامل المطلوبة لصحة وصيانة بيئة العمل hygiene factors.

وتشير البحوث إلى صحة ما ذهب إليه هيرزبرج أن الأشخاص المنجزين قد يتخلون

عن وظائفهم من أجل تشغيل مشاريعهم الخاصة، وأنهم يتابعون من خلالها طموحهم وحلمهم في تحقيق شيء خاص بالنسبة لهم، أياً كان ذلك الحلم أو الطموح. والدافع الذي يحفز المنجزين ليس المال بالدرجة الأولى، وإلا لماذا يرهن بعضهم منزله من أجل توفير رأس مال لإنشاء شركة جديدة قد لا يأتي مردودها ويخسر كل شيء؟ ولماذا يخاطر بالبده في مشروع سيشمل الكثير من الجهد والالتزام الشخصي؟ إن السبب الذي جعلهم يستثمرون جهدهم في مشروع جديد هو أن هناك محفزات حقيقية تتمثل في الإنجاز، والمسئولية، والتقدم.

## نظرية المساواة في بيئة العمل

طرح عالم النفس «جون إس آدمز» John S. Adams في العام 1963 نظرية «المساواة» equity في بيئة العمل، واعتبرها واحدة من الحوافز التي تدفع الشخص نحو العمل، وهي نظرية ترتبط بالحالة الجماعية (وليست الفردية فقط)؛ لأن الشخص يقارن نفسه ووضعه وما يحصل عليه من مزايا مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.

هذه النظرية لها علاقة بموضوع العدالة والإنصاف، وهي تنظر إلى عوامل خفية ومتغيرة، تؤثر على تقييم كل فرد لعمله، وتصور علاقته مع بيئة العمل ومع المسؤولين ومع صاحب العمل.

المهم في هذه النظرية هو أن كل فرد يقارن وضعه الوظيفي مع الآخرين معه، وبالتالي فإن نظرية الدوافع هذه تمتد إلى أبعد من الذات الفردية، وتتضمن المقارنة مع أوضاع الناس والجماعة، كالزملاء في العمل والأصدقاء، وهذا كله يساهم في تشكيل رأي حول مدى توافر المساواة في المعاملة، ومدى وجود العدل والإنصاف في بيئة العمل.

وعندما يشعر الشخص أنه يحصل على معاملة عادلة ومتساوية مع الآخرين، فإن دافعه للعمل يزداد، بينما عندما يشعر بأن المعاملة غير عادلة (مقارنة بما يقدمه من جهد أو مقارنة مع الآخرين) فإن مشاعر السخط تتولد والاندفاع نحو العمل ينخفض. هذه النظرية تقيس مدى شعور الناس بالإنصاف في طريقة التعامل معهم، وهذا يؤثر مباشرة في أدائهم وتوجههم لأعمال المؤسسة.



وعلى أساس ذلك، فإن الفرد لا يكتفي بما يحصل عليه من مزايا، وإنما يود معرفة المزايا التي يحصل عليها الآخرون معه في بيئة العمل، أو المماثلون له من الأصدقاء، وبالتالي إذا شعر أن جهده يعادل جهد غيره ولكنه يحصل أقل منه، فإن شعوره بعدم الإنصاف يؤدي إلى هبوط دوافعه للعمل، حتى لو كان قد حصل على ترقية أو زيادة في الراتب؛ لأنه قد يرى زميلاً له حصل على ترقية أو زيادة أكبر.

نظرية آدمز تدعو للتوازن العادل بين المدخلات التي يوفرها الموظف (العمل الشاق، ومستوى المهارة، والتسامح، والحماس... إلخ) مع المخرجات التي يحصل عليها الموظف (الراتب، والفوائد، الاعتراف... إلخ).

ووفقاً لهذه النظرية، فإن إيجاد هذا التوازن العادل يضمن تحقيق علاقة قوية ومثمرة بين المؤسسة والموظف. هذا التوازن العادل مبني على نظرية الاعتقاد بأن الموظفين لديهم دوافع، وإذا شعروا كما لو أن مدخلات العمل التي يقدمونها أكبر من المخرجات التي يحصلون عليها، فإنهم يتشبثون ويسخطون.

كما إن فقدان الدافعية يأتي عندما يدرك الموظف أن هناك تفاوتاً في طريقة التعامل معه مقارنة مع الآخرين، ولذا قد يصبح من الساخطين.

وعليه، فإن على المؤسسات أن تنتظر دائماً للمدخلات التي يقدمها الموظف (التي تشمل: الجهد، الوفاء، العمل الشاق، الالتزام، المهارات، القدرات، القدرة على التكيف، المرونة، التسامح، والإصرار والعزيمة والحماس، والثقة في رؤساء العمل، ودعم الزملاء، والتضحية الشخصية)، مع المخرجات التي يحصل عليها الموظف (التي تشمل: مكافآت مالية كالرواتب والمنافع والامتيازات، الاعتراف بدور الموظف، التقدير والسمعة، المسؤولية، الشعور بالإنجاز، الشعور بالنمو، الأمن الوظيفي).

وفي حين أن العديد من المخرجات لا يمكن قياسها من ناحية الكمية، والمقارنة المباشرة مع الآخرين، فإن على القادة أن يسعوا إلى إيجاد توازن عادل بين المدخلات التي تعطى إلى الموظف، والمخرجات التي يحصل عليها الموظف، وأن يكون ذلك ضمن سياق الإنصاف بالمقارنة مع الآخرين.

## نظرية التوقع

نظرية التوقع Expectancy طرحها عالم الإدارة فيكتور فروم Victor Vroom في العام 1964، وقال فيها إن الفرد يقوم بتقييم النتائج المتوقعة من وراء جهوده، وعلى أساس ذلك يصبح لديه تفضيل لبعض النتائج على البعض الآخر، ومن ثم يحرك جهوده الشخصية لتحقيق الهدف. هذه النظرية تجعل الخيار في يد الفرد، والذي يتصرف إيجابياً بحسب توقعاته للنتيجة التي سيحصل عليها من عمله.

وبمعنى آخر، فإن هذه النظرية تتجاوز بيئة العمل التسلسلي الذي لا يعطي اعتباراً للفرد، وتوجه نحو بيئة تشجع على المشاركة وتتيح الفرصة للفرد لتحقيق توقعاته. ففي حين طرح ماسلو وهيرزبرج نظريتهما من خلال النظر للعلاقة بين الاحتياجات الداخلية للفرد والجهد الذي يبذله، فإن نظرية التوقع التي تحدث عنها فروم تفصل جهد الفرد عن الأداء والنتائج.

فروم يفترض أن نتائج السلوك الفردي تأتي من اختياره بصورة واعية لمسار معين (بين عدة بدائل تتوافر للفرد)، ويكون غرض الفرد هو تحقيق أقصى قدر من المتعة والفائدة مع التقليل من الألم والمضرة. وأدرك فروم أن أداء الموظف يقوم على العوامل الفردية، مثل الصفات الشخصية والمهارات والمعارف والخبرات والقدرات. وذكر أن الجهد والأداء والتحفيز ترتبط بدوافع الشخص، فإذا اعتقد الشخص أنه سيكرم ويكافأ مقابل أدائه الجيد فإنه سيبذل جهوده بصور أكبر، مؤكداً بذلك العلاقة الوثيقة بين الأداء والنتائج. ومن أجل موازنة الأداء بالنتيجة، فإنه يتعين على القادة استخدام نظام للمكافآت مرتبط بشكل وثيق جداً بالأداء، ويتعين على القادة الانخراط في التدريب لتحسين قدرات الأفراد وتثبيت اعتقادهم بأن زيادة الجهد تؤدي في الواقع إلى أداء أفضل.

## التعاقد النفسي

عندما يتوظف شخص ما في مؤسسة ما فإنه يوقع عقداً يحدد طبيعة عمله والمعاش والعلاوات والاشتراطات التي يتطلبها القانون وتطلبها المؤسسة... لكن علماء الإدارة

يشيرون إلى عقد «نفسى» لا يوقعه الشخص مع المؤسسة، Psychological Contract، لكنه ربما يكون أهم - من الناحية العملية - من العقد الرسمى، ويسمى بـ «التعاقد النفسى».

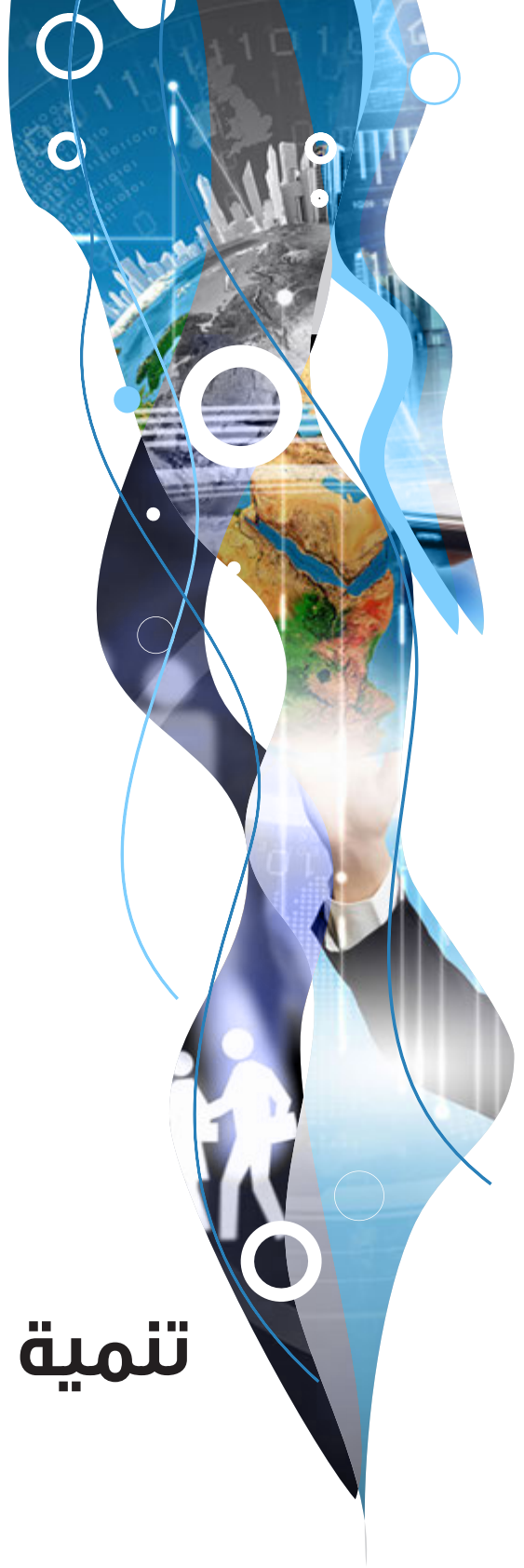
هذا «التعاقد النفسى» يمثل مجموعة من التفاهمات غير المكتوبة والالتزامات غير الرسمية بين صاحب العمل والموظف فيما يتعلق بتوقعاتهما المتبادلة، وكيف سيؤدي كل منهما دوره تجاه الآخر. وقد تشمل هذه التفاهمات: مستويات التزام الموظف، والرضا الوظيفى، ونوعية، وظروف العمل، وغيرها من متطلبات العمل والأداء.

التعاقد النفسى (غير المكتوب) أهم في كثير من الأحيان من العقد الرسمى المكتوب، لأنه يعبر عن التوازن بين أمرين: «كيف يتعامل صاحب العمل مع الموظف، وما هو متوقع من الموظف أثناء عمله»، وكل ذلك في إطار غير مكتوب في اتفاقية العمل الرسمية.

يشير الباحثون في علم الإدارة إلى أن الفرد يلتحق بعمل يتناسب مع تخصصه وهو لديه حاجات وأهداف يتوقع تحقيقها من خلال عضويته بالمؤسسة. فربما يود من التحاقه بمؤسسة ما الحصول على ضمان وظيفي أو الرغبة في الانتماء لزملاء المهنة أو تحقيق النمو الذاتى. وفي هذه الحالة فإنه يقدم للمؤسسة مهاراته وجهده الذهني والبدني.

ومن جانب آخر، هناك المؤسسة وتوقعاتها وما يجب على الأعضاء القيام به لضمان استمراريتهم فيها. ولكي تضمن المؤسسة نوعية الأداء المرغوب فإنها تتبع أساليب مثل الاختيار، والتنظيم، والتدريب، والمكافآت، والإشراف والتوجيه، والتقويم. وفي الوقت نفسه تقوم المؤسسة بتوفير بيئة العمل المناسبة والمستوفية لمختلف المتطلبات المادية والبشرية لكي تسهل على الأعضاء القيام بمسئولياتهم. وهذه العلاقة تؤدي إلى نوع من التفاعل يساعد كل طرف على تحقيق توقعاته.

إنَّ غالبية المشكلات التي تحدث في مجال العمل مردها عدم تحقيق التوقعات المتضمنة في هذا التعاقد النفسى، والذي غالباً ما يعكس مجموعة الافتراضات assumptions التي يتبناها الذين يشغلون المراكز القيادية، في مقابل الافتراضات التي يتبناها العاملون في المؤسسة.



# تتمية وإدارة الذات



# معالم الأشخاص الناجحين

المؤسسات الناجحة تقوم على أشخاص ناجحين لديهم خواص تمكّنهم من إنجاح أدوارهم، وإنجاح المؤسسات، وهناك العديد من المميزات لهؤلاء الأشخاص. ويمكن التعرف على عدد من السلوكيات الجيدة من خلال ملاحظة الناجحين في إدارة أنفسهم وأعمال مؤسساتهم، وفي تحقيق الأهداف والمنجزات، فهم عادة يتميزون بما يأتي:

1. إنهم أشخاص يعرفون كيف يستهلكون وقتهم، ويعملون بشكل منهجي في إدارة وقتهم للسيطرة على وضعهم ووضع مؤسساتهم.
2. إنهم يركّزون على تقديم مساهمات ملموسة، ويبدأون بأسئلة، مثل: ما هي النتائج المتوقعة مني؟
3. إنهم يتحملون المسؤولية، ولا يتهربون من تبعاتها.
4. إنهم يركّزون على نقاط قوتهم من أجل زيادة الإنتاجية، ويعلمون نقاط القوة الخاصة بالزملاء والمرؤوسين، ويعلمون نقاط القوة في مؤسساتهم، وما يمكنهم القيام به.
5. إنهم يدمجون أهداف المؤسسة باحتياجاتهم الفرديّة، ويربطون الإنجاز الفردي بتحقيق الفرص للمؤسسة.
6. إنهم يباشرون الأعمال أولاً بأول، ويمارسون تطويراً دائماً لقدراتهم ويركّزون على المجالات الرئيسيّة القليلة لتحقيق أداء متفوق ونتائج باهرة.
7. إنهم يجبرون أنفسهم على تحديد الأولويات والبقاء مع القرارات ذات الأولوية، وهم يعرفون أن ليس لديهم أي خيار سوى فعل الأشياء بحسب ترتيب الأولويات.
8. إنهم ينفّذون القرارات بصورة فعّالة، ويتّخذون الخطوات الصحيحة من خلال تسلسل معقول.
9. إنهم يعرفون أنّ أي قرار فعّال سيتطلّب تحديد الرأي، وأنّ الآراء قد تتطلّب اتخاذ موقف من دون اكتمال كل المعلومات والصورة.
10. إنهم يعرفون أنّ العديد من القرارات قد تكون خاطئة، لكنهم يركّزون على الاستراتيجية الصحيحة لتوجيه التكتيكات التي تتطلّب اتخاذ قرارات لتسيير الأمور.
11. إنهم يجعلون الآخرين يشعرون بقوتهم، ويساعدون الآخرين على التعرف على

- قدراتهم وتمكينهم من التأثير على مستقبلهم وبيئتهم.
12. إنهم يثقون بمن معهم، ويننون ثقة الآخرين في قيادتهم وفي النهج المتبع.
  13. إنهم يشجعون العلاقات التعاونية بدلاً من العلاقات التنافسية السلبية بين العاملين.
  14. إنهم يحلون الخلافات والصراعات عن طريق المواجهة المشتركة للقضايا، وليس عن طريق تجنبها، أو فرض حل على الآخرين بصورة فوقية.
  15. إنهم يحفزون الآخرين، ويشجعون العاملين على التفكير نحو هدف معين، وانتهاج سلوكيات ملتزمة بقيم ثابتة.
  16. إنهم يتواصلون مع الآخرين بمهارة ويوظرون القضايا في صور بسيطة وبلغة سهلة، وهم بارعون في استخلاص زبدة المعلومات.
  17. إنهم لا يخافون من ارتكاب الأخطاء أو تحمّل المخاطر.
  18. إنهم واضعون بالنسبة إلى المبادئ التي يلتزمون بها، وأفعالهم تتسق مع القيم التي يتحدثون عنها.
  19. إنهم يظهرون الرعاية والعناية ليس فقط بالأعمال التي يضطلعون بها، وإنما تمتد رعايتهم وعنايتهم إلى العاملين (و إلى عائلات أولئك العاملين) الذين يرتبطون معهم في بيئة العمل، وذلك من خلال الأقوال والأفعال.
  20. إنهم إيجابيون، وتبدو عليهم الثقة بالنفس والاستقرار ويرون أن الحياة معقدة، ولكنها مملوءة بالفرص.
  21. إنهم مبادرون، ويمسكون بزمام المبادرة باستمرار من أجل تحقيق التغيير المستمر.
  22. إنهم يمتلكون خصال التكيف مع الظروف، ويمتلكون مرونة في السلوك، ولديهم قدرات مميزة عند مواجهة الأمور غير المتوقعة، ويستطيعون السيطرة على الأفكار والعواطف، إذ قد يتضمن رد الفعل على المتغيرات الخوف من المستقبل، والغضب، والقلق، والمقاومة، والإثارة، والرغبة في إفشال التغيير، ولكن يمكنهم التفكير ملياً قبل اتخاذ قرارات تحت الضغط النفسي.
  23. إنهم يركزون على المستقبل، وتراهم قادرين على التخلي عن الماضي، والتركيز على المستقبل، والابتعاد عن إصدار الأحكام بصورة متسعة، ويضعون في اعتبارهم أن ليس كل مستجد يعتبر سيئاً، إنما هو وضع مختلف يجب التعامل معه.

24. إنهم يمتلكون خصلة التوازن، ويحرصون على ذلك في حياتهم، بين العمل، والأسرة، والجوانب المالية، والأصدقاء، والصحة. كما ويحرصون على إدارة الإجهاد، من دون إغفال حاجتهم للتنمية الشخصية والمهنية.

25. إنهم يعتمدون على الكفاءة والتميز الشخصي، ويرون أن الشخص الناجح يتميز في شخصيته وفي كفاءاته، وهو لا يكون رهينة لأفكار ضيقة. كما أن الأمن الوظيفي الحقيقي يكمن داخل نفسه، وهذا يعني أن الأمن الوظيفي يتبعه أينما ذهب، اعتماداً على كفاءاته وتميزه في أدائه.

26. إنهم يؤمنون بالتعلم المستمر، ويؤمنون بأن الشخص الناجح يعمل على تنمية مهاراته باستمرار، ويختار طريقة التعلم المستمر التي تناسبه، وهو متعلم مدى الحياة، يستكشف الخيارات المتاحة تحت أي ظرف من الظروف.

## معالم الأشخاص غير الناجحين

هناك عدة أسباب لفشل الأشخاص في القيام بدور فعّال، ونستطيع التعرف على معالم الشخص غير الناجح، والقائد غير الفعال، من خلال ما يذكره الباحثون، ومنها:

1. عدم قدرة الشخص على تنظيم المفاصل المحورية في عمله اليومي، وتسمع من بعضهم أنهم مشغولون جداً بصورة مستمرة، ولذا فإنهم غير قادرين على تغيير الخطط أو إعطاء الاهتمام لأية طوارئ في مسار العمل.
2. عدم الرغبة في تقديم الخدمات المتواضعة، وترى هؤلاء غير مستعدين لإجراء أي نوع من العمل الذي يطلبون من الآخرين القيام به.
3. ترى أن هؤلاء الأشخاص يتوقعون معاشات وتعويضات بحسب شهاداتهم وجوائزهم التي يحملونها، وليس نظير ما يفعلونه ويقدمونه بصورة أساسية.
4. ترى القادة غير الناجحين يخافون من منافسة مرؤوسيهم لهم.
5. ليس لدى هؤلاء الأشخاص مخيلة خصبة لتلبية متطلبات حالات الطوارئ أو لوضع خطط من أجل توجيه الأمور في الحالات الصعبة أو غير الاعتيادية.
6. تزداد الأثانية لدى هؤلاء الأشخاص وتراهم يدعون أنهم أنجزوا ما يقوم به الآخرون.



7. بعض الأشخاص مبتلون بالعصبية التي تدمر قدرتهم وقدرة من معهم ولا تمكنهم على تحمّل الصعاب، بل وتدمّر حيوية كل الذين يحيطون بهم.
8. الأشخاص غير الناجحين ليس لديهم ولاء للمجتمع، أو للشركة، أو للرؤساء، أو للزملاء، أو للمرؤوسين.
9. القادة غير الناجحين يمارسون السلطة من خلال زرع الخوف في قلوب الآخرين.
10. القادة غير الناجحين يركزون كثيراً على أسماء المناصب التي يتولونها ويغلقون أبوابهم أمام من يعمل معهم.
11. الأشخاص غير الناجحين ليس لديهم هدف واضح المعالم في الحياة.
12. بعض الأشخاص مبتلون باعتلال الصحة، الإفراط في تناول الطعام، والعادات الخاطئة.
13. الأشخاص غير الناجحين يسوّفون الأعمال دائماً.
14. الأشخاص غير الناجحين ليس لديهم صبر، وقد يبدأون الأعمال بصورة جيدة ولكنهم ليسوا جيدين في تشطيب تلك الأعمال.
15. الأشخاص غير الناجحين قد يكونون مهوسين بالخرافات والأحكام المسبقة، وهذه جميعها علامات للخوف والجهل الذي يتمكن منهم.
16. الأشخاص الفاشلون يمارسون التضليل المتعمد.

## تتمية الذات

تتمية الذات مهارة أساسية من شأنها أن تساعد الشخص طوال حياته، وهي تنطوي على تحديد الأهداف والأولويات وإدارة الوقت، وتطوير سلوك الشخص من أجل تأكيد دوافعه نحو النجاح. هذه المهارة الأساسية تساعد الشخص للتغلب على سلوكيات التسويف التي تضيّع الفرص من بين يديه، وتساعد على تجنّب التوتر وتوفير له الفرص للمشاركة في أنشطة ترفيهية تساعد في نجاح حياته المهنية.

الإدارة الذاتية تتطلب مهارات التنظيم الذاتي من أجل رصد ومراقبة وتوجيه جوانب النفس نحو التعلم والتطور باستمرار، إضافة إلى ترشيد الممارسات الحياتية اليومية، بما

في ذلك تناول الطعام والنوم بشكل صحيح وإدارة الإجهاد.

وهناك مناهج عديدة لتمكين الشخص من تطوير ذاته، من بينها، مثلاً، البرمجة اللغوية العصبية Neuro-Linguistic Programming، واختصارها NLP، وهو نهج يشمل ثلاثة مكونات تعتبر من الأكثر تأثيراً في إنتاج التجربة الإنسانية، وهي: علم الأعصاب (الذي يحدد كيفية عمل جسد الإنسان)، واللغة (التي تحدد كيفية التفاعل والتواصل مع الآخرين) والبرمجة (التي تؤثر في الجسم والسلوك)، ويستخدم هذا النهج أساساً من أجل التنمية الذاتية. هذا النهج ابتكره العالمان ريتشارد باندلر وجون غرايندر Richard Bandler & John Grinder العام 1975، وقالوا إن هناك صلة بين العمليات العصبية (العصبية) واللغة (لغوية) والأنماط السلوكية المستفادة من خلال تجربة (البرمجة) وإن هذه يمكن تغييرها لتحقيق أهداف محددة في الحياة. وطرح العالمان أن بإمكان استخدام هذا المنهج لتكوين الأنموذج المثالي للمهارات الاستثنائية للأشخاص، وبعد ذلك يمكن تدريب الآخرين لتطوير سلوكياتهم بما يقترب من ذلك الأنموذج.

وقد انتقل هذا النهج من العلاج النفسي إلى علم الإدارة وتطوير الذات، وأصبح صناعة كبيرة في مجال الأعمال وتطوير الكفاءات السلوكية الهادفة لتطوير «الشخصية المرنة»، القادرة على مواكبة التغيير.

ويركّز هذا النهج على «ذاتية التفكير»... فلو نظرنا إلى خريطة الواقع، مثلاً، فإنها ليست هي الواقع، ولا يمكننا أبداً معرفة الواقع والحقيقة، وكل ما يمكننا معرفته هو تصوراتنا الذاتية للواقع، وهذه التصورات تخضع للحواس الخمس في المقام الأول، التي تحدد كيف نتصرف والتي تعطي للسلوكيات معنى. إن الإنسان يستجيب لخريطة الواقع التي في ذهنه وليس للواقع نفسه.

كما ينظر هذا النهج إلى العقل والجسم بصفتهما منظومة واحدة، وتسمع كثيراً ممن دخل دورات تدريبية من هذا النوع تكرر عبارات مثل «إذا كنت تفعل دائماً ما اعتدت على فعله، فإنك تحصل دائماً على ما اعتدت الحصول عليه»، «ليست هناك مشكلة لا يوجد لها حل»... الخ.

أحد البارزين في مجال إدارة وتنمية الذات توني روبنز Tony Robbins يشير إلى أن قوة الدفع الذاتية هي المصدر الأساس لقوة الشخص، وأن طاقته الداخلية تتدفق نحو

الاتجاه الذي تركز عليه. وهذا يتطلب من الشخص أن يمكّن نفسه بنفسه، وأن يوجّه أفكاره وطاقته نحو الأهداف التي يسعى إليها، وهذا هو السبب في أن كل شخص يحتاج إلى خطة للتنمية الذاتية لمساعدته في تمكين نفسه، وتوجيه تركيزه لخلق زخم داخلي من أجل تحقيق النتائج التي يبتغيها.

## نبوءة تحقيق الذات

يرتبط بتنمية الذات، ما يُطلق عليها نبوءة تحقيق الذات Self-fulfilling prophecy، وهذه النظرية تقول إن الإنسان يعيش في ذاته «تنبؤات»، وإنه يسعى في مسيرة حياته لإثبات أن تلك التنبؤات صحيحة، وإنه يقوم بتطويع ردود أفعاله وسلوكياته لكي تتناسب مع «النبوءات» التي انعقد قلبه عليها.

لقد طرح هذه النظرية روبرت ميرتون Robert Merton في كتاب له صدر العام 1948، وأشار إلى أن النبوءة تُحقّق ذاتها بذاتها، بحيث يمكن أن يتحقق على أرض الواقع مفهوم زائف كان يردده الشخص كمقولات وعبارات تتحول مع الأيام وكأنها حقيقة واقعة.

وبعبارة أخرى، فإن أي نبوءة إيجابية أو سلبية، انعقد عليها قلب الشخص بقوة، حتى لو كانت وهماً، فإنها تتحول إلى سلوك يحدد ردود الأفعال، وفي نهاية المطاف فإن نفس ذلك الشخص لا ترضى إلا إذا تحققت النبوءة بشكل من الأشكال.

وفي دراسة أجراها عالمان في 1968، وهما روبرت روسنتال ولينور جاكوبسون Robert Rosenthal & Lenore Jacobson أثبتا من خلالها أن التلاميذ الذين يتوقّع منهم المدرسون أداءً جيداً، فإنهم بالفعل ينتجون مستويات مميزة في الدراسة، وهذا يسمى «تأثير بجماليون»، أو «تأثير روسنتال»، Pygmalion effect, or Rosenthal effect. وبجماليون يعود لأسطورة يونانية حول نحات وقع في حب تمثال كان قد نحته. وهذا يؤكد نظرية «نبوءة تحقيق الذات».

# الإيحاء الذاتي

المقصود بالإيحاء Suggestion هو الأثر الذي يقع على تصرفات الشخص نتيجة رسالة تتجه مباشرة إلى العقل الباطن، وتعتمد في قوتها على اجتذاب مشاعر الشخص بصورة مباشرة. الإيحاء قد يكون له تأثير قليل، أو لا تأثير، على قوى الشخص الذهنية (العقل)، والإيحاء لا يثير المناقشة أو النقد، وإنما هو حالة يميل الشخص إلى تقبلها من دون تفكير، وذلك نظراً إلى قوة جاذبيتها لمشاعره.

أما الإيحاء الذاتي Autosuggestion فهو إيحاء يوجّهه الشخص لذاته (بعكس الإيحاء الذي يعتمد على مصدر خارجي)، ولذلك فإن الإعلانات التجارية تعتمد أساساً على قابلية الإنسان للإيحاء، والإعلانات الأكثر ذكاء هي التي تجتذب المشاعر والعواطف، أو أنها تثير الغرائز، من خلال مخاطبة العقل الباطن مباشرة.

ويمكن استخدام الإيحاء الذاتي في «التنمية الذاتية»، إذ يمكن إعادة هيكلة الذهنية، أو وقف أو تغيير عادات قائمة. الإيحاء الذاتي يساعد كثيراً في خلق عادات وأنماط تفكير جديدة، والوسيلة تعتمد على اقتراح فكرة معينة، وترديدها، بحيث تصل إلى العقل الباطن للشخص الذي يمارس الإيحاء الذاتي.

إن تكرار ذكر فكرة عدّة مرات، وعلى مدى فترات مناسبة، هو أبسط أسلوب في «الإيحاء الذاتي»، إذ إن تكرار فكرة جديدة في داخل نفسك، وعلى أساس منتظم، يأخذ شكل التأكيدات Affirmations الهادفة إلى زيادة الثقة بالنفس.

مثلاً، قد يكرر الشخص «أنا شخص جيد ولائق لهذا العمل»، ومن خلال تكرار العبارة مراراً، يستطيع هذا الشخص تكييف نفسه لإجادة العمل الذي يعتزم القيام به.

الإيحاء الذاتي يتطلب الاسترخاء Relaxation ، وذلك للمساعدة في السيطرة على المزاج عبر استشعار الهدوء، وتصور مشاهد Imagery تساعد على الشعور بالراحة.

وقد ذكر بيتر فليتشر Peter Fletcher في كتابه «كيف تمارس الإيحاء الذاتي»، الذي صدرت طبعته الثانية في 1973 - ترجمة صلاح مراد- بعض الارشادات لممارسة الإيحاء الذاتي، كما يأتي:

1. تخيّل بعقلك ما تريد أن تعمله، أو أن تكون عليه، واكتب أبسط عبارة بصيغة إيجابية، لتعبّر بها عن رغبتك، واكتبها على الورق حتى لا تجد فرصة لنسيانها، واقض بعض الوقت في هذه الخطوة، و لا تنته منها إلا عندما تكون الجملة معبرة تماماً وبدقة كاملة عمّا تريده.
2. فكّر بعناية في أسباب عدم تحقيق ما تريد حتى الآن، و ما هي المشاعر المعتادة التي منعثك من تحقيق ما تريد، أو جعلثك تستمر في طريق آخر مخالف للطريق الذي تريد السير فيه الآن. فكّر في أي طريق كانت مخيلتك تسير حتى الآن، بحيث لم تتحقق السعادة و الاكتفاء عن الطريق الآخر الذي تريد الآن أن تسير فيه.
3. الآن اسأل نفسك بإخلاص عمّا إذا كان إشباع رغباتك سيتحقق عبر الطريق الجديد الذي تريد سلوكه في المستقبل، وقارن ذلك في مخيلتك مع ما توفره لك العادة الحالية.
4. ابحث في عقلك ومخيلتك عن كل احتمالات السعادة والسرور، وتقدير الذات التي يمكن أن تراها في خطة العمل الجديدة، وتصور نفسك في كل أنواع الظروف المختلفة، وفي جميع أنواع الحالات النفسية التي تمر بها وأنت تتصرف وفق الطريقة الجديدة.
5. استمر في البحث الذهني إلى أن تقتنع بأنك سوف تشعر بسعادة أكثر عند عمل ما تنوي أن توحى لنفسك به. وعندما تثق من ذلك، فإنه يمكنك أن تبدأ في اختيار خطة محددة للإيحاء. وإذا لم تستطع أن تعمل ذلك، فاترك الهدف الحالي، و ابحث عن هدف آخر يحقق الشروط بحيث يكون هدفاً قريباً من امكانياتك ورغباتك الحقيقية. وعندما تفعل ذلك كله، فقد تجد أنه يجب أن تراجع العبارة المكتوبة للإيحاء والتي كتبتها وأعددتها من قبل، وأن تعدّل فيها إلى أن تحصل عليها في صورة صحيحة تماماً، ثم ضعها في صيغة تأكيد إيجابي في جملة تبدأ هكذا «أنا أستطيع وسأعمل كذا و كذا».
6. والآن أصبح لديك إيحاء ذاتي، خصص لنفسك عشر دقائق قبل أن تهض من السرير في الصباح، وعشر دقائق قبل أن تذهب إلى النوم في المساء. ابحث عن مكان تكون فيه بمفردك هذه المدة، و حيث يمكنك أن تسترخي في وضع مريح والأفضل أن تكون مستلقياً على ظهرك. وهنا يجب أن يكون الاسترخاء حقيقياً، وهذا ما يجب أن تتعلمه. لا تستعمل قواك العقلية أثناء هذه الفترة من الاسترخاء، واترك أفكارك تنساب في الإيحاء الذي كتبته بهدوء وراحة دون أي مجهود عقلي على الإطلاق. اترك مخيلتك تتصور أنك تعمل الآن ما تريد أن تعمل أو كأنك أصبحت من نوع الناس الذين تريد أن تصبح مثلهم.

7. أشعر نفسك متمتعاً بالتجربة التي تتخيلها كأنها حقيقة بقدر الإمكان، و تصور أنك في كل أنواع الحالات، في المنزل، في العمل، في الشارع، في أي مكان محتمل أن تكون فيه، تتصرف تبعاً للتعليمات الواردة في إيحائك. واعمل ذلك متمتعاً بكل أنواع السرور والمتعة التي يمكنك أخذها من ذلك الشعور لمدة تسع دقائق. وفي الدقيقة الأخيرة كرر لنفسك ببطء وعناية كلمات إيحائك، بصوت عال وبنقطة كما لو كانت رغبتك قد تحققت فعلاً.

8. في نهاية العشر دقائق، أيقظ جسمك وعقلك من حالة الاسترخاء، وأنس كل تخيلاتك وكل ما صممت عليه حتى الفترة التالية من التدريب النفسي. إن النسيان مهم، ومثله في ذلك كمثّل الإيحاء نفسه. وكثير من الناس يفسدون أثر الإيحاء الذي يوجهونه لأنفسهم نتيجة محاولة استعجال الأمور.

9. المخيلة و العقل الباطن يجب أن تتاح لهما فرصة العمل بطريقتهما الخاصة، ومن أجل ذلك يجب أن تكون هناك فترات منتظمة من تمارين الاسترخاء والتخيل، وبينها يجب أن يختفي الأمر كله «عن النظر والعقل» وعليك أن تستمر بطريقتك القديمة دون بذل أي مجهود للتغيير إطلاقاً.

10. استمر في التمارين الصباحية والمسائية كل يوم وبدون انقطاع حتى يتم التغيير الذي تريده وهذا هو كل شيء... فالإيحاء الذاتي يتحقق في غاية البساطة.

وبحسب فليتش، سيحصل التغيير في سلوكك، ولكنه سيحصل بدون مجهود أو ملاحظة، وستجد تدريجياً أن تصرفاتك بدأت في تطبيق إيحائك دون أن تعرف لذلك سبباً، ولكنك إذا استمرت ملاحظتك لنفسك أو إذا حاولت أن تتعجل الأمور فإنك تكون قد أيقظت صفات النقد فيك، وبذلك تفسد الأثر الحسن الذي عمله الإيحاء قبل أن يستقر كشعور أساسي في نفسك.

# العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية

نشر عالم الإدارة ستيفن كوفي Stephen Covey كتابه بعنوان The 7 Habits of Highly Effective People للمرة الأولى في العام 1989، وهو كتاب عن الاعتماد على الذات، وشرح العادات السبع للناس الأكثر فعالية - بحسب وجهة نظره - وقسّم الكاتب العادات السبع للناس الأكثر فعالية إلى ثلاثة أقسام.

## القسم الأول: العادات الثلاث الأولى تركز على «قيادة الذات»

- **العادة رقم 1:** كن مبادراً Be proactive. امتلك رؤية للبدائل، ولا تركز على الحواجز فقط، وإنما ركز على ما يمكنك أن تؤثر فيه بصورة إيجابية. كن حراً في اختياراتك وأنت مسئول في نهاية المطاف عن جميع خياراتك.
- **العادة رقم 2:** ابدأ والغاية في ذهنك Begin with the end in mind. أعلم أن التصور الذهني يسبق تحقيق الواقع، وحدد النتائج العملية التي تتوخاها من عملك.
- **العادة رقم 3:** ابدأ بالأهم قبل المهم Put first things first. ركّز على أهمية العمل، وليس فقط على الأعمال العاجلة. فعاليتك تتطلب صدقيتك في تنفيذ الأولويات بحسب الأهمية. حدد لك خطة أسبوعية، ونفذها يومياً.

## القسم الثاني: العادات الثلاث الآتية تركز على «قيادة الآخرين» والعمل معهم

- **العادة رقم 4:** فكر بأسلوب اربح/اربح Think win/win. إن تكوين علاقات فعّالة وطويلة الأجل تتطلب الاحترام المتبادل ووجود المنفعة المتبادلة، ولا بد من بناء الثقة مع زملاء العمل.
- **العادة رقم 5:** السعي لأن تفهم أولاً، قبل أن تُفهم Seek first to understand then to be understood، لكي تتواصل بشكل فعّال، يجب علينا أولاً أن نفهم بعضنا بعضاً، وعلينا ممارسة الاستماع بتعاطف مع الآخرين، وأن نعطي ردود أفعال دقيقة وصادقة.
- **العادة رقم 6:** التآزر والتعاون الخلاق Synergize. إن الكل أكبر من مجموع الأجزاء، وهذا لا يتحصل إلا من خلال تضافر الجهود للتوصل إلى بدائل جديدة وأفضل.

## القسم الثالث: العادة السابعة تركّز على تحقيق الذات وتجديدها باستمرار

- العادة رقم 7: شحذ المنشار وتجديد الذات Sharpen the saw. للحفاظ على الفعّالية وزيادتها، علينا أن نجدد أنفسنا في الجسم والقلب والعقل والروح.

## البعد الروحي في الإدارة

ازداد في السنوات الأخيرة الحديث عن القيم الروحية المتأثرة بالديانات الشرقية، ولها ممارسات مثل اليوغا yoga، والتأمل، حتى إن بعض الشركات بدأت بتخصيص غرفة للتأمل Meditation Room توفرها لموظفيها لاستخدامها بغرض استرجاع القوة الذاتية، عبر صفاء ذهني يوجه الطاقة الإيجابية داخل الجسد للتفكير إيجابياً، وإبعاد النفس عن الجوانب السلبية والتشنّجات اليومية.

اليوغا تستخدم مهارات جسدية تمكّن الشخص الممارس لها من السيطرة على جسمه بشكل أفضل؛ ما ينعكس إيجاباً على صحّته وتفكيره ومشاعره ونمط حياته. وقد أقرّت الأمم المتحدة يوماً عالمياً لليوغا يُحتفل به في الواحد والعشرين من يونيو/ حزيران من كل عام للتشجيع على ممارسة تمارينها. وبدأت الاحتفالات بهذا اليوم في العام 2015 برعاية الأمم المتحدة، من أجل الترويج لهذه الرياضة الروحية، والتي ترجع أصولها إلى طقوس هندوسية قديمة. كما إن الهند، التي تقدمت بهذا الاقتراح إلى الأمم المتحدة قررت إنشاء وزارة لليوغا، وذلك بحسب تقرير لـ «رويترز» في 21 يونيو 2015.

وفي العام 2004 كان عالم الإدارة ستيفن كوفي قد أصدر كتاباً بعنوان «العادة الثامنة: من الفاعلية إلى العظمة» The 8th Habit: From effectiveness to greatness، أدخل من خلاله البعد الروحي في الإدارة. والفكرة الأساسية للكتاب هي تأكيد أهمية تحقيق انتعاش مستمر للشخصية عبر تطوير أربعة أنواع من الذكاء وهي: الذكاء الجسدي Physical Intelligence - PQ، الذكاء الذهني Mental Intelligence - IQ، والذكاء العاطفي Emotional Intelligence - EQ، والذكاء الروحي Spiritual Intelligence - SQ.

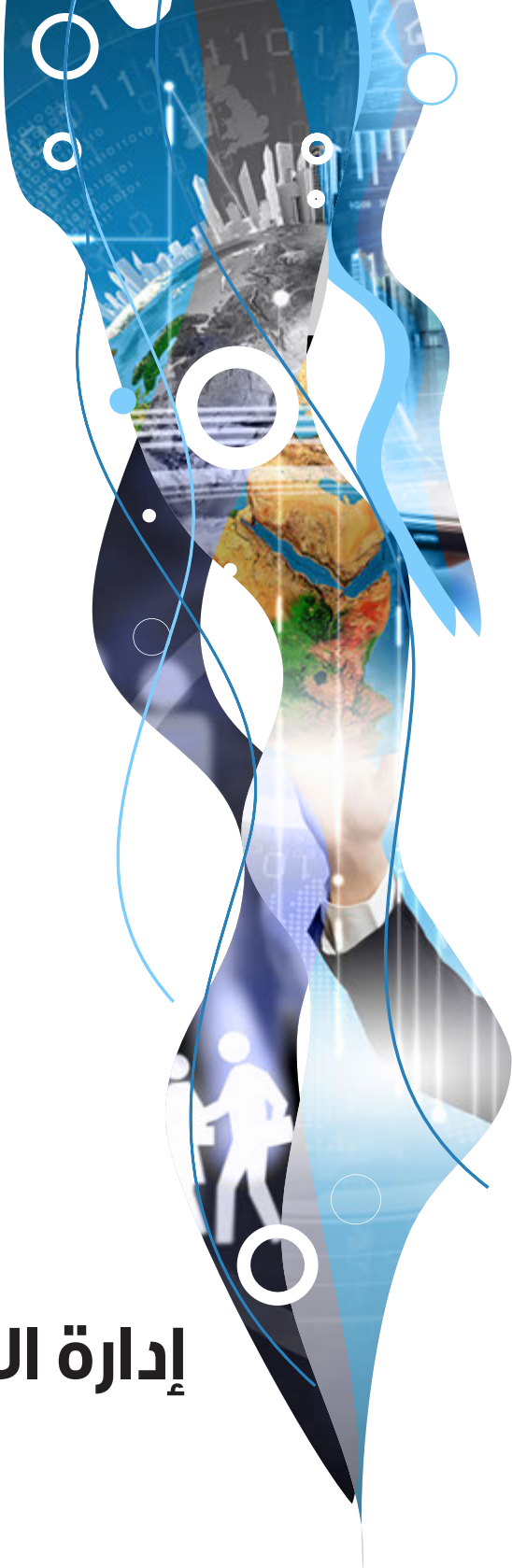
وقال كوفي إن الحرمان من أيّ منها يقلل من فاعلية الأشخاص، ويخلق لهم العديد من المشاكل. وكان يفترض أن العصر الصناعي قد قام على رفض الجوانب الروحية وفصلها



عن الحياة اليومية، ولكن العصر المعلوماتي (المعرفي) تضمن أوقاتاً عصيبة بسبب موجات التغيير الكبيرة؛ ما دفع عدداً من علماء الإدارة إلى تضمين الجوانب الروحية، ربما لإبعاد محترفي الإدارة عن اللجوء إلى التنجيم ومتابعة النجوم والأفلاك القائمة على تنبؤات فلكيين ينشرون تخرصاتهم ويجتذبون المستهلكين لها.

هذا التنظير، يأتي كتطوير لروحانيات «العصر الجديد» New Age Spirituality، التي ظهرت في الغرب في مطلع السبعينيات من القرن العشرين كردة فعل على غياب الإرشاد الروحي، وتأثرت بأفكار الديانات الشرقية، مثل الهندوسية، والتاوية (الصين)، والتصوف. وقد أصبحت الممارسات الروحية قوة راسخة في المجتمعات الغربية، حتى إن أفلام هوليوود رُوِّجت لها بصورة غير مباشرة، مثل فيلم Eat Pray Love الذي مثلت دور البطولة فيه «جوليا روبرتس» وعرض في العام 2010.

منظرو البعد الروحي في الإدارة يقولون إن «الذكاء الروحي» يختلف عن الروحانية أو الدِّين. فالروحانية تعطي حاجة الإنسانية الفطرية بأن تكون متصلة بما هو أكبر من الانسان، والدِّين يغطي مجموعة من المعتقدات والممارسات المستندة على نصوص مقدسة، بينما «الذكاء الروحي» يتحدث عن مجموعة من المهارات التي تتطور مع مرور الوقت، ومع الممارسة، وذلك بهدف مساعدة الشخص على التصرف بتوازن واعتدال وحكمة ورحمة، مع المحافظة على السلم الداخلي (الذاتي) والخارجي (مع الناس الآخرين) بغض النظر عن تشنجات الوضع المحيط بالشخص. ولكن، إذا كان بالإمكان قياس أنواع الذكاء الأخرى، فإن مهمة قياس «الذكاء الروحي» تمثل تحدياً لمنظريها حتى لو اتفقوا على مفاهيمها الأساسية.



# إدارة الوقت والأولويات



# تنظيم الوقت

عندما كان الإنسان يعيش في العصر الزراعي لآلاف السنين فإنه كان ينظم وقته بحسب ظهور الشمس والقمر، ولكن العصر الصناعي (قبل نحو 250 سنة) فرض على الإنسان أن يطوّر وسائل أخرى لقياس وضبط الوقت، وانتهى الأمر بتطوير الساعة اليدوية في مطلع القرن التاسع عشر. الساعة اليدوية انتشرت بعد الحرب العالمية الأولى، وكان لها أثر كبير في تمكين الإنسان من تنظيم وقته. وفي العصر الرقمي الذي نعيش فيه حالياً، دخلت الهواتف الذكية في إدارة حياة الإنسان اليومية وهذه الهواتف تتوافر فيها تسهيلات كثيرة لمساعدة المستخدم في تنظيم الوقت.

ويمكن التفكير في «الوقت» على أنه سلعة، ولكنه سلعة من نوع مختلف، لأنه «لا يتكرر»، ويستوجب عليك أن تستهلكه وإلا ضاع من بين يديك. كما يمكن الرجوع إلى علم الفيزياء الذي ينظر إلى أنموذج «الزمان»، وهو أنموذج يجمع بين المكان والزمان في سلسلة متصلة متشابكة واحدة. فالجسم في الفضاء (يمثل المكان) وهو يتكون من ثلاثة أبعاد، أما الزمان (في أنموذج الزمكان) فهو ينظر إلى البعد الرابع (الذي يضاف إلى الأبعاد المكانية الثلاثة)، وهذا البعد الرابع هو «الوقت».

## تحديد أنواع الأنشطة

أن الوقت - في أحيان كثيرة - يضيع من بين أيدينا، وقد يكون ذلك لأسباب موضوعية، وقد يكون بسبب طريقة تعاملنا مع الوقت. فالمرء يواجه في حياته ثلاثة أنواع من الأنشطة التي تستهلك الوقت، وهي كما يأتي:

- نشاط عاجل (يجب القيام به الآن): إذا كان المرء يركّز فقط على النشاطات الطارئة فإنه سيقضي معظم حياته في حالة طوارئ.
- نشاط مهم (يجب تحقيقه في المستقبل): إذا كان المرء يركّز فقط على الأمور المهمة المستقبلية فقد يبتعد عن الواقع ويعيش في الخيال.
- نشاط ممتع (استهلاك الوقت في المرح والتسلية): إذا كان المرء يركّز فقط على التسلية فإنه لا يقوم بالأعمال الطارئة وليس له مستقبل.

يتردّد ذكر «مبدأ باريتو» Pareto Principle، وملخصه أن الإنسان يقضي 20 % من الوقت في إنجاز 80 % من العمل، بينما يقضي 80 % من الوقت في إنجاز 20 % من العمل. ويعرف هذا المبدأ أيضاً بـ «قاعدة 80 - 20».

ولقد سمي هذا المبدأ على اسم عالم الاقتصاد الإيطالي فيلغريدو باريتو (توفي في 1923). باريتو كان يدرس توزيع الثروة في إيطاليا ولاحظ أن 80 % يملكها 20 % من السكّان. وتم توسيع هذا المفهوم بالنسبة لتنظيم الوقت، إذ لاحظ المهتمون بأن 20 % من الوقت يصرفه الشخص على 80 % من المهام أو الأشياء، بينما يصرف 80 % من الوقت على ما تبقى من الـ 20 % المتبقية من المهام.

## أسباب تبديد الوقت

هناك أسباب عديدة لتبديد الوقت، أو عدم القدرة على تنظيمه بصورة فعالة، منها ما يأتي:

- عدم القدرة على تحديد المهمات.
- عدم القدرة على تحديد نوع المهمات والنشاطات (فيما إذا كانت طارئة أو مهمة أو ترفيهية).
- عدم قدرة المرء على توكيل الأعمال delegation لغيره للقيام بها. ولربما إن عدم توكيل العمل نابع من عدم الثقة بالنفس. والتوكيل لا يعني التخلي عن المسؤولية، وإنما هو فن خاص يمكن التدرب عليه بحيث يكون الشخص مسئولاً عن نتيجة العمل، فيما يوكل القيام به إلى شخص آخر.
- المراوغة والتسويف والمماطلة، وهذه تعتبر من أسباب عدم القدرة على تنظيم الوقت. وهناك الكثير من الأشخاص الذين يحبون الحديث عن العمل بدلاً من تنفيذ العمل، وهذا النوع من المراوغة مرض يمنع من تحقيق الأعمال ويضيع الوقت باستمرار.
- عدم الفاعلية وعدم الحزم، إذ إن هناك أشخاصاً لا يستطيعون تنفيذ ما يقولون، وتراهم مشوّشين في نشاطاتهم ولا يمتلكون الحزم assertiveness المطلوب للتأكد من تنفيذ الأعمال.

- الفوضى في حياة الفرد قد تمنعه من تسيق نشاطاته والتعرف على إمكاناته وما يمكنه القيام به في وقت محدد، وتمنعه من برمجة النشاطات المتوازية التي تتطلب تركيزاً مستمراً.

## إرشادات لتنظيم الوقت

في 2013 نشر الباحث إتيان غاربوغي Etienne Garbugli عرضاً إلكترونياً على <http://www.slideshare.net> استعرض خلاله طريقته المفضلة لتنظيم الوقت، ومن بين الدروس والإرشادات التي ذكرها، ما يأتي:

1. هناك دائماً الوقت، ولكن الوقت يتطلب تحديد الأولويات، وإذا نفذ منك الوقت فلفل السبب إنك لم تقرر ما هو الطارئ وما هو المهم وما هو العمل المخصص للمرح.
2. خطط فقط للقيام بعمل يومي يتراوح بين 4 إلى 5 ساعات من العمل الحقيقي.
3. بعض الأيام عليك أن تكون خارج العمل لأنك لا تستطيع التركيز، وفي أيام أخرى تستطيع التركيز 12 ساعة، فاستغل ذلك التركيز ونفذ أكثر المهام المدونة على قائمة الأعمال. استفد من تلك الأيام التي يزداد فيها تركيزك واسترخ في الأيام الأخرى.
4. قد لا تتمكن من القيام بعدة مهام بصورة متوازية، ولذا توقف عن ذلك، وقم بتنظيم عملك تسلسلياً لتنفيذ مهمة واحدة تلو الأخرى.
5. إن العمل، حتى لو كان قليلاً، أفضل وسيلة لتنفيذ العمل. ابدأ مع المهام الصغيرة للحصول على نتائج تسهل لك الاستمرار في تنفيذ المهام الأكبر.
6. إن تنفيذ خطة جيدة (الآن) أفضل من الانتظار لتنفيذ خطة مثالية الأسبوع المقبل.
7. إن قضاء ساعات عمل طويلة في مكان العمل لا يعني المزيد من الإنتاجية. انتهِ من أداء المهمة الحالية قبل نهاية ساعات العمل العادية بدلاً من العمل في الليل.
8. افصل المهام العاجلة عن المهام الاستراتيجية، وتخلّ عن الأعمال غير المفيدة، لكي تصبح أكثر إنتاجية.
9. نظّم لقاءاتك المهمة في وقت مبكر من اليوم.
10. جَدِّول الاجتماعات عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف، وذلك بهدف خلق كتل من

## العمل المتواصلة.

11. تخلص من عادة المماطلة والتسويف والمراوغة. ويمكنك، مثلاً، تقسيم العمل على مدد 25 دقيقة، مع فواصل 5 دقائق بينها.
12. قسّم المهمة الكبيرة إلى مهمات صغيرة يمكن التحكم فيها.
13. لا توجد مهمتان متساويتان في الأهمية. قم بتحديد الأولويات دائماً.
14. اعرف دائماً شيئاً واحداً على الأقل يجب عليك إكماله خلال النهار.
15. اطوِ صفحة الأمس وفكر في اليوم وغد.
16. حدد مواعيد نهائية لإنجاز كل مهمة، ولا تدع المهام تذهب إلى أجل غير مسمى.
17. قم بتدوين الملاحظات دائماً، ولا تفترض أنك ستتذكر كل فكرة جيدة تأتي في رأسك أثناء عملك في شيء ما.
18. اكتب أية أفكار لا علاقة لها بالمهمة، ولكنها قد تطفو على السطح عندما كنت تؤدي عملاً ما.

هذه الإرشادات وغيرها، تهدف إلى تمكين المرء من تنظيم وتخطيط الوقت الذي يقضيه في القيام بأنشطة محددة، مع تحقيق التوازن بين المطالب المتضاربة في كونها طارئة أو مهمة أو أنها من أجل الترفيه. إن كسب الرزق وتحقيق النجاح يتطلب امتلاك مهارات مناسبة لإدارة الوقت، تحد من تراكم الأعمال، وزيادة الإجهاد المضر بصحة الإنسان الجسمية والعقلية.

# مصفوفة تحديد الأولويات

كان الرئيس الأميركي الأسبق دوايت أيزنهاور (في الفترة من 1953 إلى 1961) من أكثر الزعماء إنتاجية في وقته، وقد كان قبل ذلك قائداً للجيش الأميركي، وأول من شغل منصب القائد الأعلى لقوات الحلفاء في أوروبا خلال الحرب العالمية الثانية، وكان مسؤولاً عن التخطيط وللجهود الحربية من شمال إفريقيا إلى فرنسا وألمانيا، وشغل منصب رئيس جامعة كولومبيا، وأصبح القائد الأعلى الأول لحلف شمال الأطلسي (الناتو)، ومع كل ذلك كان دائماً يجد الوقت لمتابعة هواياته، مثل لعبة الغولف والرسم الزيتي.

كان أيزنهاور يستعين بمصفوفة لإدارة الوقت، وإدارة المهام، وتعظيم الإنتاجية، يطلق عليها مسمى Eisenhower Box، وهي أداة بسيطة لتسريع اتخاذ القرارات، وهي تعتمد على تحديد الخيار من بين أربعة احتمالات تجاه أي مهمة. فقد لاحظ أيزنهاور أن ما هو مهم نادراً ما يكون عاجلاً، وما هو عاجلاً نادراً ما يكون مهماً.

	عاجل Urgent	غير عاجل Not Urgent
مهم Important	نفذ المهمة الآن DO	قرر متى ستنفذ المهمة DECIDE
غير مهم Not Important	حدد من يستطيع ان ينفذ المهمة نيابة عنك DELEGATE	تخلص من المهمة DELETE



بالنسبة إلى المهام العاجلة، فهي الأشياء التي في حاجة للرد المباشر، أما المهام المهمة فهي الأشياء التي تساهم في انجاح المهمة على المدى الطويل، وتتسق مع القيم والأهداف. وعليه، فإن المصفوفة تحدد ما يأتي بالنسبة لأي مهمة:

- **مهم وعاجل Important & Urgent:** الخيار هنا Do، بمعنى أن على المرء أن ينفذ المهمة بنفسه.
- **مهم وغير عاجل Important & Not Urgent:** الخيار هنا Decide، بمعنى أن على المرء أن يقرر متى سينفذ المهمة بحسب جدولة الوقت المتاح لديه.
- **غير مهم وعاجل Not Important & Urgent:** الخيار هنا Delegate، بمعنى أن على المرء أن يوكل شخصاً آخر للقيام بالمهمة، وأن يتابع تنفيذها ويتحمل مسئولية نتيجة ذلك العمل الذي أوكله لغيره.
- **غير مهم وغير عاجل Not Important & Not Urgent:** الخيار هنا Delete، بمعنى أن على المرء أن يلغي المهمة من الأساس، لا ينفذها ولا يوكل أحد بتنفيذها.

# طريقة طرح الأسئلة

هذه الطريقة تستخدم خمسة أسئلة تبدأ بالحرف الإنجليزي W، (وهي: What, Why, When, Where and Who)، وسؤال يبدأ بالحرف H، (وهو How). هذه الأسئلة (5W1H) مأخوذة من قصيدة للشاعر الإنجليزي روديارد كبلنغ Rudyard Kipling (توفي في 1936) قال فيها:

**«I keep six honest serving men  
They taught me all I knew  
Their names are What and Why and When  
And How and Where and Who».**

**«عندي ستة خدم مطيعين**

**هؤلاء علموني كل ما تعلمت**

**أسمائهم: ماذا ولماذا ومتى وكيف وأين ومن هو».**

وقد طرحت هذه القصيدة ستة أسئلة (5W1H) يمكن استخدامها في أي وقت. وهذه الأسئلة جيدة في حال كانت هناك حاجة لتحفيز التفكير الإبداعي، ويمكنها تحريك الأفكار عندما تجف وتنفد. كما أنها مفيدة للمساعدة في الحصول على وجهات نظر مختلفة عند تحديد المشكلة. ويمكن أيضاً استخدامها لطرح الأسئلة عند اختيار فكرة للمضي قدماً بهدف التطوير.

الأسئلة (5W1H) يمكن أن تستخدم للتأكيد على النقاط المهمة والدرجة، مثل السلامة في أثناء أداء العمل. وينبغي ألا يسأل المرء أسئلة يكون جوابها «نعم»، أو «لا». فالمفترض من هذه الأسئلة ان تكون هناك إجابات، تفيد بما يأتي:

- للتأكد أن من تتحدث إليه قد فهمك، أسأله: «ما هو الموعد المحدد لتسليم هذا التقرير؟».
- من أجل استشارة الذهن والتفكير، أسأله: «لماذا ينبغي عليك أن تقوم بهذا العمل؟».
- لتوجيه شخص ما (مثلاً يعمل مع وكالات الأنباء)، أسأله: «ما هو المقصود بالحروف التالية أ. ف. ب؟».
- للتأكيد على نقطة مهمة، أسأله: «ما هي المخاطر التي تواجهك أثناء أداء هذه المهمة في المصنع؟».
- للحصول على رد فعل من الشخص الذي تحدثه، أسأله: «أي جزئية في هذا العمل تحب؟».
- لتنمية اهتمام الشخص بموضوع ما، أسأله: «كيف سيؤثر هذا النشاط في العمل الذي يقوم به عبدالله؟».

# معايير تحديد الأهداف

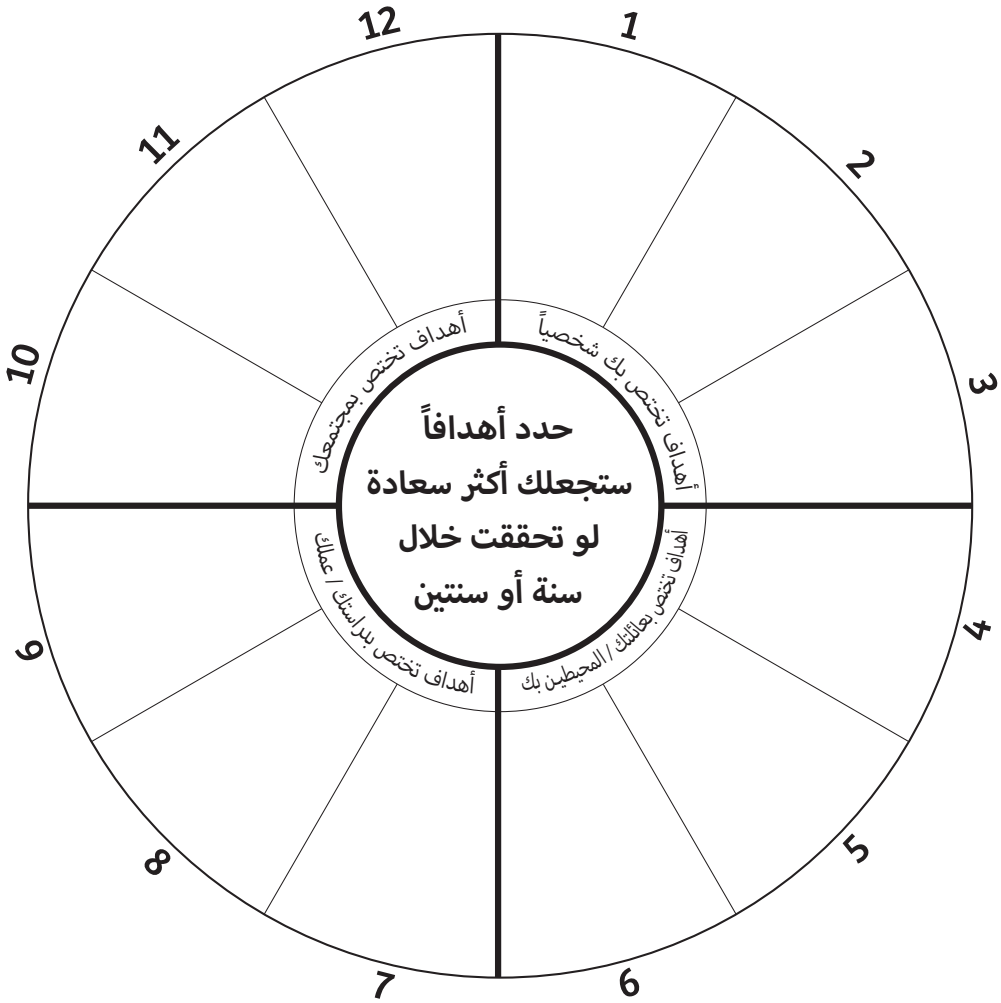
معايير SMART هي اختصار لكلمات انجليزية توضح المعايير المطلوبة لتحديد الأهداف في مجال إدارة المشاريع، أو تقييم الموارد البشرية، أو في التنمية الشخصية. وكان أول من طرح هذه المعايير جورج دوران George Doran في العام 1981، ويمكن شرحها كما يأتي:

<b>S</b>	• Specific: State exactly what you want to accomplish (Who, What, Where, Why)	• أن يكون الهدف دقيقاً ومحدداً
<b>M</b>	• Measurable: How will you demonstrate and evaluate the extent to which the goal has been met?	• أن يكون الهدف قابلاً للقياس
<b>A</b>	• Achievable: stretch and challenging goals within ability to achieve outcome. What is the action-oriented verb?	• أن يكون الهدف قابلاً للإنجاز
<b>R</b>	• Relevant: How does the goal tie into your key responsibilities? How is it aligned to objectives?	• أن يكون الهدف واقعياً
<b>T</b>	• Time-bound: Set one or more target dates, the "by when" to guide your goal to successful and timely completion (include deadlines, dates and frequency)	• أن يكون له إطار زمني

المصدر: <http://simonlovestock.com/using-s-m-a-r-t-goals-in-musical-practice>

<b>S</b>	Specific ما هو الهدف المحدد؟	
<b>M</b>	Measurable ما هو القياس المعتمد للنجاح؟	
<b>A</b>	Achievable ماذا ستفعل لتحقيق الهدف؟	
<b>R</b>	Relevant ما هي علاقة ما ستفعله بالهدف؟	
<b>T</b>	Time-bound ما هو التاريخ الذي ستنجز فيه الهدف؟	

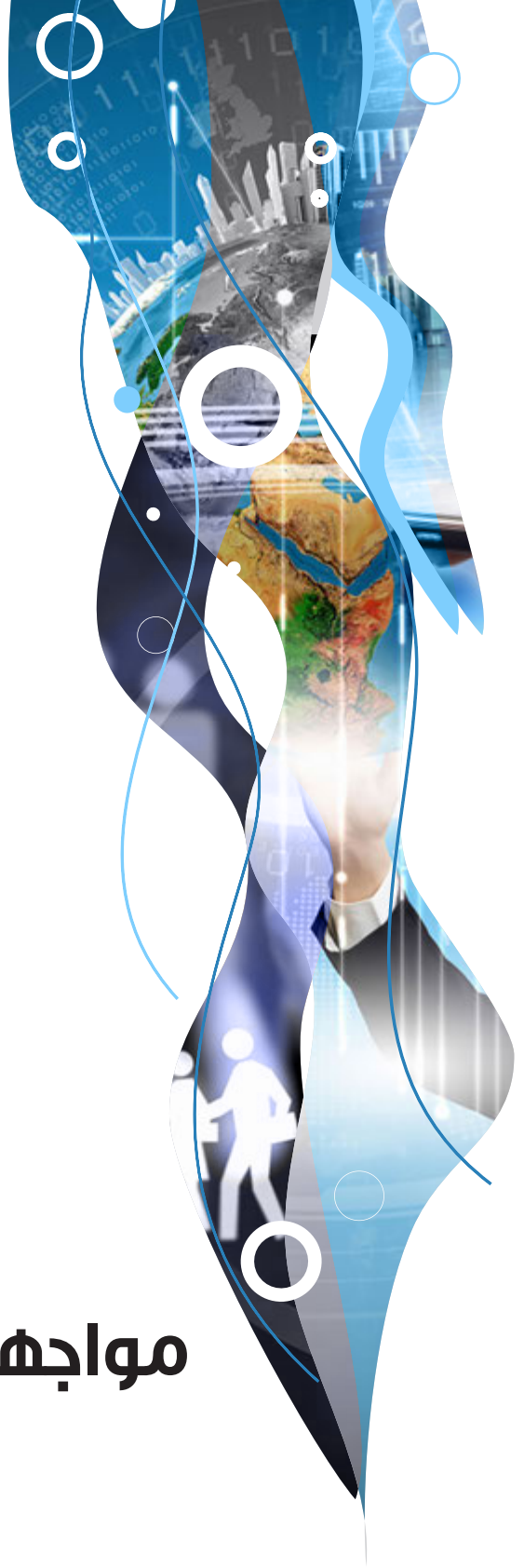
# انموذج خطة لتحديد أهداف ذاتية



## إرشادات:

1. حدد ثلاثة أهداف تختص بك شخصياً، تعتقد أنك إذا حققتها خلال عام أو عامين ستكون أكثر سعادة. اكتب مختصرها في الأقسام 1، 2، 3.
2. حدد ثلاثة أهداف تختص بعائلتك / المحيطين بك، تعتقد إنك إذا حققتها خلال عام أو عامين ستكون أكثر سعادة. اكتب مختصرها في الأقسام 4، 5، 6.

3. حدد ثلاثة أهداف تختص بدراستك / عملك، تعتقد إنك إذا حققتها خلال عام أو عامين ستكون أكثر سعادة. اكتب مختصرها في الأقسام 7، 8، 9.
4. حدد ثلاثة أهداف تختص بمجتمعك، تعتقد إنك إذا حققتها خلال عام أو عامين ستكون أكثر سعادة. اكتب مختصرها في الأقسام 10، 11، 12.
5. اختر من بين كل قسم أهم هدف يخصك (من الأهداف الثلاثة التي كتبتها) والذي تنوي أن تبدأ به.
6. اكتب الشيء الذي يجب أن تتوقف عنه مباشرةً لتسهيل تحقيق هدفك Stop doing something.
7. اكتب الشيء الذي يجب أن تستمر عليه للمساهمة في تحقيق هدفك Continue doing something.
8. اكتب الشيء الذي يجب أن تبدأ القيام به للمساعدة في تحقيق هدفك Start doing something.
9. كرر الخطوات رقم 5 و 6 و 7 و 8 بالنسبة لأهم هدف من الأقسام الثلاثة الأخرى (هدف يخص عائلتك، وهدف يخص عملك/دراستك، وهدف يخص مجتمعك).
10. احفظ خطة العمل في ملفاتك الخاصة، وارجع إليها لاحقاً للمتابعة.



# مواجهة التغيرات



# محفزات التغيير

هناك الكثير من المحفزات للتغيير. فمن جانب فإن المتغيرات المفاجئة والصادمة في البيئة المحيطة سبب مباشر وتحفيز رئيسي للتغيير. المتغيرات في التكنولوجيا الجديدة، وازدياد المنافسة المحلية والعالمية، وزيادة التعقيد في مختلف القطاعات توصل كل من يمعن التفكير بأن عليه أن يتغير أو يموت.

إن بيئة أي مؤسسة تتأثر - بصورة مستمرة - بمجموعة متنوعة من المحفزات للتغيير، تشمل طبيعة العلاقات مع الزبائن، والمؤسسات المنافسة، والموردين، وأصحاب المصلحة، والجهات الحكومية، وهذه جميعها تعتمد على دورات الاقتصاد والأوضاع المحيطة بذلك، وتطور التكنولوجيا، والتشريعات والمعرفة البشرية.

كما إن هناك محفزات أخرى للتغيير تتبع من داخل المؤسسة، من الموظفين، من نظم تقنية المعلومات، من رصد الأداء، ومن المدراء. إضافة الى ذلك، فإن متغيرات العولمة في القرن الحادي والعشرين تزداد سرعتها وترابط الأسواق العالمية وسرعة انتقال المعلومات، جميعها تعني بأن «التغيير» يعتبر سمة من سمات الحياة المؤسسية في عصرنا الحالي.

الضغوط من أجل التغيير تأتي، إذن، من جميع الجهات ووتيرة التغيير في ازدياد، وأصبحت مهارة التعامل مع التغيير وإدارته مهارة أساسية مطلوبة لإنجاح المؤسسات في بيئة متغيرة باستمرار. ونسمع دائماً بأن التغيير «سمة حتمية وثابتة»، وأنه لا مفر من التغيير في الحياة العامة وفي عمل المؤسسات ونحن جميعاً عرضة للتغيير المستمر بشكل أو آخر. إدارة التغيير تتطلب منهجية شاملة لمواجهة التغييرات المفاجئة، أو لإحداث التغيير الإستراتيجي المطلوب من أجل مواكبة المتغيرات، أو لإجراء تغييرات تشغيلية مستمرة لحفظ الجودة وزيادة الإنتاجية.

قيادة التغيير Change Management تعنى بطريقة التعامل مع المتغيرات المفاجئة، كما أنها تعنى بالتخطيط لإحداث تغييرات استراتيجية، أو تشغيلية، وإدارة التغيير تتطلب إشراك العاملين وتطوير سلوكياتهم وتمكينهم من استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات لتحقيق التغيير المنشود.

وتتطلب استراتيجيات التغيير المؤسسي التركيز على النتائج، من خلال عقلية موجهة نحو تحقيق أهداف واضحة تعتمد على الحوافز لضمان تلبية هذه الأهداف. كما تحدد الاستراتيجيات وسائل التغلب على العوائق التي تحول دون إحداث التغيير المطلوب، وتعمل على التنبؤ وقياس وإدارة مخاطر التغيير، وإعادة تنظيم عملية صنع القرار، ورصد التقدم المحرز أثناء تنفيذ مبادرات التغيير، لمعرفة ما إذا كان ذلك التقدم ينتهج المسار المقصود أو أنه انحرف عن المسار.



هناك خطوات أساسية يلزم التفكير فيها لضمان نجاح التغيير، وعلى رأسها اقتناع مجموعة من الأشخاص على مستوى القيادة بأهمية التغيير، وان تقوم بـ «رعاية التغيير»، لكي تضمن الاستمرار في دعم العملية من خلال «التواصل» مع جميع من يعينهم الامر.

العاملون يحتاجون إلى فهم الصورة الكبيرة لمعرفة ما سيعود عليهم التغيير من فائدة، وكيف أن المؤسسة ستستفيد من جهودهم وتعاونهم، ومثل هذه الصورة يجب أن تكون مقنعة، وذلك من أجل ترغيب أكبر عدد من الناس للمشاركة في جهود التغيير.

الناس يلجأون - في العادة - إلى الحالة العاطفية عندما يواجهون تغييرات في بيئتهم، وغالباً ما ينتج عن ذلك حالة اضطراب عاطفي، ولذا يجب أن تكون القيادة الفاعلة صادقة في رسالتها بشأن التغيير المرجو تحقيقه، لأن الكلام المعسول سرعان ما سيكتشف أمره، والقيادة ستكون غير جديرة بثقة العاملين المستهدين بالتغيير. وإذا كانت هناك أي أخبار سيئة فيجب قولها، والإفصاح عن خطط تخفيف وقعها.

إدارة التغيير تتطلب قيادة فعّالة، وتواصل فعّال، ومهارات تحليلية مع درجة عالية من التركيز على النتائج. أكثر من ذلك، فالمطلوب من قيادة المؤسسة أن يكون لديها اقتناع بخطط تحقيق هذا التغيير في المؤسسة والأفراد، وأن يكون لديهم شغف لتحقيق هذا التغيير.

ولا يمكن بأي حال إغفال دور «الثقافة المؤسسية» التي تقع في قلب العملية التغييرية، وهي التي تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة، لأنها تحدد كيف تتم الأمور داخل المؤسسة. إن الثقافة هي أصعب شيء يمكن استنساخها من قبل المنافسين، والأداء العالي يخلق بيئة داعمة للتغيير ويصوغ شخصية فريدة من نوعها للمؤسسة، مملوءة بالشغف للأداء المميز وتدفع العاملين نحو اتخاذ القرارات الصائبة وفعل الشيء الصحيح أينما كانوا في أي موقع للعمل. الثقافة تعتبر ميزة تنافسية، والمؤسسات عالية الأداء لديها ثقافات قوية تعكس القيم التي تؤمن بها والأهداف التي تعمل من أجلها. وتوافر الثقافة عالية الأداء أمر مهم لإضافة قيمة نوعية أثناء تنفيذ القرارات.

## المؤسسة المرنة

المؤسسة المرنة Resilient Organization هي تلك المؤسسة التي تمتلك القدرة على التنبؤ بالتغيير والاستعداد له، عبر التكيف المستمر من أجل البقاء في السوق والازدهار.

مفهوم المرونة يتحدث عن قدرة المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات الصغيرة والكبيرة في بيئة العمل، والتأهب لتحمل مخاطر التغيير. بمعنى آخر، فإن المرونة لا تتحقق إلا إذا استبقت المؤسسة المتغيرات في البيئة، وصممت هيكلتها، ودربت العاملين فيها، لمواجهة التحديات المتوقعة وغير المتوقعة.

الأحداث والأزمات الاقتصادية والمتغيرات في التكنولوجيا، توضح أن بعض المتغيرات قد تكون كارثية، فيما لو ضرب «تسونامي» المنطقة مثلاً، أو حدث إعصار، أو حريق، أو اضطرابات سياسية، أو أزمة مالية عالمية أو إقليمية أو محلية، وما يستتبع ذلك من ركود في السوق يترتب عليه زوال أو انخفاض الدخل من المصادر المعتادة.

وعليه، فإن المؤسسة المرنة تسعى دائماً لأن تبقى على قيد الحياة، على الأقل، وأن تزدهر رغم التغيرات. وهذا يتطلب أن تكون المؤسسة «مرنة»، وأن يكون العاملون فيها يتسمون بالمرونة.

المؤسسة المرنة هي، إذن، تلك التي تستطيع إدارة التغيير بنجاح، وهي تقوم بذلك من خلال ما يأتي:

- التركيز على الصورة الكبيرة، وتحديد الأولويات بوضوح، وتحديد ضوابط تنافسية لقياس الأداء وتحديد معايير النجاح والفشل في الجانب المالي، وفي تطوير القدرات والتدريب، وفي الإنتاجية، وفي خدمة الزبائن، ويمكن استخدام «بطاقة الأداء المتوازن» لقياس ذلك باستمرار.
- تقليل البيروقراطية، وتقليل مستويات الهيكلية التنظيمية، واعتماد نهج ما يسمى بالمؤسسة الرشيقة أو النحيفة وتوفير قيمة أفضل للزبائن وخفض النشاطات التي لا تنتج قيمة إلى الصفر.
- اعتماد أسلوب العمل كفريق واحد، وفتح قنوات الاتصال داخل المؤسسة عمودياً وأفقياً.
- وضع ضوابط للتوظيف من أجل اجتذاب الموظفين المرنين والمناسين داخل المؤسسة، واعتماد برنامج تدريبي مستمر ومكافآت مناسبة.
- اعتماد نهج القيادة الفعّالة والريادية التي تؤمن وترعى عملية التغيير، وتلتزم بنهج التعلم المستمر والنمو.
- اعتماد ثقافة مؤسسية داعمة ومساندة.

إن استثمار جميع الإمكانيات (الوقت/ الجهود/ المال/ إلخ) يمكّن المؤسسة المرنة من تحقيق النتائج المرجوة بصورة فاعلة وعبر إنتاجية ترقى إلى أفضل ما يتوافر في البيئة التنافسية. كما أن ذلك يمكّنها من الاستمرار نحو تحقيق الأهداف رغم الضغوط والإجهاد.

هذا يعني أن على المؤسسة المرنة رفض الخطط قصيرة الأمد التي تعطي نتائج جيدة في فترة محدودة على حساب الخطط بعيدة الأمد، وعليها أن تواجه الإشكالات والخلافات وحلها وعدم تركها تنخر في التماسك داخل المؤسسة.

وتستعين المؤسسة المرنة بالتفكير المبدع لحل المشاكل، مع الالتزام المبدئي نحو الأهداف وتماسك الأفراد داخل المؤسسة، وعدم التراجع أثناء المرحلة الانتقالية التي تتطلبها عملية التغيير.

## المؤسسة المضادة للهشاشة

في العام 2012، استحدث عالم الإحصاء الأميركي-اللبناني نسيم طالب مصطلح Antifragile، وذلك من خلال كتاب يحمل هذا العنوان... والمقصود منه هو امتلاك الأنظمة والمؤسسات لقدرة أكبر من المرونة، أطلق عليها مسمى antifragile، بمعنى أن المؤسسة أو النظام أو الفكرة لديها مرونة إيجابية ومثانة كبيرة تتحمّل من خلال الإجهاد والصدمات، والضوضاء، والأخطاء، والهجمات المفاجئة، وأنها في الوقت ذاته تقاوم الفشل.

المؤسسة أو النظام المضاد للهشاشة antifragile يستطيع أن يتحمل الأخطاء، و إذا وقعت فإنها لا تقضي على كل النظام أو المؤسسة، وإنما تقوّيه مستقبلاً. مثلاً، إن نظام الطيران يتحمل سقوط طائرة ركاب لأي خطأ، ورغم أن الفشل فادحٌ بالنسبة لتلك الطائرة وللركاب عليها، إلا أن النظام الكلي للطيران يصبح أقوى بعد كل حادثة، وذلك لأن الدروس من سقوط هذه الطائرة أو تلك يتم تضمينها في إجراءات احترازية تحمي باقي الطائرات.

مبتكر هذا المصطلح هو ذاته الذي توقع حدوث «الأزمة المالية العالمية» في 2008 قبل أن تحدث، وذلك من خلال كتابه «البجعة السوداء» The Black Swan، الذي صدر في 2007. ولذا، فإن «طالب» يرى أن النظام المالي العالمي كان هشاً fragile لأنه لم يتحمل الديون التي سببتها فقاعة حدثت في سوق شراء المنازل في الولايات المتحدة الأميركية، وأن

تلك الديون تسببت في هبوط أسعار العقارات، وإلحاق أضرار كبيرة بالمؤسسات المالية على مستوى العالم. تلك الفقاعة سببتها سياسات كانت تشجع على ملكية المنازل من خلال تسهيل الحصول على قروض، وأدى ذلك إلى مغالاة في قروض الرهن العقاري، على أساس النظرية القائلة بأن أسعار المساكن سوف تستمر في التصاعد. وعندما انفجرت الفقاعة، نشرت سمومها في أركان النظام المالي العالمي.

وفي رأي «طالب»، فإن النظام المالي العالمي (الذي تقوده أميركا) كان هشاً ولم يتحمل خطأ فقاعة سوق الرهن العقاري، ولذا فهو يطرح مفهوم antifragility ليوضح خاصية يجب أن تمتلكها المؤسسات، وهي تختلف جوهرياً عن مفهوم المرونة resilience، والتي تعني القدرة على التعافي من الفشل. أما antifragility فيقصد منها «القدرة على معاكسة الفشل»، وأن هذا المفهوم يمكن تطبيقه في علم تحليل المخاطر، وفي الفيزياء، وفي علم الأحياء الجزيئي، وفي تخطيط النقل، وفي الهندسة، وفي علوم الكمبيوتر، وفي إدارة المؤسسات. مصطلح antifragility يعني، إذن، معاكسة الهشاشة، ويعني القدرة على الخروج من الفشل والإجهاد ومصدر الأذى، بإيجابية، وأن هذا النوع من الأنظمة والمؤسسات لا يخشى التقلبات، ولا يخشى من انعدام اليقين، أو من حالات الفوضى.

وعلى أساس ذلك، فإن المؤسسات المضادة للهشاشة، هي التي تمتلك استعداداً للتكيف وتغيير السلوك بناءً على المعلومات المتوافرة «أثناء التشغيل والاستخدام». وهذا يختلف نوعاً ما عن أطروحة «المؤسسة المرنة» Resilient Organization، إذ إن الأخيرة تفسح المجال للمؤسسة بأن تتكيف في إطار مجموعة من السيناريوهات، في حين أن أطروحة المؤسسة المضادة للهشاشة Antifragile Organization ترى أن نظام المؤسسة يجب أن يكون قوياً ويتكيف في بيئات لم تكن معروفة سابقاً ولم يكن بالإمكان حتى تصور سيناريوهات لها.

هذا يعني، أن على المؤسسات أن تأخذ خطوات إضافية تفسح المجال للمؤسسة المرنة أن تكون أكثر متانة، وأن تعاكس الهشاشة. خاصية المضادة للهشاشة تتطلب تنظيم العمل على أساس فرق أصغر حجماً، يعمل كل فريق بدرجة عالية من الاستقلالية، ويعمل في الوقت ذاته ضمن عمل متشابك مع الفرق الأخرى.

الفكرة هي أن تسمح لكل فريق (أو وحدة عمل) أن تعمل باستقلالية كبيرة، لكي تخطئ

وتتعلم من الخطأ. ولكن في حال حدث خطأ كالفيروس الذي ينتشر بسرعة، فإن المؤسسة يجب أن تكون جاهزة لعزل ذلك الخطأ ضمن حدود الفريق أو الوحدة، وأن تنشط مع باقي الفرق وتتفاعل بصورة مرنة مع الاضطراب، وأن تخلق قيمة مضافة من خلال التباين فيما بينها، وأن تتعلم من الأخطاء العشوائية التي حدثت، وأن تتجهج نمطاً جديداً من السلوك لتعزيز قدراتها المضادة للهشاشة.

إن معاكسة الهشاشة في نظم المؤسسات يتطلب احتضان التجارب وإفساح المجال للأخطاء، ولكن في الوقت ذاته تفادي حدوث تفاعلاتٍ أضخم تؤدي إلى زوال أو إفلاس المؤسسة.

## التغييرات المفاجئة

جميع المؤسسات تواجه أنواعاً رئيسية من التغيير في مجال عملها، أو أثناء مسيرتها المهنية، وهذه يمكن إجمالها في ثلاثة أنواع، وهي: التغييرات المفاجئة، التغييرات الإستراتيجية، والتغييرات التدريجية. وسنتناول أولاً التغييرات المفاجئة، وهي التغييرات التي تواجهها المؤسسات بسبب أحداث مفاجئة أو صادمة أو غير متوقعة / Catastrophic / Unexpected وهذه تفرض نفسها على بيئة العمل، وهي تتطلب من الجميع السعي بجد لاستيعاب الحدث، والتحرك نحو وضع آخر يلائم المستجدات، وينقذ المؤسسة ويعيد توجيهها إلى النمو والتميز والتنافس.

مثال على ذلك، قصة «المنصة المحترقة» التي يشار إليها بـ Burning Platform، وهذه القصة تشير إلى الحريق الذي حدث في منصة إنتاج النفط والغاز البريطانية «باير ألفا» في بحر الشمال، والتي كانت تديرها شركة أوكسيدنتال، وتعرضت لانفجار في 1988، أسفر عن مقتل 167 من العاملين، نجا منهم 61 شخصاً، وكانت أسوأ كارثة صناعية بحرية من حيث الخسائر في الأرواح.

كان ذلك الحريق المروع قد أذهل أصحاب المهنة الذين لم يتوقعوا حدوثه، وكان أحد الذين نجوا بحياتهم من ذلك الحريق المدمر قد تحدث عما حصل له، وقال إنه كان نائماً في غرفته عندما شعر بالحرارة تقترب منه، خرج من غرفته ليرى اللهب يقضي على

المحطة البحرية ومن فيها. راجع نفسه وراجع ما تدرب عليه في قاموس المهنة. قاموس المهنة يقول له: لا ترم نفسك في الماء البارد (بحر الشمال) لأنك لن تستطيع البقاء في الماء المثلج أكثر من 15 إلى 20 دقيقة ثم تموت. نظر إلى البحر وإذا به ظلام دامس، ونظر إلى الأسفل من مرتفع يعادل خمسة عشر طابقاً فرأى أجزاءً محترقة تهوي إلى الأرض ورأى زيتاً مشتعلًا على سطح البحر. فماذا يعمل في هذه اللحظات الحرجة؟ قرر الرجل أن يرمي بنفسه ويخالف كل ما قرأه في قاموس المهنة ويتحدى ألهة النيران. وهكذا فما هي إلا دقائق وإذا بجسده يرتطم بالماء البارد المغطى بالنيران المشتعلة. لقد رمى بنفسه من مرتفع شاهق في علو يعادل خمسة عشر طابقاً، وكانت لديه دقائق معدودة من الصراع مع الموت وإذا بأحد قوارب النجدة ينقذه من الموت. بعد ذلك، قال معلقاً: «لقد هربت من موت محتم إلى موت محتمل». هذه القصة تستخدم في كتب الإدارة لتوجيه أصحاب المؤسسات إلى مواجهة المستجدات الصادمة عبر التصرف بسرعة وحكمة لتقليل الخسائر وامتصاص آثار الأحداث المفاجئة.

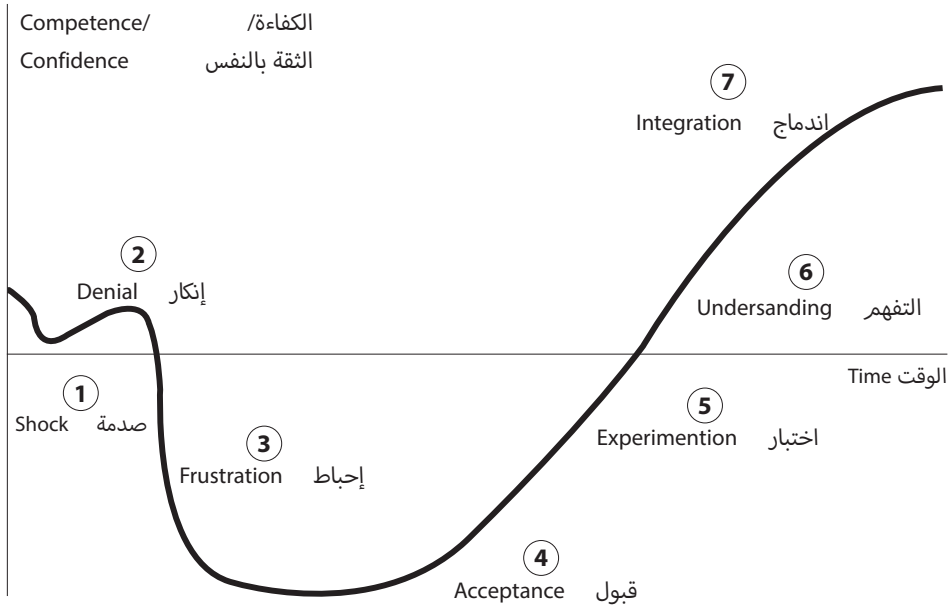
## الانتقال من الصدمة إلى الاندماج

يشرح النموذج الذي طورته في العام 1969 عالمة النفس السويسرية «إليزابيث كوبلر-روس» كيف أن الشخص يمر بخمس مراحل عندما يتعرض لصدمة كبيرة في حياته الشخصية. هذا النموذج Kübler-Ross Model يتطرق إلى سلسلة المراحل العاطفية التي يعاني منها من يمر بصدمة كبيرة، وهي: الإنكار، الغضب، المساومة، الاكتئاب، القبول.

- مرحلة الإنكار تمثل ردة الفعل الأولى؛ لأن الشخص سيخيّل له أن ما حدث لم يكن سوى التباس أو كذبة. إنكار الصدمة يساعد الشخص على مواصلة الحياة كأنّ شيئاً لم يكن.
- مرحلة الغضب وتأتي بعد أن يتعرف الشخص على الموضوع أكثر، وأن إنكار ما حدث لا يمكن أن يستمر.
- مرحلة الإحباط وتأتي بعد أن يفقد الإنسان ثقته بنفسه وبقدرته على الخروج مما هو فيه.
- مرحلة المساومة وتنطوي على نمو الأمل لدى الشخص بأنّ بإمكانه أن يسعى لحياة أفضل.
- مرحلة الاكتئاب وتأتي عندما يشعر الشخص بأنه لا مخرج له مما هو فيه، وقد يلزم

الصمت ويرفض رؤية الآخرين.

- مرحلة القبول وتأتي بعد أن يخرج الشخص من الاكتئاب وتستقر عواطفه ويقبل بالأمر الواقع. ولكن «كوبلر- روس» استوحت أنموذجها من عملها مع مرضى ميئوس من شفائهم، ولذلك فإنه لا ينطبق على الصدمات الأخرى التي يصادفها الإنسان في حياته، ويتمكن من الخروج منها. ولذلك، فإن هناك أنموذجاً آخر يصلح تطبيقه على الأشخاص والمؤسسات عندما تحدث صدمات مفاجئة، وغير متوقعة. والإنموذج الأفضل هو «المنحنى الإنتقالي» Transition Curve وفي هذه الحال، فإن هناك سبع مراحل تحدث أثناء التغيير الذي تمرُّ به المؤسسات الساعية إلى مواكبة أو إدارة الصدمات والمتغيرات الكبيرة.



«المنحنى الانتقالي» يوضح أن المؤسسة أو الشخص عندما يتعرض لتغيير مفاجئ أو صادم في حالة تفرضاها ظروف مّا، مثل الانتقال إلى موقع جديد، تسلم رئيس جديد شئون المؤسسة، تغيير أدوار الفريق، نشوء سياسة جديدة، حدوث طارئ أدى إلى تغييرات كبيرة... إلخ، فإن هناك سبع مراحل:

- **المرحلة الأولى:** تتمثل في الصدمة Shock التي تصيب الشخص (أو المؤسسة) مبدئياً عندما يحدث متغير ظرفي، وهنا فإن الثقة والكفاءة تنخفض مع ازدياد المخاوف من الطارئ الجديد.
- **المرحلة الثانية:** تتمثل في الإنكار Denial، وهذه تأتي بعد الصدمة، وهي تعبر عن محاولة الشخص أو المؤسسة مقاومة المتغير الجديد.
- **المرحلة الثالثة:** تتمثل في الإحباط Frustration، وهي تأتي مع انخفاض الكفاءة والثقة بالنفس، والشخص قد يتصرف عاطفياً مع الوضع الطارئ، والارتباك يسيطر على كيفية التعامل مع الظروف المستجدة.
- **المرحلة الرابعة:** تتمثل بالقبول Acceptance وهي النزول إلى أدنى مستوى الثقة بالنفس، ويشعر الشخص أنه عاجز عن مقاومة المستجد الجديد، وهنا يفكر في التخلي عن السلوكيات السابقة والتخلص من مشاعر الاكتئاب.
- **المرحلة الخامسة:** تتمثل في الاختبار Experimentation، وهنا يسعى الشخص (أو المؤسسة) إلى تحديد الوضع الجديد وتحديد السلوكيات المطلوبة لمواجهة المستجدات، ويبدأ باختبار بعض الخطوات والسلوكيات الجديدة لتحقيق نتيجة مرجوة، واختبار احتمالات النجاح والفشل مع تطوير مهارات جديدة للتغلب على التحديات.
- **المرحلة السادسة:** تتمثل في التفهم Understanding، وفيها تزيد ثقة الشخص بنفسه وبتطوير كفاءاته أثناء البحث عن معنى، ومن أجل تحقيق النجاح والابتعاد عن الفشل بحسب المعطيات الجديدة. وهنا سيتعرف على بعض السلوكيات التي قد تكون فعالة، وتحديد أهداف واتخاذ خطوات وتطوير سلوكيات للسيطرة على الأفعال وتطوير الظروف ضمن استراتيجيات جديدة.
- **المرحلة السابعة:** تتمثل في الاندماج Integration، وهنا يتمكن الشخص من زيادة ثقته بنفسه وكفاءته لمواجهة الظروف الجديدة والانطلاق من خلال نظرة مختلفة، والاندماج مع خيارات مستقبلية واعدة.



# التغييرات الاستراتيجية

التغييرات الاستراتيجية Strategic Changes، وهذه تغييرات كبيرة في نشاطات المؤسسة وعملياتها ومواردها، وهذه لها مدى زمني أطول، وإدارة التغيير الاستراتيجي تسعى لمنع تطور أمور الشركة بصورة عشوائية، وهي تضع الأهداف طويلة الأجل والمخطط لها مسبقاً، نصب الأعين.

وفي هذا المجال فإن التغيير يتحدث عن خطوات كبرى Quantum Leap تتطلب تغييراً في العقلية وفي العادات والسلوكيات وهيكلية العمل والنظم والإمكانات بما يؤدي إلى نقلة نوعية Paradigm Shift في عمل المؤسسة، أو إجراء تغييرات كبرى Big Bang Changes.

## إعادة هندسة العمليات الإدارية

التغييرات الاستراتيجية تتطلب نشاطاً ديناميكياً يعتمد على التفكير الخلاق، ويمكن إعادة هندسة العمليات الإدارية Business Process Reengineering - BPR. وتنطوي إعادة هندسة العمليات الإدارية BPR على إعادة تصميم العمليات الإدارية الأساسية Core Processes بصورة جذرية، وذلك لتحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية، والوقت المطلوب في تقدم المنتج والخدمة، والجودة. تبدأ عملية إعادة هندسة الأعمال بورقة بيضاء تهدف إلى إعادة التفكير في العمليات القائمة على تقديم المزيد من القيمة إلى الزبائن. والقيمة الجديدة المعتمدة تركز بشكل متزايد على احتياجات الزبائن. كما أن المؤسسات تسعى إلى خفض طبقات الهيكل التنظيمي والقضاء على الأنشطة غير المنتجة.

إعادة هندسة العمليات الإدارية هي مبادرة التغيير الهائلة التي تحتوي على خمس خطوات رئيسية، كما يأتي:

- إعادة تركيز قيم المؤسسة على احتياجات الزبائن.
- إعادة تصميم العمليات الأساسية، وغالباً ما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتمكين هذه التحسينات.
- إعادة تنظيم الأعمال عبر تشكيل فرق متعددة الوظائف لها مسئولية تستمر حتى نهاية العملية الإنتاجية أو عملية تقديم الخدمة.
- إعادة التفكير في المسائل التنظيمية وتلك المتعلقة بالعاملين.
- تحسين سير العمليات في جميع أنحاء المؤسسة.

## أنموذج «كيرت لوين» لقيادة التغيير

بالنسبة إلى التغيير الذي يحدث نتيجة قرار استراتيجي لتغيير مسار المؤسسة، فإن هناك عدداً من النماذج التي طرحت في هذا المجال. فهناك، مثلاً، أنموذج «كيرت لوين» Kurt Lewin لقيادة التغيير الإستراتيجي على ثلاث مراحل، وهي تشبه إذابة (ومن ثم إعادة تجميد) قطعة الثلج. يقول لوين (توفي في العام 1947) إن علينا أن نتعامل مع إدارة التغيير الإستراتيجي كما لو كانت لدينا قطعة ثلج مكعبة الشكل، مثلاً، ونريد تحويلها إلى شكل مخروطي. وعليه، فالمرحلة الأولى ستتطلب إذابة الشكل الحالي Unfreeze ومن ثم نقوم بتغيير الشكل ونمط العمل الحالي Change، وبعد ذلك نقوم بإعادة تجميد الشكل على النمط الجديد Refreeze.

المرحلة الأولى (إذابة الوضع الحالي) تتطلب تحديد ما يحتاج إلى تغيير، وإجراء مسح شامل لفهم الحالة الراهنة. في المرحلة الثانية يتوجب التأكد من وجود دعم قوي من الإدارة العليا للتغيير، ولا بد من تحليل أصحاب المصلحة والحصول على مساندة الأشخاص الرئيسيين. كما يتطلب إيصال رسائل مقنعة لإحداث التغيير، وطرح رؤية استراتيجية مدعومة بالأدلة، وشرح كيف سيكون تأثير التغييرات على الجميع، وتبديد الشائعات، وتمكين الأكثرية من المشاركة في عملية التغيير. وفي المرحلة الثالثة لا بد من تأسيس علاقات الثقة لدعم التغيير والتعرف على المعوقات التي تحول دون استمرار التغيير وتطوير طرق للحفاظ على التغيير، وتوفير الدعم والتدريب، ومن ثم الاحتفال بالنجاح.

## أنموذج «جون كوتر» لقيادة التغيير

إن الكثير من جهود المؤسسات لمواكبة المتغيرات تفشل، لأنها لا تأخذ نهجاً شاملاً متسقاً مع الطرف المتغير، كما أن المؤسسات لا تلتزم على نحو فعال بتطوير سلوكيات ومهارات العاملين لديها. وهناك نماذج أكثر تطوراً، ومثال على ذلك ما طرحه جون كوتر John P. Kotter (ولد في العام 1947) وهو الذي ابتكر في 1995 أنموذجاً لقيادة عملية التغيير الإستراتيجي يتكون من 8 خطوات هي كالتالي:

- **الخطوة الأولى:** تتطلب من قيادة المؤسسات خلق شعور بالإلحاح الطارئ نحو الاستجابة للظروف المتغيرة Establish a sense of urgency.
- **الخطوة الثانية:** تتمثل في بناء تحالف داخل المؤسسة لتوجيه الجهود Create guiding coalition.

• **الخطوة الثالثة:** تتمثل في تحديد الرؤية والمبادرات الإستراتيجية للتغيير Develop a vision and strategy.

• **الخطوة الرابعة:** تتطلب إيصال الرؤية لأكبر عدد من أصحاب المصلحة لجذبهم نحو تحقيق الهدف المنشود Communicate the change vision.

• **الخطوة الخامسة:** تتطلب إزالة الحواجز وتمكين جميع المعنيين من السير قدماً نحو التغيير المطلوب Empower broad-based action.

• **الخطوة السادسة:** تتطلب تحقيق انتصارات قصيرة الأجل للحفاظ على التوجه الإستراتيجي الجديد للمؤسسة Generate short term wins.

• **الخطوة السابعة:** تتطلب تعزيز الجهود نحو تحقيق التغيير المطلوب. وهذه الخطوة تتطلب زيادة الصدقية لتغيير النظم والهياكل والسياسات التي لا تتلاءم مع الرؤية الإستراتيجية الجديدة. كما تتطلب توظيف وتعزيز وتطوير العاملين الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية Consolidate gains & make more change.

• **الخطوة الثامنة:** تتطلب تغيير الثقافة المؤسسية وثبيتها على النحو الجديد والمطلوب وتوضيح الصلات الموجودة بين السلوكيات الجديدة والنجاح التنظيمي، وتمتية المهارات القيادية وتأمين وجود من يستطيع تسلّم المهام باستمرار Anchor new approaches in the culture.

أنموذج كوتر لقيادة التغيير الإستراتيجي يوضح حجم العمل المطلوب لإنجاز التغيير الإستراتيجي، ويوضح أهمية الإحساس بأهمية التغيير المطلوب، وكيفية إنجاز التخطيط له، وإقناع الآخرين، وإدماجهم في عملية التغيير على أساس سليم.

إن «خلق شعور بالإلحاح» لإحداث التغيير ليس أمراً سهلاً، ولكنه الخطوة الأهم من أجل البدء بمثل هذا العمل الإستراتيجي، والذي لا يمكن أن ينجح إلا إذا كانت هناك رؤية، وتواصل فعال مع كل من يهمهم الأمر لإقناعهم، وإزالة العقبات. ويتناول كوتر أهمية تحقيق مكاسب سريعة على الطريق من أجل الإبقاء على الحراك المطلوب، وأن هذا العمل لا يكتمل إلا عبر تغيير ثقافة المؤسسة، وبعدهما يمكن قياس النجاح الحقيقي في إحداث وقيادة التغيير الاستراتيجي المطلوب. وفيما يأتي مقارنة بين كيرت لوين وجون

كوتر في طريقة التعامل مع متطلبات التغيير الإستراتيجي:

Kurt Lewin	John Kotter
Unfreeze	1. Establish a sense of urgency 2. Create guiding coalition 3. Develop a vision and strategy 4. Communicate the change vision
Change	5. Empower broad-based action 6. Generate short term wins 7. Consolidate gains & make more change
Refreeze	8. Anchor new approaches in the culture

المصدر: <https://managementisajourney.com/unfreeze-change-refreeze-is-this-a-childs-game>

## أنموذج «أدكار» لقيادة التغيير

أنموذج أدكار ADKAR ابتكرته شركة الأبحاث Prosci في 1998، وأصدر مؤسس الشركة جيف هيات Jeff Hiatt كتاب في 2006 شرح من خلاله الإنموذج عبر وصف خمسة مراحل محورية لعملية التغيير الاستراتيجي، وهي الحروف الأولية لخمس كلمات ADKAR تعريفية للمراحل الخمس، كما يأتي:

1. الوعي بأهمية التغيير Awareness.
2. الرغبة في التغيير Desire.
3. توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لإحداث التغيير Knowledge.
4. القدرة على تنفيذ التغيير Ability.
5. القدرة على تعزيز التغيير الذي تم تنفيذه Reinforcement.

أفضل طريقة لفهم فائدة أنموذج أدكار من خلال تطبيقه على شخص (صديق، أحد أفراد العائلة، أو زميل) تود أن تقنعه بتغيير سلوكه بصورة جوهرية، مثلاً، تود إقناعه بضرورة تغيير مكان دراسته. على أساس ذلك، صف التغيير السلوكي الذي تود حدوثه في ذلك الشخص، وحدد درجة وعيه بأهمية التغيير، ودرجة رغبته في إحداث التغيير، ودرجة مهارته للقيام بذلك التغيير، ودرجة قدرته على تنفيذ التغيير المنشود، درجة قدرته على تعزيز التغيير لضمان استمراريته... كما يأتي:

## الوعي بأهمية التغيير Awareness

حدّد الأسباب التي تعتقد أنها توجب التغيير. راجع الأسباب، واسأل نفسك إذا كان الشخص المستهدف أو الجهة المستهدفة لديها وعي وإدراك بأهمية ذلك.

(حدّد مرتبة الوعي من أضعف درجة 1 إلى أقوى درجة 5) - مثلاً: 5

## الرغبة في التغيير Desire

أدرج العوامل الجيدة والعواقب السيئة لهذا الشخص (أو الجهة) في حال لم يتغير السلوك. انظر إلى المحفزات والإفكار التي قد تدفع الشخص (الجهة) لكي يرغب في التغيير.

(حدّد مرتبة الرغبة من أضعف درجة 1 إلى أقوى درجة 5) - مثلاً: 2

## المعرفة Knowledge

اكتب قائمة بالمهارات والمعارف اللازمة لإحداث التغيير المطلوب. وحدّد مستوى الشخص (الجهة) في المهارات والمعارف المذكورة.

(حدّد مرتبة المعرفة من أضعف درجة 1 إلى أقوى درجة 5) - مثلاً: 3

## القدرة على تنفيذ التغيير Ability

بالنظر إلى المهارات والمعارف المطلوبة، أعط تقييماً لقدرة الشخص (الجهة) على الأداء بحسب التغيير في طريقة العمل، وانظر إذا كانت هناك عوائق تحول دون قدرة الشخص (الجهة) على ذلك. إلى أي مدى يمتلك الشخص (الجهة) القدرة على تنفيذ المهارات والمعرفة والسلوكيات الجديدة.

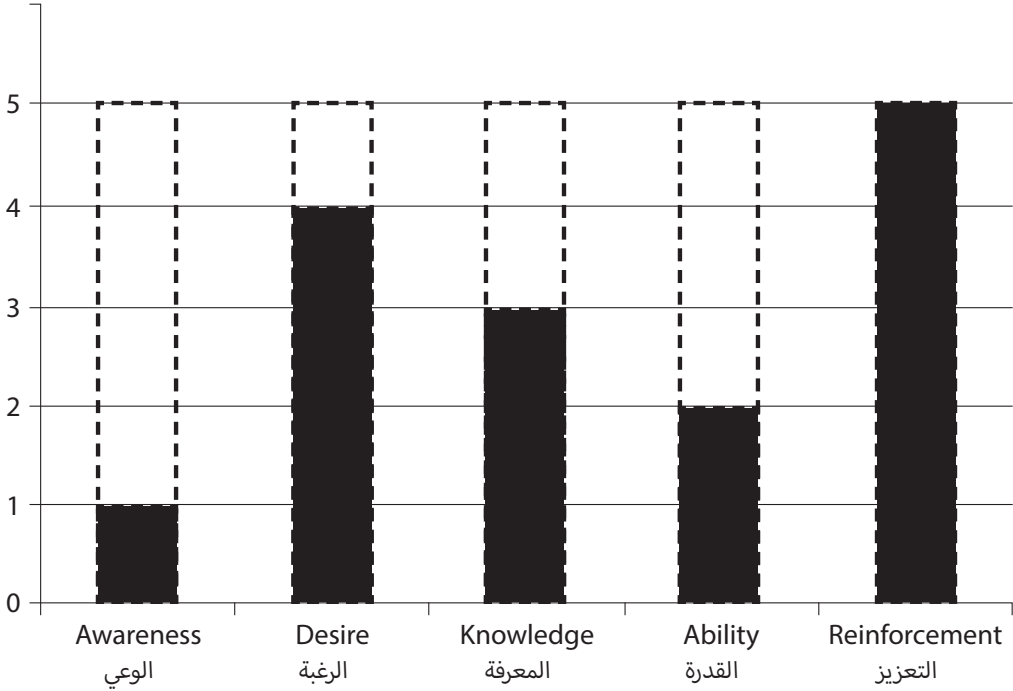
(حدّد مرتبة القدرة من أضعف درجة 1 إلى أقوى درجة 5) - مثلاً: 4

## تعزيز التغيير الذي تم تنفيذه Reinforcement

اكتب قائمة بالإجراءات المطلوبة لتعزيز التغييرات والإبقاء عليها. حدّد الحوافز المطلوبة لتعزيز إبقاء التغييرات. حدّد إلى أي درجة تتوافر التعزيزات لدعم التغييرات والحفاظ عليها.

(حدّد مرتبة التعزيزت من أضعف درجة 1 إلى أقوى درجة 5) - مثلاً: 1

بعد ذلك ارسم الدرجات، كما يأتي:



## التغييرات التشغيلية

التغييرات التدريجية / التشغيلية Operational/ Incremental Changes تتعلق بالتطويرات والتحسينات المستمرة Continuous Improvement في العمليات والتقنيات. ونجد في هذا المجال عدة أساليب معتمدة للتغييرات التشغيلية، منها أنظمة الجودة TQM بحسب نظام التقييس العالمي ISO9000، وكذلك النهج الياباني «كايزن» Kaizen المتعلق بأسلوب التحسين المستمر، ومنهجية «6 سيجما»، وغيرها.

إن أي مؤسسة يجب عليها - كحد أدنى - أن تدير عملية التغيير التدريجي للحفاظ على جودة عملها وقدرتها التنافسية، وأنها قد تحتاج في فترة ما إلى إجراء تغييرات استراتيجية كبرى، وإن عليها أن تستعد إلى أي تغييرات مفاجئة قد تحدث لها أثناء مسيرتها المهنية.

## منهجية «كايزن»

منهجية «كايزن» Kaizen للتحسين المستمر تعتبر مفتاح النجاح للتفوق الصناعي الياباني، ولاسيما في شركة مثل تويوتا. والغرض من كايزن هو إجراء تحسينات صغيرة وعديدة ومستمرة، ويمكن ترجمة «كايزن» من اليابانية بـ «تغيير جيّد» تقريباً.

يعزو الكثيرون الفضل لاعتماد هذه المنهجية في اليابان إلى عالم الإدارة الأميركي إدواردز ديمينغ Edwards Deming (توفي في 1993)، وهو الذي تخرج مهندساً كهربائياً في بداية حياته، وتخصّص في علم الإحصاء، وعمل مستشاراً للإدارة الأميركية. وبعد الحرب العالمية الثانية، أعارته الإدارة الأميركية إلى اليابان وتأثر به اليابانيون كثيراً، وطلبوا منه في 1950 التحدّث إلى قادة الأعمال مباشرة، وهناك طرح أمامهم فلسفته لإدارة جودة المنتجات، واستخدام الأساليب الإحصائية.

وقد استلهم اليابانيون ما طرحه أمامهم، واعتبروا ديمينغ أهمّ شخصية من خارج اليابان تؤثر فيهم، ولاحقاً تمّ إطلاق «جائزة ديمينغ» لليابانيين الذين يتميّزون في تطبيقات إدارة الجودة.

اليابانيون طوّروا «منهجية كايزن»، بحيث يمكن استخدامها على نطاق فردي، أو عبر نظام اقتراحات، أو يمكن أن تضطلع بها مجموعة صغيرة، أو مجموعة كبيرة، تجتمع يومياً أو أسبوعياً، أو دورياً، في مكان العمل ذاته، وذلك من أجل تحسين بيئة العمل والإنتاجية والسلع والخدمات.

وتعتمد منهجية «كايزن» فلسفة مبنية على ما طرحه ديمينغ في دورة PDCA، وهي تعني Plan-Do-Check-Adjust.

هذه الدورة توضّح خطة العمل المطلوبة لإجراء التحسينات المستمرة لوضع الخطة، وتنفيذ الإجراءات التحسينية، وفحص ما تمّ تطبيقه من إجراءات، ومن ثمّ تعديل وضبط الإجراءات بحسب التغذية الراجعة feedback.

ولقد طرح ديمينغ فلسفته للتحسين المستمر من أجل تحسين المنتجات والخدمات، بحيث تصبح قادرة على المنافسة والبقاء في السوق، وتستطيع توفير فرص عمل مجزية. وقال ديمينغ إنّ السبيل إلى ذلك يتم عبر إلغاء الحاجة إلى المفتشين الذين يفحصون

جودة المنتجات بعد الانتهاء من عمليّة الإنتاج، وإنّ البديل لذلك هو اعتماد الجودة من خلال العاملين القائمين على صناعة المنتج، أو تقديم الخدمة، وإنّ هؤلاء يستطيعون - بعد تمكينهم وتدريبهم أن يقوموا بتحسين نظام الإنتاج والخدمات بصورة مستمرة.

هذه الطريقة تطرح تمكين العاملين، وإزالة الخوف منهم، حتى يتسنى لهم إطلاق إبداعاتهم، وكسر الحواجز بين الإدارة والعاملين، والعمل كفريق واحد لحلّ مشاكل الإنتاج، وكل ما يتعلّق باستخدامات السلعة أو الخدمة وفي طريقة التعامل مع مجمل الأمور المتعلقة ببيئة العمل.

منهجية «كايزن» تعتمد على أفكار العاملين أنفسهم، وتقيس التحسينات عبر الأساليب الإحصائية، وبالتالي يسهل تنفيذ هذه التحسينات المستمرة، كما أنّ مثل هذه التغييرات لا تتطلّب ضحّ أموال كبيرة، وهي تعتمد على مواهب القوى العاملة أنفسهم، وتشجع العمّال على الشعور بأهميّة التغيير، وتعزيز روح فريق العمل، وتحسّن الدافعيّة.

## منهجية «6 سيجما»

منهجية «6 سيجما» Six Sigma هي إحدى الأدوات الفعالة لإجراء تغييرات مستمرة بهدف تطوير جودة ونوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركات، وهي وسيلة للتحسين المستمر (ضمن نظام الجودة الشاملة) عبر استخدام «علم الإحصاء».

هذه المنهجية ابتكرتها شركة «موتورولا» في العام 1986، وهي أيضاً التي اختارها الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك «جاك ويلش» في العام 1995 ضمن خطته الاستراتيجية التي أنقذت من خلالها الشركة.

هذه الآلية تسعى لتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات من خلال تحديد وإزالة أسباب العيوب والأخطاء، وتقليل التباين في العمليات الصناعية والتجارية عبر استخدام الإحصاء. وهناك مشروعات تعتمد على الشركات عبر تدريب أشخاص على تولي هذه المهمة، ويحصل المحترفون على أوسمة مثل: «الأبطال»، «الأحزمة السوداء»، «الأحزمة الخضراء»، «الأحزمة الصفراء»، وهؤلاء يقودون عملية تنفيذ منهجية «6 سيجما» في تلك الشركات.

يستخدم المحترفون خطوات يُرمز إليها بـ DMAIC، وهي الحروف الأولى للكلمات Define, Measure, Analyze, Improve, Control، وهي ترمز للخطوات الآتية: تحديد الهدف الذي



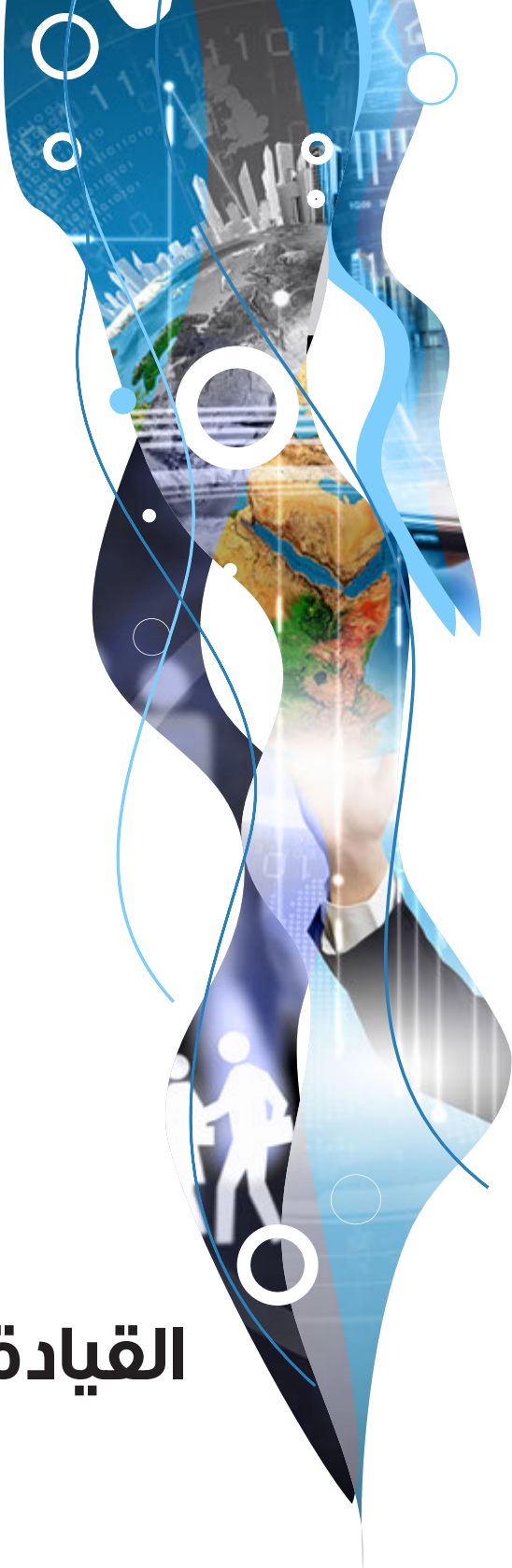
سيتم تحسينه، قياس الانحراف عن الهدف، تحليل النتائج، تحسين المنتج أو الخدمة، والتحكم/ السيطرة في عملية صنع المنتج أو تقديم الخدمة.

إن كلمة «سيجما» Sigma هي اسم لأحد حروف «الألف - باء» الإغريقية، وهي تستخدم كثيراً في علم الإحصاء، وحرف «سيجما» يقيس «انحراف» شيء ما عما هو متوقع.

مثلاً، لو طبّق أحد مطاعم البيتزا منهجية «6 سيجما» في توصيل طلبات الزبائن إلى منازلهم، فقد يقرر المطعم بأنّ الفترة التي يجب أن تصل إلى المنزل لكي ينافس الآخرين هي نصف ساعة (وهذا سيكون الهدف في جودة خدمة التوصيل). وعليه فقد تقرر إدارة المطعم بأنّ تطلق وعداً للزبائن تقول لهم «إن الفترة المحددة لتوصيل البيتزا لكم هي نصف ساعة من الاتصال هاتفياً ضمن منطقة الخدمة، وإذا تأخرنا عن نصف الساعة فإنكم ستحصلون على 50 في المئة تخفيضاً عندما تطلبون بيتزا مرة أخرى».

هذا المثال يوضح أن هدف خدمة التوصيل سيكون «نصف ساعة»، وهناك حافز لصاحب المطعم لأن يلتزم بهذا المستوى وإلا فإنّه سيخسر في الطلب المقبل. بعد ذلك يتم إدخال علم الإحصاء كما يأتي: إذا استطاع المطعم أن يُسَلِّم 68 في المئة من الطلبات خلال نصف ساعة فإنّه يكون قد حقق مستوى «2 سيجما». أمّا إذا استطاع تسليم 93 في المئة من الطلبات خلال نصف ساعة فإنّ المستوى الإحصائي يصعد إلى «3 سيجما»، وفي حال استطاع تسليم 99.4 في المئة من «البيتزا» خلال نصف ساعة فإنّه سيحقق المستوى الإحصائي «4 سيجما». ولكن أصعب مستوى إحصائي يمكن أن يصل إليه هو «6 سيجما»، وفي هذه الحال فإنّه سينجح في تسليم 99.99966 في المئة من الطلبات خلال نصف ساعة، وهذا المستوى من الخدمة يعادل تقريباً مئة في المئة.

منهجية «6 سيجما» تؤكد أنّ إدارة كل شركة يمكنها تحقيق نتائج عملية مستقرة، وأنّ هذه النتائج يمكن التنبؤ بها، كما أنّ عمليات التصنيع أو تقديم الخدمات لديها خصائص يمكن قياسها وتحليلها، والسيطرة عليها وتطويرها. وعلى أساس ذلك يمكن تحقيق التحسن المستمر في خدمة الزبائن عبر قيادة قوية وحماسية تعتمد الأسلوب الإحصائي، وتنعكس بصورة مباشرة على زيادة القدرة التنافسية والكفاءة التشغيلية، مع توفير للتكاليف، بما يعود على الشركات بالنمو والربحية والحفاظ على المكانة المتقدمة في السوق.



# القيادة الفعّالة

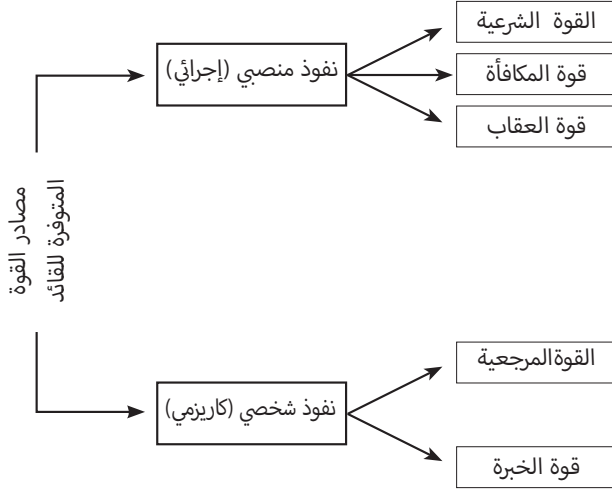


# القيادة ومصادر القوة

بحسب ما نشره اثنان من علماء الاجتماع في العام 1959، وهما جون فرنش وبيترام رايفن John French & Bertram Raven، فإنَّ هناك خمسة مصادر للقوة تتوافر للقيادة، يتمكنون من خلالها من التأثير على العاملين وقيادتهم لتحقيق الأهداف. والقائد يستمد القدرة على التأثير إمَّا من نفوذٍ منصبِيٍّ (بحكم المنصب)، أو من نفوذٍ شخصِيٍّ. وقالوا إنَّ مصادر القوة الخمسة المتوافرة للقائد الفعَّال، والتي لها علاقة بالنفوذيين المنصبيِّ والشخصيِّ، هي:

- **القوة الشرعية Legitimate Power:** وتتعلق بإيمان المرؤوسين بأنَّ المدير/ القائد له حق شرعي لممارسة القيادة، في ظل القوانين أو الدستور أو نظام العمل الذي يوضح وضع الشخص في التسلسل الهرمي للمؤسسة.
- **قوة المكافأة Reward Power:** وتتعلق بإدراك المرؤوسين بأنَّ المدير (الذي يتولى القيادة) لديه القدرة على إعطاء مكافأة مرغوبة مثل مال، ضمان، أو ترقية، إلخ. قدرة الشخص على التأثير في الآخرين عبر توزيع الحوافز والزيادات في المرتبات، وإعطاء تقييم إيجابي من أجل الحصول على الترقيات، جميعها مهارات يحتاجها القائد لكي يكون منصفاً وضمن سياسات وإجراءات معتمدة تؤدي إلى تقوية معنويات العاملين بشكل كبير وتزيد من إنتاجهم.
- **قوة العقاب أو القسر أو الإكراه Coercive Power:** وتتعلق بإدراك المرؤوسين بأنَّ هناك عقاباً (طرد، إنذار، خصم، إلخ) إذا لم يُنفَّذ المطلوب منه. ويستمد الشخص قوَّته القسرية من القدرة في التأثير على تنفيذ التهديدات والعقوبات من خلال الوسائل الحازمة والمشروعة. كما أن تنفيذ الإجراءات التأديبية وتأنيب الآخرين يحتاج إلى مهارات معينة تستلزم الحكمة مع الالتزام بالسياسات والمعايير المعتمدة.
- **القوة المرجعية Referent Power:** وتتعلق باتخاذ القائد كقدوة لما يمثله كرمز له قبول وإعجاب من قبل المرؤوسين. وتلعب الكاريزما دوراً كبيراً في هذا المجال. فالشخص الكاريزمي يؤثر في الآخرين عبر نيل الإعجاب والاحترام والثقة من الآخرين.

- **قوة الخبرة Expert Power:** وتتعلم بتتمتع القائد بالخبرة والمعرفة في المجال الذي يحاول التأثير فيه على الآخرين. إن المعرفة بحد ذاتها قوة يستمد منها الخبراء قيمة عالية لحل المشكلات وأداء المهام الحرجة.



## القيادة التحويلية

أطروحة «القيادة التحويلية» Transformational Leadership ترتبط أكثر بالنفوذ الشخصي (الكاريزما) للقادة، وقد كتب عنها في العام 1978 جيمس مكجريجور بيرنز James McGregor Burns، ووصفها بأنها عملية متداخلة بين القادة ومن حولهم، حيث يرفع بعضهم بعضاً إلى مستويات عليا من المعنوية والتحفيز. بعد ذلك، في العام 1985 طوّر برنارد باس Bernard Bass مفهوم القيادة التحويلية إلى أبعد من ذلك، وذكر أن القائد التحويلي هو الذي يكون أنموذجاً للنزاهة والإنصاف، ويستطيع تحديد الأهداف لمن حوله بوضوح، وتكون لديه توقعات عالية، ويتمكن من تشجيع الآخرين وتقديم الدعم المطلوب لهم، ويعترف بأدوار من يعملون معه، ويحفز مشاعرهم، ويدفع الناس إلى العمل والنظر بما هو أبعد من المصلحة الذاتية الخاصة بهم، وذلك من خلال إلهامهم بالأفكار والأعمال. من جانبه، طرح عالم الإدارة كيتس دي فرايس Manfred F. R. Kets de Vries في 2005 بأن

القادة الفعالين لهم دوران، كاريزمي Charismatic والآخر معماري Architectural. القادة الكاريزميون هم الذي يطلق عليهم في العادة بالقادة التحويلين Transformational، وهؤلاء يتصورون المستقبل بصورة أفضل ويمكنون وينشطون مرؤوسيههم، بينما يتناول القادة المعماريون الأدوار الإجرائية/التبادلية Transactional وهي القضايا المتعلقة بالتصميم التنظيمي وأنظمة التحكم والجزاء. كلا الدورين مطلوبان للقيادة الفعالة، ولكن القلائل فقط يمكنهم الإيفاء بكل الأدوار بسلاسة.

يتسق هذا مع القول بأن هناك خمسة مصادر لقوة قادة المؤسسات، وهي: شرعية المنصب، القدرة على مكافأة الأتباع، القدرة على معاقبة الأتباع، الكاريزما المرجعية للقائد، والخبرة التي يمتلكها القائد. وعليه، فإن استخدام المنصب الشخصي (الشرعية، المكافأة، العقاب) يمكن الشخص من تمرير ما يريد تحقيقه عبر الآخرين، ولكن في هذه الحال فإن القائد يكون إجرائياً/تبادلياً Transactional وقد يكون جافاً وغير محبوب.

أما القادة الأكثر نجاحاً فهم التحويليون Transformational الذين يستخدمون الكاريزما (المرجعية) والخبرة، وهؤلاء يؤثرون بصورة كبيرة على من معهم بسبب تمتعهم بقوة الشخصية التي تحظى باحترام الآخرين بسبب قيمة المعرفة والخبرة بما يجعلها قدوة للجميع.

القيادة التحويلية تستطيع قيادة التغيير من خلال إلهام الآخرين، وهذه القيادة تقوم بتنفيذ التغيير جنباً إلى جنب مع أفراد الفريق أو المجموعة، وتعمل على تعزيز الدافع، والروح المعنوية.

ويشير الباحثون إلى أن الجماعات التي تحظى بقيادات تحويلية يكون لديها أيضاً مستويات أعلى من الأداء والرضا الوظيفي، مقارنة مع الجماعات التي يشرف عليها قيادات إجرائية/تبادلية. القادة التحويليون يبعثون الثقة بمن معهم ويوظفون أفضل ما لديهم من طاقات وإمكانات، ويعتمدون أكثر على إلهام وتمكين الآخرين.

أما القيادات الإجرائية/التبادلية فإنها تعتمد أكثر على القواعد والإجراءات، وتحرص على التدفق الطبيعي للعمل، ولذلك فإنها تعتمد أكثر على السلطة التأديبية ومجموعة من المكافآت لتحفيز الموظفين على القيام بأفضل أداء. هذا النوع من القيادة لا يحفز الموظفين على التفكير الإبداعي لإيجاد حلول جديدة للمشاكل، لأن المهم لديهم هو ضبط المسيرة بحسب أسس وأصول محددة، وهذا النوع من القيادة يعتبر أكثر فعالية في

الحالات التي تكون فيها مشاكل بسيطة ومحددة بوضوح.

وعليه، فإن القادة التحويليين يتمكنون من إدارة التغيير وتحفيز من معهم لتحقيق نتائج غير عادية، وهؤلاء يحرصون على تطوير قدرات من يعملون معهم ويوائمون الأهداف الجماعية مع الغايات الفردية، ويتمكنون من خلق روح الفريق الواحد بين أتباعهم، ويذللون الصعاب ولا يكلُّون عن معاودة المحاولة حتى تحقيق النجاح للمؤسسة ولمن يعملون معهم.

## القيادة الخدومة

مفهوم «القيادة الخدومة» Servant Leadership صاغه في 1970 عالمُ الإدارة روبرت غرينليف Robert Greenleaf لوصف خصائص القائد الإنساني الذي يسترشد بفلسفة تثري حياة الأفراد والمؤسسات بصورة أفضل من خلال ممارسات أكثر عدلاً ورعاية للآخرين. الفكرة تدعم الشعور الطبيعي لمن يؤمن بأن خدمة الآخرين شرف كبير يسبق التطلُّع إلى القيادة، وهذه تصف طبيعة من يقدم خدماته النوعية والإبداعية لغيره.

القائد الخدوم Servant Leader شخص يختلف كثيراً عن الشخص الباحث عن الزعامة أولاً، فهو إنسان استطاع ترويض نفسه وتقليص طمعها بحيث لا يظلم الآخرين ولا يقسو عليهم، ولا يتبلى عليهم. أما الشخص الذي يؤمن بالزعامة أولاً فإنه يسعى إلى الاستحواذ على الممتلكات والإمكانات وإخضاع الآخرين عبر وسائل القوة والقهر.

الفرق بين القائد الخدوم وغيره يتجلى في الرعاية التي يقدمها للموظفين تحت إشرافه، فهو يسعى دائماً للتأكد من تلبية احتياجاتهم، ويعتبرها أولوية قصوى، ويعتبر أن مؤشر نجاحه يكمن في نمو من يعملون معه. كما يرى القائد الخدوم أن ازدهار من يعملون تحت إشرافه، وتطورهم مادياً و نفسياً ومهنيّاً أهم إنجاز يسعى إليه، وهو لذلك يسعى باستمرار لمنح الموظفين المجال لتحصيل معرفة أكثر، وحرية أكبر، وتمكين أوسع في مجال عملهم.

أما القيادة التقليدية فقد تعتمد على ممارسة السلطة من الأعلى إلى الأسفل وتستخدم صلاحيات المنصب لفرض ما تريد. القيادة الخدومة تضع حاجات الآخرين أولاً، وتساعد الناس على تطوير وتنفيذ أعمالهم، عبر إلهامهم وتحفيزهم وتمكينهم.

وعلى هذا الأساس، فإن المؤسسات يمكن أن تكون خدومة وتتفوق على غيرها في خدمة الزبائن عبر تسليم مهمات القيادة للأشخاص الخدومين القادرين على العطاء في الجانبين الإنساني والمهني، وهو ما يتطلب تفعيل ثقافة خدمة الزبائن، داخل المؤسسة وخارجها. فالزبون هو أي شخص يحتاج منك إلى شيء ما، وبالتالي من يعمل معك هو زبون داخلي، بينما من يشتري منتجاتك أو خدماتك فهو زبون خارجي.

القائد الخدوم، شخص يقوم بمهمات وينفذ أعمالاً مباشرة، وليس منظرًا فقط، إذ لا يمكن تقديم الخدمات عبر الكلمات والشعارات الجميلة فقط. القائد الخدوم يتمتع بتقديم الخدمة ويعمل من خلال روح الفريق الواحد teamworking، ويستوعب تحديات العمل عبر التطوير وإشراك الجميع في الإبداع.

إن الشخص لا يكون خدومًا إلا إذا كان موجوداً وسط من يخدمهم، ولذا فإن هناك من يطرح ضرورة تواجد المدير بين الموظفين عبر التجوّل فيما بينهم بصورة غير مخططة، وهذا الأسلوب يسمى بـ Management by Walking Around، أو MBWA. هذا الأسلوب تحدث عنه كل من توم بيترز وروبرت ووترمان في العام 1982، وهو يأتي ضمن نهج طبيعي، وتلقائي، من دون تخطيط مسبق، وهو يفترض مشاركة القائد المباشرة في الشئون المتعلقة بعمل مرؤوسيه، وهذا النمط يأتي على النقيض من القيادة الصارمة والتي تبتعد عن المرؤوسين. هذا الأسلوب في التواجد بين المرؤوسين يتطلب قضاء قدر كبير من الوقت للقيام بزيارات لأماكن العمل والاستماع مباشرة إلى الموظفين، وذلك بغرض جمع المعلومات النوعية، والاستماع إلى الاقتراحات والشكاوى، وتقديم الآراء والتفاعل إيجابياً مع بيئة العمل، وتقديم الخدمات التي يتطلبها العاملون من أجل تأدية عملهم بصورة فائقة ضمن بيئة متحفزة للعطاء.

القيادة الخدومة تقدم المرؤوسين، وتتطلب من الشخص الذي يتصدّر العمل أن يكون مرناً في أسلوب قيادته، وهو أمر مماثل لما تطلبه القيادة الموقفية، إذ يتوجب على القائد اختيار نمط القيادة بحسب نضج أو نمو الشخص المرؤوس وبما يناسب بيئة العمل وثقافتها. القائد الخدوم هو الذي يستطيع تمكين الآخرين من تقديم أفضل ما لديهم من قدرات وإبداعات، ويجعلهم يشعرون بالسعادة وهم يقدمون مصلحة الكل على المصلحة الخاصة، وبذلك يستفيدون كثيراً، ولكن بعد أن يستفيد الجميع مما لديهم من قدرات وإمكانات وإبداعات وسلوكيات محببة للقلوب.



# وظائف وأدوار المدير

حدد الأب الروحي لعلم الإدارة الحديث بيتر دراكر Peter Drucker عمل المدير بخمسة وظائف، وهي: تحديد الأهداف، ترتيب وتنظيم مجموعات العمل، التحفيز والإتصال، التقييم والقياس، وتطوير الأفراد الذين تعتمد عليهم مجموعات العمل.

وبحسب عالم الادارة الكندي هنري منسيبرج Henry Mintzberg، فإن المدير الناجح هو الذي يضطلع بعشرة أدوار، تنقسم إلى ثلاث جوانب، هي: الجانب المعلوماتي informational، وجانب العلاقات الشخصية interpersonal، وجانب القرارات decisional.

وعلى أرض الواقع، فإن الأدوار تتداخل والمدير يجب أن يحقق التوازن بينها من أجل القيام بإدارة فعالة، كما يأتي:

**أولاً: الجانب المعلوماتي**، ويشمل تلك الأدوار التي يجب على المدير القيام بها من أجل توليد الافكار وتبادل المعارف لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح. وهناك ثلاثة أدوار مدرجة ضمن هذه الفئة:

- دور الرصد monitor: المتوقع من المدير أن يسعى بانتظام لجمع المعلومات المتعلقة بمؤسسته ومهنته، وأن يبحث عن التغييرات ذات الصلة في البيئة المؤثرة على مجال عمله والأسواق التي تشتغل فيها مؤسسته، وعليه أيضاً متابعة فريقه، سواء من حيث إنتاجيتهم، أو رفاههم.

- دور نشر الأفكار disseminator: المتوقع من المدير إيصال المعلومات والأفكار التي قد تكون مفيدة لزملائه وأعضاء فريقه باستمرار.

- دور المتحدث الرسمي spokesperson: المتوقع من المدير أن يمثل الإدارة في مؤسسته، وأن يتحدث بالنيابة عن مؤسسته في حدود صلاحياته، وأن يكون متحدثاً باسم من معه، وهو مسئول عن نقل المعلومات المهمة عن المؤسسة للخارج بما يخدم تحقيق أهدافها.

**ثانياً: جانب العلاقات الشخصية**، ويشمل تحمُّل المسؤوليات الاجتماعية والاحتفالية والقانونية، والأدوار في هذه الفئة لها علاقة بالتفاعل مع الآخرين. وبعبارة أخرى، إنها الأدوار الشخصية التي تسمح للمدير الفعّال تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التفاعل مع

الناس. وهناك ثلاثة أدوار مدرجة في هذه الفئة، وهي تشمل:

- دور الرئيس الشرفي figurehead: المتوقع من المدير أن تكون لديه مسئوليات اجتماعية واحتفالية وقانونية، ومن المتوقع أن يكون مصدراً لإلهام الآخرين، وأن ينظر الناس إليه كشخص ممثل للسلطة التي بين يديه، ورئيساً شرفياً. المدير يحتاج إلى تحسين وتطوير علاقاته مع الناس، وبناء الثقة من خلال السلوك والسمعة والتواضع والتعاطف مع الآخرين، وأن يكون قدوة جيدة لمن يعمل معهم.

- دور القائد leader: المتوقع من المدير أن يضطلع بدور قيادي لفريقه، أو لقسمه أو دائرته أو مؤسسته بالكامل، وتقع عليه مسئولية إدارة توجيه وأدارة كل فرد في المجموعة.

- دور ضبط الترابط liaison: المتوقع من المدير أن يتواصل مع جهات الاتصال الداخلية والخارجية، وعليه أن يكون قادراً على التواصل بشكل فعال نيابة عن المؤسسة.

**ثالثاً: جانب القرارات،** ويشمل الأدوار المتعلقة باتخاذ القرار، والتنظيم، وتخصيص الموارد، والتفاوض، وتشمل الأدوار الآتية:

- دور رائد الأعمال entrepreneur: المتوقع من المدير القيام بمهام إدارة التغيير داخل المؤسسة، وهذا يتطلب منه حل المشاكل، وتوليد أفكار جديدة، وتنفيذها.

- دور معالج الاضطرابات disturbance handler: المتوقع من المدير مواجهة المشاكل التي تعترض المؤسسة، وحلها، ويجب أن يتحمل المسئولية، وأن يتوسط في النزاعات من أجل تسويتها، وأن يباشر معالجة كل ما من شأنه إثارة الاضطرابات داخل المؤسسة.

- دور مخصص الموارد resource allocator: المتوقع من المدير ان يباشر مسئولياته تجاه تخصيص الموارد، وأن يكون ملماً بكيفية تحديد المكان والوسائل الأفضل لاستخدام الموارد التنظيمية، وتحديد مقدار التمويل وكيفية الحصول عليه.

- دور المفاوض negotiator: المتوقع من المدير أن يمتلك المهارات اللازمة لإجراء المفاوضات، أو المشاركة في مفاوضات مهمة ضمن فريق، وذلك من أجل تحقيق غايات الإدارة أو المؤسسة.

# أتمودج GELI للقيادة

طوّرت جامعة أنسياد INSEAD الأوروبية أنموذجاً لقياس فاعلية القيادة المتوائمة مع العولمة والتنوع الثقافي. هذا الأنموذج يطلق عليه Global Executive Leadership Inventory GELI -، ويعتبر شاملاً ومتخصصاً في قياس القائد الفعال في ضوء متطلبات العولمة.

هذا الأنموذج يستقصي القدرات القيادية و يقيّم الأداء القيادي من خلال النظر إلى اثني عشر بعداً رئيسياً يتضمن التقييم الذاتي، وكذلك ردود فعل وتقييم المرؤوسين والزملاء والرؤساء. أنموذج GELI يستقصي سلوكيات القادة التنفيذيين عبر تقييم أدائهم في تنفيذ 12 مهمة قيادية، وهي:

- **التصوُّر Visioning:** هذا البعد يقيس مدى قدرة القائد على تصوُّر الاتجاهات في السياق الأوسع للمؤسسة، وكيفية اغتنام الفرص ومواجهة تحديات الوضع الراهن، وكيف يرى الصورة الكبيرة والمعقدة ويعالجها ويبسّطها للعاملين من خلال شروحات وحلول مبسّطة.
- **التمكين Empowering:** هذا البعد يقيس المدى الذي يفسحه القائد للمرؤوسين بالقيام بالأعمال على أساس الثقة، وكيف يوضح للعاملين النهج، ويمكنهم من إدراك المهام والإنجازات المتوقعة، ويشركهم في القرارات، ويخلق الشعور لدى المرؤوسين بملكية المهام الموكلة لهم، مع تقليل الأسرار وتشجيع التشارك في المعلومات، مع تسامح مقبول مع أخطاء العاملين الذين يبادرون أثناء تأدية الأعمال.
- **التنشيط Energizing:** هذا البعد يقيس مدى قدرة القائد على تنشيط طاقة المرؤوسين بطريقة بناءة action-oriented، من أجل حشد العاملين نحو الأداء المميز وعبر الاقتداء بما يقوم به القائد.
- **تصميم الأعمال ومواءمتها Designing and Aligning:** هذا البعد يقيس قدرة القائد على توضيح الرؤية وربطها بأساس هيكل متين للأعمال، ومدى قدرته على تحديد معالم الأداء، وتأطير الأنظمة والهيكليات الواجب اتباعها، وكيف يوزع المسؤوليات على المرؤوسين بما يتواءم مع القيم والمواقف والسلوكيات والأنظمة المعمول بها.
- **مكافأة العاملين Rewarding and Feedback:** هذا البعد يقيس كيف يحفز القائد المرؤوسين، وكيف يجازيهم، و يقيس نزاهة القائد وعدالته في توفير الحوافز وإعطاء

المكافآت وفرض العقوبات، وكيف يعطي الملاحظات للعاملين feedback (أي التغذية الراجعة) باحترام وبما يؤدي إلى تطوير مستمر.

• **بناء الفريق Team Building:** هذا البعد يقيس مدى قدرة القائد على بناء روح الفريق الواحد وخلق التحالفات وأجواء الالتزام بين زملاء العمل وحل الخلافات بينهم، وتشجيع جو تعاوني، والمحافظة على تنوع أعضاء الفريق من الناحية الثقافية.

• **مدى التركيز على الخارج Outside Orientation:** هذا البعد يقيس مدى تركيز القائد على بناء علاقات ثقة مع المجتمع ومع أصحاب المصلحة ومع المساهمين والموردين، وكيفية إدارة العلاقات مع الزبائن.

• **العقلية العالمية Global Mindset:** هذا البعد يقيس مدى وعي القائد بالمشهد الاجتماعي والاقتصادي والسياسي العالمي الذي يؤثر على بيئة عمله، ومدى إدراكه اختلاف الثقافات حول العالم، وأريحيته في التعامل مع ثقافات تختلف عن ثقافته.

• **الإصرار/ العناد Tenacity:** هذا البعد يقيس جرأة القائد في الدفاع عن القرارات الضرورية غير الشعبية والإصرار عليها، مع الاستعداد لاحتساب المخاطر، وعدم التراجع بسهولة عند ضرورة وأهمية بعض القرارات لمستقبل العمل.

• **الذكاء العاطفي Emotional Intelligence:** هذا البعد يقيس مدى قدرة القائد على إدراك كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين، وكيف يعي تصرفاتهم، وكيف يشاركونهم المشاعر وكيف يتعلم من الأخطاء ويتأمل فيما قام به وكيف يولي الآخرين اهتمامه وكيف يحترم مشاعر العاملين، وكيف يراجع نفسه باستمرار، وكيف يلهم الآخرين الثقة على التعامل معه وكيف يفتح عليهم.

• **التوازن الحياتي Life Balance:** هذا البعد يقيس مدى قدرة القائد على خلق نمط حياة متوازن لنفسه، في مسلك حياتي متنوع. كما يقيس هذا البعد كيف يغتنم القائد الفرص لكي يعرف أكثر عن نفسه، وكيف يبحث في الأفكار والفرص من خارج نطاق عمله، وكيف ينشط في مجالات خارج عمله، وكيف يكون أصدقاء يستطيع التحدث إليهم بصورة خاصة، وكيف يصرف وقته مع عائلته أو المقربين منه، وكيف يوازن بين حياته الخاصة وحياته داخل العمل.

• **القدرة على التكيف مع الإجهاد Resilience to Stress:** هذا البعد يقيس مدى قدرة القائد على التكيف مع حالات الإجهاد المتعلقة بالعمل وكيف يدير الإجهاد الوظيفي مع مراقبة ضغوط الحياة وحماية نفسه من القلق والتوتر عند التفكير في مستقبل مهنته.

## الذكاء العاطفي

واحدة من معالم الشخصية القيادية الفعّالة هي امتلاك خاصية «الذكاء العاطفي» Emotional Intelligence. هذا الذكاء يتمثل في قدرة القائد على السيطرة على عواطفه، وفهم عواطف الآخرين، والسيطرة على مشاعره بما يؤهله لإبراز ثقة كاملة بالموظفين العاملين معه، وأن يستمع إليهم، ويسهل عليهم التحدث إليه، ويتمكن من اتخاذ قرارات واعية مهما صعبت الظروف.

إن القدرة على فهم وإدارة العواطف الخاصة بالشخص، وتلك العواطف المرتبطة بالناس من حوله، أمر ضروري للنجاح، ذلك لأن أسوأ شيء هو أن ترى قائداً يصرخ في فريقه عندما يكون تحت الضغط، وبالتالي يفقد السيطرة على هدوء أعصابه، ما قد يدفعه إلى اتخاذ القرار الخاطئ، ويؤثر أجواء فريقه بدلاً من توجيهه نحو البيئة المنتجة.

مفهوم الذكاء العاطفي كان مطروحاً منذ فترة طويلة، ولكن يعود الفضل في نشره عالمياً إلى عالم النفس، والصحافي بصحيفة «نيويورك تايمز» دانيال جولمان Daniel Goleman، والذي كتب عنه في 1995.

وبحسب جولمان، فإن هناك خمسة عناصر رئيسية للذكاء العاطفي، وهي: الوعي الذاتي self-awareness، التنظيم الذاتي self-regulation، التحفيز motivation، التقمص العاطفي empathy، والمهارات الاجتماعية social skills.

«الوعي الذاتي» يتطلب من القائد أن يكون عارفاً بنفسه وميوله ومشاعره، ويعرف أيضاً كيف يمكن لعواطفه أن تؤثر على الناس من حوله إيجاباً أو سلباً، ولديه صورة واضحة عن نقاط القوة والضعف الخاصة به، ولديه إرشادات وتعليمات (في داخل نفسه) يتبعها للتصرف بحكمة وتواضع مع الآخرين، من دون انفلات في الغضب ومن دون إفساح المجال لمشاعره القوية بداخله أن تسيطر على مواقفه مع الآخرين.

«التنظيم الذاتي» أمر مهم للقادة للإمساك بأعصابهم وألا ينطقوا بأي شيء يؤدي إلى أفعال غير مناسبة أو مهاجمة الآخرين لفظياً، أو اتخاذ قرارات متسرّعة تحت ضغط المشاعر، أو النظر إلى الآخرين بصورة نمطية، أو اختراق القيم، أو أي شيء يخرجهم عن السيطرة على الأوضاع.

«التحفيز» بالنسبة إلى القادة الفعّالين يعتبر ضرورياً، إذ إن دوافعهم الذاتية من المفترض أن توجّههم نحو تحقيق أهدافهم باستمرار، وهذا يتطلب أيضاً أن تكون لديهم مستويات عالية للغاية بالنسبة إلى جودة عملهم. القائد المتحفز لعمله تراه متفائلاً دائماً، وتراه يبعث الأمل في نفوس من يحيطون به، وتراه مبادراً نحو التطوير والتجديد.

«التقمص العاطفي» يتطلب من القائد أن يتصور نفسه فيما لو كان يعيش ظروف الشخص الآخر الذي يقابله. وهذا التقمص العاطفي أمر بالغ الأهمية لإدارة الفريق أو المؤسسة بصورة ناجحة، والقادة الذين يمتلكون مستويات عالية من التقمص العاطفي لديهم القدرة على تصور أنفسهم في حالة الشخص الآخر، وهذا يساعده على تطوير الناس في فريقه، وتحدي الآخرين الذين يتصرفون بشكل غير عادل، وإعطاء تغذية راجعة بناءة constructive feedback لمن يعمل معه. كما يتمكن القائد الذي يستشعر أوضاع الآخرين من الاستماع إليهم بصورة إيجابية، واكتساب احترامهم وولائهم، وإظهار الرعاية لهم.

«المهارات الاجتماعية» تتطلب من القائد أن يمتلك مهارات اتصالات كبيرة، وأن يكون لديه استعداد لسماع الأخبار السيئة والأخبار السعيدة، وترى القائد الفعّال لديه خبرة في تحصيل دعم فريقه وتحفيز أفراد الفريق نحو أداء المهمات وتنفيذ المشاريع الجديدة. إن جزءاً لا يتجزأ من المهارات الاجتماعية هي امتلاك القائد القدرة على إدارة التغيير وحل النزاعات بالطرق الدبلوماسية، وأن يكون دائماً القدوة الحسنة للآخرين.

# قيادات غير فعّالة

هناك عدة أسباب لفشل الأشخاص في القيام بدور القيادة الفعّالة، فأحياناً تلاحظ عدم قدرة الشخص على تنظيم المفاصل المحورية في عمل المؤسسة، وتسمع من بعض القادة غير الفعالين أنهم مشغولون جداً بصورة مستمرة، ولذا فإنهم غير قادرين على تغيير الخطط أو إعطاء الاهتمام لأية طوارئ في مسار العمل.

كما يمكن ملاحظة عدم رغبة بعض القادة في تقديم الخدمات المتواضعة، وتراهم غير مستعدين لإجراء أي نوع من العمل الذي يطلب الآخرون القيام به. كما يلاحظ على هذا النوع من القادة أنهم يتوقعون الحصول على معاشات وتعويضات بحسب شهاداتهم وجوائزهم التي يحملونها، وليس نظير ما يفعلونه ويقدمونه للمؤسسة بصورة أساسية.

ترى أيضاً أن القادة غير الفعالين يخافون من منافسة رؤوسهم لهم، وليس لديهم مخيلة خصبة لتلبية متطلبات حالات الطوارئ أو لوضع خطط من أجل توجيه المرؤوسين في الحالات الصعبة أو غير الاعتيادية. كما تزداد الأثنية لدى القادة غير الفعالين وتراهم يدعون أنهم أنجزوا ما يقوم به رؤوسهم. وترى بعضهم مبتلون بالعصبية التي تدمر قدرتهم وقدرة من معهم ولا تمكنهم على تحمل الصعاب، بل وتدمر حيوية كل الذين يحيطون بهم.

كما أن القادة غير الناجحين ليس لديهم ولاء للمجتمع، أو للشركة، أو للرؤساء، أو للزملاء، أو للمرؤوسين، وتراهم يسعون إلى ممارسة السلطة من خلال زرع الخوف في قلوب الآخرين، ويركزون كثيراً على أسماء المناصب التي يتولونها ويغلقون أبوابهم أمام من يعمل معهم.

وفي الواقع، فإن القادة غير الفعالين ليس لديهم هدف واضح المعالم في الحياة، وبعضهم مبتلى باعتلال الصحة، أو الإفراط في تناول الطعام، وممارسة العادات الخاطئة، وتراهم يسوّفون الأعمال دائماً. وفي الوقت ذاته ليس لديهم صبر، وقد يبدأون الأعمال بصورة جيدة ولكنهم ليسوا جيدين في تشطيب تلك الأعمال. والأسوأ من ذلك، ان بعضهم مهووس بالخرافات والأحكام المسبقة، وهذه جميعها علامات للخوف والجهل الذي يتمكن منهم، ولذلك تراهم يمارسون التضليل المتعمد.

ويطرح علماء الإدارة نماذج غير فعّالة وغير ناجحة في قيادة المؤسّسات، وذلك من خلال تقصّي السلوكيات غير المستساغة للقيادات التنفيذية. وقد حدّد هؤلاء العلماء، من بينهم كيتس دي فرايس Manfred F. R. Kets de Vries، مجموعة من السلوكيّات غير المستساغة لدى بعض القادة، والتي تسهم في توتّر مرتفع بين العاملين داخل مؤسّساتهم، ومنها:

• **القائد الدرامي Dramatic Leader:** وهو الذي يسعى باستمرار إلى لفت الانتباه إليه، وهو شخص متعطش للإثارة والنشاط، والحفز الذاتي. هذا القائد لديه اعتقاد بأن له استحقاقات (على الآخرين) ويجب أن يحصل عليها، ويميل عادة نحو التطرف في سلوكه.

• **القائد المشكك Suspicious Leader:** وهو شخص يقظٌ جدّاً، ويحرص على مراقبة العاملين لديه باستمرار؛ خشية وقوع مخاطر أو تهديدات شخصيّة، وهو دائماً على استعداد لمواجهة أيّ نقد شخصي، أو انتقادات للمؤسّسة التي يديرها، ويشكك في دوافع الآخرين باستمرار. ولدى هذا القائد حساسيّةٌ مفرطّةٌ، كما أنّه يتّسم بانعدام الثقة، ويسعى إلى السيطرة الكاملة على ما يجري داخل مؤسّسته، وتراه منخرطاً في تحليل الأوضاع واتخاذ القرارات لوحده، وبشكل مفرط.

• **القائد المنعزل Detached Leader:** وهو شخصٌ منعزلٌ عن حاضر المؤسّسة وعن مستقبلها، وهو قليل التفاعل مع أعضاء المؤسّسة، ويتواصل مع العالم الخارجي بأدنى حدٍّ ممكن. وفي كثير من الأحيان ترى قراراته متذبذبة وغير متناسقة.

• **القائد الكئيب Depressive Leader:** وهو شخصٌ يعاني من عدم احترام الذات، ومثل هذا القائد يجهل احتياجات المرؤوسين والزبائن والموردين، وعادة يفترق إلى الطاقة والحركيّة، ويتسامح مع رداءة الأداء ولا يجتذب المرؤوسين.

• **القائد القهري Compulsive Leader:** وهو شخصٌ يسعى إلى السيطرة على المؤسّسة من أعلى إلى أسفل، ويصرُّ على أنّ الجميع يجب أن يمارس عمله بحسب قواعد صارمة وصادرة من الأعلى. هذا القائد عنيد، وعادة يعاني من التحجّر الفكري، ولديه هاجس تحقيق الكمال، والسيطرة على التفاصيل، ويتبع العمل الروتيني الخانق لطاقت الآخرين.

• **القائد النرجسي Narcissistic Leader:** هذه التسمية تعود إلى الأسطورة اليونانية القديمة حول «نرجس» Narcissus الشاب الذي وقع في حبّ ظلّه وانعكاس صورته. وفي حين أنّ الكثير من القادة لديهم بعض من صفات الأنانيّة، لكن إذا زادت هذه الأنانية عن حدّها

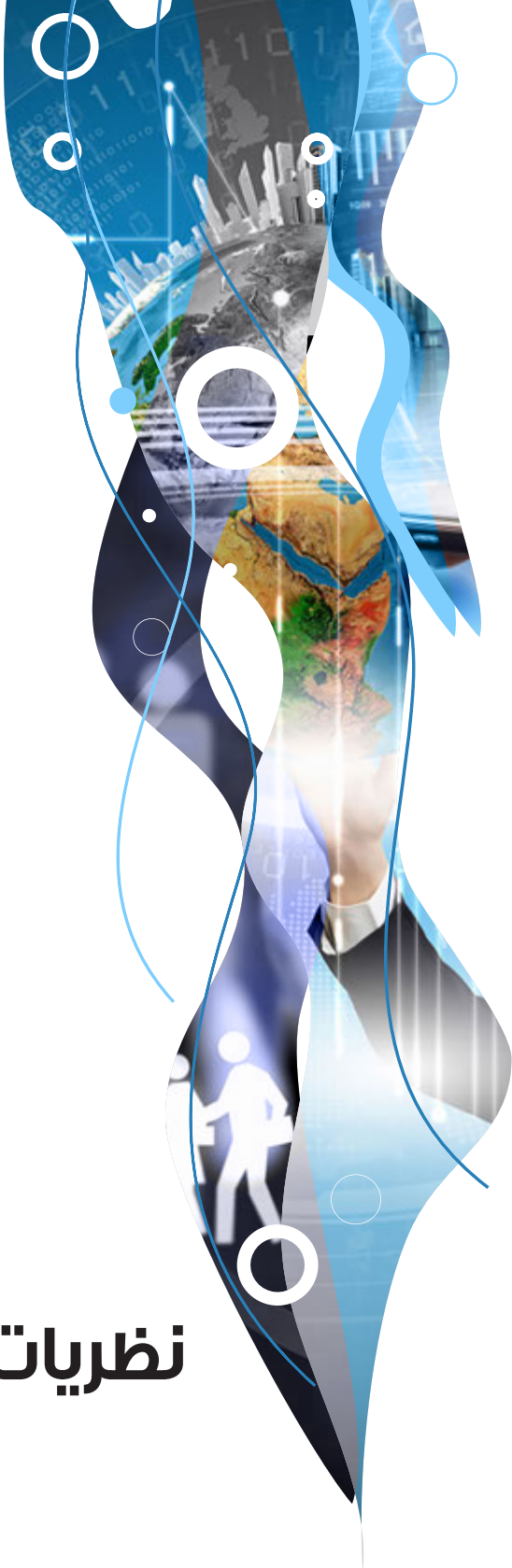


كثيراً، وأصبح الشخص «نرجسيّاً» بالكامل، ووصل إلى أعلى الهرم، فإنّه يحيط نفسه بأشخاص يعكسون له صورته، ويقَدِّسون ظلّه، ويردّدون على مسامعه ما يحب سماعه، وبالتالي يجربونه عن الواقع، ولا يستطيع - بسبب ذلك - توقُّع الخطر أو الخروج منه.

ويقول علماء الإدارة إنّ هذا النوع من القادة لديهم نزعات تدميريّة تؤدّي إلى فشل المؤسّسات، بغض النظر عن مدى قوّة وتنظيم تلك المؤسّسات. وعليه فإنّ المؤسّسات التي تفسح المجال لقائد نرجسي، فإنّها تؤسّس أيضاً لضعفها وضمورها، وربما انهيارها.

النرجسيّة هي نوعٌ من الاضطراب يصيب الأشخاص الذين يعتقدون أنّ لهم مكانة خاصّة جدّاً، وأنهم يستحقّون معاملة خاصّة، وذلك لإشباع أنانيتهم. مثل هذا القائد لا يتعاطف مع ما يدور حوله، وقد يصل الأمر به إلى استغلال الآخرين بشراسة، بسبب اشتعال نار الحسد في قلبه، وربما يدفعه الغرور المفرط إلى اعتماد سياسة الانتقام من الآخرين مهما كلف الثمن.

• **القائد المعجب برأيه Prima Donna:** يشير علماء آخرون إلى نوع من القادة غير المستساغين، مثل الشخص المغرور والمعجب جدّاً برأيه، وهو قائد غير معقول، ويدّعي معرفته بكل القضايا، ولديه رأي في كل موضوع، صغير أو كبير، ويقوِّض جهود الآخرين، ويطلب منهم الاستماع والانصياع لرأيه؛ لأنّه الأفضل دائماً.



# نظريات القيادة



# تصنيف نظريات القيادة

ليس من السهل تصنيف جميع نظريات القيادة بوسيلة واحدة؛ وقد طرح الباحث في علوم الادارة آرثر جاجو Arthur Jago في العام 1982 الجدول الآتي الذي يصنّف عدداً من النظريات المطروحة في عالم الادارة، وذلك بحسب النهج والتطبيق. وقسّم النهج على نوعين: نظريات تركز على الصفات القيادية وأخرى تركز على السلوكيات القيادية. كما قسّم تطبيق النهج على أساس شامل لكل الأوضاع، أو متغير بحسب الظروف، واستنتج ما يأتي:

## IMPLEMENTATION

التطبيق

		Universal	شامل لكل ظرف	Situational	حسب الظروف
		الصفات	القيادة بالاعتماد على الصفات الشخصية		القيادة من خلال اختيار وتكييف الظروف الذي يناسب أسلوب القائد
النهج	Qualities	Examples: • Early Traits Theories • Transformational Leadership (Burns) • Emotional Intelligence (Goleman) • Level 5 Leadership (Collins) • Presence (Senge et al)		Examples: • Contingency Model (Fiedler) • Gallup Organization (Buckingham, Clifton) • Servant Leadership (Greenleaf, Jaworski)	
	السلوك	القيادة من خلال فعل الأمر الصحيح		تكييف أسلوب القيادة لملاءمة الموقف ومستوى المرؤوسين	
APPROACH	Behaviour	Examples: • Managerial Grid (Mouton-Blake) • Exemplary Leadership (Kouzes & Posner) • Stewardship (Block) • Principled Leadership (Covey) • Adaptive Leadership (Helfez, Linsk)		Examples: • Situational Leadership (Hersey-Blanchard) • Normative Leadership Theory (Vroom & Yetton; Vroom & Jago) • Primal Leadership (Goleman et al)	

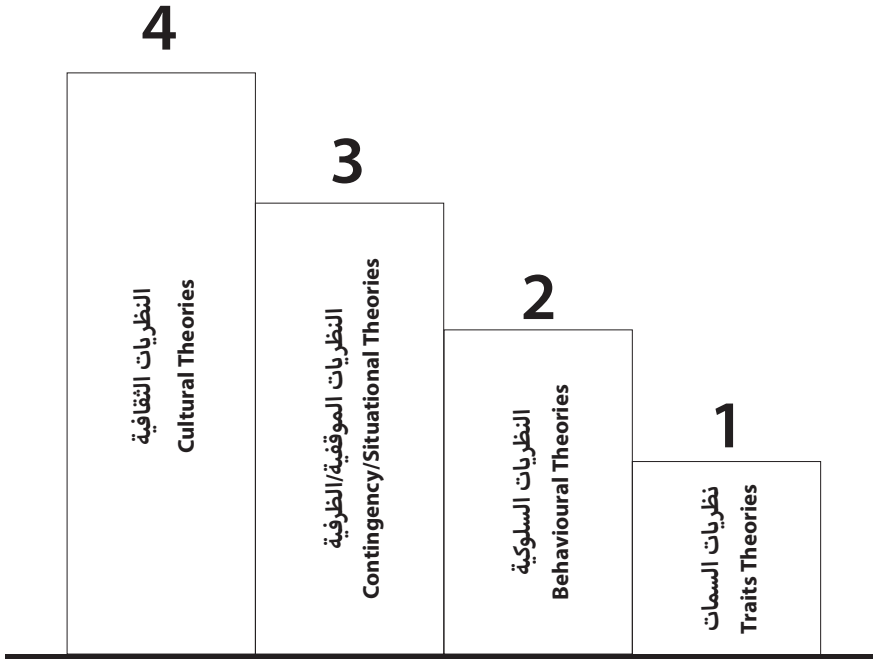
جدول يوضح الفرق بين نظريات القيادة بحسب النهج وطريقة التطبيق

المصدر: <http://thereflectiveleader.com/info/downloads-leadershipframework.html>

# أربع مجموعات لنظريات القيادة

يمكن تصنيف النظريات على أساس آخر، من خلال النظر إلى نظريات القيادة على أساس امتثالها لأربع مجموعات تشترك في مميزات معينة، وهي كالآتي:

- **مجموعة نظريات السمات Traits Theories:** ركزت نظريات القيادة في بادئ الأمر على نماذج تتحدث عن «السمات» الشخصية للقائد المثالي الذي يولد وهو يمتلك هذه الصفات، وأن نجاح القائد يكمن في صقله القدرات الذاتية التي يمتلكها. نظريات السمات تركز على وجود خصائص وسمات معينة تتوافر في الشخص منذ ولادته، مثل الشجاعة وعدم التردد والحماس والأمانة والذكاء والثقة بالنفس وغيرها من الصفات.
- **مجموعة النظريات السلوكية Behavioural Theories:** «النظريات السلوكية» تركز على نمط السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين.
- **مجموعة النظريات الظرفية/الموقفية Contingency/Situational Theories:** هذه النظريات تتحدث عن ضرورة تكييف القائد لأساليبه لمواءمة مستوى النضج، أو المستوى التنموي، لدى المرؤوسين، والظرف والموقف والحالات الديناميكية. هذه النظريات تأخذ في الاعتبار الموقف وحجم المشروع والجانب التقني وطبيعة الرئيس، ومعايير الجماعة المرؤوسة، والوقت المتوافر لتنفيذ ما هو مطلوب، والمناخ داخل المؤسسة. القيادة بحسب هذه النظريات ترى أنه يتوجب اختيار النمط القيادي المناسب للموقف أو الحالة أو الظرف. القادة الأكثر فعالية - بحسب هذه النظريات - هم أولئك الذين يوائمون سلوكهم مع الوضع، آخذين في الاعتبار البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. وعلى أساس هذا النهج فإنه يجب على القائد أن يعمل بطريقة مرنة لكي يكون قادراً على تشخيص أسلوب القيادة المناسب لهذا الوضع أو ذاك.
- **مجموعة النظريات الثقافية Cultural Theories:** هذه النظريات تتحدث عن ضرورة خلق أو تطوير الثقافة المؤسسية كمدخل لنجاح عمل القائد من خلال مواءمة النمط القيادي مع ثقافة المؤسسة. القيادة المرتبطة بالثقافة والقيم والفلسفة لها تأثير كبير جداً على طريقة العمل داخل المؤسسة، وعلى العاملين. الثقافات تتبع من المعتقدات والقيم والافتراضات لدى المرؤوسين وقادة المؤسسة، خبرة العاملين داخل المؤسسة، والأفكار الجديدة لأعضاء المؤسسة الجدد، ودور القائد يعتبر العنصر الحاسم في نجاح المؤسسة.



## نظريات السِمَات

نظريات السِمَات Traits Theories تركز على «السِمَات» الشخصية للقائد المثالي الذي يولد وهو يمتلك هذه الصفات، وإن نجاح القائد يكمن في صقله للقدرات الذاتية التي يمتلكها. نظريات السِمَات تركز على وجود خصائص وسمات معينة تتوافر في الشخص منذ ولادته، مثل الشجاعة وعدم التردد والحماس والأمانة والذكاء والثقة بالنفس وغيرها من الصفات.

هذه النظريات ميّزت البحوث الأولى في موضوع القيادة، وركزت على إيجاد مجموعة من الصفات التي تولد مع الإنسان، وتؤهله لتسّم مواقع قيادية وتحقيق أداء مميّز ورضا المجموعة التي يقودها.

لقد حاول الباحثون تحديد السِمَات الفسيولوجية (المظهر، الطول، الوزن)، والديمغرافية (العمر والتعليم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية)، والشخصية (الثقة بالنفس، العدوانية، الذكاء، الحسم، الإنجاز، المبادرة، المثابرة)، والخصائص الاجتماعية

(التعامل مع الآخرين، التعاون) لتحديد إطار للسِمَات المطلوبة للقائد الفعّال. وقد توصلوا إلى سِمَات أساسية، منها:

- **تحقيق الإنجازات** عبر بذل مستوى عالٍ من الجهد، مع امتلاك مستويات عالية من الطموح والطاقة والمبادرة.
- **الثقة بالنفس**، ومدى إيمانه بأفكاره، وقدراته، إضافة إلى النضج العاطفي، وألاً يعاني من اضطرابات نفسية حادة.
- **القدرة المعرفية**، والتي ينبغي أن تكون «فوق المتوسط» والتي يحتاج إلى ترجمتها في كيفية ممارسة الإدارة بصورة رشيدة، واستخدام قدرات تحليلية قوية.
- **القدرة على التحليق عالياً**، وهو ما يطلق عليه تشارلز هاندي بـ Helicopter factor، بمعنى قدرة الشخص على توسيع أفقه، لكي يفرق بين الغابة والأشجار، عبر نظرة تحلّق فوق الصعاب.

إنّ قائمة السِمَات طويلة جداً، وقد تمّ التعرف على أكثر من 100 سِمَة مختلفة للقادة الناجحين في المناصب المختلفة، ولكنّ كثيراً من هذه الأوصاف تدخل ضمن العموميات. كما أنّ هناك خلافاً على السِمَات الأكثر أهمية بالنسبة للقائد الفعّال، ولذا فهي نظرية غير واضحة المعالم.

الانتقاد الأكبر لهذه النظريات، ولاسيما النظريات الأولى Early Traits Theories أنها تميل إلى القول بأن القادة يولدون فقط، وأنّ إمكانية تدريب وتطوير القادة ليس لها أهمية قصوى، وأنّ القيادة تميل إلى أن تكون فنّاً وليس علماً. والواقع أن القيادة قد تكون شيئاً من الفن، ولكن ذلك الفن لا يمكنه أن يستغني عن المهارات والتقنيات الخاصة بالقيادة والتي يمكن تعلمها والتدرب عليها. وعليه، هناك نظريات حديثة تدخل ضمن تصنيف «نظريات الصفات»، وهي تعتمد على مبدأ يقول أن كل إنسان لديه في داخله صفات قيادية يمكن استظهارها عبر تنمية وتطوير الذات، وهي مقولة صحيحة إلى حد كبير.

ولكن هناك إنتقاد جوهري يوجّه لنظريات السِمَات وهو عدم إعطاء تفسير متكامل للسلوك القيادي، وهذا ما دفع الباحثين إلى الأخذ في الاعتبار أنواع السلوك الذي يعتمده القائد في بيئة العمل، وذلك من أجل الكشف عن ما يميّز القائد الفعّال عن نقيضه، ولذا تطوّرت «النظريات السلوكية في القيادة».

# النظريات السلوكية

النظريات السلوكية تركز على أسلوب القائد بين من يهتم بالإنتاج والمهمة وهيكلية العمل، وبين من يهتم أكثر بالناس/العاملين. هذه النظريات ترى أن القائد يمكن أن تكون سلوكياته متسقة مع واحدة (أو أكثر) من الفئات الآتية:

- 1. الديكتاتورية:** وهو أسلوب القيادة القاسي الذي يأمر العاملين ويطلب منهم تنفيذ ما يؤمرون به في جميع الأوقات ومن دون نقاش.
- 2. الاستبدادية الناعمة/ الرحيمة:** القيادة تكون أقل صرامة، ولكنها تتمسك بمجموعات واضحة جداً من القواعد والإجراءات التي يجب تنفيذها بصورة كاملة.
- 3. المشاورة:** حيث تشجع قيادة المؤسسة العاملين لديها على إبداء الآراء (غير الملزمة) في عملية صنع القرار.
- 4. الديمقراطية:** حيث تشجع قيادة المؤسسة العاملين لديها على المشاركة الإيجابية في جميع مراحل عملية صنع القرار.

## نظم الإدارة الأربعة

طرح عالم الإدارة رينسيس ليكتر Rensis Likert في ستينيات القرن العشرين أربعة نظم إدارة The Four Systems لوصف العلاقة، والمشاركة، وأدوار المدراء والمرؤوسين في المؤسسات، مستنداً بذلك على دراسات الأنظمة التي يعتمدها القادة الفعالون مع أعضاء فريقهم، مشيراً إلى ما يأتي:

- 1. نظام استغلالي Exploitative Authoritative:** هذا النظام متجذر في النظرية الكلاسيكية، إذ إن القادة يميلون إلى استخدام التهديدات والخوف والعقاب لتحفيز العاملين في المؤسسة. القادة في أعلى التسلسل الهرمي يتخذون جميع القرارات وعادة لا يدركون المشاكل التي يواجهها من هم في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي، ويتم فرض القرارات على المرؤوسين عبر التهديدات.
- 2. نظام حازم ورحيم Benevolent Authoritative:** هذا النظام أقل في درجة السيطرة من الإدارة الاستغلالية، إذ يستند على الدوافع المحتملة للعقاب وجزئياً على المكافآت.



كما يتم توسيع منطقة صنع القرار من خلال السماح للموظفين على مستوى منخفض المشاركة في صنع السياسات ولكن بصورة محدودة.

**3. نظام تشاوري Consultative:** هذا النظام يعتمد على تحفيز العمّال من خلال المكافآت والعقوبات في بعض الأحيان، مع مشاركة ضئيلة جداً في اتخاذ القرارات والأهداف. العاملون لهم حرية اتخاذ قرارات محدّدة من شأنها أن تؤثر على عملهم، لكن الإدارة العليا لديها السيطرة على السياسات والقرارات العامة التي تؤثر على المؤسسة.

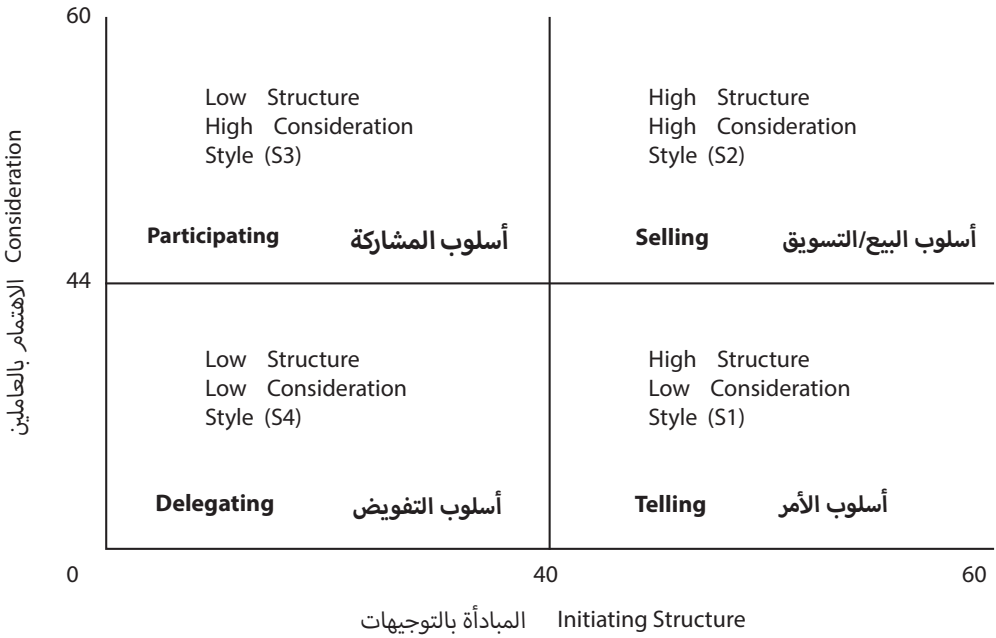
**4. نظام تشاري Participative:** النظام التشاري يعتبر الوسيلة الأكثر فعالية في القيادة، لأنه يشجّع على المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف من خلال التواصل الأفقي والتدفق الحر للمعلومات والاستفادة من الإبداع ومهارات العاملين.

## نموذج جامعة ولاية أوهايو

في خمسينات القرن العشرين، طرح باحثون في جامعة ولاية أوهايو أنموذجاً لسلوك القادة، وهو «أنموذج جامعة ولاية أوهايو» Ohio State Leadership Studies Model. وقد توصلت تلك الدراسة إلى تصنيف سلوك القادة إلى بُعدين في ضوء استجابات العاملين:

• **الاعتماد على الهيكلية والمبادأة بالتوجيهات Initiating Structure:** في هذا البعد، يقوم المدير باعتماد الهيكلية التنظيمية والإجراءات لتحديد دوره ودور العاملين معه، ويمارس تنظيم العمل، ويحدد العلاقات والأهداف، ويعتمد المعايير الأدائية، ويركز على برمجة العمل باستمرار.

• **الاهتمام بالعاملين Consideration:** هذا البعد يقيس المدى الذي تكون فيه العلاقة بين المدير والعاملين تسودها الثقة المتبادلة، الاحترام، والمساواة في المعاملة. وأشارت الدراسة إلى أن القائد ذا الدرجة العالية في البُعين أكثر قدرة على جعل العاملين يبذلون أقصى الجهد في أدائهم وأكثر رضا بالنسبة إلى اتجاهاتهم نحو أعمالهم وعضويتهم في المؤسسة.



ولقد سعت مجموعة الباحثين في جامعة ولاية أوهايو الأميركية إلى تحديد سلوكيات القادة التي يمكن ملاحظتها وأنجزوا لوائح من البيانات Leaders Behavior Description Questionnaire - LBDQ التي صُممت لقياس سلوك القائد. هذه البيانات صُنفت القادة حول مدى «الاهتمام» بالعاملين Consideration من جانب، ومدى الاهتمام بـ «المبادأة بالتوجيهات» المتعلقة بهيكلية العمل Initiating Structure.

على أساس ذلك، حدّدت جامعة ولاية أوهايو أربعة أنماط للقيادة تعتمد على درجة اهتمام القائد بالعاملين من جانب ودرجة اهتمامه بهيكلية العمل من جانب آخر. بمعنى آخر، فإنّ البُعدين ينتجان أربعة أنماط من سلوك القائد، وهي:

**1. أسلوب الأمر Telling=S1:** هذا أشدّ أسلوب في سلوك القيادة. مثلاً، فإنّ العاملين الجدد يحتاجون تعليمات مباشرة، وهؤلاء كفاءتهم منخفضة، ولكن التزامهم بالعمل يُعتبر عالياً لشعورهم بعدم الأمان في حال لم يقوموا بدورهم بصورة جيدة، ولذا فهؤلاء يحتاجون إلى توجيه مباشر وأوامر واضحة بشأن المهام المطلوبة منهم.

2. **أسلوب البيع / التسويق S2=Selling**: وهذا يعني أن القائد يأخذ القرار ويقوم بتسويقه على العاملين من أجل تنفيذه وهم متحمسون نوعاً ما للقرار. القائد يركّز في هذه الحالة على المهام ويسعى لتطوير علاقة ثقة مع العاملين.

3. **أسلوب المشاركة S3=Participating**: القائد يتعامل مع عاملين لديهم درجة عالية من الكفاءة، ويركّز بدرجة أقل على المهام الموكلة إليهم، في مقابل تركيز أكثر على العلاقة مع أعضاء المجموعة.

4. **أسلوب التفويض S4=Delegating**: القائد يقوم بتفويض مهمات التنفيذ للعاملين ويركز على النتائج. كما يقوم بتحويل الآخرين ويحدد الصلاحيات والاختصاصات ويعتمد على الحد الأدنى من الإشراف على أعضاء المجموعة الذين يتوقع أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة، والالتزام والدوافع، والقوة والتمكين.

## أنموذج الإدارة الشبكية

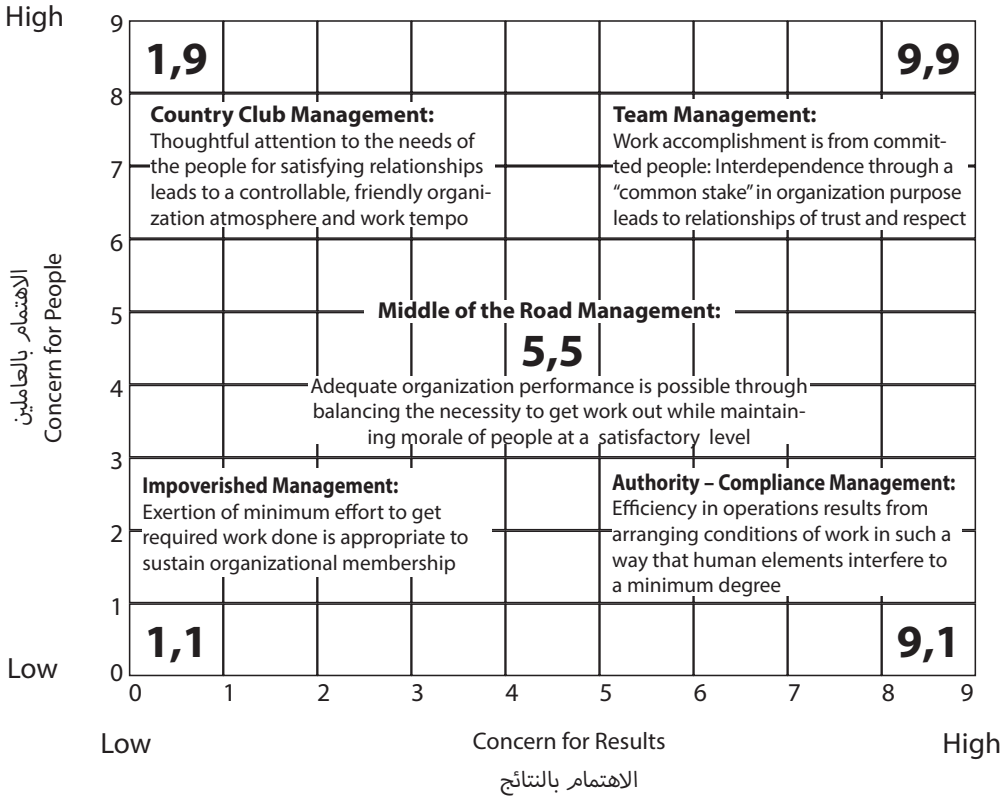
أنموذج الإدارة الشبكية «Managerial Grid» Blake and Mouton طورها كل من روبرت بلايك وجاين ماوتن، وهي تصف خمسة أنماط من القيادة تتوزع في درجة الاهتمام بالإنتاج مقابل درجة الاهتمام بالعاملين. وجميع هذه الدراسات تكشف الأبعاد المختلفة لسلوك القائد.

لقد أوضحت هذه النظرية السلوكية أن هناك بعدين لسلوك القادة هما:

• **الاهتمام بالعاملين**: ويشير هذا البعد إلى التركيز على العلاقات والاهتمام بحاجات العاملين والقبول بالاختلافات الفردية.

• **الاهتمام بالنتائج**: ويشير هذا البعد إلى التركيز على النواحي الفنية للعمل والاهتمام بتحقيق أهداف الجماعة واعتبار الجماعة كوسيلة لتحقيق غايات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج فضّلت البعد الأول، أي الاهتمام بالعاملين من قبل القائد. فقد بيّنت الدراسات بأن هناك علاقة إيجابية بين القادة الذين يهتمون بالعاملين والإنتاجية والدرجة العالية من الرضا الوظيفي، بينما هناك علاقة بين القادة الذين يكون محور اهتمامهم الإنتاج والدرجة المنخفضة من الإنتاجية والدرجة المنخفضة من الرضا الوظيفي.



وعليه، فإن نظرية Managerial Grid تحدد خمسة أنماط من سلوكيات القيادة المختلفة، وذلك استناداً إلى اهتمام القائد بالناس (العاملين) مقابل حرصه على الإنتاج. ويمثل هذا الأنموذج شبكة من بُعدين (بُعد الاهتمام بالناس وبعُد الاهتمام بالإنتاج) على قياس 1 (درجة منخفضة) إلى 9 (درجة عالية) لكل بعد. وعلى أساس ذلك، فإن أنماط القيادة هي كما يأتي:

- **قيادة غير مبالية:** وهي تأخذ النمط (1،1): هذه القيادة تتهرّب وتتملّص من المسؤولية، وفي هذا النمط، فإن القائد ليس لديه اهتمام يذكر بالناس أو بالعمل. وعادة تجد من يستخدم هذا الأسلوب هم أولئك الذين يسعون للحفاظ على فرص العمل المتوافرة لديهم، وحماية أنفسهم عن طريق تجنب الوقوع في مشاكل. والقائد هنا لا يعتبر نفسه مسؤولاً عن الأخطاء؛ ما يؤدي إلى قرارات أقل ابتكاراً.

- **قيادة تشبه «النادي الريفي»:** وهي تأخذ النمط (1،9): هذا النمط من القيادة لديه اهتمام كبير بالناس، ولكنه لا يهتم كثيراً بالعمل والإنتاج. القادة الذين يستخدمون هذا النمط يولون اهتماماً كبيراً لأمن وراحة العاملين، على أمل أن يؤدي ذلك إلى زيادة الأداء. والجو الناتج عن هذا النمط في العادة يكون ودياً، ولكنه ليس بالضرورة مثمراً.
- **قيادة دكتاتورية:** وهي تأخذ النمط (9،1): هذه القيادة تقدّس السيطرة والهيمنة وتهتم كثيراً بالإنتاج والعمل والنتائج، مع درجة منخفضة جداً بالناس. القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب ويضغطون على العاملين من خلال القواعد والعقوبات لتحقيق أهداف المؤسسة، وكثيراً ما يستخدم هذا الأسلوب في حالات إدارة الأزمات.
- **قيادة في منتصف الطريق:** وهي تأخذ النمط (5،5): هذه القيادة تسعى للتوازن والتوافق. القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب يسعون إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين من خلال إعطاء اهتمام متوسط لكل من الناس والعمل.
- **قيادة الفريق المتجانس مع المهمات:** وهي تأخذ النمط (9،9): هذه القيادة تسعى للحصول على مساهمة الفريق بروح العمل الجاد والالتزام بصورة متماسكة. في هذا النمط، يهتم القادة بدرجة عالية بكل من الناس والإنتاج، ويشجعون على العمل الجماعي الذي يجعل العاملين يشعرون وكأنهم أجزاء بناء مهمة بالنسبة للمؤسسة.

## النظريات الظرفية / الموقفية

لقد أوضحت النظريات السلوكية إمكانية تطوير وتدريب القادة على سلوك نمط معين، ولكن تلك النظريات لم تأخذ بعين الاعتبار طبيعة «الموقف المتغير» وتنوع العاملين وقدراتهم، ولذا طوّر عدد من علماء الإدارة «النظريات الظرفية/الموقفية» للقيادة، والتي تأخذ بعين الاعتبار متغيّرات الموقف وقدرات العاملين وبيئة العمل.

النظريات الظرفية / الموقفية تتحدث عن ضرورة تكييف القائد سلوكه وأساليبه من أجل مواءمة مستوى النضج لدى المرؤوسين، ومن أجل أن يكون مناسباً مع الظرف والموقف والحالات المتغيّرة.

هذه تأخذ في الاعتبار «الموقف» وحجم المشروع والجانب التقني وطبيعة الرئيس،

ومعايير الجماعة المرؤوسة، ومستوى نضج المرؤوس، والوقت المتوافر لتنفيذ ما هو مطلوب، والمناخ داخل المؤسسة.

القيادة بحسب هذه النظريات ترى أنه يجب اختيار النمط القيادي المناسب للموقف أو الحالة أو الظرف. القادة الأكثر فاعلية - بحسب هذه النظريات - هم أولئك الذين يوائمون ويُغيرون سلوكهم مع الوضع والموقف، وهذا هو الاختلاف مع النظريات السلوكية التي تنظر إلى سلوك القائد الثابت والذي لا يتغير مهما يكن الظرف أو الموقف.

ولابد من الإشارة في هذا المجال إلى نظرية فيدلر Contingency Leadership التي طرحها عالم الإدارة فرد فيدلر Fred Fiedler في العام 1964 وهي نظرية تشير إلى ثلاثة عوامل أساسية للقيادة الفعالة، وهي علاقة القائد مع المرؤوس، المنصب الذي يتسمه القائد، وهيكلية المهمة، وأن هذه العوامل تؤثر على العلاقة بين صفات القائد وفاعليته. هذه النظرية ترى أن سلوك القائد ثابت في نمط تعامله مع المرؤوسين.

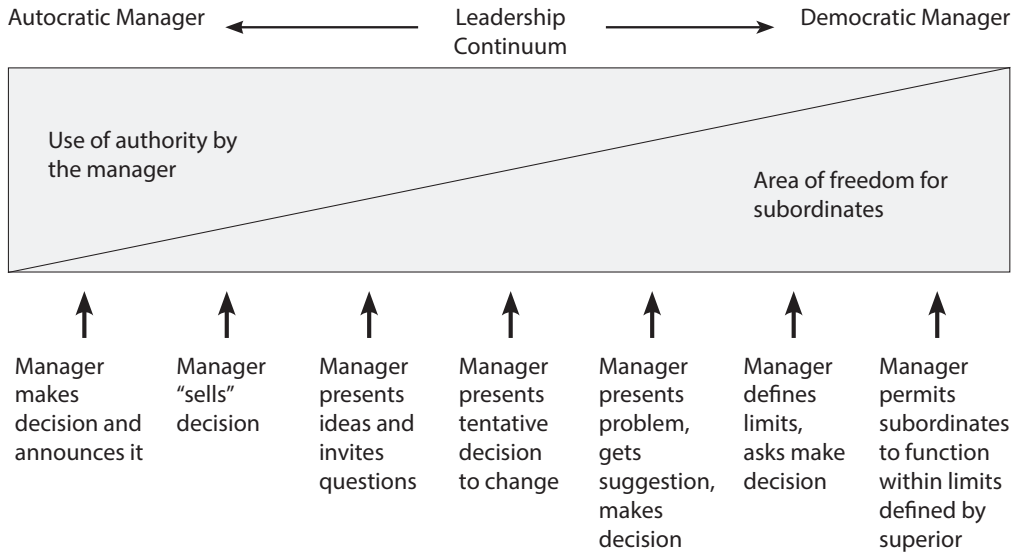
كما أن هناك نظرية Path-goal theory طرحها روبرت هاوس Robert House في العام 1971، وهي تنص على أن سلوك القائد الفعّال يتوقف على طريقة تحقيق رضا المرؤوسين وكيفية تحفيزهم. هذه النظرية ترى أن المهمة وخصائص المرؤوس تؤثر على أربعة أنماط من سلوك القائد (الأسلوب الداعم، أسلوب التوجيه، الأسلوب التشاركي، الأسلوب الذي يركّز على تحقيق الإنجازات)، وهذا ينعكس بصورة مباشرة على جهد المرؤوس وارتياحه في تأدية المهمة.

هذه النظريات تأخذ أيضاً في الاعتبار البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. وعلى أساس هذا النهج فإنه يجب على القائد أن يعمل بطريقة مرنة لكي يكون قادراً على تشخيص أسلوب القيادة المناسب لهذا الوضع أو ذلك.

القيادة بحسب النظريات الظرفية/الموقفية، ترى أنه يجب اختيار النمط القيادي المناسب للموقف أو الحالة أو الظرف. القادة الأكثر فاعلية - بحسب هذه النظريات - هم أولئك الذين يوائمون سلوكهم مع الوضع، آخذين في الاعتبار البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. وعلى أساس هذا النهج فإنه يجب على القائد أن يعمل بطريقة مرنة لكي يكون قادراً على تشخيص أسلوب القيادة المناسب لهذا الوضع أو ذلك، ونستعرض فيما يأتي بعض هذه النظريات.

## نظرية المحور الإستراتيجي للقيادة

يمكن فهم كيف يتغير السلوك القيادي كما توضح نظرية «المحور الاستراتيجي للقيادة» Leadership Continuum الذي طوره كلٌّ من تانينبوم وشميت Tannenbaum and Schmidt. هذه النظرية توضح كيف يتحرك أسلوب القائد بين النمط التسلطي ويتج حتى يصل إلى النمط الديمقراطي، وتشرح النظرية كيف يتنوع الأسلوب القيادي بحسب المساحة المتاحة للمرؤوسين. هذه النظرية تطرح مجموعة من الأساليب على امتداد «محور استراتيجي» continuum طرفاه الأسلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي.



المحور الاستراتيجي للقيادة بحسب تانينبوم وشميت Tannenbaum and Schmidt Continuum

هذا المحور الاستراتيجي لنمط القيادة يوضح العلاقة بين مستوى الحرية التي يختار القائد منحها للعاملين بناءً على الظروف والموقف، ومستوى الحزم الذي يستخدمه لإدارتهم، فإذا زادت حرية العاملين انخفضت سلطة القائد. وهذا النموذج يوضح القدرة على تطبيق مستويات مختلفة من تفويض الأعمال لفريق العمل واتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة وفقاً لقدراتهم.

هذا النموذج يوضح القدرة على تطبيق مستويات مختلفة من تفويض الأعمال لفريق العمل واتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة وفقاً لقدراتهم، كما يوضح ذلك الرسم البياني الخاص بالنموذج،

وهو كما يلي:

1. نمط من السلوك حين يقرر القائد ويعلن القرار. في هذا النمط يستعرض القائد الخيارات في ضوء الأهداف والقضايا والأولويات، ويحدد الجدول الزمني، ثم يقرر الخيار الذي يراه مناسباً، ويبلغ الفريق بقراره.
2. نمط من السلوك حين يقرر القائد أمراً ما، ومن ثم يسوقه على فريق العمل. في هذا النمط يقرر القائد أمراً ما، ومن ثم يقوم بشرحه وتسويقه وتمثيره على فريق العمل من أجل تنفيذه.
3. نمط من السلوك حين يعرض القائد خلفية المشكلة ويقترح حلاً ويطلب من فريق العمل طرح أسئلة ومناقشة الأسس وراء اتخاذ هذا القرار، والتي تمكن الفريق من فهم وتقبل القرار بسهولة أكبر مما كانت عليه في 1 و 2 أعلاه. هذا النهج أكثر تشاركية ويعطي فرصة لفريق العمل لتقدير القضايا ومعرفة أسباب القرار، والآثار المترتبة على كل الخيارات الأخرى. ولهذا السلوك قدرة تحفيزية أكثر من 1 أو 2 بسبب ارتفاع مستوى مشاركة فريق العمل في المناقشة.
4. نمط من السلوك حين يقترح القائد قراراً مؤقتاً ويدعو فريق العمل لمناقشته حول الموضوع، على أساس أنه سيأخذ في الاعتبار وجهات النظر الأخرى ومن ثم يصدر القرار النهائي. وهذا الأسلوب يتيح لفريق العمل الحصول على بعض النفوذ الحقيقي في اتخاذ القرار النهائي، ويشعر الفريق أنه مساهم في عملية صنع القرار، وبالتالي سيكون التحفيز للعمل أكبر من المستوى السابق.
5. نمط من السلوك حين يقوم القائد بعرض المشكلة والموقف، ويطلب الاقتراحات من العاملين، ومن ثم يقرر. القائد في هذا النمط يشجع الفريق على تقديم الأفكار والخيارات الإضافية، وثم يقوم بمناقشة الآثار المترتبة على كل خيار ممكن من العمل، ثم يقرر القائد الخيار ويتخذ القرار.
6. نمط من السلوك حين يشرح القائد الوضع، ثم يحدد المعالم الرئيسية للمشكلة، ويطلب من فريق العمل اتخاذ قرار. من خلال هذا النمط يفوض القائد مسئولية اتخاذ القرار إلى فريق العمل، ولو ضمن حدود الصلاحيات المتاحة. القائد قد يكون جزءاً من اتخاذ القرار، وقد يختار أن يكون جزءاً من الفريق الذي يقرر. هذا النمط يعطي مسئولية كبيرة للفريق، ويمكن للقائد التحكم في المخاطر والنتائج إلى حد ما، وفقاً



للصلاحيات. هذا المستوى من القيادة أكثر تحفيزاً من أي أنماط سابقة، ويتطلب فريقاً ناضجاً لأية حالة أو مشكلة خطيرة.

7. نمط من السلوك حين يسمح القائد لفريق العمل بتحديد المشكلة، ووضع الخيارات، واتخاذ قرار بشأن العمل، في حدود صلاحيات معينة. من الواضح أن هذا مستوى كبير من الحرية، حيث إن الفريق يعمل بشكل فعال ولديه مسئولية تحديد وتحليل الموقف أو المشكلة، وتطوير وتقييم الخيارات؛ وتقييم آثار الخيارات، ومن ثم اتخاذ قرار بشأن مسار العمل، وبعد ذلك تنفيذه بصورة جماعية مشتركة. القائد يتواجد لدعم قرار الفريق ومساعدة العاملين على تنفيذه. القائد قد يكون أو لا يكون جزءاً من الفريق. هذا الأسلوب أكثر تحفيزاً للجميع، ولكن أيضاً يمكن أن يكون أكثر كارثية إذا لم يكن الفريق ناضجاً ومختصاً أو قادراً على التصرف بمستوى صنع القرار الاستراتيجي.

## نظرية القيادة الموقفية

تعتبر نظرية القيادة الموقفية Situational Leadership، التي طرحها كلٌّ من بول هيرسي وكين بلانشارد Paul Hersey و Ken Blanchard من أهم ما طرح في هذا المجال. هذه النظرية تختلف عن تلك التي طرحها «فيدلر» لأن الأخير لم يتحدث عن امكانية أن يغير القائد سلوكه بحسب الموقف، وإنما تحدثت عن موثمة سلوك القائد بالظرف، بمعنى أن سلوك القائد ثابت على نمط معين.

أما نظرية هيرسي وبلانشارد فتطرح أن على سلوك القائد أن يتغير بحسب الموقف، وأن على القائد أن يختار النمط الذي يمكنه من التفاعل مع مستوى نضج المرؤوس.

وعلى أساس ذلك، فإن على القائد أن يختار نمط سلوكه إمّا للميل أكثر نحو تنفيذ المهمة Task أو للتركيز أكثر على العلاقة مع المرؤوس Relationship.

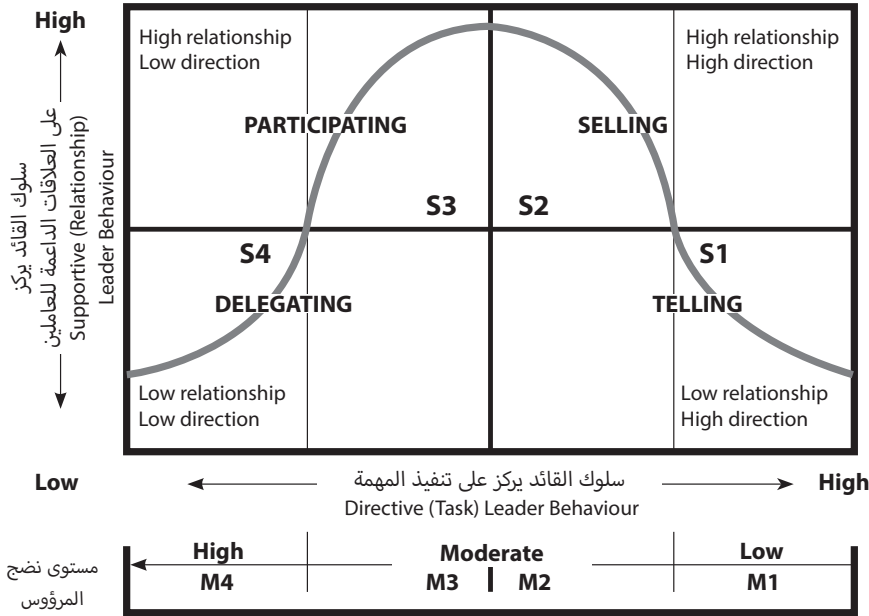
هذه النظرية تتسق مباشرة مع أنموذج جامعة ولاية أوهايو التي حددت أربعة أنماط للقيادة، وهي:

- أسلوب الأمر S1=Telling
- أسلوب البيع/ التسويق S2=Selling
- أسلوب المشاركة S3=Participating

• أسلوب التفويض S4=Delegating

هذه النظرية تقول إن على القائد أن يغير نمط تعامله بحسب مستوى نضج المرؤوسين، وألاً يبقى على نمط واحد فقط، وهذا هو الفرق الأساسي بين هذه النظرية وغيرها من النظريات الظرفية التي سبقتها، ولذلك تعتبر أكثر تطوراً.

ويمكن فهم هذه النظرية من خلال الرسم البياني التالي الذي يربط بين نمط القائد ومستوى نضج المرؤوس، كما يأتي:



الإضافة هنا، إذن، هي أن الأسلوب القيادي يجب أن يتغير باستمرار، وأن يأخذ في الاعتبار درجة نضج العاملين. وتوضح هذه النظرية أن مستويات النضج Maturity Levels تتراوح بين عالية ومتوسطة ومنخفضة، ويرمز إليها بـ M1 M2 M3 M4، وهي تتناسب مباشرة مع أنماط القيادة S4 S3 S2 S1، كما يأتي:

• **M1** - مستوى من النضج يشير إلى أن مهارات المرؤوس محدودة، كما أن المرؤوس غير قادر أو غير راغب في القيام بالعمل ولا يستطيع تحمّل المسؤولية، وهذا يناسبه نمط القيادة S1.

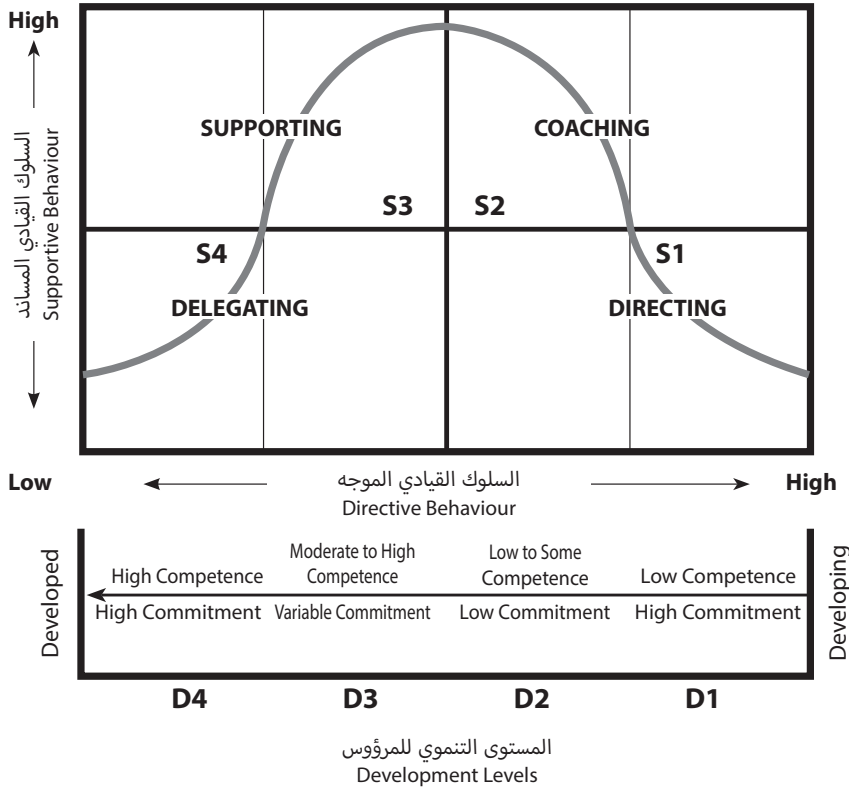
- **M2** - مستوى النضج هنا يوضح أن المرؤوس غير قادر على تحمُّل المسؤولية، ومع ذلك، فإنَّه على استعداد للعمل للقيام بهذه المهمة، وهذا يناسبه نمط القيادة S2.
- **M3** - مستوى النضج يشير إلى أن المرؤوس من ذوي الخبرة وقادر على القيام بالمهمة، ولكنه يفتقر إلى الثقة أو الرغبة في تحمُّل المسؤولية، وهذا يناسبه نمط القيادة S3.
- **M4** - مستوى من النضج يشير إلى أن المرؤوس من ذوي الخبرة في هذه المهمة، ولديه أريحية في القيام بالعمل بشكل جيد. وهو قادر وعلى استعداد للقيام ليس فقط بالمهمة، وإنما أيضاً بتحمُّل المسؤولية بصورة كاملة، وهذا يناسبه نمط القيادة S4.

## نظرية القيادة الموقفية الثانية

بعد انفصال هيرسي وبلانشارد عن بعضهما البعض، طوّر الأخير في العام 1985، مع باحثين آخرين، نظرية القيادة الموقفية الثانية Situational Leadership-II، وهي تأخذ بعين الاعتبار المستوى التنموي للمرؤوسين (بدلاً من مستوى النضج سابقاً)، وهذا المستوى ينتقل من D1 إلى D2 ثم D3 وبعدها D4 حيث يصبح مستوى المرؤوس عالياً جداً ولا يحتاج إلى كثير من الإشراف. وأيضاً يجب أن يتناسب نمط القيادة S1 مع D1، وS2 مع D2، وS3 مع D3، وS4 مع D4.

ويستند المستوى التنموي للمرؤوس على مستوى الكفاءة Competence في العمل والالتزام الوظيفي Commitment.

وتعرف الكفاءة Competence بأنها المعارف والمهارات من التعليم والتدريب والخبرة. أما الالتزام Commitment فهو مزيج من الثقة والتحفيز. والثقة Confidence هي قدرة الشخص على القيام بمهمة ما بشكل جيد؛ مع وجود الدافع الذي يحدد مصلحة الشخص في القيام بمهمة جيدة. ويتكون كل مستوى تنموي من كميات منخفضة أو عالية من الكفاءة والالتزام.



**مستوى D1:** هذا أول مستوى من المستويات التنموية الأربعة للمؤوس، ويتميز هذا المستوى بتدني الكفاءة، مع وجود مستوى عالٍ من الالتزام. وهذا ربما نجده لدى الموظف الجديد، إذ إن سلوكياته تتسم بالحماس للمهمة الجديدة وهو حريص على القيام بكل المهام التي تتطلب منه، رغم أن الكفاءة المنخفضة. والنمط القيادي المناسب لهذا الصنف هو S1 والذي تسميه النظرية الظرفية الثانية Directing أي أسلوب التوجيه.

**مستوى D2:** المؤوس يكون قد اكتسب بعض المهارات أو الكفاءة ولكن التزامه منخفض، وخاصة إذا كان العمل لا يصل إلى ما كان يتصوره من قيمة وجاذبية كانت في ذهنه من قبل. والنمط القيادي المناسب لهذا الصنف هو S2 والذي تسميه النظرية الظرفية الثانية Coaching أي أسلوب التدريب والإرشاد الشخصي.

**مستوى D3:** في هذا المستوى تكون للمؤوس كفاءة مناسبة تمكنه من معرفة طبيعة العمل، لكن التزامه يتغير بحسب المزاج والظروف وخيبات الأمل أو الإنجازات التي يحققها. والنمط القيادي

المناسب لهذا الصنف هو S3 والذي تسميه النظرية الظرفية الثانية Supporting أي أسلوب المساندة.

**مستوى D4:** في هذه الحال يكون المرؤوس نجماً من حيث الكفاءة والالتزام. والنمط القيادي المناسب لهذا الصنف هو S4 والذي تسميه النظرية الظرفية الثانية Delegating أي أسلوب التوكيل.

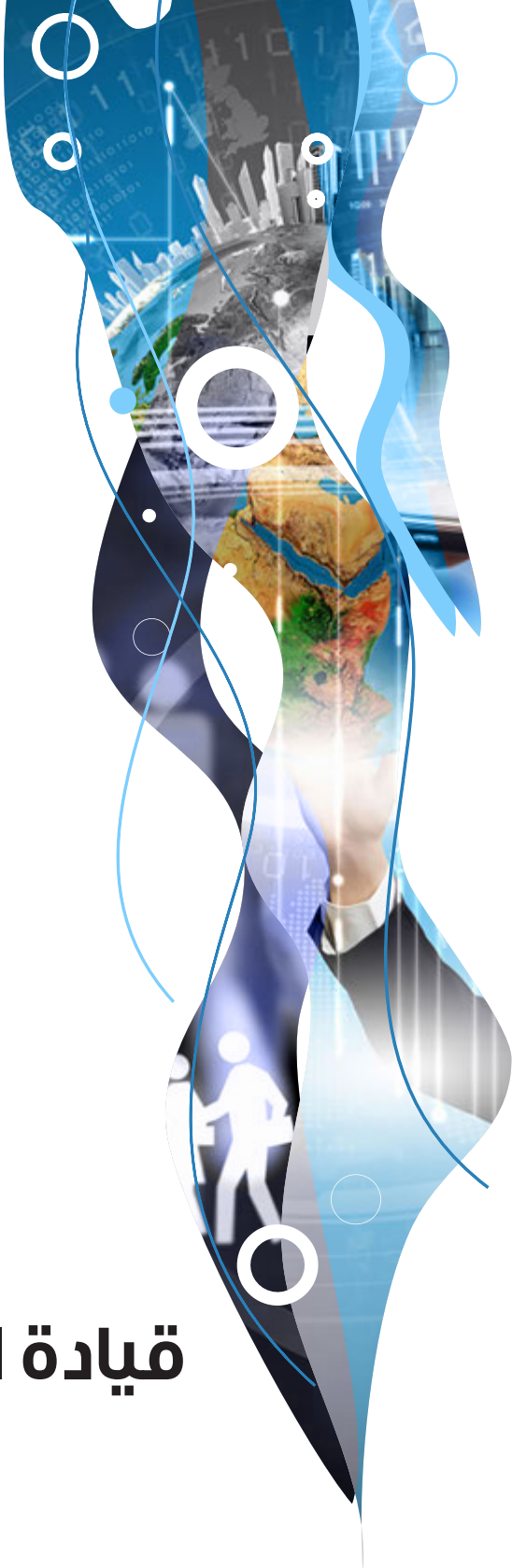
## مواءمة نمط القيادة مع بيئة العمل

طرح عالم الإدارة تشارلز هاندي في كتابه Understanding Organizations مقاربة أطلق عليها Best-fit approach، أي مواءمة نمط القيادة مع بيئة العمل، وطرح بأن أسلوب القائد يجب أن يكون مرناً بما يكفي لملاءمة ثلاثة عوامل، وهي: الأسلوب المفضل للقائد، طبيعة المرؤوسين، ومتطلبات المهمة.

وقال هاندي ان على الشخص أن يختار نمطه القيادي وفقاً لبيئة العمل، وأن يوازن أسلوب الصرامة tight/structured مع أسلوب المساندة flexible/supportive، وأن النمط الأفضل الذي يختاره القائد يجب ان يأخذ بعين الإعتبار «بيئة العمل»، والتي تتحدد من خلال إدراك معالمها الآتية:

- منصب القائد وصلاحياته The power or the position of the leader
- طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين The relationship between the leader and the group
- القواعد التنظيمية The organizational norms
- هيكلية المؤسسة والتقنية المستخدمة The structure and technology
- تنوع المهام The variety of tasks
- تنوع المرؤوسين The variety of subordinates

إن على القائد أن يطور الرؤية المستقبلية لما يقوم به، وأن يوصل تلك الرؤية للمرؤوسين، وأن يمتلك الخبرة والقدرة على تعزيز الثقة مع المرؤوسين، لكي يتمكن من تحديد النمط المفضل، والملائم best-fit بحسب بيئة العمل المتغيرة. النمط الأنسب - وفقاً لهاندي - هو النمط الذي تكون فيه جميع العوامل الثلاثة تتطلب التعامل بنفس الأسلوب الذي ينتهجه القائد.



# قيادة الفريق الفعّال



## نموذج «النظم التقنية-الاجتماعية»

قيادة الفريق الفعّال تتطلب شخصية قيادية تقدم التوجيه لأفراد الفريق بما يحقق الغاية من وجود الفريق من الأساس، والقائد الفعّال يمارس دوره بصفته عضواً ريادياً يمتلك القدرة على ممارسة الأدوار المحورية وتحمل المسؤولية الكاملة لتحقيق النتائج والأهداف عبر الاستخدام الفعّال للإمكانات والموارد والكفاءات، والعمل على تحفيز أعضاء الفريق وحل الخلافات والحفاظ على التماسك عبر تنمية روح الفريق الواحد، وعبر التفاعل والتمازج بين الناس والتكنولوجيا بصورة مناسبة.

وقد طوّر عدد من الباحثين البريطانيين في معهد تافيسستوك للعلاقات الإنسانية، وهم: Eric Trist، Ken Bamforth and Fred Emery، أثناء سنوات الحرب العالمية الثانية، نموذج «النظم التقنية-الاجتماعية» Socio-technical Systems، وذلك بهدف إنجاح التطوير التنظيمي لبيئات العمل التي تعتمد على التفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا، ويشير هذا النموذج إلى أهمية المواءمة بين البنى التحتية المعقدة والسلوك البشري.

وليس المقصود بالتقنية «المواد والآلات التكنولوجية» فحسب، وإنما ينصبُّ تركيز النموذج على الإجراءات والمعارف والمهارات ذات الصلة، وذلك بهدف فهم الترابط بين الجوانب الاجتماعية والتقنية للمؤسسة، مع التركيز على تحقيق التميز في الأداء الفني والجودة في نمط الحياة للناس الذين تعتمد عليهم المؤسسة.

أ نموذج «النظم التقنية-الاجتماعية» ينظر إلى أن مجموعة العمل، أو فريق العمل، أو هيكلية المؤسسة الأكثر نجاحاً، هي تلك التي تبحث عن أفضل توافق بين ثلاثة أنظمة متداخلة، وهي: النظام التقني/ الفني للمؤسسة، نظام العلاقات الرسمية، ونظام العلاقات غير الرسمية بين العاملين داخل المؤسسة.

إن كل مؤسسة لديها أنظمة تقنية (فنية أو لوجستية) وإجراءات، كما أن كل مؤسسة لديها هيكلية توضح العلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين وتوزيع مسؤولي الدوائر والأقسام. وهناك أيضاً نظام غير رسمي للعلاقات، قائم على الصداقات والزمالات والنسب وغيرها، وذلك بغض النظر عن الهيكلية الرسمية.

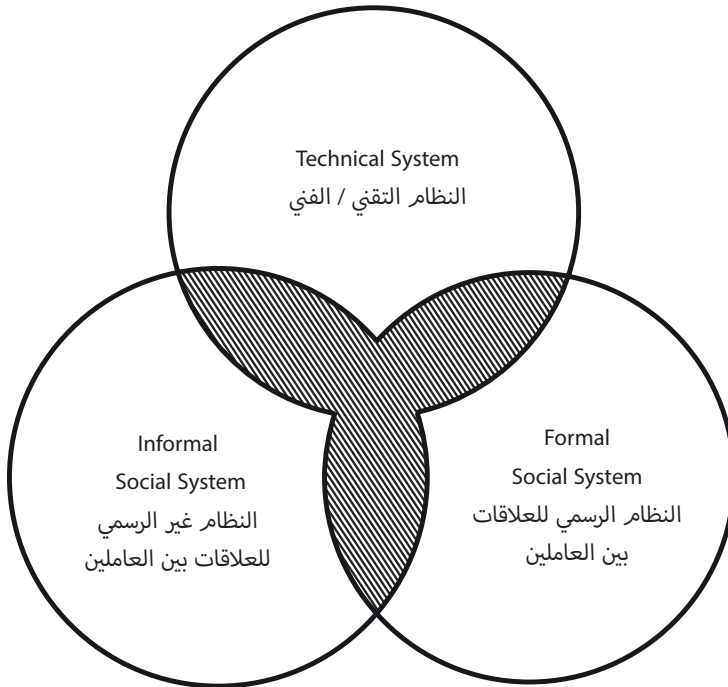
وعليه، فإن المؤسسة الناجحة - بحسب هذا النموذج - ليست تلك التي تفرض على العاملين الخضوع بصورة حرفية للنظام التقني، وإنما هي تلك التي تحقق أفضل توافق بين هذه الأنظمة.



هذا النموذج يعترف بأهمية التفاعل بين الناس والتكنولوجيا في أماكن العمل. ويشير هذا النموذج إلى أهمية التفاعل بين البنى التحتية المعقدة والسلوك البشري. كما ويفسح هذا النموذج المجال لطرح مفهوم «فرق العمل ذاتية الحكم» Autonomous Work Groups، وهي فرق عمل تدار ذاتياً، بدلاً من الأساليب الرسمية الصارمة.

يُفسح هذا النموذج المجال أيضاً للحديث عن الإثراء الوظيفي job enrichment، وهو عملية إعطاء الموظف مسؤوليات على نطاق أوسع وأعلى مستوى. وكذلك توسيع نطاق الوظيفة، وهو ما يسمى بـ job enlargement، والتي تعني زيادة نطاق العمل من خلال توسيع واجبات الوظيفة ومسئولياتها. كما أن هناك حديثاً عن التناوب الوظيفي job rotation، وهو نهج للتنمية الإدارية، حيث يتم نقل الفرد (من خلال جدول زمني) لمهام صمّمت لكي تعطيه مجموعة واسعة من المعلومات والخبرات للاطلاع على دورة العمل الكاملة داخل المؤسسة.

أنموذج «النظم التقنية-الاجتماعية» يرى أن مجموعة العمل، أو فريق العمل، أو هيكلية المؤسسة الأكثر نجاحاً هي تلك التي تبحث عن أفضل توافق بين النظام التقني/ الفني للمؤسسة، وبين نظامي العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين داخل المؤسسة.



## نظرية «جون أدير»

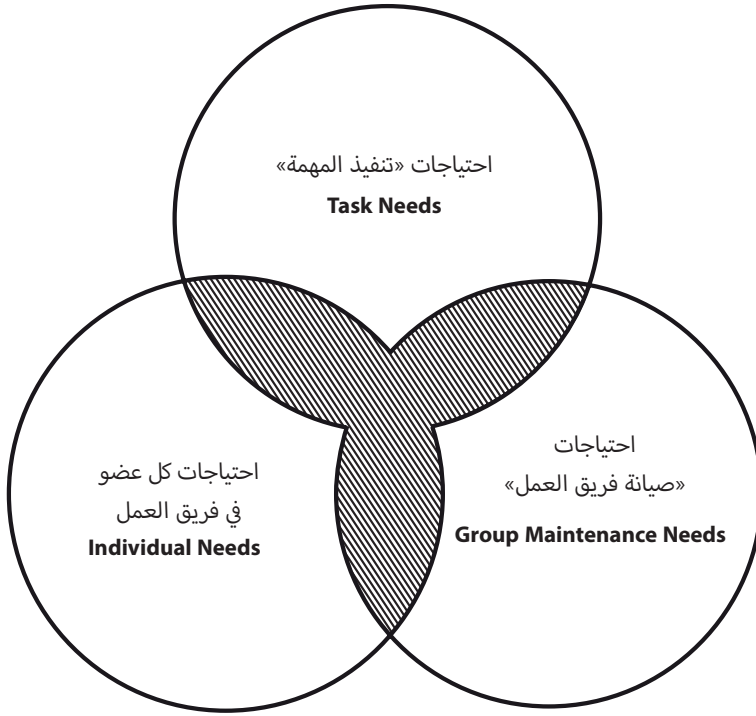
يطرح المفكر الإداري «جون أدير»، نظرية «وظيفية» تسير في سياق النظريات الظرفية، يطلق عليها مسمى Action-Centred Leadership وهو يرى أن كل مهمة تحتاج إلى فريق، وأن شخصاً واحداً لا يمكنه تحقيق ذلك لوحده، وإذا لم تتم الاستجابة لاحتياجات الفريق ستتعرق مسيرة العمل، ولن يكون الأفراد راضين عن العمل داخل الفريق. كما أن كل فرد له احتياجات تعنيه دون غيره، ولذا يجب تلبية الاحتياجات الفردية وإلا فسيعاني الفريق وسيضعف أمام واجبات أداء المهمة المطلوبة.

ولذا يرى «أدير» أن القائد الفعّال يتوجب عليه تلبية احتياجات ثلاثة مجالات، وهي: تلبية احتياجات «تنفيذ المهمة» Task Needs، تلبية احتياجات «صيانة فريق العمل» Group Maintenance Needs، وتلبية احتياجات كل عضو في فريق العمل Individual Needs.

ويوضح «جون أدير» أن فريق العمل الفعّال له أهداف واضحة ومشاركة بين جميع الأعضاء، وغالباً ما تكون المهمة هي التي تجمع أفراد الفريق معاً في المقام الأول. ولكن المهمة لن تتحقق إلا إذا كان كل أعضاء الفريق يعملون ككيان متماسك. غير أن الفريق يتكون من أفراد وكل فرد له احتياجاته وله دوافعه ويجب أن تراعى من أجل أن يستمر كعضو فعّال في الفريق.

ويرى «أدير» أن فريق العمل يحتاج إلى تعزيز مستمر لتماسكه للتأكد من أنه يعمل بكفاءة. كما أنه يجب مراعاة احتياجات الفرد المادية والنفسية، من أجل دفعه للإيمان بالهدف وضرورة الإنجاز، إذ إنه إذا لم تتم تلبية الاحتياجات الفردية تنخفض قيمته داخل فريق العمل ما يؤدي إلى إضعاف التماسك ويؤثر على إمكانية أداء المهمة.

من الواضح أن «أدير» لا يرى أن القيادة صفة ملازمة لمن يولدون وهم عظماء، وإنما هي تدريب وتفاعل وظيفي، ضمن ثلاث دوائر مجازية، وهي دائرة «تنفيذ المهمة»، ودائرة «الحفاظ على فريق العمل وصيانة متطلباته»، ودائرة «تطوير كل فرد من أفراد الفريق». ويعتبر أدير أن القادر على تحقيق ذلك هو القائد الفعّال والمميز الذي يستطيع الحصول على هذه المهارات القيادية عبر التدريب.



رسم توضيحي لنظرية «جون أدير» Action-Centred Leadership

هذه النظرية تتحدث عن الحاجة إلى تحقيق التوازن بين جميع العناصر «الوظيفية» التالية:

1. يلزم تحديد وتقييم متطلبات المهمة Defining the task.
2. التخطيط لتحقيق هذه المهمة مع فريق العمل Planning.
3. تنظيم الموارد داخل فريق العمل وتحديد مسؤولية الأفراد Organising.
4. استعراض الخطط، وإجراء التغييرات اللازمة، وذلك بمشاركة فريق العمل من أجل تحقيق المهمة Briefing.
5. تشجيع الفريق والتواصل مع وبين فريق العمل من أجل كسب التزامه Motivating.
6. رصد وتقييم التقدم من المجموعة بأكملها ومن الأفراد كل على حدة Evaluating.
7. أخذ الملاحظات وردود الفعل، والسيطرة على بيئة العمل Controlling.

8. القيادة من خلال طرح القدوة الحسنة Setting an example.

«أدير» يؤكد على ضرورة تطوير الفريق باستمرار، ويرى إمكانية تحقيق ذلك من خلال الرعاية المستمرة لصيانة احتياجاته، وأن دور القائد في كل ذلك يكمن في توضيح الأهداف وتحفيز الفريق وتنمية قدرات كل عضو من أعضاء الفريق، وأن دليل نجاح القائد هو تحقيق المهمات المنوطة بفريق العمل ضمن قياسات الأداء المعتمدة داخل المؤسسة من أجل تحقيق الموقع التنافسي المستهدف.

## تنمية فريق العمل الفعال

اقترح بروس تاكمان Bruce Tuckman في العام 1965 أنموذج مراحل تنمية فريق العمل Stages of Team Development ، مشيراً إلى أن المراحل الضرورية لنمو الفريق، هي: التشكيل Forming ، اقتحام مجال العمل Storming، تثبيت الضوابط Norming ، وتحقيق الأداء المطلوب من الفريق Performing.

1. **التشكيل Forming:** في هذه المرحلة يتشكل الفريق، ويجتمع أعضاؤه للاطلاع على الفرص والتحديات، ومن ثم يوافقون على الأهداف ويبدأون الاتفاق على سبل تحقيق المهام. في هذه المرحلة يميل أعضاء الفريق للتصرف بشكل مستقل، ويتعرفون على بعضهم بعضاً، من خلال تبادل بعض المعلومات الشخصية، وتكوين صداقات جديدة.

2. **اقتحام مجال العمل Storming:** في هذه المرحلة يبدأ الأعضاء في مراجعة الوسائل التي يبتغونها لتحقيق الاهداف، ويعبر كل واحد منهم عن انطباعاته، ويتطلب منهم الامر الاستماع لبعضهم بعضاً، والمصارحة في الاجتماعات، ويبدأون التعرف على مشاكل بعضهم بعضاً، ويستكفون وسائل حل الخلافات بينهم، ويتعودون على التسامح والصبر كي لا يفشل الفريق في عمله. وإذا لم يتمكن أعضاء الفريق من التماسك وحل الخلافات فقد يبدأ عملهم بالتفكك وتخفض الدافعية وقد يخرج نشاط المجموعة عن السيطرة. إذا تمكّن أعضاء الفريق من حل خلافاتهم، سيواصلون العمل بشكل مريح، وسيتمكّنون من التحكم في مسيرة عملهم، وسيبادلون الآراء ووجهات النظر.

3. **تثبيت الضوابط Norming:** في هذه المرحلة يتحمّل جميع أعضاء الفريق المسؤولية ويكون لديهم طموح من أجل إنجاز أهداف الفريق، ويبدأون في تحمّل خلافات ونزوات وأهواء

بعض أعضاء الفريق الآخرين، ويتقبلون بعضهم بعضاً، شريطة الاستمرار في بذل الجهد للمضي قدماً، وسيثبتون الضوابط والمعايير والمطلوبة لإنجاح عمل الفريق.

4. **تحقيق الأداء المطلوب من الفريق Performing:** في هذه المرحلة يتفاعل أعضاء الفريق مع العمل المطلوب تحقيقه، ومع مضي الوقت، يتمكّنون من التعامل مع عملية صنع القرار من دون رقابة، ويتمكّنون من التفاعل مع الظروف المتغيرة. ويراجعون الانجازات، ويطورون قدراتهم بحسب الحاجة لتحقيق أفضل مستويات الأداء.

## تماسك فريق العمل الفعال

لابد من الإقرار أن كل مجموعة ستحتوي على أفراد ذوي مواهب وقابليات مختلفة، وبالتالي احتمال تفاوت النفوذ والتأثير بين أفراد المجموعة. ولكن بدلاً من انشغال الأفراد في التنافس الذي يؤدي للتشاحن يمكن للمجموعة أن تتماسك وتحقق لنفسها الإنجازات المشتركة عبر بث روح الطمأنينة والود والإحساس بالانتماء الإيجابي الذي يعطي الأفراد الفرصة للمشاركة في التخطيط والتنفيذ... وهذا يتم عبر ما يأتي:

- تنمية الثقة المتبادلة وقبول الأشخاص لبعضهم بعضاً.
- إزالة السلوك الدفاعي (أنا لم أخطئ).
- فتح الاتصالات بين أفراد المجموعة بأبزر قدر ممكن.
- حل الخلافات مهما كانت صغيرة والقضاء على الفتنة في مهدها.
- خلق أجواء غير رسمية ومريحة اجتماعياً.
- مشاركة أكبر عدد ممكن في اتخاذ القرارات. ولكن يلزم التأكيد أن العمل لا يمكن أن يتحرك إذا لم يُعطَ الأشخاص صلاحيات محددة دون الحاجة للرجوع في كل صغيرة إلى المجموعة من أجل الموافقة.
- التأكد من وضوح الأهداف لدى الأشخاص ومعرفة كل فرد ما هو متوقع منه.
- تشجيع الانتقادات الصريحة والبناءة عبر إزالة الجوانب الشخصية من المواضيع.
- لكي لا تتمرد المجموعة يلزم اختيار الشخص العادل لقيادة العمل.

- محاولة إعطاء الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأفراد لإبراز صفاتهم القيادية. ويتم ذلك عبر تكوين فرق مختلفة لمدد معينة وأهداف محددة، ويترأس كل فرقة شخص مختلف. ولكن لابد من الرجوع في نهاية الأمر للشخص الذي انتخب مسئولاً عاماً عن المسيرة للفترة المحددة. ويمكن استخدام هذا الأسلوب كوسيلة لتدريب الأشخاص.
- خلق أجواء ثقافية لتحديد القيم المشتركة والطرق المقبولة لتسيير العمل. ويمكن إنجاز ذلك عبر ورش عمل حول مواضيع مثل تنظيم الوقت، تنظيم الجلسات، تحضير المقالات، مفاهيم عامة، وغيرها من المواضيع ذات الأهمية في هذا المجال.

## أدوار أنموذجية لفريق العمل الفعال

لكي تصل مجموعات العمل إلى مستوى راقٍ من الأداء، فقد طرح عالم الإدارة البريطاني «مريدith بيلبين» Belbin أنموذجاً في العام 1981 لأدوار يلزم ان تتوافر في أعضاء الفريق الناجح أو المجموعة الفعّالة، وهي كما يأتي:

**1. المفكر Plant:** هو الشخص الذي يحمل أفكاراً كثيرة. هادئ وحساس وقد لا يهتم بالتفاصيل. لديه أفكار خلاقة، غير تقليدي، ويساند المجموعة الفاعلة عبر طرح الحلول المبتكرة للمشكلات. قد تكون لديه صعوبة في إيصال الأفكار إلى الآخرين، ما يؤدي إلى سوء الفهم أحياناً، كما يمكن أن يخلق مشاكل لطرحه الأفكار في غير وقتها.

**2. مكتشف الموارد Resource investigator:** هو الشخص الذي يعطي الفريق الاندفاع الحماسي في بداية المشروع، ولديه مهارات في الاتصالات خارج الفريق، ولديه علم بنبض ما يجري داخل وخارج الفريق، ويتمكّن من الحصول على الموارد المناسبة من جهات أو أشخاص خارج فريق العمل. إنه الشخص الذي يمتلك مواهب شخصية تؤهله للقيام بمهام العلاقات العامة ومهام اكتشاف وكسب الموارد الخارجية من أجل دعم عمل الفريق الناجح.

**3. المنسق Coordinator:** وهو المرشح المحتمل لقيادة الفريق، لأن لديه الموهبة كي يخطو إلى الوراء قليلاً من أجل رؤية الصورة الكبيرة. إنه واثق من نفسه، مستقر وناضج ويدرك قدرات الآخرين، ويستطيع القيام بتفويض المهام إلى الشخص المناسب،

ويقوم بتوضيح المسار والقرارات، ما يساعد الجميع على التركيز على إنجاز مهامهم. إنه الشخص المنسق بين الأدوار، منضبط وذو تركيز على الأهداف ومتميز في تصرفاته ويجيد الاستماع للآخرين ويمتلك خصلة العدالة للحكم بين الأشخاص.

**4. المؤثر Shaper:** هو الشخص الذي يركّز على المهمة ويوجه الطاقات نحو تحقيق الأهداف، وهو المحرك لضمان احتفاظ الفريق بزخمه. إنه شخص مملوء بالحماس والقوة في العمل ويسعى لإنجاز المهام مهما صعبت، وحتى لو كانت بعض القرارات غير شعبية إلا أنه يصر على تحقيقها.

**5. المراقب Monitor / Evaluator:** هو شخص لديه قابلية القيام بمهمة الانتقاد البناء للآخرين، وذلك لكشف الأخطاء بأساليب عقلانية. وقد يكون أقل مشاركة من غيره في الأمور التفصيلية. إنه مراقب لعمل الفريق بصورة منصفة ومنطقية ويسعى لتصحيح ما يجري في الفريق. ليس متحيزاً وغالباً ما يقيّم الخيارات المتاحة بوضوح ونزاهة. قد يتحرك ببطء وبشكل تحليلي من أجل حل المشكلات، ويسعى للوصول إلى القرار الصحيح.

**6. المؤلف بين القلوب Teamworker:** وهو الذي يؤلف بين القلوب (إصلاح ذات البين) عبر حمله هموم الأشخاص ورعاية المسيرة. إنه موهوب في تحقيق التجانس بين أفراد المجموعة ولديه قدرات لمواجهة الصراعات ومساعدة الأطراف على فهم بعضهم بعضاً من دون مواجهة.

**7. المنفذ Implementer:** هو الذي يترجم الأفكار والإرشادات لواقع عملي وهو الذي يهتم بالتفاصيل الدقيقة. المنفذ يأخذ الاقتراحات والأفكار من زملائه ويحولها إلى عمل إيجابي. إنه فعّال ومنضبط ذاتياً، ويمكن الاعتماد عليه لإنجاز المهام في الوقت المحدد.

**8. المكمل Completer / Finisher:** هو الشخص الذي يحرص على إكمال العمل والوصول إلى الهدف من دون تهاون. يمكن الوثوق به لتشطيب المهمة، ولديه شعور قوي من الداخل بضرورة توخي الدقة، والالتزام بمعايير عالية. ويمكن أن يحبط زملاءه من خلال القلق بشكل مفرط بشأن التفاصيل الصغيرة ورفضه تفويض المهام للآخرين.

**9. المتخصص Specialist:** شخص متحمّس للتعلم في مجال معين يتخصص فيه. ونتيجة لذلك، فمن المرجح أن يكون ينبوع المعرفة لفريق العمل ويتمتع بتعليم وتدريب

الآخرين. إنه يسعى إلى تحسين وبناء خبرات فريق العمل، ولديه مستوى عالٍ من التركيز، والقدرة، والمهارة، ويميل إلى عدم الاهتمام بأي شيء يقع خارج حدود تخصصه.

إن أي مجموعة لا يمكن أن تحتوي على جميع المواهب والقدرات، وبالتالي فإن الأدوار التي وصفها بيلبين ستخضع لتفاوت في النفوذ والتأثير بين أفراد أي مجموعة، مع احتمال فقدان بعضها. ولكن هذا النموذج من الأدوار المطلوبة يوضح أن نجاح أي مجموعة في عملها، ووصولها إلى مستوى عالٍ من الفاعلية، يعتمد على مدى توافر أكبر عدد من القدرات المحورية المذكورة.

## فريق العمل غير الفعال

لقد أوضح كل من برينكمان وكريشمر Brinkman & Krichner في كتابهما Dealing With People You Can't Stand عدة أنواع من سلوكيات الأشخاص غير المرغوبة، والتي تؤثر على فاعلية العمل ضمن فريق، أو جماعة، أو مؤسسة. ومن تلك السلوكيات التي يجب الحذر منها، أو معالجتها والحد من آثارها السلبية، ما يأتي:

1. **الدبابة The Tank:** سلوك صعب لأشخاص يفضلون المواجهة الشرسة المصحوبة بالغضب والعدوانية.
2. **القنص The Sniper:** سواء من خلال تصريحات وقحة، أو سخرية لاذعة، أو لمز العيون، يجعلك القنص تبدو أحماًقاً، وهذا هو تخصصه.
3. **القنبلة The Grenade / Exploder:** بعد فترة وجيزة من الهدوء، ينفجر الشخص «القنبلة» في صراخ غير مركز، ينتقد ويمتدح الأشياء التي لا علاقة لها بالموضوع من الأساس.
4. **المتذمر The Whiner / Complainer:** انه شخص يتلذذ بكونه من النائحين الذين يشعرون بالعجز والضياع لأنه يعيش في عالم غير عادل. معيار هذا الشخص هو الكمال المطلق، ولا أحد، ولا شيء، يرضيه. ولأنه حانق، فإنه يحتاج إلى الآخرين ليث لهم شكواهم التي لا تنتهي. لو قدمت له حلاً لما يشكي منه فسيعتبرك ضده، وسيتصاعد تدمره.
5. **العارف بكل شيء The Know-It-All / Bulldozer:** نادراً ما يكون لديه شك فيما يقول، لا



يقبل بتصحيح ما يقول أو مناقضته. ولكن، إذا حدث خطأ، فسيحدث بنفس الطريقة وسيحدد المذنب فيما حدث، وهو: أنت!

6. **الذي يتصور أنه يفهم كل شيء The Think-They-Know-It-All / Balloon**: قد لا يكون الشخص قادراً على خداع كل الناس كل الوقت، ولكنه يستطيع أن يخدع بعض الناس ما يكفي من الوقت، وأن يخدع بعض الناس كل الوقت - كل ذلك من أجل الحصول على بعض الاهتمام.

7. **يقول نعم لكل شيء The Yes Person / Super Agreeable**: في محاولة لإرضاء الجميع وتجنب المواجهة، يقول هذا الشخص «نعم» دون التفكير في الأشياء التي يوافق عليها. هؤلاء الأشخاص يجيبون بنعم لآخر من يطلب منهم شيء، وبالتالي لا بد وأن يتخلوا عن التزاماتهم السابقة التي أجابوا عليها بـ «نعم» أيضاً. هؤلاء الأشخاص يفرطون في القبول بكل شيء، والتالي يضيع كل وقتهم من دون نتيجة، إذ ليس لديهم وقت حتى لأنفسهم. وفي المحصلة، فإنهم يصابون بالإحباط ويعبرون عن استيائهم مما هم فيه.

8. **المتردد الذي يقول «ربما» كجواب لكل شيء The Maybe Person / Indecisive**: في لحظة القرار لن تحصل منه على رأي أو قرار، سوى التسوية المستمر على أمل أن يبرز القرار بنفسه من دون أن يحدده هو. وعندما يكون هناك قرار فإنه عادة يكون متأخراً جداً وقليلاً جداً.

9. **الشخص اللاشيء The Nothing Person / Unresponsive**: ليس لديه ردود فعل لفظية، ولا ردود فعل غير لفظية... إنه «لا شيء».

10. **السلبى المنسحب والذي يقول «لا» لكل شيء The No Person / Negativist**: لديه رصاصة قاتلة للمعنويات، يهزم الأمل، ويهزم الأفكار الكبيرة بكلمة واحدة. يتنكر بزي المعتدل الخلق، ولا يوجد شخص مثله يحارب في معركة لا تنتهي من أجل تحقيق العقم في العطاء، وبعث اليأس والبؤس في النفوس.

# الفكر الموحد للمجموعة

الفكر الموحد للمجموعة Groupthink هو نوع من التفكير الجمعي الضاغط (بصورة غير سليمة) والذي لا يفسح المجال لانطلاق الآراء المخالفة لرأي يطرحة قائد المجموعة. ممارسة التفكير أو اتخاذ القرارات في هذه البيئة تسير وكأنه عقل واحد ولكن بطريقة خانقة لا تشجّع على الإبداع. وفي هذه الحال، فإن الحفاظ على وحدة المجموعة يصبح هو الهدف، وبالتالي يختفي التقييم الموضوعي ويختفي طرح البدائل والخيارات. والمجموعة ككل، تميل إلى اتخاذ إجراءات غير عقلانية أو مبالغ فيها.

مصطلح Groupthink ابتكره عالم الاجتماع إيرفينغ جانيس Irving Janis في 1972، وهو يشير إلى حالة الضغط النفسي التي تحدث في بيئة معينة، بحيث يتجه الجميع إلى اعتماد قرار ما، أو رأي ما، بسبب الضغوط التي تؤدي بمجموعها إلى تدهور «الكفاءة العقلية»، وبحيث يصبح التفكير في رأي آخر أو خيار آخر عيباً، أو محرماً، وبالتالي يميل الجميع إلى تجاهل البدائل واتخاذ إجراء أو قرار، أو اعتماد رأي لا يستند إلى العقلانية الهادئة أو الرصينة أو المتفحصة لكل المعطيات. وحتى عندما يوجد رأي مخالف، فإنه يخشى البوح بما يراه من الجو العام، أو أنه قد لا يصدقه أحد، لأن الجميع اتجه لتأكيد وجهة النظر هذه من دون إفساح المجال للتفكير بديل آخر.

بحسب جانيس، فإن هناك عدة أعراض للتفكير الجمعي الضاغط، منها الوهم والتفاؤل المفرط الذي يؤدي إلى انتشار شعور لدى متخذي القرار بأنهم لا يقهرون، وهو ما يدفعهم للمخاطرة الشديدة. وعلى هذا الأساس، فإن هذه الحالة الجماعية تمارس «تتميقاً» و «ترشيداً» لأي رأي مخالف أو بديل آخر للتفكير، وعلامة الانتصار - بالنسبة لمن يعيش في هذا الجو - تكون في جعل الجميع يكرر المقولة أو الرأي ذاته، وكأن ذلك يصبح الدليل على صحته حتى لو كان خاطئاً في معطياته.

«جانيس» درس الكثير من القضايا السياسية التي مر بها العالم، وتوصل إلى نتيجة تقول بأن الفكر الموحد للمجموعة يؤدي إلى «تجاهل البدائل»، ويميل متخذي القرارات إلى اعتماد إجراءات للتأكد من أن أي صوت لا يتفق مع القرار المتخذ يتم إسكاته، أو إبعاده من مساحة القرار، وأن الضغط الفكري يجذب الاستماع إلى الحديث ذاته، وكأن الفرد يسكن في «غرفة أصداء»، تردد الصوت من دون تغيير. كما أن هذه الحالة تفرض على من يمر بها أن يعزل الآراء التي تنتقد أو تشير إلى مأخذ، بحيث تصبح منبوذة.

وقد أشار «جانيس» إلى أعراض هذه الحالة، بعد دراساته المستفيضة التي بدأ بنشرها منذ مطلع

السبعينيات من القرن الماضي، وقال إن البيئة الضاغطة باتجاه محدد تخلق شعوراً من «التفاؤل المفرط» الذي يشجّع على اتخاذ قرارات شديدة أو خطيرة، من دون توافر مخارج، وإن الافتراضات التي بنيت عليها تلك القرارات تبقى من دون مراجعة، بل إن أية محاولة لمراجعتها قد تعتبر نوعاً من الخروج على الجماعة، وتزداد السلبية تجاه أي رأي قد لا يتفق مئة في المئة مع القرار المتخذ، وتتحول المواقف من «الانفتاح على الخيارات» إلى «الانغلاق على المواقف النمطية»... وهذا يؤدي إلى أن يلجأ الكثير إلى «الرقابة الذاتية» لكي لا يتهم بالانحراف عن التصور الجمعي.

إن حالة التفكير الجمعي الضاغط تزداد لدى أولئك الذين يعتقدون بأنهم دائماً على الصواب، وهؤلاء عادة يتجاهلون أو يجهلون العواقب المعنوية والمادية لقراراتهم. وهناك من الجماعات التي تعتمد في وجهات نظرها على تنميط الآخرين، وهؤلاء عادة يعتمدون وجهات نظر سلبية تجاه «الآخر»، وبالتالي فإنهم غير مستعدين للاستماع لآراء أو قرارات بديلة.

الفكر الموحد للمجموعة Groupthink يشير إلى أن أفضل الإمكانيات قد تخطئ، لأنها تفشل في النظر في جميع البدائل، ولأنها تسعى إلى الحفاظ على الإجماع الخادع، أو لأنها تعتمد على تلميحات تحجب الرؤية السليمة.

ومن الأمثلة، صدمة الانتخابات البريطانية في 7 مايو/ أيار 2015 والتي تمثلت في أن جميع استطلاعات الرأي لم تتوقع فوز حزب المحافظين قبل صدور النتيجة... جميع الاستطلاعات ماعدا واحداً. المؤسسات المتخصصة في الاستطلاعات قالت بأنها من الناحية التاريخية تخطئ في توقع النتيجة مرة كل عشرين سنة تقريباً، وأن هذه المرة تصادف مرور عشرين عاماً على آخر مرة أخطأوا جميعهم في توقع النتيجة.

آخرون قالوا بأن كثيراً من البريطانيين كانوا يجلسون من البوح بنواياهم للتصويت لحزب المحافظين، لأن سمعة الحزب بخصوص العدالة الاجتماعية سيئة، ولذا إذا أباح شخص بأنه سيصوت للمحافظين فكأنه أيضاً يقول بأنه ضد العدالة الاجتماعية.

كثير من التحليلات طرحت حول السبب في عدم تمكّن هذه المؤسسات المتخصصة من توقع النتيجة (كما يحدث في المرات السابقة)، ولكن أحد الأسباب أيضاً هو التفكير الجمعي الضاغط عبر الفكر الموحد للمجموعة Groupthink.

# تسوية الخلافات

طرح كل من روبرت بلايك وجين موتون Robert Blake & Jane Mouton في العام 1970 أن هناك ما يسمى بـ «الإنجاز الخامس» للبشر في أسلوب حل الخلافات Conflict Management. وهذه التسمية تأتي على أساس أن البشرية لديها أربعة إنجازات تستخدمها لحل خلافاتها، العلم Science، السياسة Politics، التراتبية والتسلسل الهرمي Hierarchy، والقانون Law. طرح العالمان أن هناك إنجازاً خامساً تطور في العصر الحديث وهو «تسوية الخلافات»، وأن المجتمع المتطور يتميز بقدرته على حل الخلافات بين أفرادها من خلال رؤيتهم الخاصة.

وفي العام 1977 طور كل من كينيث توماس ورالف كيلمان أنموذج Thomas-Kilmann لتحليل أساليب تسوية الخلافات، واستنتجا خمس حالات تعتمد على مدى حزم الأشخاص، ومدى تعاونهم، وهي كالآتي:

## • الحالة التنافسية Competing:

هذه الحالة تنتج عندما يكون هناك حزم شديد ولكن مع انعدام في التعاون، وينتج عن هذه الحالة فوزك وخسارة الطرف الآخر. Win-Lose

## • الحالة الاستيعابية Accomodating:

هي حالة تنتج عن قلة في الحزم وزيادة في التعاون، وينتج عنها خسارتك وتنازلك عن حقوقك، وفوز الطرف الآخر. Lose-Win

## • حالة تجنب المشاكل Avoiding:

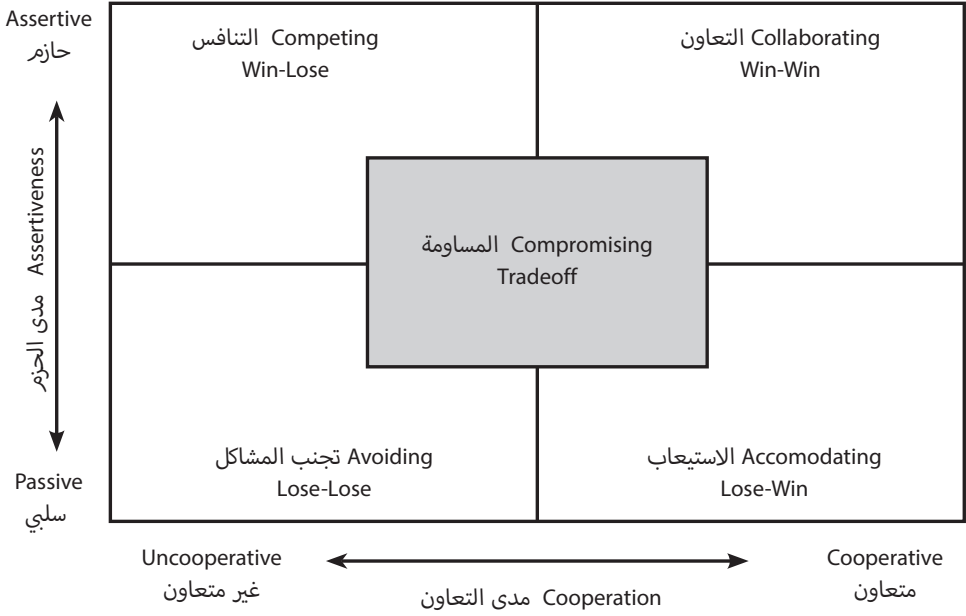
هي حالة تنتج عن قلة الحزم وقلة التعاون، وينتج عنها خسارة الطرفين. Lose-Lose

## • حالة المساومة Compromising:

هي حالة في منتصف الطريق، وهي تسعى إلى حل مقبول للطرفين على حساب تنازل كل طرف عن شيء ما. Tradeoff

## • حالة التعاون Collaborating:

هي الحالة التي يربح فيها الطرفان، وذلك لحزمهما الشديد المشترك، ولتعاونهما إلى أبعد حدود، وهذا التعاون قد يأخذ شكل استكشاف الخلاف والتعلم من رؤى بعضهم بعضاً أو محاولة العثور على حل خلاق للمشكلة يضمن فوز الطرفين. Win-Win



## التعامل مع «الفيل في الغرفة»

واحدة من المشكلات التي تواجه عمل الجماعات والمؤسسات هي ما يسمّى بـ «الفيل في الغرفة» Elephant in the room، وهذه العبارة المجازية تعني أن هناك موضوعاً أو قضية أو مشكلة يراها الجميع (وكأنها بحجم فيل في غرفة الاجتماعات)، ولكن في الوقت ذاته لا أحد يتكلم عن الموضوع، أو يتجرأ التطرق إليه.

وربّما يكمن السبب في تجاهل التطرُّق إلى موضوع مهم يعود إلى أن الموضوع يسبّب حرجاً بالغاً، أو أنه من المحرّمات، أو أنه يتسبّب في حساسية مفرطة في بيئة معيّنة. وبدلاً من مناقشة الموضوع الأهم والأكبر، فإنّ البعض قد ينفي وجود المشكلة (ينفي وجود فيل في الغرفة) من الأساس، وقد يركّز على صغائر الأمور، أو على الجوانب الفرعية هنا وهناك، أو قد يهرب إلى الأمام عبر الحديث عن مواضيع مستقبلية من دون معالجة الوضع الحاضر، وكل ذلك لتحاكي مناقشة الموضوع الحرج، أو التطرُّق إليه بأيّ وسيلة قد تؤدّي إلى المساس بالوضع القائم.

يشير أدريان فورنهام في كتابه «الفيل في مجلس الإدارة» إلى عدة أسباب لبروز هذه المشكلة، منها: هيمنة قادة صعبى المراس لديهم أجندات شخصية، بيئات عمل غير مستقرّة لديها قيم وثقافات مختلفة، وأتباع محتاجون أو مستفيدون أو ضعفاء يمثلون للبيئة السائدة من دون أن تكون لديهم وسائل تقويمةً لتصحيح المسار.

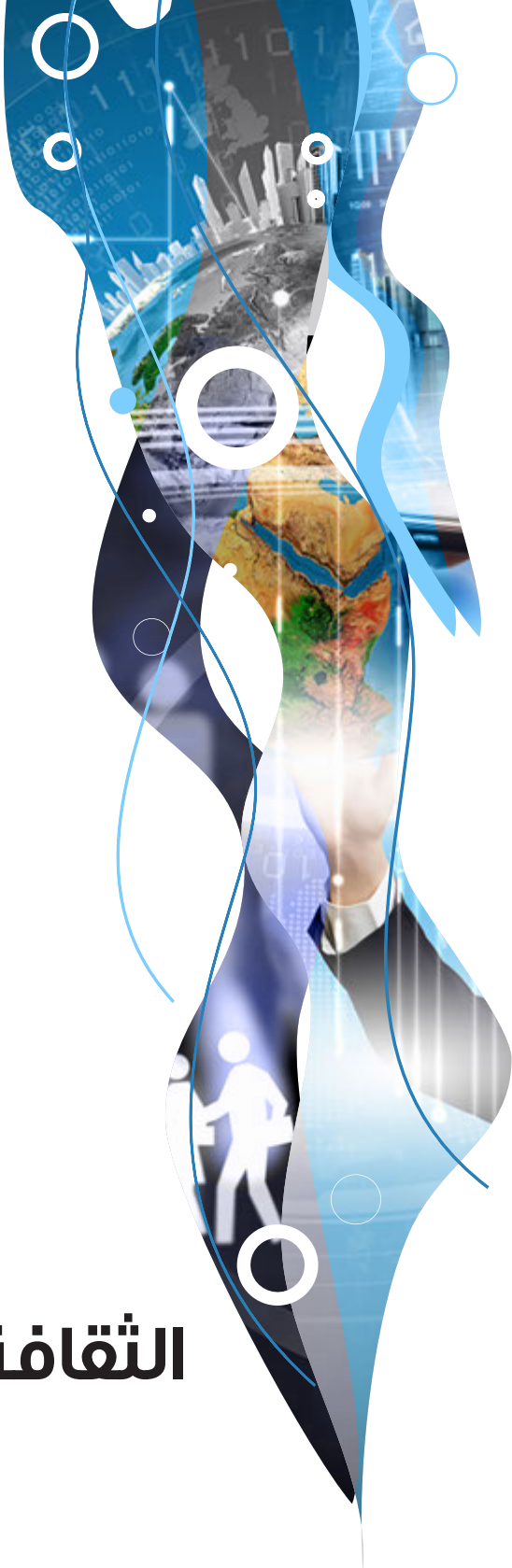
إنّ واحدة من مسؤوليات القائد الفعّال تكمن في خلق بيئة مفعمة بالعلاقات الشفافة، المدعومة بالثقة المتبادلة، وعلى القائد أن يقيس الجوانب الإيجابية لمعالجة قضية من هذا النوع بطريقة بناءة. كما ينبغي معرفة المخاطر المحتملة من مواجهة «الفيل في الغرفة»، وماذا يمكن أن يكون على المحك بسبب ذلك، وأثر كل ذلك على الشركة، وعلى سمعة القائد، وعلى العلاقات بينه والآخرين، وأن يقيّم أسوأ ما يمكن حدوثه عند مواجهة، أو عدم مواجهة، قضية من هذا النوع.

قد تكون هناك مخاطر لعدم التصدّي لمثل هذه المسألة، ولكن في كثير من الحالات، فإن خطر عدم القيام بأي شيء قد يكون أعظم بكثير، كما قد يفقد القائد فرصاً سانحة بسبب الاستمرار في غض الطرف عن تواجد الفيل في الغرفة.

أن عملية التصدّي لـ «الفيل في الغرفة» قد تتطلّب معالجة مع شخص ما على انفراد، وربما تتطلّب التحدث إلى مجموعة صغيرة، أو الاستفادة من أطراف ذات علاقة، أو محايدة، من خارج المؤسسة، أو من خلال عقد لقاء مفتوح مع الموظفين والمسؤولين. التصدّي لمشكلة «الفيل في الغرفة» يتطلّب أيضاً اختيار التوقيت، لكي لا تتوتّر الأجواء عاطفياً، ولكي يكون التفكير العقلاني سائداً بكل وضوح.

مشكلة «الفيل في الغرفة» ليست سهلة، وهي قد تُحوّل المؤسسة إلى ساحة لألعاب السيرك، ويمكن معالجة هذه المشكلة عبر أساليب مثل «التواصل الفعّال»، التحلي بالشجاعة المهنية لمواجهة المشاكل، «تسوية الخلافات» وإزالة التوتّر بين الشركاء، وعدم إفساح المجال لسيطرة الأجندات الخفية كل ما أمكن ذلك. وهناك أيضاً متطلبات أخرى لمعالجة هذه المشكلة، من بينها: «حوكمة المؤسسة»، اعتماد ثقافة مؤسسية تحثّ على الشفافية والمساءلة، توضيح الأدوار من دون التباسات، وإدارة الأداء بصورة علمية بالاعتماد على البيانات التحليلية الموضوعية ومقارنتها مع أداء المنافسين.





# الثقافة والقيادة





# الثقافة وأنماط الحياة

الاتصال والتواصل بين الناس هما جوهر الثقافة، إذ من خلال ذلك تنتقل الأخبار والآراء والقيم والمهارات والتجارب والمشاعر والأحاسيس، وتتكون الإتجاهات، وتنتقل الممارسات بين فرد وآخر، بين جماعة وأخرى، ومن مجتمع إلى آخر، ومن جيل إلى جيل. وعليه، لا يمكن التفكير في موضوع الثقافة من دون التفكير في القيادة، والعكس صحيح. وبحسب إدغار شين Edgar Schein، فإن الثقافة والقيادة هما وجهان لعملة واحدة.

عندما تتشكّل الجماعات أو المؤسسات، فإن القائد دائماً يتبع طريقة مفضلة للقيام بالمهام وتسيير أمور الجماعة أو المؤسسة. كما أن القيم التي يلتزم بها القائد ستمثل الخيار الأول بالنسبة لمن يعمل في الجماعة أو المؤسسة التي يشرف عليها ذلك القائد.

إن الثقافة تحدد أنماط الحياة داخل المجتمعات، وكما يوضح كتاب «نظرية الثقافة» لعدد من المؤلفين، وقام بترجمته وإصداره المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بدولة الكويت في العام 1997، فإن هناك خمسة أنماط رئيسية في جميع المجتمعات، والتي قد تتواجد بصورة مجتمعة، أو بنسبة مختلفة، أو بغلبة واحدة على باقي الأنماط، هي كما يأتي:

- 1. نمط «القدّرية»:** هذا النمط الثقافي ينظر إلى الحياة بأنها مبروطة بالقضاء والقدر، وأن دور الإنسان هو البحث عن سبيل نجاته وسط تلاطمات لا يقدر عليها أحد. هذا النمط يؤمن أكثر بالقدر fate والحظ والطالع الخارج عن قدرة الإنسان الذاتية. هذه القدريّة تنتج عن شعور بأن النهايات المؤلمة fatalism ستكون نصيب الأكثرية الساحقة من البشر، إلا فئة خاصة اهتمت إلى إنقاذ نفسها بطريقة ما.
- 2. نمط «المساواة»:** هذا النمط الثقافي ينظر إلى الحياة من زاوية المساواة، equality، وأن البشر ليس لهم أفضلية على بعضهم بعضاً، وأنه يتوجب العمل على إعادة الحياة إلى مساواتها الطبيعية التي ولد معها الإنسان والتي سيموت معها؛ إذ يتساوى الناس في البداية والنهاية.

- 3. نمط «التراتبية»:** هذا النمط الثقافي ينظر إلى الحياة من زاوية الهيكليات التراتبية hierarchy التي من دونها لا تستوي الحياة؛ إذ إن الناس درجات في السلطة والثروة

والعلم والمكانة وإنه من دون هذه التراتبية تعم الفوضى وتنتهي الحياة، وإنه يتوجب على الناس الانصياع لتراتبية ما لكي تستقيم حياتهم.

4. **نمط «العزلة»:** هذا النمط الثقافي ينظر إلى الحياة بصفتها إزعاجاً، وأن الأفضل للمرء أن يعيش في عزلة isolation ليخلو بنفسه، وربما يتصوف أو يعتكف أو يبتعد عن الملذات الخادعة التي تنتهي بالبشر إلى الحسد والتباغض والتحارب والهلاك.

5. **نمط «الفردية»:** الذي ينظر إلى الفرد من زاوية مسؤوليته الذاتية عن نفسه individualism، وأن كل فرد مسئول عن نجاحه وفشله وعليه أن يتحمل نتيجة أفعاله بنفسه دون غيره، وأن الحياة والثروة والسلطة والتمكين في الدنيا نصيب يستحقه من جد واجتهد، ولا يستحقه من ينتظر إعانة الآخرين.

هذه الأنماط الثقافية الرئيسية للحياة تعبر عن مسارات تنتهجها المجتمعات المختلفة، سواء منها المحافظة أو الليبرالية، وهي تعود إلى عوامل عديدة. وبلا شك، فإن هناك مجتمعات تخلط في ثقافتها بين هذا وذاك، بزيادة من هنا أو نقصان هناك، ولكن في النهاية ستنتج عنها ممارسات في الحياة العام للمجتمع، والحياة الخاصة للأفراد.

## فرضيات «عليه الوردية» حول المجتمعات العربية

طرح عالم الاجتماع العراقي علي الوردية في سبعينات القرن العشرين، في موسوعته «لمحات اجتماعية من تاريخ العراق الحديث»، فرضيات (مع تفرعات لتلك الفرضيات) تؤثر سلباً على المجتمعات العربية، وهي كما يأتي:

- **الصراع بين البداوة والحضارة:** إن الوطن العربي الذي يمتد من المحيط الأطلسي غرباً إلى الخليج العربي شرقاً يشمل على أعظم منطقة صحراوية في العالم، وهو يشمل كذلك من خلال هذا الامتداد الصحراوي على بقاع خصيبة وافرة المياه. فالصحراء تنتج البداوة، بينما البقاع الخصيبة تنتج الحضارة، وقد كانت تلك البقاع في الواقع مهداً لأعرق الحضارات البشرية. ولهذا كان الوطن العربي ميداناً للصراع بين البداوة والحضارة منذ بداية التاريخ.

- **التناشز الاجتماعي:** إن الحضارة الحديثة جاءت بأفكار ومبادئ ومفاهيم تناقض العادات الاجتماعية التي نشأت عليها البيئات العربية. فهي قد جاءت، مثلاً، بمبادئ المساواة والعدالة والديمقراطية والحرية والوطنية وما أشبه، وهذه في حقيقة أمرها لا تتسجم مع قيم العصبية والقرابة والجيرة والنخوة والذخالة وحق الزاد والملح وغيرها من العادات التي كانت سائدة في الجيل الماضي ولا يزال أثرها باقياً في أعماق النفوس.

- **«ازدواج الشخصية»:** إن الإنسان في البيئة العربية الدينية المحافظة قد يسلك سلوكاً متناقضاً لما يطرحه من مبادئ، دون ان يشعر بهذا التناقض في سلوكه أو يعترف به. وسبب الازدواج في الشخصية هو وقوع الانسان تحت تأثير نظامين متناقضين من القيم أو المفاهيم، وترى أن المجتمعات العربية يكثر فيها الوعظ، والناس يتأثرون بالمواعظ ظاهراً، وقد يعظون غيرهم بنفس العبارات التي سمعوها من الواعظين، غير أنهم في حياتهم العملية قد يسيرون حسب القيم التي تناقض التعاليم الدينية كل المناقضة، وهم يفعلون ذلك دون أن يفتنوا إلى ما في سلوكهم من ازدواج.

- **ظاهرة «الواسطة»:** إن الفرد في المجتمعات العربية حين يكون تحت تأثير الموعظة، يبدو كأنه إنسان ورع تقي يخاف الله ويؤمن بأن الدنيا دار فناء وأن الآخرة دار بقاء، ولكنه ينسى ذلك كله حالما يشهد معركة محلية، أو يدخل في منابزة أو مفاخرة مع أحد، وفي حين أن الجميع قد يدين «الواسطة»، أو الوساطة، في المقالات والخطب، ولكن ترى أن ذلك ما هو معمول به في الحياة العملية.

- **الاعتقاد بإمكانية الجمع بين محاسن الحضارة الحديثة ومحاسن التراث:** ينتشر في المجتمعات العربية اعتقاد بإمكانية أن يكون العرب من أرق الأمم في العلم والصناعة والجهاز الحكومي، مع المحافظة على روابط القرابة والجيرة والنخوة والمروءة والزاد والملح وغيرها من القيم التي ورثها الأبناء عن الآباء. وهذا الإعتقاد يتسبب في إزدواجية، لأن طبيعة التناقض بين الحضارة الحديثة والقيم التي نشأت في مجتمع قديم لا تفسح المجال لذلك.

## «عبدالله العروبي» وظواهر الثقافة العربية

المفكر المغربي عبدالله العروبي سجل ملاحظاته على الثقافة العربية، وكيف تؤثر على الشخصية العربية من خلال وصف أربع ظواهر، كما يأتي:

- **البدواة:** يفرق العروبي بين واقع ورمزية «البدواة» التي حافظت عليها الثقافة العربية طوال تاريخها المديد. فمن الناحية الرمزية، فإن الرجل البدوي يعتبر المثل الأعلى في الفصاحة والبداهة والشجاعة والمروءة، وقد جسد الرجل البدوي على مدى قرون ما تطلع اليه الناس من سعة في العيش وفسحة في التصرف. لكن من الناحية الواقعية (التي يذكرها الجغرافيون) فإن الحياة البدوية تتميز بالأمية والفقر والتقصيف والمرض، وانها خضوع تام للاهواء وللعادات العشائرية، ويمتاز البدوي بكونه لا يخضع لقوانين إنسانية (من خارج إطاره). البدواة كواقع هي خضوع للأهواء والغرائز والعادات، لكن البدواة كرمز في ذهن الحضري تدل على فض جميع القيود المبتدعة، وخاصة اذا تجسدت تلك البدواة في الشاعر الصعلوك الذي يعتزل العشيرة ويواجه وحده قساوة الطبيعة. وكان أهل الحضر - بحسب العروبي - يلاحظون دائماً ان السلطات تعامل البدو معاملة خاصة، تعفيهم من الضرائب والمغارم، وإذا تم نديهم في الخدمة العامة، فيتم توظيفهم في الجيش والشرطة والجبابة، وهكذا تلازمت البدواة مع التمتع بامتيازات معينة.

- **العشيرة:** يطلق العروبي مصطلح عشيرة على كل جماعة، أكانت عائلة أم قبيلة أم حرفة أم حياً أم زاوية، تحتضن الفرد وتحميه من أذى الغير أيا كان ذلك الغير. ان العشيرة في الثقافة العربية تجسد العادات، والعادات مفروضة على الفرد وملزمة له، فهي اذن تحد من مبادراته، لكنها في الوقت نفسه تعارض التعسف وتضمن للفرد حقوقاً معروفة ثابتة. إن الفرد في نطاق المجتمع العربي التقليدي يفضل الخضوع للعادة الموروثة، والعادة القديمة تبدو له وكأنها جزء من الطبيعة. ويقدر ما تحفظ العشيرة أحد أفرادها، فإن على الفرد المحافظة على الحقوق المكتسبة والامتيازات الموروثة للعشيرة.

- **التقوى:** ينظر العروبي الى خاصية «التعبد»، أي الائتمار بأوامر الشرع، بصفتها خضوعاً لوازع ديني، وان الشخص المتعبد يؤمن أن الله شرفه بالعقل، وان هذا العقل «يعقل» المرء عن الوقوع في الرذائل، ويبعثه على الاتصاف بالفضائل. ويشير العروبي الى ما قاله ابن خلدون: «إن الأحكام الشرعية غير مفسدة للبأس، لأن الوازع فيها ذاتي». وهذا يوضح

أن العرب والمسلمين لم يعيشوا في القرون الماضية التقوى كرضوخ لأمر خارجي بل كاستجابة لنداء الهي موجه الى الجزء الأسمى في الانسان، وهو العقل، لكي يتغلب على الجزء الأدنى، أي على النفس الشهوانية. وعليه، فإن الائتمار بالشرع في نظر العربي والمسلم انما هو تحرير للعقل من قيود الجسم، وارتقاء من طبيعة سفلى الى طبيعة عليا. وعليه، يشعر الرجل التقى شعوراً عميقاً بالتححرر من عبودية الجسم والعادات، كمن يتوقف مثلاً عن التدخين، مع ان الوازع يأتيه من الطبيب، أي من الخارج. ويشير العروى الى أن للتقوى مردوداً اجتماعياً بالنسبة إلى الفرد، لأن الرجل التقى يفوز بعطف ورضا العشيرة، فيكسب مزيداً من الجاه ويتسع مجال تأثيره في المجتمع، وهذا يعني توسيع مجال التصرف لديه.

**- التصوف:** ان التصوف تجربة فردية ذهنية تتلخص في تمثل الحرية الداخلية المطلقة بعد الانسلاخ عن كل المؤثرات الخارجية، سواء منها الطبيعية أو الاجتماعية أو النفسية، ويشير العروى الى أن التصوف نشأ تاريخياً في المدن (بعكس البداوة التي انتشرت في الصحراء) وذلك بعد تدهور الحضارة المادية والأدبية. وقال انه كلما اشتد الخناق على الفرد احتد وعيه بالحدود الاصطناعية التي تحد من تصرفاته. التجربة الصوفية فردية، ومنافية للحياة الجماعية، وهي تتقابل مع التجربة البدوية. ففي حين ترمز البداوة إلى حياة خارج القوانين الاصطناعية، يرمز التصوف الى حرية وجدانية مطلقة داخل الحدود الوضعية. وبينما يعيش البدوي الحرية ولا يعي الحدود الكثيرة المفروضة على تصرفاته، فإن الفرد المتصوف يعي بدقة وضعه وحدوده في الحياة اليومية فتتضخم فكرة الحرية في الذهن.

## ملاحظات «إياد مدني» حول السلوكيات السلبية

الأمين العام لمنظمة التعاون الإسلامي والوزير السعودي السابق (شغل مناصبي وزارة الحج ووزارة الثقافة والاعلام) إياد بن أمين مدني، ناقش «مفهوم القبيلة» وأثرها على التنمية عبر مقال نشره في صحيفة «الحياة» في 15 نوفمبر/تشرين الثاني 2012، وأشار إلى بعض مظاهر السلوك في المجتمع الذي تسيطر عليه ثقافة البداوة تؤثر بصورة سلبية على جهود التنمية، وهي كما يأتي:

**- العصبية القبلية:** هذه العصبية تعتبر بمثابة الروح للمجتمع الذي تسيطر عليه

البداءة، وأن هذه العصية تدل على مدى ولاء الفرد لقبيلته، والمجموعة التي يعيش معها وينسجم معها ويرتاح معها، والتي تتعصب معه هي الأخرى.

- **نظرة الاحتقار إلى العمل اليدوي:** هذه النظرة تنشأ لأن العيش على الطبيعة يولد نظرة الاحتقار للأعمال اليدوية والمهنية، وبالذات تلك التي تبدو في ظاهرها كأنها عبارة عن خدمة للآخرين. إن الإنسان القبلي يهتم عادة بمظهر العمل الخارجي أكثر مما يهتم بقيمته الحقيقية أو بمدى مردوده عليه أو على المجتمع أو على المنظمة، ولهذا فهو يفضل الأعمال التي تضي عليه مظهرًا خارجيًا، يوحى بالقوة أو يوحى بأنه أمر أو متنفذ.

- **الإحساس المفرط بالكرامة الشخصية:** الإنسان القبلي لا يضع في الواقع فاصلاً بين كرامته الشخصية وكرامة القبيلة بكاملها، وترتفع الكرامة الشخصية لديه إلى المرتبة الأولى.

- **الإفراط في الكرم:** الإنسان القبلي كريم جداً، ولم تكن القبائل في الغالب تملك شيئاً في الأصل من أجل تخزينه للمستقبل، وهي لم تتعود أصلاً على أن تنظر إلى المستقبل.

- **الخلط بين العام والخاص:** الإنسان القبلي يخلط في الشئون العامة شئونه الخاصة، فهو أيضاً، وإلى حد ما، يرى في الملكيات العامة ملكياته الخاصة، مثلما كان يرى في الملكيات العامة في القبيلة، وهي الأرض والمراعي والحياة، ملكياته الخاصة أيضاً.

- **الخلط بين الجرأة والتعدي على الغير:** الإنسان القبلي قد لا يرى حرجاً في التعدي على الغير، إذ ترسبت هذه المسألة في أعماقه على أنها عمل من أعمال الجرأة والشجاعة والذكاء. في الماضي، كانت القبائل تدخل حروباً طاحنة بين بعضها بعضاً، فقط بدافع الاستيلاء، وفي الوقت نفسه، فإن القبلي عندما يرى أنه في موقف اختبار لشهامته وكرامته، فليس لديه مانع بأن يتكرم بكل ما قد وضع يده عليه، وفوقه الكثير مما يملك.

- **الميل إلى الحسم والبت في المسائل:** المسائل، أياً كان نوعها، إذا لم يكن البت السريع بالطريقة الصحيحة ممكناً، فليكن البت السريع ولو بطريقة خاطئة، فالقبائل في الماضي لم تتعود على أن تناقش كثيراً، ولا أن تحقق كثيراً، ولا أن تضع حلولاً ذات مدى طويل من أي نوع كان.

- **الإصرار على الرأي:** وهذا يتمثل في عدم التراجع عن الخطأ، لأن القيم القبلية عادة تقدّس القوة والإصرار والعناد تقديساً مجرداً، وبصرف النظر عن الموضوع والنتائج.

- **الحساسية المفرطة:** القبلي إنسان شديد الحساسية، وهو لا ينسى الإهانات، ولا المحاسبات ولا الانتقادات الشديدة، التي تَمَّت في حقه، سواء أكانت صحيحة أم خاطئة، وهذه الحساسية من بقايا عقلية الثأر الذي تتوارثه القبيلة جيلاً بعد جيل.

- **سرعة التأثير:** القبلي إنسان عاطفي للغاية، وسريع التأثير، وحتى المسائل العامة والقضايا الكبرى تظل بالنسبة إليه متأثرة إلى حد كبير بالجوانب العاطفية في شخصيته، فهو يصدق بسرعة كبيرة جداً، ويكذب بسرعة كبيرة جداً، يعطي ثقته الكاملة لأنفه الأسباب، ويوافق بسرعة، ويعارض بسرعة، ويحدد مواقف من قضايا كبيرة لأسباب بسيطة.

- **المساواة داخل القبيلة:** في الوقت الذي تسعى فيه القبائل لتثبيت تراتبية واضحة فيما بينهم، غير أن شعور المساواة هو السائد داخل القبيلة. إن الشعور بالمساواة الذي يكتنه القبلي لأفراد قبيلته صغيرهم وكبيرهم، لا يمتد إلى أفراد القبائل الأخرى.

- **التفاوت الجنسي:** الحياة العامة في المجتمع القبلي تستبعد وجود المرأة ومشاركتها وفعلها، وعلى رغم أن المرأة عامل مهم في علاقات القرابة والثأر، إلا أن أهميتها هذه لا تجعل منها في حال من الأحوال طرفاً مكافئاً. إنها الرمز أو الأداة أو الجسد المادي في إطار عالم ذكوري.

واعتبر مدني هذه المظاهر من المعوقات الاجتماعية التي تعترض التنمية، والتي قد تبدأ من الأمية إلى سوء الحال الصحية، وقد تصل إلى الاتجاهات التي تدعو إلى تقييد حركة التجديد، ودعا إلى مراجعة هذه السلوكيات من وجهة نظر تموية حديثة.

## تأثير الثقافة الوطنية على إدارة المؤسسات

لقد وضع عدد من علماء الإدارة إطاراً لفهم أثر الثقافة على أداء العاملين، معتمدين في ذلك على النظرية القائلة بأن الأداء المميز يعتمد على مواءمة الثقافة مع الموقف والوضع.

عالم الاجتماع الهولندي جيرارد هوفستيد Gerard Hofstede بحث تأثير الثقافات الوطنية (الخاصة بكل بلد) على طريقة العمل داخل المؤسسات، وكيف تنعكس الثقافة الوطنية



السائدة على ثقافة المؤسسة وطريقة إدارتها بدرجات مختلفة.

«نظرية هوفستيد» تقيس الثقافة ضمن إطار يحدد معالم الثقافات المختلفة حول العالم، وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج لمسح أجري حول القيم التي تؤثر في العاملين في مؤسسات تنتشر في أنحاء العالم.

تعتمد «نظرية هوفستيد» على قياس عدة أبعاد في الثقافة السائدة في كل بلد، وذلك من خلال المؤشرات الآتية:

• **مؤشر PDI - Power distance index**: هذا المؤشر يقيس المسافة المقبولة لدى المستويات المنخفضة في الهيكلية التنظيمية مقارنة مع القيادة العليا. فإذا كانت المسافة قصيرة، فإن ذلك يعني أن المرؤوسين يتوقعون علاقات أكثر تشاورية وأكثر ديمقراطية، وإذا كانت المسافة بعيدة فإن العلاقات داخل العمل تميل إلى القهر والأوامر والإجراءات الصارمة.

• **مؤشر IDV - Individualis vs. collectivism**: هذا البعد يقيس مدى اندماج الفرد في الجماعة. المجتمعات التي تركز على الفردانية تنهج نحو الإنجازات الشخصية والحقوق الفردية. أمّا المجتمعات التي تركز على الجماعية فإنها تنظر إلى الأفراد بصفتهم أعضاء في جماعة أو عائلة أو قبيلة أو فئة متماسكة مدى الحياة، وأن على الأفراد التضحية أكثر من أجل الجماعة حتى لو لم تحصل على أي فوائد مباشرة.

• **مؤشر UAI - Uncertainty avoidance index**: بعض المجتمعات تسعى دائماً إلى تقليل حالات الغموض وانعدام اليقين، وهي تقلق كثيراً عندما تزداد الحالات غير المتوقعة، وتميل إلى أن تكون أكثر عاطفية، وتلجأ أكثر إلى القواعد والشعائر المتوارثة والعادات والتقاليد. في المقابل هناك مجتمعات تقبل بالحالات غير المتوقعة، وتعتبر ذلك شيئاً ملازماً لطبيعة الحياة، ولا تمنع البيئات المتغيرة، وتميل إلى أن تكون أكثر واقعية، وأكثر تسامحاً مع المتغيرات.

• **مؤشر MAS - Masculinity vs. femininity**: الثقافات الذكورية تركز أكثر على قيم التنافس، وتأكيد الذات، والمادية، والطموح، والقوة، وسيادة الرجل على المرأة، في حين تركز الثقافات الأنثوية أكثر على العلاقات الأئمةذجية والتوافق ونوعية الحياة. في

الثقافات الذكورية، تكون الاختلافات بين أدوار الجنسين أكثر دراماتيكية، بينما تنظر الثقافات الأنثوية إلى الرجال والنساء على أسس المساواة والتواضع والرعاية.

- **مؤشر LTO - Long term vs. short term orientation:** المجتمعات ذات الأفق الزمني الأطول تولي أهمية أكبر للمستقبل، وتعزز المكاسب بصورة واقعية ولديها قدرة على التكيف. المجتمعات ذات الأفق الزمني الأقصر تربط رقي الأمة بالماضي، وتحنّ إلى الماضي باستمرار، وتؤكد أهمية احترام التقاليد، والمعاملة بالمثل والوفاء بالالتزامات الاجتماعية.
- **مؤشر IVR - Indulgence versus restraint:** هذا المؤشر يقيس مدى محاولة أفراد المجتمع كبح جماح النزوات والرغبات وتنظيمها عبر قواعد صارمة، في مقابل مجتمع آخر لديه ميل إلى السماح بإشباع رغبات الإنسان بصورة أكثر علانية، بما في ذلك اللهو والترفيه.

## النمط القيادي في الثقافة العربية

تساءل الكاتب السعودي بندر بن عبد العزيز الضبعان، في مقال له في صحيفة «الاقتصادية» في 14 يناير/كانون الثاني 2014 تناول موضوع «الإدارة العربية»، عن السبب في عدم القدرة على تطوير «نظرية» في الإدارة في العالم العربي لإضافتها للتراكم المعرفي في هذا الحقل، بحيث يمكن أن تكون هناك أطروحة عربية، تماماً مثلما هناك الإدارة الأميركية واليابانية.

وقال الضبعان: «وإذا اعتمدنا على الطروحات التي وضعها عالم الاجتماع الهولندي جيرارد هوفستيد حول تأثير الفوارق الثقافية على الإدارة في كل بلد، فإننا نستطيع أن نقول إن منشأ أساليبنا الإدارية العربية يأتي من أساليب إدارتنا للقبيلة». وأضاف «إذا اعترفنا أن منشأ الإدارة العربية، لم يكن المصنع أو المنجم كما هو الحال في الشرق أو الغرب، وإنما مضارب القبيلة، فإننا سنكون أصدق مع أنفسنا، ونبدأ تفكير في التخلص من أساليبنا الفاشلة المرتبطة بفترة زمنية مضت، ونركز أكثر في كيفية تطوير مبادئ وأساليب إدارية جديدة تتوافق مع أهدافنا الوطنية الكبرى، وتحقق خططنا التنموية».

وكان هوفستيد قد تطرق في بحوثه لعدد من الدول العربية، ووجد ان الثقافة العربية تتسم بمسافة كبيرة بين الرئيس والمرؤوس، ضمن مؤشر PDI، وهو ما يشير إلى اختلال التوازن في توزيع الثروة والقوة. كما وجد هوفستيد أن الثقافة العربية تخشى الغموض، ولذا فقد كان قياس UAI عالياً. في الوقت نفسه، أوضح مؤشر IDV انخفاضاً مقارنة مع الثقافات الأخرى؛ ما يشير إلى أن الثقافة العربية تميل نحو الحالة الجماعية على حساب الفردانية. كما أن مؤشر الذكورية MAS في الثقافة العربية يميل أكثر لصالح الذكور على الإناث.

وقد أكدت دراسة نشرها في 2010 الباحث عبد الرحمن اليوسف مع ثلاثة باحثين آخرين Alyousif et al الخلاصة التي طرحها هوفستيد عن منهج الإدارة في البلدان العربية، وتطرق البحث إلى ثقافة صناعة البناء والتشييد في الإمارات العربية المتحدة ووجد أن تأثير الثقافة المحلية (العربية - الإسلامية) يؤثر على الممارسات الإدارية، لا سيما طبيعة العلاقات المستمدة من الثقافة الإسلامية والوطنية التقليدية، وما يصاحب ذلك من قيم ومعايير، مثل الكرامة العربية، والتركيز على العلاقات العائلية والقبلية والمعتقدات الإسلامية، وتداخل ذلك مع ظاهرة العولمة، ومتطلبات التكنولوجيا المتقدمة، والخبرات والكفاءات التقنية.

هذا يؤكد الإستنتاج الذي توصلت إليه شركة الاستشارات الإدارية العالمية (هاي جروب) Hay Group، والتي قالت إن «النمط القيادي القسري» هو الأكثر استخداماً في الشرق الأوسط. فقد أظهرت نتائج دراسة أجرتها الشركة الاستشارية أن 70 في المئة من القادة التنفيذيين في الشرق الأوسط يفضلون النمط القسري، وأن 3.5 في المئة فقط من هؤلاء يحققون إنتاجية عالية في مؤسساتهم.

وقد أجرت الشركة الإستشارية دراستها على أكثر من 500 من القادة التنفيذيين في الشرق الأوسط و 2000 من الموظفين، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن القادة التنفيذيين في الشرق الأوسط لا يدعمون المناخ المفضل للنجاح، وأن 16 في المئة فقط منهم يساهمون في خلق بيئة عمل عالية الأداء. ووجدت الدراسة إن 62 في المئة يؤثرون بشكل سلبي على الأشخاص الذين يخضعون لإدارتهم، بينما يعتمد 85 في المئة من القادة الناجحين أسلوباً مرناً لمواكبة الحالات والمواقف المختلفة أثناء قيامهم بإدارة الأعمال. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات في الشرق الأوسط تضيّع على نفسها احتياطات كبيرة من الكفاءة والإنتاجية

بسبب الأسلوب الصارم المتبع.

الباحث اللبناني في علوم الإدارة جميل حمود طرح في العام 2011 مقارنة لأنموذج الإدارة في العالم العربي، وكيف أن الثقافة العربية-الإسلامية تشجّع على اعتماد الأسلوب التشاوري غير الملزم في صنع القرار. ولكنه لاحظ أن أكثر من 90 في المئة من المؤسسات التجارية العربية إنما هي شركات عائلية، وبالتالي، فإن دراسة الثقافة العربية للشركات يجب أن تأخذ في الاعتبار ديناميات هذا النمط من الملكية والإدارة. وخرج بتوصيف للثقافة العربية في إدارة الشركات بأنها تعتمد على «الحالة الأبوية»، حيث تتركز السلطة والصلاحيات في يد الفرد، ولكن مع الاعتماد على الحالة الجماعية للتشاور غير الملزم.

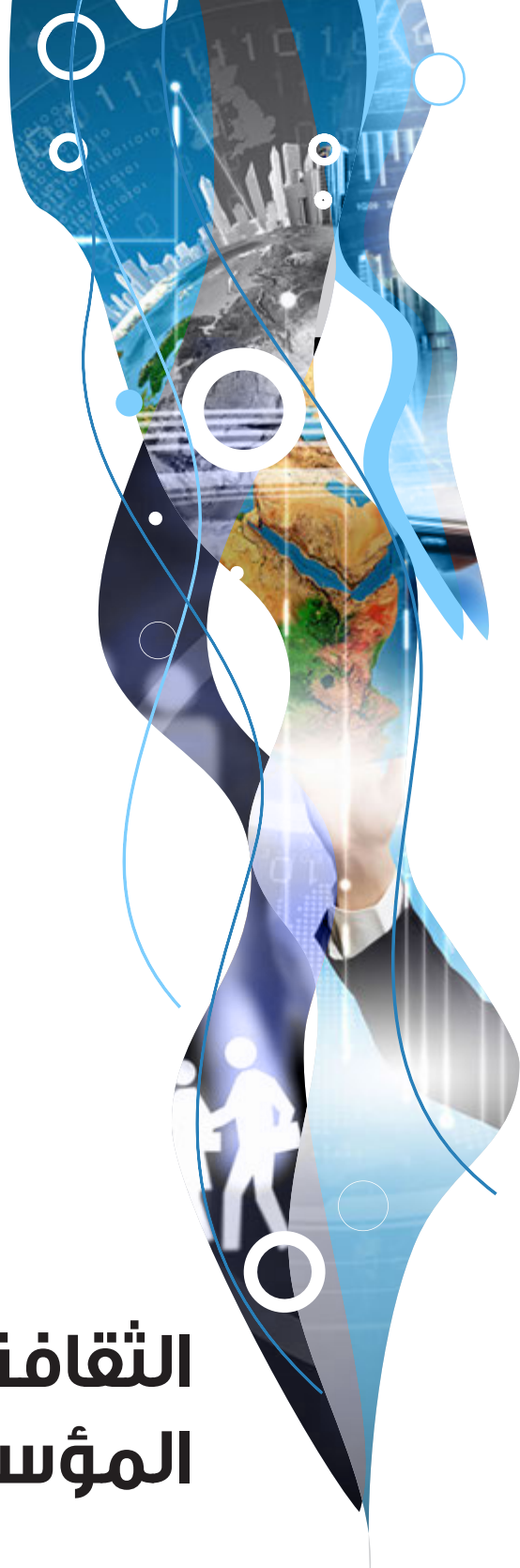
وقال حمود إن هذا الأنموذج لا ينتج بالضرورة نمطاً استبدادياً، رغم أنه أبعد ما يكون عن النمط الديمقراطي، وبالتالي فإنه نمط شبه استشاري؛ إذ إن عملية اتخاذ القرار تتم عبر تبادل غير رسمي لوجهات النظر والآراء غير الملزمة. وقال إن القرارات النهائية تتخذ، وتمرر من الأعلى إلى الأسفل، من خلال الذكور في العوائل المالكة للشركات.

إن نمط الإدارة والقيادة في الثقافة العربية يميل نحو «الحالة الأبوية»، وقد يتصرف المدراء بصورة جافة مع المرؤوسين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ الأوامر، وربما تزداد وتيرة إصدار الأوامر والتوجيهات لتأكيد مكانة الرئيس مقابل المرؤوس، وأيضاً كمحاولة للسيطرة على الغموض المحيط ببيئة العمل.

الرئيس في الثقافة العربية قد يصر على حصوله على الاحترام الرسمي من المرؤوسين، وقد لا يقدر أو لا يشجّع مبادرات الموظفين للقيام بأعمال، أو طرح حلول قد تبدو خارج النصوص الحرفية للأوامر. كما إن الرئيس في الثقافة العربية يحب المدح والثناء، وبالتالي يصعب عليه الاستماع لآراء أخرى، أو لانتقادات، كما يصعب عليه الاعتراف بالخطأ عندما يحصل ذلك.

إن ثقافة المواطنة الحديثة، والتي تشترط معاملة الناس على أساس الكفاءة قد تتضارب مع جذور عميقة في الثقافة المتعارف عليها في البيئة العربية، والتي تقبل بتعصب الأفراد والجماعات على أساس هوياتهم الفرعية أولاً، سواء كانت الهوية قبلية أو دينية أو اثنية، وعلى أساس ذلك، فإن اشتراطات القيادة الفعّالة التي يجب أن تتناغم مع التنوع الثقافي ليست معمولاً بها كما ينبغي في بيئة الأعمال العربية، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء العام، وعلى كيفية خلق الولاء وتحقيق التماسك التنظيمي داخل المؤسسات.





# الثقافة داخل المؤسسات



# دور الثقافة في قيادة المؤسسات

في مطلع ثمانينات القرن العشرين أصبح الحديث عن دور الثقافة والقيم Culture & Values في القيادة الناجحة والفعّالة أمراً أساسياً بعد أن طرح في العام 1981 عالم الإدارة وليام أوتشي William Ouchi نظرية Z (في الدافعية) التي تركّز على زيادة ولاء الموظفين للشركة من خلال بيئة تعنى برفاهية ومعنويات ورضا العاملين، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة. تلك الدراسة نظرت إلى الإدارة اليابانية التي كانت آنذاك توفر وظائف مدى الحياة وكانت تعطي معنى ورضا للعاملين.

وفي العام 1982 نشر كلٌّ من توم بيترز وروبرت ووترمان Tom Peters & Robert Waterman كتابهما الشهير In Search of Excellence الذي استكشف الطرق التي استخدمتها الشركات الناجحة والتي سجلت ربحية على مدى طويل مع الاستمرار في الابتكار.

وقد طرح الكتاب أهمية الثقافة (القيم المشتركة) في تحقيق قيادات تلك المؤسسات نجاحها المتواصل، وقال المؤلفان إن هناك صفات مشتركة لتحقيق التميّز في أداء المؤسسات، وهي:

1. أن هذه المؤسسات تنحاز للعمل في صنع القرار A bias for action، ولا تخنق نفسها بالروتين والبيروقراطية.
2. أن هذه المؤسسات قريبة من الزبائن Close to the customer، وهي تخدمه وتتعلم منهم باستمرار.
3. أن هذه المؤسسات تؤمن بتمكين الرّواد لديها Autonomy and entrepreneurship بما يشجع على الابتكار.
4. أن هذه المؤسسات تؤمن بتحقيق الإنتاجية من خلال العاملين Productivity through people، وأن هؤلاء هم مصدر الجودة والعطاء.
5. أن الإدارة في هذه المؤسسات تباشر الأعمال بنفسها وتلتزم بالقيم Hands-on value-driven وتوجّه الممارسة اليومية بما يظهر التزامها بفعل ما تقوله.
6. أن هذه المؤسسات تتمسك بجوهر الأعمال والمهام التي تتميز في أدائها Stick to the knitting.



7. أن هذه المؤسسات تعتمد على بساطة الهيكلية التنظيمية ومرورها في توزيع المهام على العاملين Simple form, lean staff.

8. أن هذه المؤسسات تلتزم بخصائص فضفاضة ولكنها مربوطة بقيم محورية Simultaneous loose-tight properties.

## أنموذج ماكينزي لتحليل الشركات

طرح توم بيترز وروبرت ووترمان أنموذجاً لتحليل الشركات طوّراه أثناء عملهما مع شركة ماكينزي للاستشارات، وهو أنموذج ماكينزي المعروف بـ The McKinsey 7-S Model، وهذا الأنموذج يسعى إلى تحليل جميع أجزاء المؤسسات للتأكد من أنها على وئام، ولأجل ذلك يستخدم الأنموذج إطاراً لتحليل 7 عناصر؛ 3 من تلك العناصر تعتبر صلبة hard elements، و4 تعتبر ليّنة soft elements.

- **العناصر الصلبة:** الاستراتيجية، والهيكلية، والنظم Strategy, Structures, Systems.
- **العناصر اللينة:** القيم المشتركة (الثقافة) والمهارات وأسلوب القيادة ونوعية العاملين، Shared Values, Skills, Style, Staff.

ومنذ مطلع الثمانينات من القرن العشرين أصبحت القيم المشتركة لأي مؤسسة هي المحرك لباقي العناصر المهمة، وتطورت نظريات «الثقافة المؤسسية/ التنظيمية» Organizational Culture: التي تتحدث عن ضرورة خلق أو تطوير الثقافة المؤسسية كمدخل لنجاح عمل القائد من خلال مواءمة النمط القيادي مع ثقافة المؤسسة القائمة.

القيادة المرتبطة بالثقافة والقيم المشتركة لها تأثير كبير جداً على طريقة العمل داخل المؤسسة، وعلى العاملين. والثقافات تتبع من المعتقدات والقيم والافتراضات لدى المؤسسين وقادة المؤسسة، خبرة العاملين داخل المؤسسة، والأفكار الجديدة لأعضاء المؤسسة الجدد، وكل ذلك يعتمد على دور القائد في تغذية القيم المشتركة وتمثيله لها وهذا يعتبر العنصر الحاسم في نجاح المؤسسة.

لقد أظهرت الأبحاث أن هناك تفاعلاً مستمراً بين القيادة والثقافة المؤسسية، والقيادة

الفعالة هي تلك التي توائم بين سلوكيات القيادة والمعتقدات والقيم والافتراضات العامة للمؤسسة. العديد من الرؤساء التنفيذيين الناجحين يرون أن مسؤوليتهم الأولى تكمن في تحقيق الأداء المتفوق عبر موازنة أساليب القيادة مع الثقافة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة.

## الثقافة المؤسسية

الثقافة المؤسسية Organizational Culture هي مجموعة القيم والسلوكيات التي تسهم في تشكيل بيئة اجتماعية ونفسية فريدة من نوعها للمؤسسة، وتشمل: توقعات المؤسسة، والخبرات، والفلسفة، والقيم التي تجعلها متماسكة. هذه الثقافة التنظيمية تعبر عن نفسها عبر الصورة التي تخرج بها المؤسسة للآخرين، وعبر طريقة العمل داخل المؤسسة، وعبر التفاعلات مع العالم الخارجي، والتوقعات المستقبلية التي تضعها المؤسسة نصب أعينها.

الثقافة المؤسسية تقوم على المواقف المشتركة، والمعتقدات، والعادات، والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها على مر الزمن وتعتبر سارية المفعول، وتسمى أيضاً الثقافة التنظيمية، وكذلك ثقافة الشركات Corporate Culture، وتظهر في ما يأتي:

- وسائل المؤسسة في تسيير أعمالها، وطريقة معاملتها لموظفيها، والزبائن، والمجتمع الأوسع.
- إلى أي مدى تتوفر الحرية داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات، وفي تطوير أفكار جديدة، والتعبير عن الآراء الشخصية.
- كيف تتدفق القرارات من الأعلى وكيف تنتقل المعلومات من خلال التسلسل الهرمي.
- مدى التزام الموظفين بتحقيق الأهداف الجماعية.

الثقافة المؤسسية تؤثر على إنتاجية المؤسسة وعلى الأداء، وتقدم مبادئ توجيهية لخدمة الزبائن وجودة المنتجات وسلامتها، والحضور في مكان العمل والالتزام بالمواعيد، والاهتمام بالبيئة. ويمتد أثر الثقافة المؤسسية ليشمل أساليب الإنتاج والتسويق والممارسات والإعلانات، وتطوير منتجات جديدة. وينبغي القول بأن الثقافة المؤسسية هي فريدة من نوعها لكل مؤسسة، وهي من أصعب الأمور التي يمكن أن تتغير، لأنها (أي الثقافة المؤسسية) تتمثل بالقيم والأفكار والمعتقدات التي تتحكم في السلوك البشري داخل المؤسسة.

لقد وضع عدد من علماء الإدارة إطاراً لفهم أثر الثقافة المؤسسية على الأداء، معتمدين في ذلك على النظرية القائلة بأن الأداء المميز يعتمد على مواءمة الثقافة مع الموقف والوضع.

## أنواع الثقافات المؤسسية

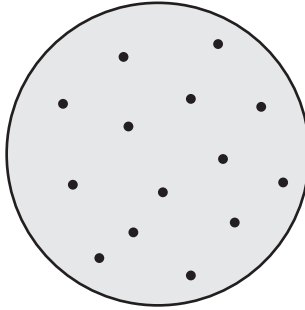
الدراسات الحديثة تؤكد أنّ «الثقافة» داخل المؤسسة تلعب دوراً مباشراً في تحديد ما إذا كانت بيئة العمل سعيدة وصحيّة للعاملين فيها، أو عكس ذلك. وقد طرح المفكر الإداري تشارلز هاندي Charles Handy في كتابه Understanding Organizations الصادر في ثمانينات القرن العشرين، بأنه ليس كل الثقافات تناسب جميع الأغراض أو الأشخاص، وأن الثقافات تتأسس على مدى سنوات من قبل الجماعات المهيمنة على المنظمة بما يناسبهم، وأن ما هو مناسب للمؤسسة في مرحلة من المراحل ليس بالضرورة مناسباً إلى الأبد. وطرح هاندي أن هناك أربعة أنواع من الثقافات المؤسسية / التنظيمية: ثقافة «القوة» Power Culture ، وثقافة «تنفيذ الأدوار» Role Culture ، وثقافة «تنفيذ المهمات» Task Culture ، وثقافة «الاهتمام بالافراد» Person Culture .

هناك مسميات أخرى تستخدم من قبل علماء إدارة آخرين لوصف الثقافات ذاتها، ومثال ذلك المسميات المستخدمة من قبل روبرت كوين وكيم كاميرون Robert Quinn و Kim Cameron اللذين يطلقان على ثقافة القوة مسمى «ثقافة السوق أو الشركة» The Firm أو The Market ، ويطلقان على ثقافة تنفيذ الأدوار مسمى «ثقافة التراتبية» The Hierarchy، ويطلقان على ثقافة تنفيذ المهمات مسمى «ثقافة التخصص» The Adhocracy، ويطلقان على ثقافة الاهتمام بالأفراد «ثقافة العشيرة / الفريق» The Team أو The Clan.

أما الفرق بين هذه الثقافات الأربع التي تتواجد (بنسب مختلفة) في كل مؤسسة، بحسب تعريف وتوصيف هاندي (ومقارنة مع ما طرحه كل من كوين وكاميرون) فهي، كما يأتي:

**أ. ثقافة «الاهتمام بالافراد» Person Culture (كوين وكاميرون: ثقافة العشيرة Clan):** في هذه الثقافة تجد أن الفرد هو الركيزة المحورية في المؤسسة، وإذا كانت هناك تراتبية فهي من أجل خدمة ومساعدة الفرد.

في هذه الثقافة تجد مجموعة من الأفراد يتصرفون كلقبيلة، وقد قرروا أن مصالحهم تتحقق بصورة مجتمعة، وأن كل شيء يقوم على الرضا والتراضي والموافقات المتبادلة، والجماعة يصعب عليها طرد أحد أفرادها أو اتخاذ قرار ضده، إلا إذا قرر ذلك بنفسه. وبحسب هاندي، يمكن تشبيه هذه الثقافة بتساوي أهمية مجموعة من النجوم cluster في المجرة الفضائية، كما يبين الشكل التالي:

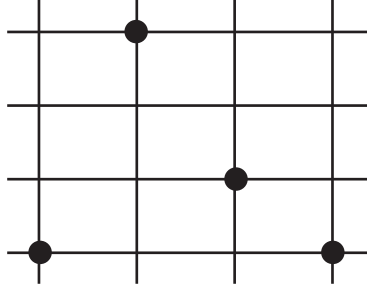


**ب. ثقافة «تنفيذ المهمات» Task Culture (كوين وكامبيرون): ثقافة التخصص (Adhocracy):** ثقافة تنفيذ المهمات تعمل في بيئة مفتوحة وغير محددة المعالم، وتفضل طريقة التشابك في المهمات، بصورة مرنة وقابلة للتكيف وغير رسمية في التنظيم الهرمي، وهي ثقافة تعمل بطريقة معاكسة للبيروقراطية.

وتتميز هذه الثقافة بالقدرة على انتهاج السلوك التكيفي التكاملي والخلاق وتقدر كثيراً العفوية والاستجابة السريعة والمنفتحة على الأفكار الجديدة.

كما أنها تعتمد على القدرات الإبداعية للأفراد وتميل إلى تمكين المتخصصين لتنفيذ المشاريع والمهام التخصصية بصورة لا مركزية وغير بيروقراطية، وتمكن العاملين من اتخاذ القرارات واعتماد الإجراءات من دون الحاجة إلى الرجوع دائماً إلى التسلسل الهرمي لأخذ الرخصة.

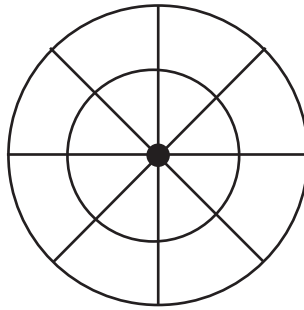
في هذه الثقافة تجد أن الإدارة العليا تسلم المشاريع الحيوية لأهل الخبرة ولا تضع عليهم القيود وتفسح لهم حرية أكبر في أساليب العمل من دون انتهاك للقواعد الثابتة. ويشبه هاندي هذه الثقافة بالمنظومة الشبكية matrix التي تتقاطع فيها التخصصات مع الوظائف الإدارية، كما يوضح الشكل التالي:



ج. ثقافة «القوة» Power Culture (كوين وكامبيرون: ثقافة السوق Market): كثيراً ما توجد ثقافة «القوة» في المؤسسات الصغيرة التي تركز على تعظيم الناتج، وتعتمد على ثقافة السوق لتحقيق الأرباح والمكاسب، من خلال التركيز على توضيح التوجيهات المباشرة والحاسمة بشأن الإنجاز المطلوب والإنتاجية المتوخاة وتحقيق الربح أو تحقيق الأثر المنشود.

وتؤكد هذه الثقافة أهمية المركزية والانضباط في تحقيق الأهداف وضبط التفاعلات الخارجية مع الموردين والزبائن والمقاولين، والمنافسين وغيرهم.

هذه الثقافة تضع الكثير من الثقة في الفرد ولا تؤمن بعمل اللجان، ولا تتسامح بشأن الإخفاق في تحقيق النتائج. وبحسب هاندي، فإن هيكلية السلطة «المركزية» في ثقافة القوة تشبه الشبكة العنكبوتية web المتماسكة عبر مركز قوي، كما يوضح الشكل التالي:

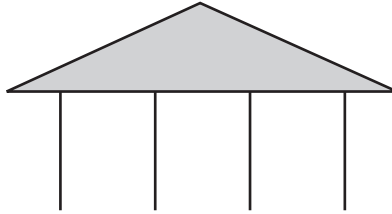


**د. ثقافة «تنفيذ الأدوار» Role Culture (كوين وكامرون: ثقافة التراتبية Hierarchy):**  
هذه الثقافة تعتمد على الإجراءات البيروقراطية في تنفيذ الأدوار، وتقوم على توحيد المهمات المطلوبة وتحقيق التوازن في الأمور. تهتم المؤسسة في هذه الحالة بتثبيت الركائز التي تقوم عليها، مثلاً تلبية متطلبات الإجراءات المحاسبية، وإدارة المشتريات، ومرافق الإنتاج.

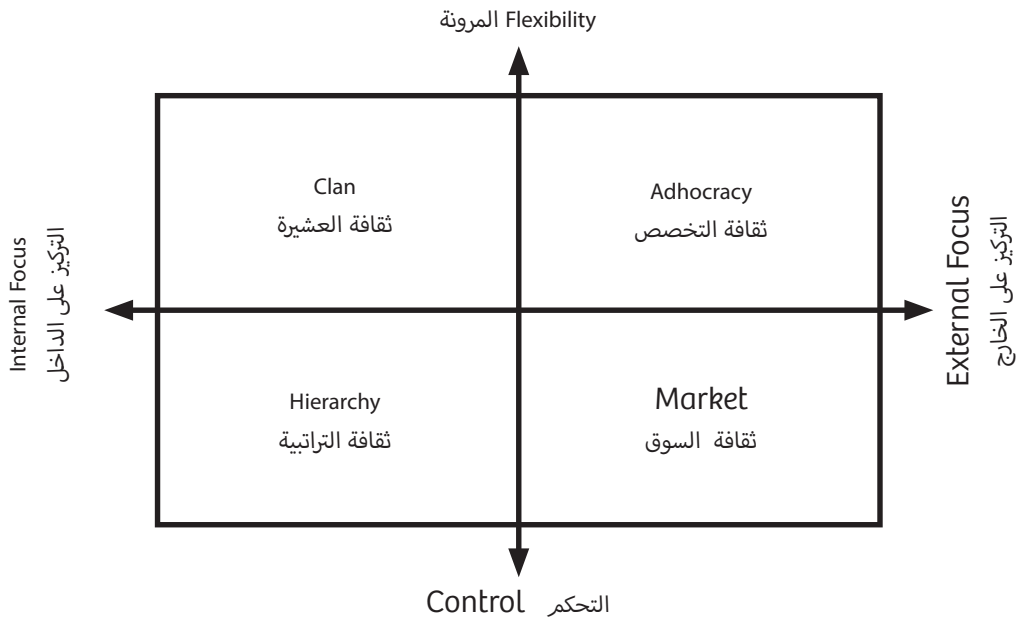
ويتم التحكم في عمل هذه الركائز والتفاعل بينها، من خلال تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في مختلف الأدوار، والالتزام بالوصف الوظيفي والتراتبية في اتخاذ القرارات وتسجيل كل الاتصالات عبر مذكرات وقنوات رسمية، والالتزام بقواعد تسوية المنازعات عند أدنى مستوى ممكن في التراتبية الهرمية، ويتم التنسيق بين دوائر العمل عبر الإدارة العليا.

في هذه الثقافة ليس مهماً الشخص الذي يقوم بالمهمة، وإنما المهم تنفيذ الدور المطلوب عبر الإجراءات المعتمدة ومن خلال التوصيف الوظيفي. كما أنه ليس مطلوباً تحقيق الأداء فوق المستوى المنصوص عليه في الوصف الوظيفي، والعمل من المفترض أن يسير في بيئة مستقرة.

وبحسب هاندي، فإن ثقافة تنفيذ الأدوار (أو ما يسميها مل من كوين وكامرون بثقافة التراتبية) تشبه معبد أغريقي Greek temple، كما يوضح الشكل التالي:



لقد كل من كوين وكامرون، أنّ المؤسسات تحتوي على مزيج من أربع ثقافات، وهي: ثقافة العشيرة Clan، وثقافة التخصصات Adhocracy، وثقافة السوق Markrt، وثقافة التسلسل الهرمي Hierarchy، وهذا يتسق مع ما طرحه هاندي الذي استخدم مسميات أخرى للثقافات المؤسسية، ويمكن توضيح ذلك ضمن إطار القيم المتنافسة، عبر الرسم البياني الآتي:



أنواع الثقافات المؤسسية ضمن إطار القيم المتنافسة

# معالجة المعلومات واتخاذ القرارات

لقد أوضح كوين وكامبيرون أن كل ثقافة مؤسسية يناسبها أنموذج معين لمعالجة المعلومات واتخاذ القرارات وتميرها من مستوى الى آخر، ومن جانب إلى آخر، داخل المؤسسة، وهي كما يلي:

**أنموذج العلاقات الإنسانية Human Relations Model**، وهو نهج يناسب ثقافة «العشيرة» التي تعمل كفريق واحد بالتراضي، وعليه فإن طبيعة المعلومات المتداولة تنظر الى آفاق بعيدة الأمد، مع درجة منخفضة من اليقين بالنسبة للقرار. وهذا النهج يركز على التفاعل الإنساني والاهتمام بالمشاعر، والمشاركين يعتمدون على بعضهم البعض، ويلتمسون الآراء المتنوعة ويبدلون الجهود لدمج الآراء. في هذا النهج، فإن صنع القرار لا يعتمد على القواعد والإجراءات الرسمية التي تميل إلى تقييد الناس داخل المجموعة.

**أنموذج النظام المفتوح Open System Model**، وهذا نهج يعتمد على التطوير والانفتاح على العالم الخارجي، وهو يعتمد في قراراته على آفاق لها مدى قصير، مع انخفاض في درجة اليقين. الأشخاص الذين يستخدمون هذا النهج يميلون إلى المثالية في تحليل الأوضاع من خلال نظرة طويلة وحيوية، ويتخذون القرارات بسرعة جداً، ويقومون بتعديلها مع الوقت عندما يتلقون معلومات أو تحليلات جديدة.

**أنموذج الهدف العقلاني Rational Goal Model**، وهذا هو النهج التقليدي لمعالجة المعلومات، حيث يكون هناك تفضيل للحصول على درجة عالية من اليقين، وآفاق القرار قصيرة في المدى. والتركيز في هذا الانموذج يتوجه نحو تحقيق إنجازات قوية جداً، مع توضيح الأهداف باستمرار. وهذا الأنموذج لا يرى ضرورة في مشاركة العاملين في صنع القرار، كما ان فحوى المعلومات تعتمد على الاتجاه المنطقي من أجل الشروع في تنفيذ العمل وتعظيم الأرباح أو تعظيم الأثر.

**أنموذج العملية الداخلية Internal Process Model**، وهذا النهج يعتمد على الهرمية والتراتبية في التنظيم، ويعتمد على تنفيذ الإجراءات البيروقراطية، ويفضل العمل وفق آفاق زمنية طويلة الأمد، مع درجة عالية من اليقين. وفي هذا الأنموذج يتم جمع المعلومات وتحليلها بشكل منهجي باستخدام مختلف القواعد والإجراءات في بيئة عمل ثابتة.



# النماذج القيادية ضمن إطار القيم المتنافسة

لقد أظهرت الأبحاث أن هناك تفاعلاً مستمراً بين القيادة والثقافة المؤسسية، والقيادة الفعالة هي تلك التي توائم بين سلوكيات القيادة والمعتقدات والقيم والافتراضات العامة للمؤسسة. العديد من الرؤساء التنفيذيين الناجحين يرون أن مسئوليتهم الأولى تكمن في تحقيق الأداء المتفوق عبر مواءمة أساليب القيادة مع الثقافة المؤسسية، والتي بمجموعها تؤدي إلى نجاح المؤسسة.

وفي هذا الجانب، يبرز إطار القيم المتنافسة Competing Values Framework الذي طوّره جامعة ميتشيغان الأمريكية في ثمانينات القرن العشرين (من خلال كوين وكامبيرون)، وهذا الإطار يطرح ثمانية أدوار للقيادة على أساس بعدين.

البعد الأول يوازن بين الحاجة لاستقرار المؤسسة مقابل المرونة مع البيئة المحيطة، والبعد الثاني يوازن بين سعي المؤسسة للتركيز على الداخل من جانب، وفي الوقت ذاته سعيها للتركيز على الخارج. هذه النماذج القيادية الثمانية تتوزع على أربعة أجزاء من الرسم البياني، كما يأتي:

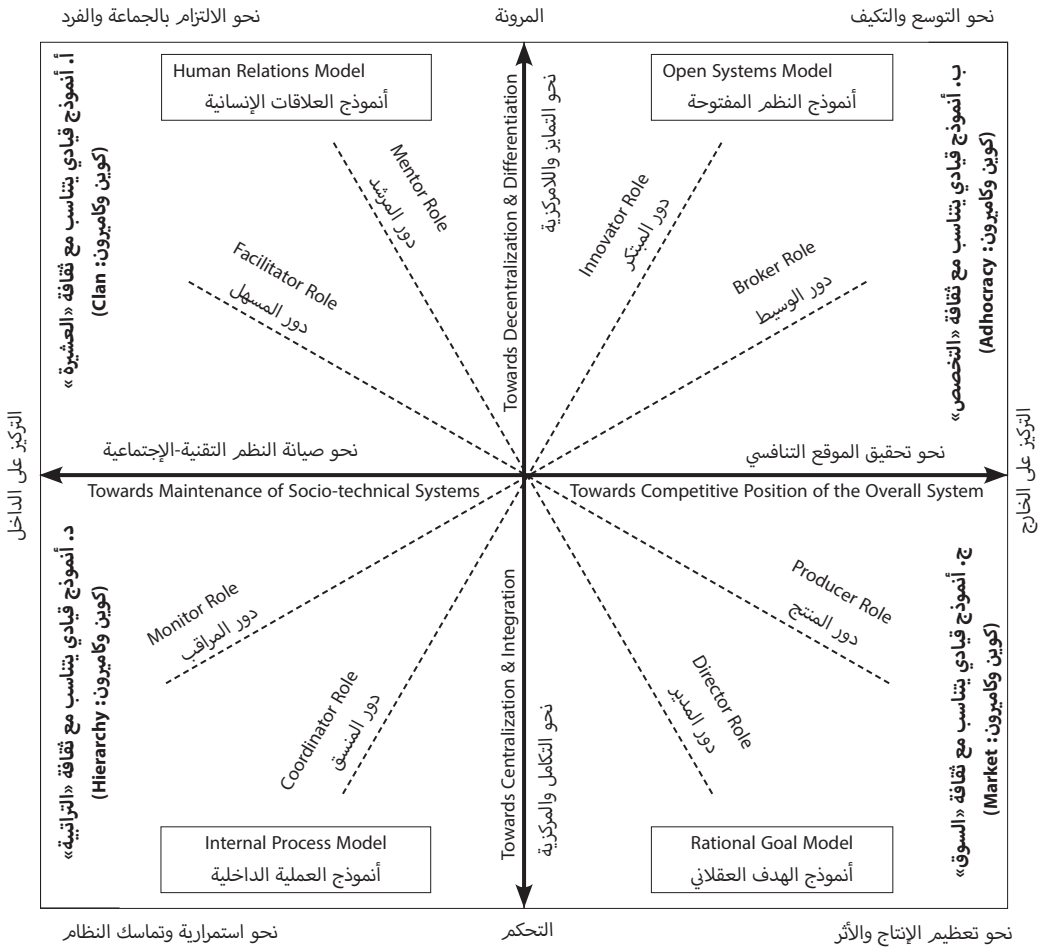
«الربع العلوي الأيمن» يطرح دورين قياديين يتناسبان مع «نموذج النظم المفتوحة»، وهما دور المبتكر ودور الوسيط. القيادي المبتكر يشجع على البيئة الخلاقة ويسهل عملية التغيير والتطوير. القيادي الذي يقوم بدور الوسيط يعتبر من المخضرمين في بيئة العمل، وهو يكتسب الموارد ويحافظ على الوحدة الخارجية من خلال صيانة شبكة من الاتصالات لمساعدة عمل المؤسسة.

«الربع السفلي الأيمن» يطرح دورين قياديين يتناسبان مع «نموذج الهدف العقلاني» وهما من أكثر الأدوار القيادية الفعالة في هذا الإطار، وهما دور المنتج ودور المدير. القيادي المنتج هو الذي يركز على إنتاجية العمل ويحفز تلك السلوكيات التي من شأنها أن تؤدي إلى إنجاز مهمة المجموعة. دور المدير يصف القيادي الذي يشارك في تحديد الأهداف وتوضيح دور وأهداف العاملين، ويضع توقعات واضحة لهم.

«الربع السفلي الأيسر» يطرح دورين قياديين يتناسبان مع «نموذج العملية الداخلية»، وهما دور المنسق ودور المراقب. القيادي المنسق يحافظ على هيكلية العمل، ويقوم بجدولة وتنسيق الأعمال وحل المشكلة، ويعمل على استيفاء القواعد والمعايير. القيادي

المراقب يرصد ويجمع ويوزع المعلومات، ويتحقق من الأداء، ويوفر إحساساً بالاستمرارية والاستقرار.

«الرُبع العلوي الأيسر» يطرح دورين قياديين يتناسبان مع «أنموذج العلاقات الإنسانية» وهما دور المسهل (الميسر) ودور المرشد. القيادي المسهل يشجع على التعبير عن الرأي، ويعمل على حل الخلافات وتسويتها. القيادي المرشد يدرك الاحتياجات الفردية لفريق العمل، ويستمتع بنشاط، وهو عادل في التعامل بينهم، ويسعى إلى تطوير الأفراد.



رسم بياني يوضح ملاءمة النماذج القيادية مع الثقافات المؤسسية

المصدر: Maloney, W.F., Federle, M. O., Organizational Culture and Management, Journal of

Management in Engineering, Vol. 7, No. 1, ASCE, Paper No. 25436, January 1991

# آلية تقييم الثقافة المؤسسية

لقد توَّصل علماء الإدارة إلى استنتاج، مفاده أنَّ الثقافة هي المحرك الرئيسي للأداء التنظيمي، لكن، وعلى رغم انتشار وجهة النظر تلك، فإنَّ هناك القليل من الاتفاق حول ما هي الثقافة أو ما تنطوي عليه؛ لأنه لا يمكنك رؤيتها أو لمسها. غير أنَّه في السنوات الأخيرة طرحت أفكار وأدوات لقياس الثقافة واستكشاف تأثيرها على كَيْفِيَّة تصرف العاملين داخل المؤسسات، وأصبحت هناك حالياً آليات معتمدة لقياس الثقافة، ومن تلك الآليات ما طوَّره كل من «كيم كاميرون» و «روبرت كوين» اللذين اعتمدا على إطار القيم التنافسية Competing Values Framework، وصمَّما أداة لتقييم الثقافة، أطلقا عليها Organizational Culture Assessment Instrument واختصارها (OCAI).

ولقياس مدى قوة أو ضعف هذه الثقافات داخل كل مؤسسة، طور كوين وكاميرون آلية OCAI التي تقيس خصائص الثقافة المؤسسية، ومن خلال ذلك يمكن قياس الثقافة وتقييمها، وتحديد الأنماط المسيطرة والمعمول بها في هذه المؤسسة أو تلك، وما إذا كانت مناسبة أو غير مناسبة ويلزم تغييرها.

هذه الآلية (OCAI) تستخدم لتقييم الثقافة لأي مؤسسة، وكذلك لتحديد الوضع المفضل للمؤسسة مستقبلاً، ومن ثم تحديد الفجوة بين الوضع حالياً، والوضع المرغوب فيه مستقبلاً. وعلى أساس ذلك، يمكن اتخاذ خطوات لتغيير الثقافة الحالية واعتماد أساليب ووسائل وإمكانات مناسبة لتحقيق التغيير المنشود.

الخطوة الأولى، إذن، لإجراء تغييرات في ثقافة المؤسسة هي تقييم الوضع الحالي، ومن ثم تحديد الثقافة المنشودة في المستقبل.

الخطوة الثانية تتطلب تحديد التغييرات المطلوبة لتغيير الثقافة الحالية إلى ثقافة المستقبل، وبعد أن يتم التوصل إلى توافق في الآراء بشأن الثقافات الحالية والمستقبلية المرجوة، فإن الخطوة التالية هي تسليط الضوء على التناقضات بين الثقافة الحالية والثقافة المستقبلية.

إن الوصول إلى توافق في الآراء بشأن الثقافة المؤسسية يتطلب تحديد «ما هو المستقبل المنشود»، «ما هي العناصر الحرجة المطلوبة للمؤسسة»، «ما هي المكونات التي ينبغي

تغييرها»، و«ما هي المكونات الثمينة الحالية التي سيتم الحفاظ عليها».

بعد ذلك، يتطلب الأمر وضع خطة عمل استراتيجية لإجراء التغييرات الضرورية، والتوصل إلى توافق حول «ما يجب أن يبدأ به فريق العمل المعني بتغيير ثقافة المؤسسة»، «ما يجب أن يتوقف حالياً (من إجراءات ونظم وغيرها) لأنها ليست مناسبة للثقافة المنشودة مستقبلاً، و «ما ينبغي أن يستمر حالياً لأنه يناسب الثقافة المطلوبة».

ويمكن تطبيق آلية تقييم الثقافة المؤسسية Organizational Culture Assessment Instrument -OCAI من خلال تحديد الخصائص الداخلة في تصنيف أنواع الثقافات. ويمكن قياس ستة معايير، ويتفرع كل معيار إلى 4 أنواع من الثقافات. (ملاحظة: أ = ثقافة العشيرة Clan ، ب = ثقافة التخصص Adhocracy ، ج = ثقافة السوق Market ، د = ثقافة التراتبية Hierarchy).

وعليه، يمكن توزيع ما مجموعه 100 نقطة على أربعة أسئلة لكل واحدة من الأبعاد الستة، ومن ثم جمع النتائج، واستنتاج النقاط البيانية لتنفيذ الرسم البياني الذي يوضح الثقافة المؤسسية الحالية، ومن ثم إعادة العملية ذاتها ولكن من أجل رسم الثقافة المستقبلية المرغوبة، كما يأتي:

### 1. الخصائص التنظيمية السائدة، التي تحدد ما إذا كانت المؤسسة

- أ. مكاناً شخصياً جداً يشبه الأسرة.  
ب. تسعى للريادية والمخاطرة.  
ج. تتجه نحو المنافسة والإنجاز.  
د. تخضع لنظام محكوم بصرامة.

المجموع: 100 نقطة .....

### 2. نمط القيادة، والتي يمكن وصفها بأنها

- أ. إرشاد، وتسهيل أعمال، أو رعاية العاملين.  
ب. تسعى للريادة والأنشطة المبتكرة، أو المخاطرة.  
ج. لا تقبل الأعذار وشديدة في الأوامر وتركز على النتائج.  
د. تهتم بالتنسيق والتنظيم والكفاءة.

المجموع: 100 نقطة .....

### 3. إدارة الموظفين، والتي تؤكد على

- أ. العمل الجماعي والتوافق والمشاركة.  
ب. الإقبال على المخاطر الفردية والابتكار، والحرية، والتفرد.  
ج. تحقيق القدرة التنافسية والإنجاز.  
د. الاهتمام بالأمن الوظيفي، والقدرة على التنبؤ.  
المجموع: 100 نقطة

### 4. التماسك التنظيمي، ويتألف من

- أ. الولاء والثقة المتبادلة.  
ب. الالتزام بالابتكار والتطوير.  
ج. التركيز على الإنجاز وتحقيق الهدف.  
د. القواعد والسياسات الرسمية.  
المجموع: 100 نقطة

### 5. التركيز الاستراتيجي على

- أ. التنمية البشرية والثقة العالية والانفتاح.  
ب. تحصيل الموارد وخلق تحديات جديدة.  
ج. الأنشطة التنافسية والفوز.  
د. الديمومة والاستقرار.  
المجموع: 100 نقطة

### 6. معايير النجاح، تتحدّد من خلال

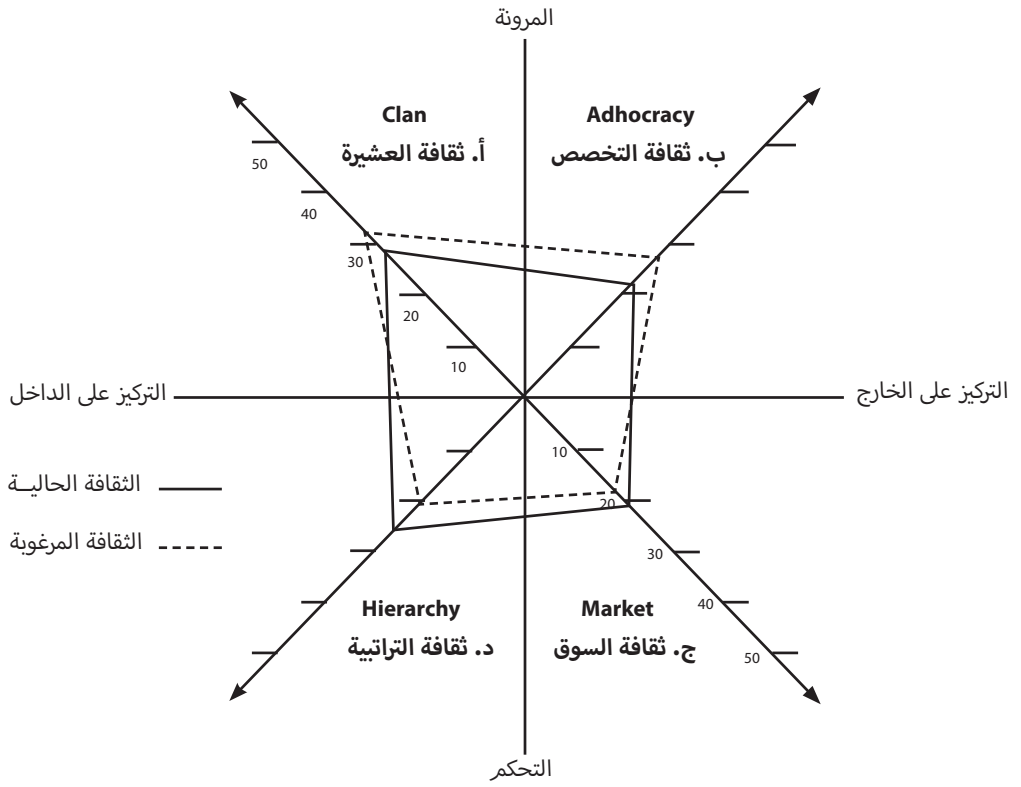
- أ. تنمية الأفراد، والعمل الجماعي، والحرص على المجموعة.  
ب. إنجاز أحدث المنتجات وأفضل الخدمات.  
ج. الربحية في السوق والتفوق على المنافسة.  
د. نتائج فعالة ومضمونة ومنخفضة التكلفة.  
المجموع: 100 نقطة

## تنفيذ الرسم البياني الخاص بقياس الثقافة المؤسسية

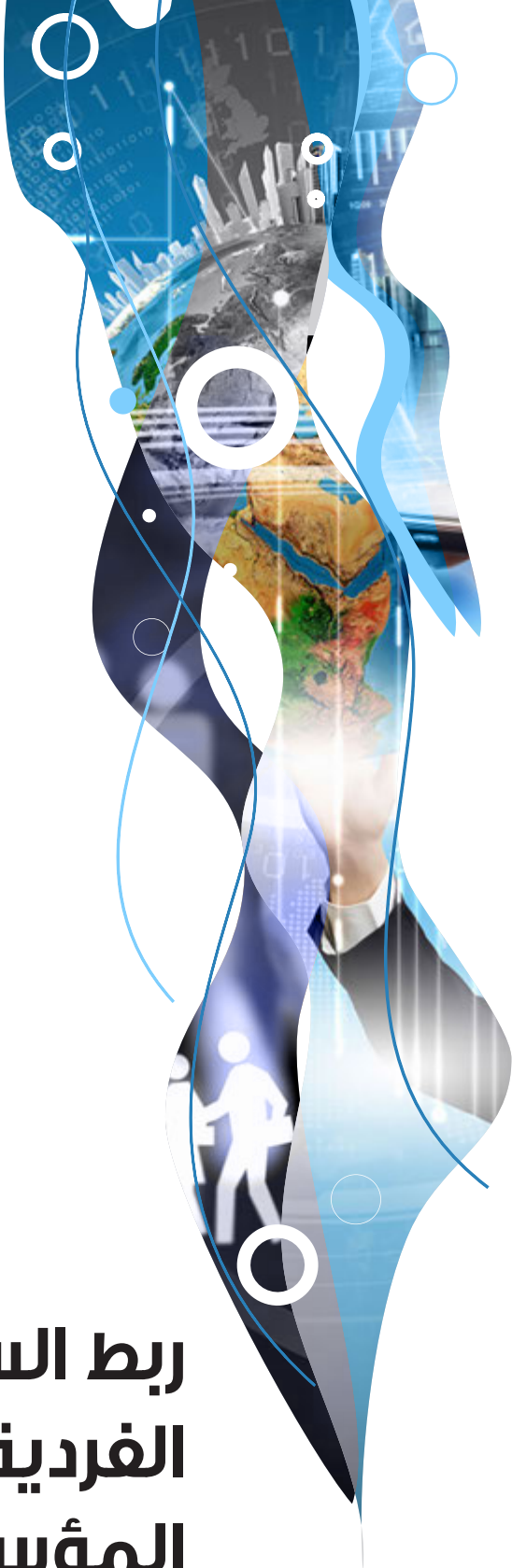
- اجمع النقاط المقررة في أجوبة كل سؤال بحسب أ، ب، ج، د.
- ستكون لديك أجوبة لكل من أ، ب، ج، د.
- اقسّم مجموع النقاط لكل من أ، ب، ج، د على 6.
- أوصل النقاط على الرسم البياني.

السؤال	1	2	3	4	5	6	المجموع	اقسم المجموع على 6
أ. ثقافة العشرة								
ب. ثقافة التخصص								
ج. ثقافة السوق								
د. ثقافة التراتبية								

**ملاحظة:** نفذ الطريقة أعلاه لقياس الثقافة المؤسسية الحالية، ثم كرر الطريقة ذاتها من أجل تحديد الثقافة المؤسسية المرغوبة في المستقبل، وبعد ذلك ارسم النقاط وأوصلها، كما في المثال الآتي:



رسم بياني يوضح مثلاً لقياس الثقافة الحالية لإحدى المؤسسات والثقافة المرغوبة مستقبلاً



**ربط السلوكيات  
الفردية بثقافة  
المؤسسة**





# الكفاءات الأساسية

طرح في العام 1990 كل من سي كاي براهالاد وغاري هامل C. K. Prahalad and Gary Hamel مفهوم الكفاءات الأساسية Core Competencies، والتي تركز على تطوير مجموعة متناسقة من الموارد المتعددة، والتقنيات اللازمة لنجاح عمل المؤسسة، والمهارات التي تميز الشركة عن غيرها في السوق. ولكي تتمكن المؤسسة من الاستمرار في المنافسة، فإنها تحتاج ليس فقط إلى الموارد المادية، ولكن أيضاً إلى الموارد غير الملموسة، مثل القدرة على الإبداع والابتكار، وأن تكون قدرات وسلوكيات المدراء والموظفين متنسقة مع ثقافة المؤسسة.

وبحسب براهالاد وهامل فإن تطوير الكفاءات الأساسية تؤدي إلى تطوير المنتجات الأساسية، وهذا يفسح المجال لتطوير منتجات إضافية، والتي يمكن استخدامها لتقديم العديد من المنتجات للمستخدمين النهائيين. ولذا فإنه من المهم تحديد الكفاءات الأساسية «عبر» كل وحدات وأقسام الشركة، وتطوير المدراء وتمكينهم من التكيف مع التغيرات، والمساهمة في اكتشاف الوسائل الكفيلة بالسيطرة على موارد الشركة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

ولذا، فإن الكفاءات يتم تحديدها على أساس كتل ومجموعات Clusters، أي إنها كتل «تتخطى» الوحدات والأقسام، وتجمعها ضمن تصنيفات تسمح للمؤسسة تحديد ما إذا كان لديها القدرات اللازمة لتحقيق أقصى قدر من التأثير في مجالها، وأن تحدد أين توجد هذه القدرات في أي مكان في المؤسسة، وأن تحدد متطلبات العمل في الوظائف المماثلة على المستوى المؤسسي، وبالتالي تصميم برامج منظمة للتطوير الوظيفي.

الكفاءات الأساسية Core Competencies تشمل القدرات والخبرات الفنية الفريدة للمؤسسة، وهي تشمل كل ما يميزها عن غيرها في السوق، ويشمل ذلك التقنيات والمنهجيات والاستراتيجيات والعمليات التشغيلية. كما أنها تشمل الكفاءات السلوكية للأفراد، لأن هذه تحدد القدرات التنظيمية.

الكفاءات الأساسية توضح القدرات المهمة المطلوبة في جميع الوظائف، والتي يمكن ان تسهم بصورة مجتمعة في تحقيق النجاح الشامل للمؤسسة. وفي الوقت نفسه، قد تختلف أهمية الكفاءات الأساسية وفقاً للواجبات الوظيفية. هذا النهج يتطلب من الشركة السعي

لربط سلوكيات الأفراد مع ثقافة المؤسسة.

وعلى أساس ذلك، يتطلب هذا المنهج أولاً تحديد الكتل والمجموعات التي تحدد ما يميز المؤسسة من كفاءات أساسية. كما يتطلب المنهج ثانياً، تقييم العاملين على أساس ثلاثة محاور أساسية، ترتبط بتحقيق تواجد الكفاءات الأساسية، وتتسق مع ثقافة المؤسسة، وهي:

- **المهارات الصلبة، Hard Skills:** والمقصود بها هنا تلك المهارات التخصصية - الاحترافية، مثل البرمجيات والكمبيوتر، والمحاسبة وغيرها من التخصصات المرتبطة بالقدرة على تنفيذ المهام المحددة في الوصف الوظيفي/ التخصصي/ الاحترافي.
- **المعرفة Knowledge:** وهي تحدد المستوى الأكاديمي، أو الخبرة التي ينبغي توافرها لدى الموظف للقيام بمهام عمله.
- **المهارات الناعمة، Soft Skills:** يُقصد به تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره بصورة مقنعة ولبقة، وقدرته على التواصل والاتصالات، واستخدام السلوكيات القيادية التي تميز علاقته مع الآخرين، والمبادرة، والتفاعل مع الزبائن أثناء خدمتهم، والعمل ضمن فريق عمل مشترك، التواصل الفعّال، إدارة الوقت، الاستعداد للتعلم، إدارة الأفراد، القيادة الفاعلة، إدارة التغيير، حلّ الخلافات، التفكير الجانبي... إلخ. وهذه المهارات تحدد السلوك Behaviour المطلوب من الموظف، وهي تحدد الخصائص الشخصية التي يجب أن تتوفر لديه لكي ينجح في بيئة العمل.

لقد أشار تقرير لهيئة الإذاعة البريطانية (بي بي سي) بتاريخ 14 يناير/ كانون الثاني 2015 إلى أن «المهارات الناعمة»، Soft Skills، قد حسّنت الإنتاجية وخفضت تكاليف التشغيل في بريطانيا بمقدار 88 مليار جنيه إسترليني (أكثر من 130 مليار دولار) سنوياً على الأقل.

والياً، فإن هناك قناعة لدى المعنيين بشؤون الاقتصاد وإدارة العمل بضرورة أخذ «المهارات الناعمة» على محمل الجد أكثر من أي وقت مضى، لأنها أصبحت محورية في تحديد عوامل نجاح الأعمال. ويتحدث الخبراء عن أن عدم توافر المهارات الناعمة لدى قوى العمل يؤدي إلى عواقب سلبية، مثل زيادة تكاليف التشغيل، خسارة الأعمال للمنافسين، كثرة المشاكل في تلبية معايير الجودة، التأخير في تقديم منتجات أو خدمات جديدة... إلخ.

إن منهج الكفاءات Competencies يسعى إلى الجمع بين هذه المكونات الأساسية من خلال ربط الاستراتيجية المتوخاة، والثقافة المؤسسية المصاحبة لتلك الاستراتيجية، بالسلوكيات التي ينبغي توافرها في الموظف. هذا التوافق بين سلوكيات الفرد وثقافة المؤسسة هو ما يطلق عليه «Cultural Fit»، بمعنى أن سلوكيات الشخص وقدراته تناسب ثقافة الشركة ورؤيتها المستقبلية.

مثل هذا التوجه يحتاج إلى ربط السلوكيات الفردية بثقافة وقيم وموارد المؤسسة، مع التركيز على كيفية تحقيق النتائج، وليس فقط النتيجة النهائية بصورة مجردة. هذا النهج يسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وسد الفجوة بين إدارة الأداء وتطوير الموظفين من خلال بيئة دائمة التعلم تنمو مع المتغيرات في سوق العمل وتتناغم مع آخر التطورات التكنولوجية، أو أنها تقود تلك التطورات من خلال الابتكار وريادة الأعمال.

## مثال عملي على استخدام نهج الكفاءات

إن كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في طريقة تحديد الكفاءات الأساسية التي تحتاجها للنجاح. فمثلاً، إن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حدّدت خمس عشرة كفاءة أساسية، ولخصت من خلالها القدرات التي تعتبرها مهمة في جميع الوظائف، والتي تسهم بصورة مجتمعة في تحقيق النجاح الشامل للمنظمة. ووزعت الكفاءات الخمس عشرة على ثلاث كتل clusters مصنفة بذلك احتياجها لثلاث مجموعات من الكفاءات، أولها موجهة لتحقيق النتائج delivery-related competencies، و مجموعة ثانية من الكفاءات موجهة للتعامل مع الآخرين وبناء العلاقات interpersonal competencies، ومجموعة ثالثة موجهة للتأكد من وجود قدرات التخطيط الإستراتيجي strategic competencies.

• **المجموعة الأولى:** تحتوي على ست كفاءات موجهة لتحقيق النتائج، وهي: التفكير التحليلي Analytical Thinking، التركيز على الإنجازات Achievement Focus، مهارات الصياغة Drafting Skills، التفكير المرن Flexible Thinking، إدارة الموارد Managing Resources، العمل الجماعي وقيادة الفريق Teamwork and Team Leadership.

• **المجموعة الثانية:** تحتوي على خمس كفاءات موجهة لبناء العلاقات، وهي: التركيز على الزبون Client Focus، الحساسية الدبلوماسية Diplomatic Sensitivity، التأثير Influencing، التفاوض Negotiating، المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge.

• **المجموعة الثالثة:** تحتوي على أربع كفاءات موجهة للتخطيط الإستراتيجي، وهي: تطوير المواهب *Developing Talent*، محاذاة الأولويات التنظيمية *Organisational Alignment*، التشبيك الإستراتيجي *Strategic Networking*، التفكير الإستراتيجي *Strategic Thinking*. وبعد ذلك، طرحت المنظمة تعريفات محددة لكل كفاءة، ومن ثم حددت خمسة مستويات لكل كفاءة، وقامت بتعريف المستويات الخمسة لكل واحدة من الكفاءات. وعلى أساس ذلك، تقوم المنظمة بتقييم جميع الموظفين في جميع الدوائر والأقسام لاستكشاف مستوى كل واحد منهم مقارنة بالكفاءات التي تعتبر أساسية من أجل نجاحها في أداء مهماتها.



الكتل الثلاث للكفاءات الأساسية لمنظمة OECD

المصدر: [www.oecd.org/careers/competency\\_framework\\_en.pdf](http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf)

# مؤسسة الشمروك

في كتابه الذي صدرت طبعته الأولى في 1989 بعنوان Age of Unreason طرح عالم الإدارة تشارلز هاندي Charles Handy مفهوم مؤسسة «الشمروك» Shamrock Organization، وقال إن المؤسسات الفاعلة ستتحول إلى ما يشبه زهرة الشمروك، وهي زهرة أيرلندية (تمثل الشعار الوطني لأيرلندا، وترتبط بالاحتفالات السنوية لعيد القديس باتريك) تتكون من ثلاث وريقات، واعتبر أن هذه الوريقات الثلاث تمثل ثلاثة أجنحة أساسية تحتاجها المؤسسات الناجحة في القرن الحادي والعشرين، وهي كما يأتي:

- **الوريقة الأولى:** تمثّل مجموعة الموظفين الأساسيين المحوريين Core Staff الذين تعتمد عليهم المؤسسة بصورة جوهرية، وهم من المهنيين المؤهلين الذين يعملون في بيئة تشجع على «ثقافة تنفيذ المهمة» Task Culture.
  - **الوريقة الثانية:** تمثّل الأقسام غير الأساسية للشركة، وهذه يمكن أن تتعاقد الشركة Subcontract مع المهنيين العاملين لحسابهم الخاص أو الفيين أو المؤسسات المتخصصة الصغيرة، وهؤلاء ربما يعملون في بيئة تشجع على «ثقافة تنفيذ الأدوار» Role Culture، أو حتى ربما في بيئة تحث على «ثقافة الاهتمام بالأفراد» Person Culture.
  - **الوريقة الثالثة:** تمثّل مجموعة من الأعمال والنشاطات التي يمكن أن يقوم بها أشخاص على أساس دوام جزئي Part Time أو Freelance، وهؤلاء تحتاجهم المؤسسة لملء الفجوات، وهم يعملون في بيئة تحث على «ثقافة تنفيذ الأدوار».
- إن نجاح مؤسسة الشمروك في الاستعانة بمصادر خارجية يعتمد على ثلاثة أمور وهي:

1. القدرة على تحديد الأدوار المطلوبة بدقة لمعرفة ما يجب توفيره.
2. القدرة على قياس ما تم توفيره فعلاً، وبالتالي تحديد درجة التطابق مع المواصفات.
3. القدرة على إجراء تعديلات مباشرة إذا لم يتم تحقيق المواصفات.

على سبيل المثال، قد تكون لشركة برمجيات مجموعة أساسية من المهندسين Core Staff مسئولين عن تصميم البرامج وتسويق المنتجات والخدمات، ويمكن أيضاً لهذه الشركة الاستعانة بمصادر خارجية لإدارة الموارد البشرية ودفع الرواتب وضبط الحسابات، ويمكنها

أيضاً أن تتعاقد مع وكالة للإعلانات على شبكة الانترنت أو لتصميم موقعها الإلكتروني.

وقال هاندي إن هذه الطريقة في إدارة المؤسسات ستزداد، وإنه في الوقت الذي لا تعطي مؤسسة الشمروك الاستقرار لموظفي العقود، إلا أن المتخصصين الذي يلعبون أدواراً مهمة يستطيعون دائماً الحصول على أعمال بصورة مرنة ومحفزة مع مجموعة متنوعة من المؤسسات الأخرى وأصحاب العمل.

وأشار هاندي إلى أن على الذين يرغبون في استقرار عملهم في مؤسسة ما أن يمارسوا الأعمال التي تدخل في الأقسام المحورية وأن يكونوا من المحوريين Core Staff وأن تتسق سلوكياتهم الفردية بثقافة المؤسسة. أما الآخرون فإن عليهم أن يوفقوا أنماط حياتهم وسلوكياتهم الفردية بحسب المتغيرات التي تفرضها بيئة السوق.

## أنموذج ثقافة «غوغل»

تعتبر شركة «غوغل» واحدة من أهم الشركات التي تستخدم قيمها وثقافتها في طريقة إدارة أعمالها، وتشترط على من يعمل لديها أن يتواءم مع متطلبات بيئة العمل الخاصة بها. ومن بين الإرشادات الرئيسية التي تطرحها «غوغل» لموظفيها ما يأتي:

- ركّز على المستخدم وكل شيء يتبع ذلك.
- ركّز على توفير أفضل تجربة ممكنة للمستخدم، بدلاً من التركيز على الأهداف الداخلية الخاصة بالشركة.
- من الأفضل أن تفعل شيئاً واحداً بصورة ممتازة، ممتازة فعلاً.
- التنفيذ السريع أفضل من البطيء.
- اعتماد الديمقراطية في تطوير أعمال الويب باستخدام أكثر من 200 إشارة ومجموعة متنوعة من التقنيات لتحديد شعبية أي صفحة على الشبكة الإلكترونية أو أي خدمة، وعلى أساس ذلك يتم تطوير البرمجيات مفتوحة المصدر، من خلال الجهد الجماعي لكثير من المبرمجين.
- لا تحتاج إلى أن تكون في مكتبك للوصول إلى المعلومات، من التحقق من البريد الإلكتروني

والتقويم إلى مشاهدة أشرطة الفيديو، ناهيك عن عدة طرق مختلفة للوصول إلى محرك البحث لمستخدمي الهواتف النقالة.

• يمكنك كسب المال دون أن تفعل الشر.

• هناك دائماً مزيد من المعلومات يمكن الوصول إليها سواء في البحث في أرشيف الأخبار وبراءات الاختراع والمجلات الأكاديمية ومليارات الصور وملايين الكتب.

• الحاجة إلى معلومات تعبر كل الحدود بأكثر من 130 لغة، ويجب أن تقدم إلى الناس بلغتهم، مع توفير التطبيقات والمنتجات في العديد من اللغات وأشكال يسهل الاطلاع عليها في أي وقت ممكن، مع استخدام أدوات الترجمة لتحسن تنوع وجودة الخدمات التي يمكن أن تقدم حتى في الزوايا الأكثر نأياً من العالم.

• يمكنك أن تكون جاداً من دون أن تلبس بدلة رسمية.

• تحقيق العمل العظيم ليس كافياً، وإنما هي نقطة بداية للحصول على أكثر مما هو متوقع من خلال الابتكار. فمحرك البحث يعمل جيداً حتى عندما تكتب الكلمات مع أخطاء مطبعية.

وعلى أساس تلك الإرشادات، تضح معالم ثقافة «غوغل»، والتي تعتبر سر نجاح الشركة هو «الثقة»، والثقة هي تبادل في اتجاهين مع المستخدم... الشركة تثق بالمستخدم، المستخدم يثق بالشركة، وتستثمر في البنية التحتية من أجل بناء رأس مال الثقة في عصر تزايد فيه ثقافة الاختيار. ولتحقيق الثقة، فإن «غوغل» توظف أفضل الممارسات، مثلاً:

• المهندسون يشكلون نصف العاملين في «غوغل»، لأنهم ينفذون المهمات بصورة منتظمة، وبعد عام واحد من العمل، يعطى المهندس فرصة لتنفيذ أي مشروع يرغب به، ويتم التصويت على «المشاريع الشعبية».

• «الابتكار من كل مكان»، في كل قطاع من قطاعات الأعمال. وتسمح «غوغل» لمن يعمل عندها باستخدام 20 في المئة من وقته لفعل أي شيء يرغب فيه، ويصوّت العاملون للمشاريع التي تنتج عن ذلك وتعتبر واعدة وذات بهجة.

• تخصص غوغل «فرق عمل» لتطوير جميع المنتجات لنقلها إلى حال أفضل.

• كل يوم جمعة، يقف في العادة مؤسس الشركة، لاري بايج Larry Page، وسيرجي برين Sergey Brin، أمام جميع العاملين للإجابة على أي سؤال. وفي العادة ستسمع أحدهم



يقول للمؤسسين: «أعتقد أنكما ارتكبتما خطأ مع...»، وسيجيب أحدهما «لهذا السبب فعلنا ذلك».

- التوظيف في «غوغل» يتبع عملية دقيقة، إذ يتقدم مليوناً شخصاً لكل وظيفة، وهذا يتطلب عملية فحص صارمة ومقابلات تدقيقية.
- جميع القرارات في «غوغل» تستند إلى بيانات وتحليلات، والعودة إلى احتياجات واختيارات المستخدمين.
- كل شخص جديد في «غوغل» يحصل على عناية ودعم لتمكينه من الصعود بمستواه، ويتم تدريبه على متعة العمل والابتكار، والإصرار على البهجة.
- «غوغل» لا تعتمد على الهيكلية، وتخفف من المستويات الهيكلية. ولا تعتمد «غوغل» هيكلًا إلا في حالة الضرورة.
- المدراء «موارد» وليسوا زعماء. إنهم يخدمون فرق العمل التي يشرفون عليها.
- تعتمد «غوغل» مكافآت الأقران، وأي شخص يمكن تسجيل رغبته في منح شخص آخر «مكافأة نظير» قدرها 200 دولار، على ألا يكون الشخص في فريقك المباشر.
- الجميع، في كل مستوى، يحصلون أسهماً في الشركة منذ اليوم الأول الذي يبدأون فيه العمل.

هذه الثقافة التي تعزز بها «غوغل» توضح المسار الجديد في الإدارة المتطورة التي تعتمد على الإبداع وتنشيط روح الفريق الواحد وإفساح المجال لكل شخص أن يتدرب باستمرار، وأن يخصص جزءاً أساسياً من دوامه لتنفيذ مشروعات يبادر بها، ومن ثم يخضع لنمط من الإدارة الديمقراطية في تطوير الخدمات والمنتجات.

## اضمحلال ثقافة «موتورولا»

لماذا لا تصدر شركة موتورولا صناعة الهواتف الذكية، بينما كانت هي أول من صنع هاتفاً نقالاً في العام 1973؟ الإجابة عن هذا السؤال توضح الخلل الذي تقع فيه المؤسسات العظيمة، والتي تعتقد أنها محصنة من المتغيرات في بيئتها.

بداية، فإن «موتورولا» تعتبر واحدة من الشركات الأميركية العظيمة التي تأسست في العام 1928، فهي التي اخترعت الراديو في السيارة، واخترعت أجهزة «ووي توي»، وزوّدت «ناسا» بمعدّات الاتصالات منذ نهاية الخمسينات، وكان الاتصال من القمر بعد الهبوط عليه في العام 1969 اعتمد على أجهزة «موتورولا». وهي أول من اخترع هاتفاً نقلاً في 1973، وصنعت التلفزيون عالي الجودة HDTV، وكمبيوترات اللابتوب، واتصالات الوايرلس، وهي التي ابتكرت نظرية إدارة الجودة «6 سيجما»، إلخ.

في منتصف التسعينات من القرن الماضي كانت قيمتها في السوق نحو 150 مليار دولار، ولكن في العام 2011 سجلت الشركة خسائر فادحة، وتم تقسيمها إلى شركتين، وهما «موتورولا سوليوشنز»، و«موتورولا موبيليتي». وفي مطلع 2012 اشترت شركة غوغل «موتورولا موبيليتي» لدمجها في مؤسستها الكبيرة بقيمة 12.4 مليار دولار... غير أنه وحتى شركة غوغل الناجحة لم تستطع إنقاذها وباعتها في نهاية 2014 إلى الشركة الصينية «لينوفو» بقيمة 2.9 مليار دولار.

كما في تاريخ شركات عملاقة أخرى (مثل ليمان براذرز وجنرال موتورز)، فإن النجاح الكبير يمكن أن يؤدي إلى متاعب كبيرة. فشركة موتورولا كانت معروفة بثقافة تحث على المخاطرة، والاستثمار في التدريب والتطوير، وكان لها ولاء وإصرار موظفيها على النجاح.

سنواتها الأولى تمثلت في الابتكار دون توقف، وتم اختراع الكثير من الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، وكانت تتسيّد السوق، ولا يوجد لها منافس. ولذا قامت قيادة الشركة حينذاك بخلق ثقافة للتنافس الداخلي بين قطاعات وإدارات الشركة من أجل تحفيزهم على الأداء. وقد ساعدت المنافسة الداخلية في إحداث طفرة في قطاعي الاتصالات وأشباه الموصلات.

ثقافة «موتورولا» كانت تصرّ على التنافس الداخلي والابتكار والجودة، وكانت أول شركة أميركية عملاقة تتمدد في الصين منذ 1980، وقد وافق المسؤولون الصينيون حينها لـ «موتورولا» بالعمل في الصين بشرط تعليم موظفيها والموردين الصينيين كيفية صناعة منتجات ذات جودة على الصعيد العالمي.

بعد رحيل الجيل الريادي من قيادة الشركة في العام 2004، تحولت ثقافة التنافس الداخلي إلى «الاقتتال الداخلي المدمر»، وهو ما سميّ بـ «عهد القبائل المتحاربة» داخل الشركة. وبينما كانت «موتورولا» منشغلة بخلافات إدارتها وقطاعاتها الداخلية، لم تلتفت

إلا وشركة «نوكيا» من بلد صغير (فنلندا) تغزو سوق الأجهزة الرقمية.

وفي العام 1997 تخطت «نوكيا» شركة موتورولا كأكبر صانع للهاتف المحمول في العالم من حيث الحجم، واستمر هذا الوضع للسنوات الـ 15 المقبلة إلى أن برزت «أبل» لتتسيّد سوق الهواتف الذكية. وفي مطلع 2012، اشترت غوغل «موتورولا موبيليتي» وحاولت تغيير ثقافتها ودمجها في غوغل، ولكنها فشلت في ذلك، وباعتها في 2014 إلى شركة «لينوفو» الصينية.

الغرور الذي أصاب الشركة واعتقادها بأنها كانت الأفضل وستبقى الأفضل، واشتعال الخلافات الداخلية أدّى لاختفائها من السوق التي كانت هي التي أسست جذور النجاح فيها.

## جمود ثقافة «جنرال موتورز»

في العام 2014 استدعت شركة «جنرال موتورز» ملايين السيارات (من نوع شيفروليه، كوبالتس، بونتياك) بهدف استبدال مفاتيحها المعيبة... وأجرى الكونغرس الأميركي تحقيقاً حول الموضوع. وبحسب «وول ستريت جورنال» في (16 مارس/ آذار 2015)، فإن عدد الذين قتلوا ما بين 2001 و2005 بسبب عطب في نظام الاشتعال (مفتاح تشغيل لبعض أنواع السيارات) قد يرتفع إلى 67 شخصاً. لكن كيف وصلت هذه الشركة العملاقة إلى ما وصلت إليه؟

«جنرال موتورز» تأسست في 1908 في مدينة ديترويت بولاية ميتشيغان الأميركية، لتصميم وتصنيع وتسويق وتوزيع المركبات والسيارات وقطع الغيار، وتربعت على عرش صناعة السيارات، وكانت الأولى في العالم من حيث المبيعات لمدة 77 عاماً متتالية، من العام 1931 حتى العام 2007. وبحسب مجلة «فوربز» في يوليو / تموز 2014، فقد نزلت مرتبة «جنرال موتورز» إلى المركز السادس عالمياً في صناعة السيارات، من حيث الحجم.

في العام 2009 كانت الشركة قد أعلنت إفلاسها، وسارعت الحكومة الأميركية إلى إنقاذها عبر ضخ 33 مليار دولار في موازنتها. وقدرت قيمة ممتلكاتها عند الإفلاس بنحو 82 مليار دولار، بينما وصلت ديونها إلى نحو 173 مليار دولار. وفي 2013 وصل مجموع المساعدات

الحكومية لـ «جنرال موتورز» إلى 51 مليار دولار، واسترجعت الحكومة 39 مليار دولار، وكان التبرير أن ذلك حمى 1.2 مليون وظيفة تعتمد على وجود «جنرال موتورز» (عدد موظفي الشركة عالمياً 212 ألف شخص).

المفاجأة كانت في أبريل/ نيسان 2014، عندما فتح الكونغرس الأمريكي تحقيقاً حول نظام الاشتعال ignition system الذي اعتمده الشركة في بعض سياراتها وتسبب في مقتل أشخاص ما بين العام 2001 و2005، ودفعت الشركة غرامات بسبب الخلل، والحكومة الأمريكية قد تفرض المزيد من الغرامات التي قد تصل إلى 300 مليون دولار.

في يونيو/ حزيران 2014 أقالت الشركة المهندس ريموند ديجيورجيو (بعد خدمة 23 سنة في الشركة) وذلك على خلفية هذه الفضيحة. المهندس - بحسب التحقيق - وافق على استخدام نظام الاشتعال المذكور في 2001 ولكنه - لسبب ما - حاول تغييره بعد ذلك. غير أن المسؤولين في أعلى الهرم رفضوا ذلك، ما اضطره إلى تغيير التصميم من دون رخصتهم في 2005.

واكتشف تحقيق مستقل (من خارج الشركة) أن وفيات لسائقي تلك السيارات حدثت بين 2001 و2005 بسبب خلل في نظام الاشتعال.

عندما حصلت «جنرال موتورز» على مساعدة الحكومة في العام 2009 كانت قد وعدت بتحويل ثقافة الشركة من «ثقافة الكلفة» إلى «ثقافة خدمة الزبائن». غير أن تحقيق الكونغرس اكتشف أن الشركة لم تحرك ساكناً لمدة 11 عاماً (حتى 2012) إلا عندما اكتشف خلل نظام الاشتعال طرف ثالث (من خارج الشركة) يمثل عوائل الضحايا، وأن «ثقافة الكلفة» لم تتغير، إذ لم تهتم الشركة بالزبائن إلا تحت ضغط التحقيق والغرامات.

كما اكتشف التحقيق أن عدم قدرة موظفي «جنرال موتورز» على معالجة مشكلة مفتاح الإشعال يمثل تاريخاً من الإخفاقات. فقد كان جميع من عمل على مشكلة مفتاح الإشعال لديهم صلاحيات كافية لإصلاح الخلل، إلا أنه لم يتخذ أي واحد منهم القرار الحاسم ولم يتحمل أحدهم المسؤولية بصراحة وفاعلية. فقد اشتغل على هذا الموضوع مهندسون، ومحققون ومحامون - لكن لم يطرح أحد منهم المشكلة على أعلى المستويات في الشركة ولم يحلها بأنفسهم. وخلص التحقيق إلى أنه من البداية إلى النهاية فإن الإجراءات مليئة بالفشل، وهذه أدت إلى نتائج مأساوية بالنسبة إلى الكثيرين.

تحقيق الكونغرس أشار إلى «ثقافة سامة» داخل الشركة منعت إثارة القضايا أو معالجة المشاكل. ووصف أحد الشهود ظاهرة GM Salute، وهي أن كل مسئول يضرب تحية للآخر ولكن كل واحد منهم يتجنب المسؤولية، ولسان حاله يردد: «إن المسؤولية تقع على شخص آخر».

وكشف التحقيق عن انتشار ظاهرة GM Nod، وهي ظاهرة الإيماء بالموافقة أثناء الاجتماعات من دون أن تترجم تلك الإيماءة إلى عمل تصحيحي... فعندما يومئ الجميع بالاتفاق على خطة العمل المقترحة، تراهم يخرجون من الاجتماعات من دون نية للمتابعة.

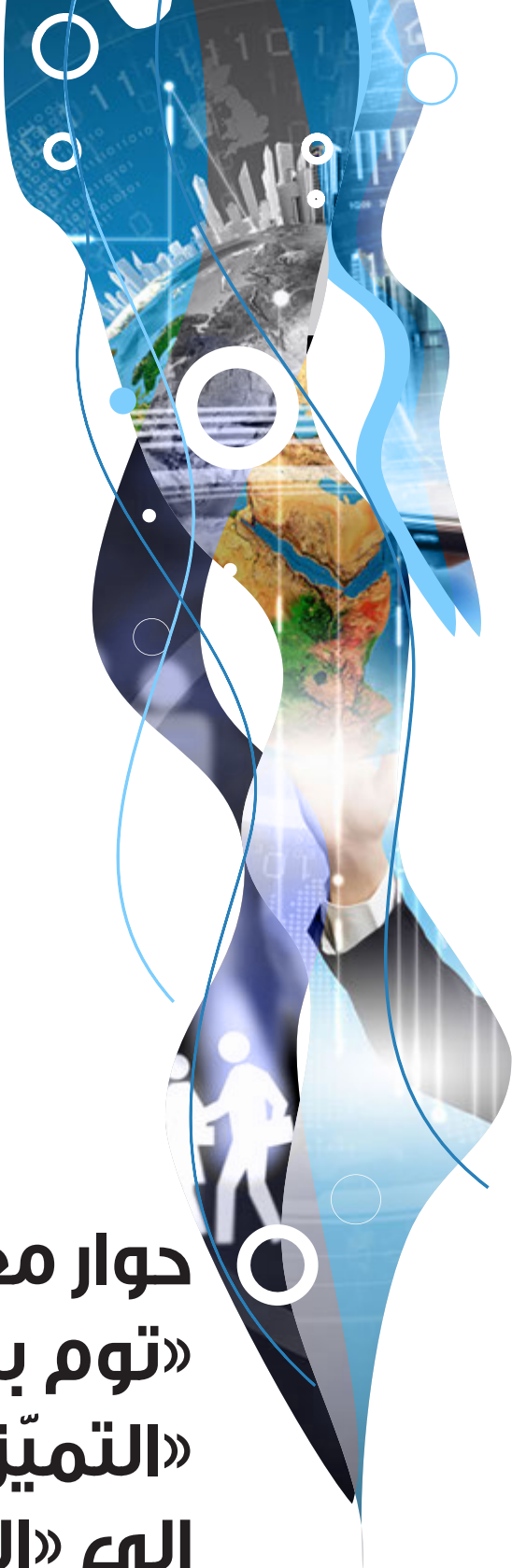
كما قال تحقيق الكونغرس إن الشركة مبتلاة بانتشار «ظاهرة اللجان»، إذ مرت هذه القضية على عدد مذهل من اللجان، وتم اقتراح الحلول بعد الحلول لكنها ماتت في اللجان ذاتها، من دون تحديد هوية صانع القرار الفعلي.

وبينما تقول الشركة إنها لا تهتم بالكلفة عندما يتعلق الأمر بالسلامة، اكتشف التحقيق رسالتان من الإدارة العليا تقول: «الكلفة هي كل شيء»، ما يشير إلى ثقافة متغلغلة في نسيج الشركة لم تتغير.

وخلص التحقيق إلى أنه لم يوجد في الشركة استعجال لحل المشكلة على رغم تعرض سلامة الزبائن للخطر، وأنه كان هناك عدد كبير من الناس (15 شخصاً) ممن تعاملوا مع المشكلة لكن من دون نتيجة إيجابية، ما يعزز القول إنها مشكلة تتعلق بثقافة المؤسسة السامة.

وقد وصفت «نيويورك تايمز» سبب المشكلة في تقرير لها بتاريخ (13 نوفمبر/ تشرين الثاني 2014) بأنها «بيروقراطية مختلة وثقافة سامة».

الرئيس التنفيذي لجنرال موتورز «ماري بارا»، وهي أول امرأة تتسلم مثل هذا المنصب، أصبحت المسئولة الأولى في الشركة نهاية 2013، وكانت هذه أكبر مشكلة تواجهها في بداية رئاستها، وقالت أمام لجنة تحقيق الكونغرس «سنبذل كل ما في وسعنا للتأكد من أن مثل هذا لن يحدث أبداً مرة أخرى... ونحن سنفعل الشيء الصحيح بالنسبة لأولئك الذين تضرروا».



حوار مع  
«توم بيترز»: من  
«التمييز المؤسسي»  
إلى «التمييز الشخصي»





توم بيترز في حوار مع منصور الجمري

المفكر العالمي في مجال الإدارة توم بيترز حلّ ضيفاً على البحرين في 10 يونيو/ حزيران 2014، وقدم ثلاث جلسات نظمتها «مجموعة أوريجين» في مركز الخليج الدولي للمؤتمرات بفندق الخليج تحدّث خلالها عن دور المؤسسات والأفراد في تحقيق التميّز، ونوع القيادة المطلوبة في هذه الفترة التي تشهد متغيرات كبرى على مستوى التكنولوجيا والاقتصاد والسياسة بما يؤثر مباشرة على الخصائص التي يجب أن تتوافر في القيادي المتميز. وإذا كان بيترز قد اشتهر عالمياً منذ العام 1982 بعد نشره كتابه الذي ألفه مع أحد زملائه تحت عنوان «In Search of Excellence» مركّزاً على دور المؤسسات، فإن ما قدمه في البحرين في العام 2014 شمل أيضاً دور الأشخاص في تحقيق التميّز.

التقيت المفكر الإداري العالمي توم بيترز، عندما زار البحرين، ونشرت اللقاء في صحيفة «الوسط» بتاريخ 12 يونيو/حزيران 2014، وفيما يأتي نص اللقاء:

• **الجمري: تحدّثت عن تطوّرات كبرى ستحدث وأن علينا أن نستعد لها وتعامل معها من خلال التميّز، ماذا تقصد بالتطورات الكبرى المقبلة؟**

- بيترز: إننا نلاحظ التغيّر الكبير على كل المستويات، تصور في الماضي أن امرأة مثلاً لديها طفل عمره عامان... ففي الماضي ستري أن الطفل يتحرك في كل جانب والأم تجري



خلفه تحاول ضبطه، أما اليوم فإنك ستجد أن الأم جالسة ومعها هاتف أو جهاز ذكي بينما الطفل جالس بهدوء في عربته مشغولاً بلوحة ذكية مثل الآي باد. هذه التغييرات لا شيء مقارنة مع المنتجات التي يتم تأطيرها حالياً وهي تنطلق من تكنولوجيا الجينات، وعندما تدخل هذه في حياة الناس فإن ما لدينا سيكون لا شيء مقارنة بما سيتوافر من إمكانيات كبرى تستعيز عن كثير من النشاطات التي يقوم بها البشر حالياً، وما سيحدث حينها ليس سهلاً التنبؤ به، ولكن ما هو مؤكد أننا مازلنا في البدايات الأولية لمتغيرات كبرى سيشهدها العالم، وعلينا أن نستعد لذلك، والذين سيحققون النجاح هم الذين سيتميزون على المستوى الشخصي أولاً. لن يكون الأمر سهلاً، ستكون هناك تحديات كبرى على جميع المستويات في الطفرة التكنولوجية المقبلة، فهناك حالياً الحوار مع الأديان بشأن الطفرة المقبلة، لأن التكنولوجيا الجينية ستغير كثيراً ما تعود عليه البشر لحد الآن. التبعات العسكرية لهذه الطفرة ستكون كبيرة جداً أيضاً، وهناك حديث أن الصين تطور حالياً جينات ينتج عنها جنود أطول وأكثر قوة، أكثر صحة وأكثر تحملاً، وأكثر ذكاء، وما أعرفه أن هناك بحثاً أخرى في أميركا أيضاً في هذا الجانب، لأننا (الأميركان) ربما لن يروق لنا أن نترك هذا المجال للصين فقط...

وعليك أن تتصور حجم التحديات المستقبلية الناتجة عن هذه التطورات التي ستهدئ الأسس التي تعودنا عليها لحد الآن. هناك التطور في الغذاء إذ إن البحوث تجري حالياً لإنتاج غذاء معادل إلى اللحم من دون الحاجة مثلاً إلى بقر لإنتاجها، وهناك المخترعات مثل الشريحة التي ستزرع في جسم الإنسان لتكتشف أن هذا الشخص سيصاب بسكتة قلبية، قبل أن يعرف ذلك الشخص نفسه، وتقوم الشريحة بالاتصال تلقائياً بأقرب مستشفى لكي ترسل له سيارة إسعاف وتجرى له إسعافات ومعالجة سريعة قبل الإصابة بالجلطة.

هناك الآن تقنيات معلوماتية متطورة موصولة بقواعد معلومات ذكية تختبر الخيارات الاستثمارية في مجال معين من السوق وتعطي رأياً لمجالس الإدارات بشأن أفضل الاستثمارات، من دون الحاجة إلى تدخل بشري.

بصورة عامة، فإن البشرية تترقب طفرات كبرى بسبب المخترعات المرتقبة من أربعة علوم رئيسية وهي الجينات والروبوت والمعلوماتية المتطورة وتقنية النانو، وهذه جميعها ستحدث اضطرابات في عوالم المال والاقتصاد والسياسة والفكر والاجتماع. انظر إلى أثر وسائل التواصل الاجتماعي، مثلاً، على الربيع العربي خلال السنوات الأخيرة، ولنتصور

حجم التحديات من كل جانب مع التغييرات الكبرى خلال العشرين سنة المقبلة مثلاً.

• **الجمري: تحدّث عن «التمييز الشخصي»، ولكن كتابك الذي بدأت شهرتك العالمية من خلاله في العام 1982 كان يتحدّث عن «التمييز المؤسسي»، فهل كنت تتوقع أنك ستغيّر التركيز من المؤسسة إلى الشخص قبل أكثر من ثلاثة عقود، ولماذا؟**

- بيترز: لا لم أتوقع ذلك في العام 1982، عندما كتبت ذلك الكتاب مع أحد الزملاء فإنني اعتمدت على أمور سابقة، وذلك لأنني من جيل كان يرى أن الشخص إذا كان محظوظاً فإنه سيحصل على وظيفة في مؤسسة، وأن هذه الوظيفة ستكون معه مدى حياته، فقبل الحرب العالمية الثانية، مثلاً، في أميركا كان الفرد البالغ من العمر مثلاً 21 عاماً يبحث عن وظيفة، ربما في مصرف، والمتوقع كان أنه سيبقى في تلك الوظيفة حتى تقاعده عندما يبلغ 65 عاماً. كان الحديث في أميركا عن «وظيفة مدى الحياة» بشيء مماثل لما يطلق عليه wage slavery (عبودية الفرد للعمل المأجور). تغير هذا الوضع لاحقاً، وأصبحت المؤسسات عرضة لتغييرات وضغوط من سوق العمل وكان عليها أن تتميز لتبقى وتتمو، وقد طرحنا متطلبات التمييز (وهي مازالت قائمة) والتي تتمثل في عدة جوانب من بينها ضرورة تحرك المؤسسة لتحقيق النتائج، وأن تمكّن أفرادها وتفسح لهم المجال للإبداع والتطوير، وأن تركز على خدمة الزبائن، وأن تكون لديها قيادة ناجحة في العمل ذات أهداف، وأن تدير نشاطاتها بالاعتماد على الصيرورة المستمرة والمعتمدة على الحقائق، وأن تنمي شراكاتها مع الآخرين، وأن تكون مستعدة للمساءلة العامة.

التطورات في العقود الماضية أضافت أنماطاً حياتية أكثر تعقيداً، إذ إن الشاب في أميركا، وفي غيره من الأماكن يعلم أنه سواء كان متعلماً أم غير متعلم فإن عليه أن يعيش من خلال استخدام ذكائه، وأنه ربما سيعمل في عشرين مؤسسة مختلفة في سنوات حياته، وأن تميزه الشخصي ضرورة حياته بالنسبة له وبالنسبة للمؤسسة التي ستستعين بخبراته ومهاراته، ولذا فإن البحث عن التمييز يجب يكون على الجانب الشخصي بالإضافة إلى الجانب المؤسسي.

• **الجمري: كأنك تتحدث عن إنسان يعيش في الخطر دائماً؟**

- بيترز: هناك جوانب إيجابية، فالشخص لم يعد عبداً للأجر الذي يتقاضاه، ولم يعد خاضعاً لسيد العمل الذي كان يتحكّم في مصيره، نعم إن الجيل الجديد أكثر عرضة للاضطرابات بسبب المتغيّرات... ولكن لو نظرنا إلى الأجيال التي سبقتنا، فإنها مرتت عليها

تحديات مختلفة مثل الحربين العالميتين، والكساد العظيم الذي سبق الحرب العالمية الثانية، ولذا فإن كل زمان له ظروفه، وبالتالي فإن علينا أن نواجه التحديات التي نعيشها ونستعد للمتغيرات المقبلة.

• **الجمري: ولكن كل الحديث عن تمكين الأشخاص داخل المؤسسات، فإن المؤسسات الكبرى حالياً، مثل شركة أبل، لديها قيادة فرضت رؤيتها ومن يعمل داخل المؤسسة مربوط أيضاً بإطارها، فكيف نوفق بين الطرفين؟**

- بيترز: علينا أن نفرّق بين الأمور، نعم لو أن هناك شخصاً يوصف بأنه مستبدّ في إدارته فلربما كان المؤسس المشارك لشركة «أبل» ستيف جوبز الذي ربما كان من أسوأ الرؤساء الاستبداديين في طريقة عمله، وكان يصرّ على أسلوبه في تنفيذ المهمات، ولكن هناك أمران يحدثان في آنٍ واحد... مثلاً حالياً الجميع يتكلم عن وسائل التواصل الاجتماعي، وكنت الأسبوع الماضي في ألمانيا أتحدث إلى العاملين في شركة تصنع معدات طبية متطورة، وقلت لهم إنه في عالم اليوم حيث تنتشر وسائل التواصل الاجتماعي فإنه قد تخسرون قيمة الماركة لديكم في ليلة واحدة، فكل ما هناك أن قصة سيئة عن إحدى منتجاتكم تنتشر على وسائل التواصل الاجتماعي وبعدها تذهب إلى كل ما يتوافر على الإنترنت و5 ملايين شخص قد يتصفح تلك القصة في وقت قياسي في كل أنحاء العالم، ولذا فإن كل شخص داخل المؤسسة مسئول عن الشركة وسمعتها، وهذا سيتطلب تمكين موظفي الشركة لكي يدافعوا عن السمعة. ولو كنت عضواً في فريق لتطوير أحد المنتجات، فإنك قد تتعامل مع 30 شخصاً من شركات مختلفة وربما من 15 بلداً مختلفاً، وهذا لم يكن يحدث في الماضي. وبالتالي، إن هناك جانب تمكين الأشخاص داخل المؤسسات، ولكن هناك أيضاً ضرورة الالتزام بالإطار المؤسسي، ولذلك فأنت بحاجة إلى الجمع بين متناقضين في آنٍ واحد، وأن نتعايش مع كل هذه المتطلبات وأن تميّز وأن تتفوق.

لنتصور أيضاً أنني عضو في فريق عمل من مؤسسة، وأنت من مؤسسة أخرى، وأن علينا أن نتشارك في مشروع ما، فإن من الضروري أن أحسن إليك حتى لو لم تكن أنت مسئولاً المباشر، لأنني لو لم أحسن إليك فأنت تستطيع أن تقول للآخرين ألا يتعاملوا معي بسبب خبرتك في مشروع مشترك، ولذا فإن الشخص المميّز في الذكاء والأداء يجب ألا يكون بغياً لأنه لن يحقق الكثير في حياته عندما يتعامل مع الآخرين.

• **الجمري: عوداً إلى كتابك الأول في العام 1982، يبدو أنك كتبتة محاولاً الاستفادة من الطريقة اليابانية في الإدارة والتي تعتمد على إدخال الثقافة وتطوير ولاء الأفراد داخل المؤسسة، ولكن بعد أن كتبت ذلك الكتاب بعدة سنوات (مع نهاية ثمانينيات القرن الماضي) أصيب الاقتصاد الياباني بنكسة لم يستطع لحد الآن أن يتعافى منها بشكل كامل، فهل مازالت تلك الدروس قائمة ومفيدة للمؤسسات؟**

- بيترز: أولاً كما أقول دائماً أنا لستُ خبيراً في الاقتصاد الياباني، ولا أعرف إذا كان أسلوب الإدارة سبباً فيما حدث للاقتصاد، أو أن هناك سبباً آخر له علاقة بالأمر، مثلاً الإدارة المالية الرديئة (وهي شيء مختلف). أعلم ما يقال إن اليابان لديها ثقافة الطاعة للرؤساء، وهذا لا يتسق مع ثقافة ريادة الأعمال ومساءلة الرؤساء في أميركا مثلاً. فالثقافة الأميركية مختلفة عن اليابانية في جوانب عديدة، ونحن مجتمع يتكون من مهاجرين أساساً (بعكس اليابان)، وطاقت المهاجرين تختلف لأن المهاجر لديه أعصاب أقوى، وهو قد ترك عائلته خلفه بحثاً عن رزقه، وعليه أن يعيد ابتكار نفسه من أجل أن يعيش، ولذا نرى الجيل الثاني من المهاجرين يؤسسون شركات أكثر من المواطنين الآخرين. أعلم كل هذه الفروقات، لكن ما طرحناه في العام 1982 له ارتباط بتحقيق التميّز وأن نصبح أكثر رياديين.

أنا كنت في الصين مؤخراً، في شنغهاي، وما رأيته أيضاً أن هناك طاقت تبحث عن التميّز والريادة، وأنا في الحقيقة لا أدري لماذا يسمّون النظام في الصين بالشيوعي، لأنه أبعد ما يكون عن الشيوعية بالنسبة للأفراد الذين يقوم عليهم النجاح، وترى أن معظم الصينيين هاجروا من الأرياف إلى المدينة، وأن عليهم أن يتفوقوا من أجل أن يعيشوا في مكانهم الجديد، وعوامل النجاح واحدة في عالمنا اليوم.

الحائز على جائزة السلام محمد يونس (بنغلاديش)، مؤسس بنك جرامين الذي يساند أفقر الفقراء، لديه مقولة إننا جميعاً رجال أعمال في البداية، فهناك النجار والماهر وغيره، ومن ثم جاءت الشركات وحوّلنا إلى أجزاء منها. وهذا صحيح، فالنجاح يبدأ من الأفراد والمؤسسات التي تخنق الأفراد لا تنجح.

• **الجمري: هل الحماس الذي تراه لدى الأفراد في كل أنحاء العالم من المفترض أن يحوّلهم إلى ناجحين ومبتكرين مثل «ستيف جوبز»؟**

- بيترز: لا، هذا لا يعني أن أي شخص سيصبح مثل ستيف جوبز. لو راجعت ما يحدث في «سيليكون فالي»، وادي السيليكون في جنوب سان فرانسيسكو بالولايات المتحدة الأميركية،

والذي يُعدّ الموطن الرئيسي لأنجح شركات التقنية في العالم، فعدد الشركات التي تنقل هناك أكثر من عدد الشركات التي تنجح، فهذه المنطقة تنجح لأنها لا تخاف من الفشل، وأن الشخص الذي عمل أفضل ما يمكن أن يقوم به ولم ينجح تتم مكافأته بالاستمرار في دعمه للقيام بأعمال أخرى. مكافأة الأفراد الذي يحاولون النجاح ولا يتوقفون مهم جداً لتحقيق النجاح. وحالياً فإن الصينيين يعملون على تطوير نهجهم التعليمي، وهم يسعون إلى تغييره من تحقيق أعلى أرقام النجاح في الامتحانات القائمة على الحفظ، إلى تطوير التفكير الإبداعي بالاعتماد على الذات وذلك من أجل تطوير ريادةيين في الحياة يعتمدون على التميز باستمرار.

• **الجمري: في كتابك «Thriving on Chaos» الذي صدر في 1987 وهو العام الذي شهد انخفاضاً حاداً في بورصة نيويورك، تحدثت عن الازدهار أثناء الفوضى، من خلال المرونة والالتحاق بركب التغيير أو استباقه، ولكن هل ينطبق حديثك هذا على ما حدث بعد الأزمة المالية العالمية في 2008؟**

- بيترز: نعم من الممكن، ولكن هذا طبعاً يفترض أنك نجوت من هول ما حدث، وهو أمر ليس تافهاً، ونحن نعلم الآن أنه كنا سنكون في حال أسوأ لو لم نقم ببعض الخطوات الذكية بعد ذلك. هناك مقولة جيدة للكاتب «نسيم نيكولاس طالب» الذي ألف الكتاب الشهير «البجعة السوداء»، والذي تحدث عن التأثير المدقع لأحداث نادرة وغير متوقعة، فقد ألف كتاباً جديداً مؤخراً بعنوان «Antifragile» تحدث فيه عن خاصية «مضادة للهشاشة»، وكيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من الصدمات لكي تزدهر وتتمو عندما تتعرض لتقلبات عشوائية غير متوقعة.

من الناحية الشخصية، أرى إن العناوين الرئيسية للصحف اليومية بصورة عامة تبعث على الإحباط، إذ مازال لدينا مليار ونصف المليار إنسان يعيشون تحت خط الفقر المدقع، وهناك عنف في كل زاوية من زوايا العالم، وأنا من محبي الهند ولكن الأخبار الأخيرة عن ازدياد اغتصاب النساء يجعل شعري يصعد إلى الأعلى، وهناك الكثير من الأخبار المماثلة. ولكننا جميعاً نحاول أن نتخطى ذلك لكي نورث شيئاً مختلفاً لإبنائنا، ونحن جميعاً نسعى للريادة، وليس بالضرورة أن نصبح مثل ستيف جوبز، ولكن كل إنسان يسعى لتجريب شيء جديد، وهذا التوجّه الإنساني نراه لدى أطفالنا حالياً المولعين بالألعاب الإلكترونية... الكثير يعتقدون أن هذه الألعاب تعلم الشر، ولكن في الواقع أن الألعاب الإلكترونية التي أتحدث عنها وتنتشر بين أطفالنا حالياً تعطيهم شيئاً مختلفاً، وهو كيفية الفوز أمام

الصعاب، وتلاحظ أن الأطفال لا يلعبون دائماً من أجل الفوز وإنما يلعبون من أجل أن يحسنوا أداءهم، وهذا التحسين المستمر هو ما يخلق ثقافة رياضية لديهم، وهؤلاء الأطفال يعرفون أكثر من غيرهم أنه لكي ينتقلوا من مستوى إلى مستوى أعلى فإن عليهم أن يجربوا كثيراً وأن يفشلوا كثيراً قبل أن يحققوا النجاح الذي يسعون إليه.

### • الجمري: وهناك الألعاب الجماعية التي تربط الأطفال عبر الكمبيوتر...

- بيترز: نعم، وهؤلاء عليهم أن يلعبوا كفريق واحد مع أناس لا يرونهم، ويتنافسون معهم ويقارنون أداءهم مع غيرهم بغض النظر عن أماكن تواجدهم في أي مكان في العالم. هؤلاء الأطفال يجربون باستمرار ويتعاونون باستمرار، وهؤلاء رياضيون لأنهم يتدربون على ذلك من خلال هذه البرامج التي يتعلمون فيها كثيراً من الصفات الحسنة.

أضف إلى ذلك التطور الأخير في التعليم والذي يطبق عليه مصطلح «MOOC»، وهو فتح التعليم بصورة واسعة جداً ومجاناً عبر الإنترنت بهدف إيصال أفضل المناهج التعليمية من أفضل الجامعات لكل من لديه جهاز كمبيوتر، ما يعني أن العالم مقبل على فتح التعليم بصورة غير مسبوقه في التاريخ البشري، وانتظر حتى تتوسع هذه الظاهرة الجديدة لترى الأثر الكبير جداً لها. فهذا يعني أن فلسطينياً يعيش في ظروف صعبة ستكون لديه الفرصة المماثلة لدراسة منهج متطور من أفضل الجامعات، تماماً كما هي الفرصة المتوافرة لأمثالي ممن يعيشون في أميركا. وهذا النوع من التعليم سيخلق مساواة عالمية في التحصيل العلمي ونتأجه ستكون كبيرة جداً.

### • الجمري: تحدثت عن إعجابك بالطاقات الريادية في الصين، ولكن أين هي الماركات الصينية التي تنافس الماركات العالمية؟

- بيترز: سيكونون هناك يوماً ما، لا تستعجل عليهم، القادة الصينيون كانوا يهدفون لرفع مستوى المعيشة، وهو ما يحققونه حالياً بخلاف النظرية الشيوعية التي بشر بها كارل ماركس، ولو كان ماركس حياً لضحك على تسمية النظام الصيني بالشيوعي، إذ إنهم حالياً ينشئون أفراداً على النهج الرأسمالي يسعون لمنافسة الآخرين في مختلف المجالات، وخلال العقود الثلاثة انتشرت الملكية الشخصية، ولا شيء شيوعياً في ذلك، وستكون لديها ماركاتهم العالمية في السوق، ولكن تذكر أن السوق الصينية كبيرة جداً ولديه 700 مليون زبون داخلي، وبالتالي فإن تركيزهم قد يذهب لإشباع رغبات هذه السوق الكبيرة جداً في بادئ الأمر. وهم حالياً ينشئون جامعات عظيمة وكثيرة، وبعد 20 سنة سيكون وضعهم مختلفاً جداً.



# المراجع







## مراجع

1. أدريان فورنهام، الفيل في غرفة مجلس الإدارة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، دراسات مترجمة رقم 69، 2014.
2. إياد بن أمين مدني، مفهوم القبيلة فكرة رومانسية عن الصحراء أم مؤثر سلبي في التنمية؟، صحيفة الحياة، 15 نوفمبر 2012.
3. بندر بن عبد العزيز الضبعان، الإدارة العربية... امتداد لإدارة القبيلة، صحيفة الإقتصادية، العدد 7400، 14 يناير 2014.
4. بيتر فلتشر، كيف تمارس الإيحاء الذاتي، ترجمة صلاح مراد، دار النهضة العربية، (هذا الكتاب ترجمة للنسخة الانجليزية الأصلية التي صدرت طبعها الثانية في 1973).
5. عبدالله العروي، مفهوم الحرية، الطبعة الخامسة، المركز الثقافي العربي، 1993.
6. علي الوردي، لمحات إجتماعية من تاريخ العراق الحديث، الجزء الأول، الطبعة الثانية، بيت الوراق للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
7. علي الجناعي، الاتصال الإنساني ماهيته وأهميته، شركة النور للصحافة والطباعة والنشر، الكويت، 1992.
8. علي عسكر، القيادة والدافعية والاتصال، جامعة الكويت، 1985.
9. عدد من الكتاب (تقديم: جمال سند السويدي)، القيادة والادارة في عصر المعلومات، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001.
10. محمد خضر عبد المختار وإنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2011.
11. ناصر جرادات، أحمد المعاني، احمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، اثرء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
12. نظرية الثقافة، ترجمة وإصدار المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بدولة الكويت، ضمن سلسلة عالم المعرفة، كتاب رقم 223، المنشور في يوليو/تموز 1997.

13. Abilla, P., Change Management Model and Turnarounds – Use a Crisis to Increase Urgency, 3 September 2009, <http://www.shmula.com/turnaround-and-change-management-do-not-waste-a-good-crisis/1466/> , Retrieved 5 February 2015.
14. Adams, J. S., Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, Academic Press, 1965.
15. Adams, J. D., The Role of the Creative Outlook on Team-building. In WB Reddy & K. Jamison (Eds.), *Team-Building*, Institute for Applied Behavioral Science, San Diego, California, University Associates, 1988.
16. Adair, J., *Effective Leadership*, Pan Books, 1988.
17. Al-Esia, Z., Skok, W., Arab Knowledge Sharing in a Multicultural Workforce: A Dual Case Study in the UAE, *Arabian Journal of Business and Management Review*, Volume 4, Issue 4, 2014.
18. Alyousif, A., Naoum, S., Atkinson, A., Robinson, H., National Culture Influence on Management Practices in the Construction Industry of the United Arab Emirates, In: Egbu, C. (Editor) *Procs 26th Annual ARCOM Conference*, Leeds, UK, Association of Researchers in Construction Management, 6-8 September 2010.
19. Ayupova, S., Googling Change Management, HR Tech Europe, <http://blog.hrtecheurope.com/googling-change-management/>, February 2015.
20. Barnes, M. C., Fogg, H. A., Stephens, C. N., Titman, L. G., *Company Organization, Theory and Practice*, PA Consulting Limited, George Allen and Unwin, 1970.
21. Birkinshaw, J., Mark, K., *Key MBA Models*, FT Publishing, Pearson, 2015.
22. Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D., *Leadership and the One Minute Manager, Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II*, HarperCollins, 2013.
23. Boyatzis, R. E., *Leadership: The effective use of power*, *Management of Personnel Quarterly*, Bureau of Industrial Relations, University of Michigan, 1971.
24. Brinkman, R., Krischner, R., *Dealing With People You Can't Stand*, McGraw Hill, 1994.
25. Business Dictionary, <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>, Retrieved 9 September 2014.
26. Cameron, Kim S., Quinn, Robert E., *Diagnosing And Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*, Third Edition, Jossey-Bass, 2011.

27. Clear, J., How to be More Productive and Eliminate Time Wasting Activities by Using the "Eisenhower Box", <http://jamesclear.com/eisenhower-box>, Retrieved 8 December 2015.
28. Covey, S., The 7 Habits of Highly Effective People, Free Press, 1989.
29. Covey, S., The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness, Simon and Schuster, 2004.
30. De Bono, E., Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management. Little, Brown, & Company, 1985.
31. De Long, D., Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Center for Business Innovation NSM, Ernst & Young LLP, 1997.
32. Dombeck, M., Self-Suggestion Approaches: Affirmations, Imagery And Relaxation, <https://www.mentalhelp.net/articles/self-suggestion-approaches-affirmations-imagery-and-relaxation/>, Retrieved on 31 December 2015.
33. Doran, G. T. , There's a S.M.A.R.T. way to Write Management's Goals and Objectives». Management Review, AMA Forum, No. 70 (11), 1981.
34. Drucker, P., Post-Capitalist Society, Butterworth Heinemann, 1993.
35. Drucker, P., The Effective Executive, Pan Books, 1967.
36. Drucker, P., Management Challenges for the 21st Century, Butterworth Heinemann, 1999.
37. Drucker, P., The New Realities, Heinemann, 1989.
38. Drucker, P., The Age of Social Transformation; Volume 274, No. 5; The Atlantic Monthly; November 1994.
39. Dunning, D., Top 9 Transferable Skills, 23 October 2010, <http://www.personal-brandingblog.com/top-9-transferable-skills/> , Retrieved 9 September 2014.
40. Euler, T., The Antifragile Organization, <https://medium.com/@thomase/the-antifragile-organization-e0f375b558c6#.r5tafpmit>, Retrieved on 12 December 2015.
41. Fishman, T.C. , What Happened to Motorola, How a culture shift nearly doomed an iconic local company that once dominated the telecom industry, Chicago Magazine, 25 August 2014.

42. Goleman, D., *Emotional Intelligence*, New York, NY, England: Bantam Books, Inc., 1995.
43. Grainer, S., *Handbook of Management*, FT Publishing, 1995.
44. Hammoud, J., *Consultative Authority Decision Making: On the Development and Characterization of Arab Corporate Culture*, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 9, May 2011.
45. Kubler-Ross Grief Cycle, <http://www.strategies-for-managing-change.com/kubler-ross.html> , Retrieved on 5 February 2015.
46. Handy, C., *Understanding Organizations*, Penguin Books, 1985.
47. Handy, C., *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, 1990.
48. Harrington, H. J., Voehl, F., *Organizational Capacity for Change*, Project Management Institute, 2014.
49. Hay Group, *Middle East leadership that works*, <https://www.haygroup.com/uae/Press/Details.aspx?ID=15095> , Retrieved 17 December 2015
50. Hiatt, J.M., *ADKAR (A Model for Change in Business, Government and our Community)*, Prosci Learning Center Publications, 2006.
51. Hill, N., *Think & Grow Rich*, Ballantine Books, 1983.
52. Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded 3rd Edition*. McGraw-Hill , 2010.
53. Hunt, J., *Managing People at Work*, McGraw-Hill, 1979.
54. Jackson, L., *The Real Secret of Google's Corporate Culture*, <http://www.corporateculturepros.com/2013/07/the-real-secret-of-googles-corporate-culture/>, Retrieved 9 September 2014.
55. Jago, A. G., *Leadership: Perspective in Theory and Research*, *Management Science*, March 1982.
56. Jones, J., Aguirre D., Calderone, M., *10 Principles of Change Management*, 15 April 2004, <http://www.strategy-business.com/article/rr00006?pg=all>, Retrieved 14 October 2014.
57. Kaplan, R. S., Norton, D. P., *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January - February 1992.

58. Kets de Vries, M. F. R., Guillen Ramo, L., Korotov, K., Organizational Culture, Leadership, Change and Stress, INSEAD, 2009 .
59. Kets de Vries, M. F. R., Global Executive Leadership Inventory: Facilitator's Guide Package, INSEAD, John Wiley & Sons, 2005.
60. Kets de Vries, M. F. R., The Eight Archetypes of Leadership, Harvard Business Review, 18 December 2013.
61. Kleiner, A., The Thought Leader Interview: Manfred F.R. Kets de Vries, INSEAD's expert on leadership development clarifies how self-awareness can break the destructive pattern of corporate narcissism, strategy+business, Issue 59, Booz & CO., Summer 2010.
62. Kotter, J.P., Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, January 2007.
63. Kuppler, T, Culture and Leadership: They're Simply Two Sides of the Same Coin, Eremedia, 12 March 2014.
64. Laloux, F., Reinventing Organizations, Nelson Parker, 2014.
65. LEADER BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE, Developed by staff members of The Ohio State Leadership Studies <https://fisher.osu.edu/supplements/10/2862/1957%20LBDQ.pdf>, Retrieved on 14 October 2014.
66. Leadership Framework, [thereflectiveleader.com/info/downloads-leadership-framework.html](http://thereflectiveleader.com/info/downloads-leadership-framework.html), Retrieved on 17 October 2014.
67. Levett, J.M., Hannah, J., Roberts, P. W., Managing to Change: A Model of Cultural Transformation for the Accountable Care Organization, Group Practice Journal, Vol. 59(6), June 2010.
68. Maloney, W.F., Federle, M. O., Organizational Culture and Management, Journal of Management in Engineering, Vol. 7, No. 1, ASCE, Paper No. 25436, January 1991.
69. Mackenzie, R.A., The Management Process in 3-D, Harvard Business Review, November-December 1969.
70. McGrath, J., Bates, B., The Little Book of Big Management Theories, Pearson, 2013.
71. Naisbitt, J., Aburdene, P., Megatrends 2000, William Morrow & Company, New York, 1990.

72. New Age Spirituality (a.k.a Self-spirituality, New spirituality, Mind-body-spirit), <http://www.religioustolerance.org/newage.htm>, Retrieved on 30 December 2015.
73. OECD, Competency Framework, Organisation for Economic Co-operation and Development , [www.oecd.org/careers/competency\\_framework\\_en.pdf](http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf) , Issued on 28 November 2014.
74. Peters, T. J., Waterman, R.H. Jr., In Search of Excellence, Happer & Row Publishers, 1982.
75. Prahalad, C.K., Hamel, G. , The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Volume 68, No. 3, 1990.
76. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Writers in Organizations, Penguin Books, 1971.
77. Pugh, D. S., Organization Theory, Penguin Books, 1971.
78. Robb, D., Building Resilient Organizations, OD Practitioner, VOL. 32, NO. 3, 2000.
79. Robbins, A., Awaken The Giant Within , Free Press ,1991.
80. Rush, M. F. R., Behaviroal Science, Concepts and Management Application, The Conference Board, Inc., 1969.
81. Schein, E., Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, Wiley, 2010.
82. Smith, P. B., Achoui, M., Harb, M., Unity and Diversity in Arab Managerial Styles, International Journal of Cross Cultural Management, Vol 7(3), 275-290, 2007.
83. Taleb, N. N., Antifragile: Things That Gain from Disorder, Random House, 2012.
84. Tanner, R., Unfreeze, Change, Refreeze: Is This a Child's Game?, <https://managementisajourney.com/unfreeze-change-refreeze-is-this-a-childs-game/>, Retrieved 16 December 2015.
85. Van den Berg, G., Pietersma, P., Key Management Models, FT Publishing, Pearson, 2015.
86. Vroom, V. H., Deci, E. L., Management and Motivation, Penguin Books, 1970.
87. Wigglesworth, C., Deep Intelligence: The Critical Intelligences for Leadership Success in the 21st Century, <http://www.innerworkspublishing.com/news/winter2011/intelligence.htm>, Retrieved on 30 December 2015.
88. Zack, M. H., What is a Knowledge-Based Organization?, Organizational Learning and Knowledge, 5th International Conference, 30 May - 2 June 2003.



## منصور الجمري

حائز على جائزة «تحقيق السلام من خلال الاعلام» المقدمة من قبل المجلس العالمي للصحافة في لندن.

2012

حائز على «الجائزة الدولية لحرية الصحافة» المقدمة من لجنة حماية الصحفيين في نيويورك.

2011

مؤلف كتاب «مداخلات في الفكر والسياسة».

2008

مؤلف كتاب «ذكريات غير متناثرة من النجف الأشرف».

2007

تسلم مهمة تأسيس صحيفة «الوسط» مع مجموعة من أصحاب الأعمال.

2002

شغل منصب «مدير هندسي» في شركة «إس.جي.إس» السويسرية (فرع بريطانيا).

2001 - 1999

شغل منصب المدير التنفيذي للمنبر الدولي للحوار الإسلامي (لندن) والمحرر المسئول عن الإصدارات باللغتين العربية والإنجليزية.

1999

شغل منصب «مدير هندسي» في شركة بي.أوسي. البريطانية، وكان قد تدرج في مسؤولياته من مهندس، إلى مهندس أول، ومن ثم إلى مدير.

1999 - 1990

ماجستير في الإدارة من جامعة بريستول البريطانية.

1998

مهندس قانوني مسجل في بريطانيا.

1993

دكتوراه في الهندسة الميكانيكية من جامعة بايزلي البريطانية.

1992

ماجستير في التصميم الهندسي من كلية بايزلي التكنولوجية - بريطانيا.

1988

بكالوريوس في الهندسة الميكانيكية من كلية بايزلي التكنولوجية - بريطانيا.

1987

مواليد بني جمرة، البحرين، في 17 ديسمبر 1961

1961



608401004516