

# القيادة المبدئية في الإدارة والتنمية

الدكتور منصور الجمري

الدكتور منصور الجمري

# القيادة المبدئية في الإدارة والتنمية

المؤلف: الدكتور منصور الجمري  
الكتاب: القيادة المبدئية في الإدارة والتنمية  
الناشر: شركة دار الوسط للنشر والتوزيع، المنامة، مملكة البحرين  
رقم الناشر الدولي: ISBN 978-99901-88-19-6  
رقم الإيداع بإدارة المكتبات العامة: 2016/دع/67  
الطبعة الأولى 2017

## الفهرس

7 ..... مقدمة

### الإدارة وحوكمة المؤسسات

11 ..... النظام الجديد لإدارة الجودة

14 ..... الأسس الأولية للإدارة

18 ..... تقديم مصلحة المؤسسة

20 ..... التكسب على حساب المؤسسة

22 ..... نصائح ديمنغ للإداريين

24 ..... «تمكين» العاملين

29 ..... المسؤولية الاجتماعية للشركات

### الأفراد والمؤسسات بين النجاح والفشل

33 ..... أثر البيئة المحيطة في النجاح والفشل

34 ..... الرؤساء التنفيذيون الأفضل أداءً

36 ..... «مبدأ بيتر»... الصعود نحو الفشل

39 ..... الانجراف الإستراتيجي نحو الفشل

### القيادة المبدئية

45 ..... بين الخصائص الشخصية والمظاهر السلوكية

47 ..... المبادئ والقيم

49 ..... مواثيق شرف المهنة

52 ..... خصائص القيادة المبدئية

- 55 ..... القائد المستند على القيم
- 56 ..... القائد المبدئي والإشراف الصالح
- 59 ..... العادات السبع للناس الأكثر فعالية
- 61 ..... القيادة الذاتية وإدارة الوقت
- 63 ..... «عقلية الندرة» مقابل «عقلية الوفرة»
- 65 ..... الحساب المصرفي العاطفي
- 68 ..... تعزيز القيادة المبدئية عبر السرد القصصي
- 70 ..... تأثير مفاهيم القيادة المبدئية على ميشيل أوباما
- 72 ..... الفكر الإداري للرئيس الأميركي دونالد ترامب
- 75 ..... أثر «التفكير الإيجابي» على ترامب
- 77 ..... القيادة المستندة على نقاط القوة

### متغيرات ومتطلبات العصر الرقمي

- 83 ..... صدمات التغيير
- 86 ..... الثورة الصناعية الرابعة
- 87 ..... الأصول المعرفية
- 89 ..... التحول الرقمي
- 91 ..... تطوير الكوادر
- 92 ..... مؤسّر نموّ استخدام الإنترنت
- 94 ..... الذكاء الرقمي
- 96 ..... البرمجيات تَأْكُلُ العالم
- 98 ..... تكنولوجيا بلوكشين
- 101 ..... «إنترنت الأشياء» في خدمة الاستشارات الإدارية

## إصلاح الإدارة وإعادة تـخيل المؤسسة

- 107 ..... إصلاح نظريات الإدارة المعاصرة
- 110 ..... اضمحلال الشركات التقليدية
- 112 ..... تجديد «دورة الوجود»
- 115 ..... إعادة تـخيل المؤسسة
- 118 ..... الابتكار المقتصد
- 121 ..... التعهيد الجماعي

## الإدارة والتنمية

- 127 ..... البحث عن «السعادة»
- 130 ..... ارتباط الإدارة بقضايا التنمية
- 133 ..... تقارير التنمية الإنسانيّة العربيّة
- 135 ..... خصائص جيل الألفية
- 138 ..... خلق فرص جديدة للعمل

## حوار مع جون أدير

- 143 ..... الدور الوظيفي للقيادة
- 149 ..... مراجع



## مقدمة

في شرحه للمبدأ الذي يؤمن به، يقول فيكتور فرانكل في كتابه Man's Search for Meaning إن السعي لإيجاد «معنى» في حياة المرء هو القوة التحفيزية الأساسية في الإنسان. يتحدث فرانكل عن دور المبادئ في تحقيق «إرادة المعنى» لدى الإنسان، وهذا الطرح يقع على النقيض من مدرسة فرويد التي تتحدث عن أن الرغبة الجنسية هي الحافز الأساس للإنسان، وتقف أيضاً على الجانب المناقض للمدرسة التي تقول إن السعي لتحصيل القوة والسلطة هو الحافز الأساس للإنسان.

الإيمان بأن السعي للقوة يمثل الحافز الأساسي للإنسان نجده في كثير من مجالات الحياة، ويوضح ذلك ماكتبه روبرت رايش في كتابه «الرأسمالية الطاغية»، الذي وصف مشاعر أحد كبار الصناعيين في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن العشرين، ويليام فاندربيلت William Vanderbilt، الذي رد على سؤال أحد الصحفيين بشأن الإبقاء على خط للسكك الحديدية من أجل المصلحة العامة، فرد بالقول «فلتحل اللعنة بالناس... أنني لا أبالي من أجل هذا الهراء حول العمل من أجل مصلحة أي إنسان إلا مصلحتنا نحن؛ لأننا لا نعمل من أجل مصلحة أحد سوانا. إن السكك الحديدية لا يتم تشغيلها على أساس المشاعر والعواطف بل على أساس مبادئ الأعمال ومقابل أجرة».

في مقابل ذلك، يرى ستيفن كوفي في كتابه «القيادة المستندة على المبادئ» إن المحور الذي تدور حوله مثل هذه القيادة يرتبط بالمبادئ الإنسانية الملتزمة بالقانون الطبيعي، والتي تمهد الطريق للإنسان لكي يتسامى بنفسه سعياً لتحقيق معنى لحياته.

ويشير جيمس جوستاف سبيث في كتابه «جسر على حافة العالم» إلى ضرورة الاعتماد على المبادئ فيما يتعلق بالعملية التنموية، ويقول «إن قيم الإنسان هي التي تقوده وترشده في النهاية... وفي التعاملات الاجتماعية،



من الصعب الوصول إلى حد المثالية، ولكنها على أي حال تقدم الأساس للأخلاق البيئية أيضاً وخصوصاً واجبنا نحو كل من أجيال المستقبل والحياة التي تطورت معنا الآن. وواجب المجتمع نحو أجيال المستقبل يمكن اقتباسه من المقولة: نحن لم نرث الأرض من آباءنا، ولكننا استعناها من أولادنا». ويضيف بأن الواجب نحو حياة أخرى يمكن اقتباسه بقوة من مقولة أخرى وهي «تكون الأشياء صحيحة عندما تنزع إلى المحافظة على الكمال والثبات وجمال مجتمع الكائنات الحية، فمن الخطأ أن تنزع إلى غير ذلك».

هذه المدرسة المبدئية ترى أن على القيادة التأكد من هدف المؤسسة الأساسي، ورؤيتها المستقبلية، وثقافتها، وأولوياتها، وأن تتمحور رسالتها العملية حول مبادئ منغرسه في الوجدان الإنساني، بما يلبي حاجة الإنسان الأساسية لـ «التسامي» transcendence وفي «البحث عن معنى» meaning. هذه المبادئ يجب أن تتسق مع الفطرة الإنسانية، وأن تعزز العلاقات الشخصية والمهنية، وتقدم تجربة حياة أكثر توازناً.

وهذا الكتاب يبني على مفاهيم وتطبيقات مدرسة القيادة المبدئية، ويؤكد دور المبادئ في الحياة الشخصية والعملية لإدارة المؤسسات، وفي التنمية الاقتصادية المستدامة... والله ولي التوفيق.

**منصور الجمري**

مارس 2017

# الإدارة وحوكمة المؤسسات



## النظام الجديد لإدارة الجودة

حوكمة المؤسسات تسعى إلى الوصول إلى المستوى الذي تعتمد عليه «منظمة المقاييس الدولية» International Standardization Organisation في نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، الذي يختص بمقاييس الجودة في حوكمة المؤسسات. وفي سبتمبر/ أيلول 2015 صدر التعديل الأخير لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015، واحتوى على تغييرات تعكس التوجهات الجديدة في علم الإدارة. ويحدّد النظام متطلبات الجودة وكيف يمكن للمؤسسات أن تكون أكثر كفاءةً وتحسّن رضا الزبائن، وقد أعيدت صياغته لكي يسهل على المؤسسات التي حصلت على شهادات تلتزم بالمعايير البيئية ISO 14001: 2015، وغيرها، بأن توفّق بين مختلف الأنظمة بصورة سلسلة.

نظام الجودة الجديد يأخذ بعين الاعتبار زيادة العولمة، وكيف أثرت على طريقة عمل المؤسسات مع ازدياد توقعات الزبائن والأطراف المعنية الأخرى، ومع الضغط المتزايد من المجتمع الأوسع الذي يطلب الكثير من المعلومات، وذلك بعد أن أصبح صوته أعلى من أي وقت مضى. أكّد النظام الجديد على المبادئ المتقدمة في الفكر الإداري، وأدخل عدداً من التغييرات الجوهرية، ومنها ما يلي:

- التأكيد على استخدام المؤسسات لنهج العمليات الأفقية المتسلسلة (Process Approach) التي تستهدف الاستجابة لمتطلبات الزبائن بصورة متسقة مع تدفق سير العمل. وهذا يتطلب تحديد المدخلات والمخرجات المتوقعة من كل عملية، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية. ويشمل هذا النهج استعراض الروابط، والجهات، والتفاعلات التي تحتاجها العمليات التي تبدأ بتحديد متطلبات الزبائن وتنتهي بتقديم المنتج أو الخدمة. ويشمل ذلك تعريف العمليات وقياسها، وأن تكون النتائج متسقة مع المتطلبات، وقابلةً للتنبؤ بها من خلال الرصد، مع توفير إدارة فعالة وكفوءة ضمن نظام متماسك، ويتيح هذا النهج إمكانية تحسين الأداء بصورة مستمرة عبر تركيز جهود التحسين وتضمينها العمليات الأساسية.

- التركيز على القيادة: نظام الجودة في السابق يركّز على دور «ممثل الإدارة» وكيف يتدخل لضبط الجودة، أما النظام الجديد فيأخذ بالفلسفة الإدارية الجديدة التي تتحدث عن غرس الدور القيادي في جميع العاملين بالمؤسسة، وتمكينهم بصورة أكبر من دون الحاجة لممثل الإدارة. ولذا، فإن النظام الجديد - في حال الحاجة إلى تدخل إداري في محطات قليلة - فإنه يتحدّث عن ممثل «الإدارة العليا» لكي يتحمل أعضاء الإدارة العليا المساءلة عن فعالية نظام إدارة الجودة.
- التأكيد على نهج الكفاءات (Competency) لتحديد مستويات الكفاءة اللازمة للعاملين في المؤسسة من أجل أداء العمل، ويجب على المؤسسة التأكّد من أن هؤلاء العاملين يمتلكون الكفاءات اللازمة، من خلال التعليم، أو الخبرة، وبرامج التدريب، والتي يجب أن تؤثّق من خلال نظام الجودة.
- إدارة المخاطر: يركز نظام الجودة الجديد على (Risk Management) وهذا التغيير يعتبر أن المخاطر المرتبطة مع التهديدات يجب أن تكون ضمن عملية التخطيط لكي يتم اتخاذ إجراءات وقائية قبل أن يحدث الخطأ. وقد أصبحت إدارة المخاطر جزءاً من الفكر الذي يتطلب إدارة سليمة واستباقية للمخاطر، وهذا يتطلب تحديد المخاطر وتأهيل نظم الإدارة مسبقاً لها. والمخاطر هنا تتجاوز النطاق الضيق للمنتج أو الخدمة المقدّمة، ويشمل كل ما يتعلق بتوفر المنتج (الخدمة) للزبائن على المدى الطويل. إدارة المخاطر تعني أيضاً العمل على التحسين المستمر.
- اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة: يركّز نظام الجودة الجديد على اتخاذ القرار بالاعتماد على الأدلة (Evidence-based decision-making)، إذ إنه من المرجح أن تحقق المؤسسة النتائج المرجوة، والحد من نتائج غير مرغوب فيها، عندما تتخذ القرارات بناءً على تحليل الوقائع الصحيحة والبيانات والمعلومات. وهذا يتطلب الموضوعية في اتخاذ القرارات، وزيادة فهم العلاقة بين السبب والنتيجة، وزيادة القدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة.

• المعايير مفتوحة على المنتجات والخدمات: كانت إدارة الجودة تركز أكثر على المصانع التي تقدم «منتجات»، ولكن النظام الجديد يفتح المعايير كلها بصورة مرنة لكي تشمل جميع أنواع المؤسسات التي تقدم «منتجات» أو «خدمات».

• المعرفة مورد أساسي للمؤسسة: نظام الإدارة الجديد يأخذ أيضاً باقتصاد المعرفة، ويعتبر «المعرفة» مفتاحاً لنجاح المؤسسات والمشاريع وتطوير الأعمال. ولذا فإن النظام الجديد يطلب تحديد المعارف اللازمة لمزاولة النشاط وفقاً لنظام إدارة الجودة وتحقيق الأهداف المحددة، وأنه يجب الحفاظ على المعرفة وحمايتها وإتاحتها عند الضرورة، إضافةً إلى توقع التغييرات في احتياجات المعرفة وإدارة مخاطر الفشل في اكتساب المعرفة في الوقت المناسب.

• استخدام مصطلح «الأطراف المعنية»: وسّع نظام إدارة الجودة الجديد مصطلح أصحاب المصلحة ليشمل جميع الأطراف (Interested Parties)، لأن الأطراف المعنية قد تكون أوسع من السابق، بما في ذلك المنافسين، أو أي شخص أو مؤسسة في المجتمع تتأثر بالنشاط الذي يخضع لإدارة الجودة. وهذا يعني أن على المؤسسة أن تنظر إلى السياق الذي يحيط بها وزيادة الاهتمام بجميع «الأطراف المعنية» وفهم توقعاتهم.

• المرونة مع الوثائق: في السابق كانت هناك صرامة في ضبط الوثائق (Controlled Document). النظام الجديد يأخذ بعين الاعتبار رقمنة المعلومات ويستبدلها بمصطلح «معلومات موثقة»، (Documented Information) ويهدف هذا التغيير إلى تزويد المؤسسات بقدر أكبر من المرونة في وصف وتوثيق نظام إدارة الجودة الخاصة بهم.

• إدارة العلاقات (Relationship Management): نظام إدارة الجودة ينتهج ما يطرحة الفكر الإداري الجديد حول أهمية إدارة العلاقات الإنسانية لتحقيق النجاح المتواصل. فالمؤسسات يجب أن تدير علاقاتها مع الأطراف المعنية

لتحسين تأثيرها على أداء نجاحها المستمر. إن إدارة العلاقة مع الموردين وشبكة الأطراف المعنية لها منفعة متبادلة، ولذا فإن عدم الاهتمام بها يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة ونشاطاتها. وعليه، يجب إدارة العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء والموظفين والنقابات، والمصرفيين، وأعضاء المجتمع المدني، والأحزاب السياسية بما يحقق رؤية المؤسسة ورسالتها والقيم التي تقوم عليها، وتتفاهم من خلالها مع جميع الأطراف المعنية. والهدف هو تأسيس علاقات متوازنة تحقق مكاسب على المدى الطويل في مختلف مجالات التطوير والتحسين.

## الأسس الأولية للإدارة

يعتبر الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol)، الذي عاش ما بين 1841 إلى 1925، واحداً من أهم مؤسسي علم الإدارة الحديث، ويقترن نفوذه بما قدمه معاصره الأميركي فريدريك تايلور. فعلى رغم أنه طرح نظرياته قبل نحو مئة عام، إلا أنها مازالت تدرس في الجامعات ضمن أساسيات علم الإدارة. أهمية فايول إنه كان واحداً من أوائل الذين استخرجوا واستنتجوا عناصر ومبادئ وأساليب للإدارة، تحت عنوان عام وهو Administrative Theory.

فايول تم تعيينه مديراً تنفيذياً لشركة صلب فرنسية بهدف تصفيتها لأنها كانت تخسر، ولكنه بدلا من ذلك قام بإعادة تنظيمها وتحويلها إلى مؤسسة ناجحة ومرموقة. وتأسيساً على نجاحه المذكور، فقد أوضح أن السبب كان في اعتماده على قدراته التدييرية administrative abilities، وليس قدراته الفنية والتخصصية. وعليه، فقد بدأ بالتنظير لعلم التدبير Administration، وشرع في طرح المبادئ والأطر لهذا العلم الحديث. وعلى هذا الأساس، فقد طرح آنذاك في أميركا برنامجاً لماجستير تدبير الأعمال، وأطلق عليه مسمى Master of Business Administration، مع ملاحظة ان الماجستير الذي ظل بهذا الاسم لحد الان، MBA، ولم يتضمن كلمة الإدارة Management،

لأنه ارتكز على مصطلح Administration وذلك اتساقاً مع ما طرحه فايول وآخرون ممن نظروا لهذا العلم الحديث تحت مسمى Administration.

ومن بين نظريات فايول ما طرحه بالنسبة لمبادئ الإدارة، إذ تحدث عن 14 مبدأً يجب على كل من يمارس الإدارة الالتزام بها، وكانت كما يلي:

### 1 - تقسيم العمل

إن مبدأ تقسيم العمل Division of Work يعني وجوب تقسيم العمل على المتخصصين، وكل مجموعة من العمال والموظفين يجب أن يتخصصوا في مجال معين، من أجل زيادة الكفاءة. تقسيم العمل يتطلب تجزئ نشاط المؤسسة إلى مهمات مختلفة، وكل فئة تقوم بجزء من العمليات التي يجب أن يتولاه من يتم تعيينه في المنصب المحدد.

### 2 - السلطة والمسئولية

السلطة Authority هي الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسئولية Responsibility تأتي كنتيجة طبيعية للسلطة. الشخص الذي يمتلك سلطة ما فانه تقع عليه المسئولية والمحاسبة بالنسبة لنتيجة تفعيله لسلطته.

### 3 - الانضباط

يجب على الموظفين إطاعة واحترام القرارات التي تنظم عمل المؤسسة، والانضباط Discipline الجيد يأتي كنتيجة للقيادة الفعالة.

### 4 - وحدة إصدار الأوامر

كل موظف يجب أن يتلقى أوامره من قيادة واحدة فقط، تتمثل في رئيسه المباشر في هيكلية المؤسسة، وهذه هي وحدة إصدار الأوامر Unity of Command.



## 5 - وحدة الاتجاه

كل مجموعة من الأنشطة التنظيمية يجب ان يكون لها الهدف نفسه، ويجب أن توجه من قبل مدير واحد، باستخدام خطة واحدة، لتحقيق هدف مشترك واحد، وهذه هي وحدة الإتجاه Unity of Direction.

## 6 - إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة

يجب تقديم مصلحة المؤسسة على مصلحة الشخص، بحيث تكون مصالح أي موظف أو مجموعة من الموظفين خاضعة للمصلحة العامة التي تحدها المؤسسة، وهذه المصلحة العامة لها الأسبقية، ويجب ألا يكون هناك تضارب في عمل الشخص، وهذا هو معنى إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة Subordination of Individual Interest to General Interest.

## 7 - المكافأة والتعويض

يجب دفع أجور ومكافآت Remuneration وتعويض لجميع العمال والموظفين بصورة منصفة مقابل خدماتهم وجهودهم.

## 8 - المركزية

يشير مبدأ المركزية Centralization إلى الدرجة التي يشارك فيها المرؤوسون في اتخاذ القرارات. وفي الحالة التشاورية تخف المركزية، وتزداد اللامركزية Decentralization.

## 9 - تسلسل أو تدرج السلطة

إن التدرج في السلطة Scalar Chain من الإدارة العليا إلى أدنى الرتب يحدد طريقة وطبيعة الاتصالات التنظيمية الواجب اتباعها بصورة متسلسلة.

## 10 - النظام

يشير مبدأ النظام Order إلى الترتيب المنهجي المطلوب للعمال والموظفين والآلات والمعدات والمواد، وأين تتواجد، ومتى، لكي يقوم كل شخص بدوره في المؤسسة.

## 11 - الإنصاف

الإنصاف Equity يعني أنه ينبغي أن يكون المدراء منصفين لمرؤوسيههم على أساس مبدأ العدالة في التعامل.

## 12 - الاستقرار الوظيفي للأفراد

بحسب مبدأ Stability of Tenure of Personnel فإنه ينبغي للإدارة أن تحافظ على استمرار العاملين في وظائفهم لفترات تضمن الإنتاجية العالية طويلة الأمد.

## 13 - المبادرة

مبدأ المبادرة Initiative يعني أنه يجب إفساح المجال للعاملين للإبداع والابتكار وطرح المبادرات وتنفيذ خطط بديلة وبذل مستويات عالية من الجهد.

## 14 - التعاون وروح العمل الجماعي

يجب تعزيز روح الفريق الواحد Esprit de corps وتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين داخل المؤسسة.

لو أردنا إضافة مبادئ أخرى، فإن هناك بلا شك أفكاراً في عدة مجالات تعتبر حيوية في عصرنا الحالي، مثل ضرورة اعتماد رؤية ورسالة للمؤسسة، وتوضيح القيم والثقافة المعمول بها داخل المؤسسة، وربط عمل المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والعمل الطوعي، والإيمان بالتدريب والتعليم المستمر،

وفرض إجراءات الحوكمة بحسب نظام الجودة، والمحافظة على البيئة، والحرص على التنوع وتمكين الشباب والمرأة... وغيرها من المبادئ التي تبنى على ما طرحه هنري فايول قبل نحو مئة عام.

## تقديم مصلحة المؤسسة

لقد أشار فايول الى أهمية «إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة Subordination of Individual Interest to General Interest. وقد أوضح فايول أنه يجب تقديم مصلحة المؤسسة على مصلحة الشخص، بحيث تكون مصالح أي موظف أو مجموعة من الموظفين خاضعة للمصلحة العامة التي تحدها المؤسسة، وهذه المصلحة العامة لها الأسبقية، ويجب ألا يكون هناك تضارب بين أهداف الشخص وأهداف المؤسسة.

ينص هذا المبدأ على أن المصلحة العامة يجب أن تكون متفوقة على المصلحة الفردية، وبالتالي فإنه يجب على المدير أن يسعى إلى دمج أهدافه الشخصية لتتلاءم وتندرج ضمن سياق تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها. هذا يعني أن على المدير إخضاع أهدافه الشخصية لأهداف المؤسسة، وأن ينجز جميع الأهداف بكفاءة وفعالية.

من الطبيعي أن كل فرد ينضم إلى مؤسسة تكون لديه بعض التوقعات والأهداف، وجميع الناس يسعون لإنجاز أهدافهم، ولكن إذا كان تحقيق هدف الفرد يتحقق بعد إنجاز هدف المؤسسة فهذا لا خلاف عليه. لكن الخلاف يكمن في أن بعض الأشخاص قد يخضع المؤسسة وأهدافها وإمكاناتها ومواردها البشرية والمالية من أجل تحقيق أهدافه الشخصية، وهذا يمثل تعارضاً لواحد من أهم المبادئ الإدارية التي تحدث عنها فايول قبل مئة عام.

في بعض الأحيان قد ترى موظفين في مؤسسات عامة أو خاصة يذهبون إلى مكان عملهم ليسجلوا حضورهم فقط، وبعد ذلك يستخدمون

الوقت الذي يقضونه في المؤسسة، وقد يستخدمون موارد المؤسسة في تنفيذ أعمال خاصة بهم، ولا علاقة لها بالمؤسسة وبأهدافها، فإن هذا يعتبر ضرباً لواحد من أهم أسس الإدارة الحديثة، ومدخلاً مباشراً لفساد ينخر في المؤسسة، ويهدر مواردها ويفشلها في تحقيق أهدافها.

فايول اعتبر أن إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة يستوجب اختيار مدراء يتسمون بالصدق والنزاهة والإنصاف والعدالة، وأن تكون لديهم روح التضحية بمصالحهم الشخصية كلما تعارضت مع مصالح المؤسسة.

وقد يحدث التباس من نوع آخر، ولتوضيحه نعرض هذا المثال؛ قد يكون أحد المدراء مسئولاً عن شراء مواد خام، وقد خصصت له المؤسسة، مثلاً، موازنة قدرها 100 ألف دولار. وقد يكون لديه شقيق يستطيع بيع هذه المواد بـ 90 ألف دولار. وهنا ربما يقول المدير إن الأفضل أن تربح الشركة 10 آلاف دولار، ويربح شقيقه المناقصة. هذه المعاملة تعتبر مدخلاً للفساد وانهايار منظومة الإدارة الحديثة، ويجب منع المدير عن اتخاذ هذا القرار (عبر إجراءات الحوكمة والمصارحة بوجود مصلحة شخصية)، وإلا فإن بإمكان شخص آخر في الشركة القول إن لديه أحد أقاربه ويستطيع أن يقدم المواد الخام، مثلاً، بـ 80 ألف دولار، وهنا ستكون الإدارة مجرد وسيلة لتمير مصالح تبدو أنها أرخص في بداية الأمر، لكن في الواقع تنتهي بصورة سريعة إلى فساد يستشري من كل جانب ويصعب احتواؤه، وتنهار بذلك قيم وأنظمة وإجراءات المؤسسة.

ما طرحه فايول منذ مطلع القرن العشرين لايزال يدرس في مناهج الإدارة الحديثة، ويعتبر من الثوابت الإدارية التي لا يمكن أن يحيد عنها أي موظف وأي مدير في أية مؤسسة عامة أو خاصة. كما أن الالتزام بهذا المبدأ يؤدي إلى الارتياح ويساعد في الحفاظ على علاقات ودية بين العاملين والإدارة ويزيد في الكفاءة، ويحقق الانسجام في المؤسسة.

إن تقديم مصلحة المؤسسة شرط جوهري لعمل المدير؛ لأن ذلك سيؤكد

احترامه رسالة ورؤية المؤسسة، ونزاهته واستقامته في لعب دور قيادي ومبدئي لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه سيعطي أنموذجاً حسناً يحتذى به من قبل العاملين، وذلك كله يسند الجهود المبذولة من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة وللعاملين وله شخصياً أيضاً.

## التكسب على حساب المؤسسة

تنتشر أحياناً ممارسات فاسدة، ولكنها بغطاء قد يبدو لمن يقوم به كما لو أنه ليس فساداً. ففي ثمانينات القرن العشرين، مثلاً، كنت قد تقدمت إلى وظيفة في إحدى المؤسسات، وكان الشخص الذي يقابلني يتحدث مع شخص آخر على الهاتف... وأثناء الحديث فهمت منه أنه قد وفر على المؤسسة ملايين الدنانير، لأنه استطاع الحصول على ماكنة تؤدي الغرض ذاته، ولكن بربع السعر. كان الحديث يبدو عادياً لولا أنني التقطت من مكالمة حديثاً عن مكافأة مالية «يستحقها» نتيجة تمكنه من شراء ماكنة بسعر أقل بكثير مما كان مخططاً له سابقاً... ففي رأيه أنه يستحق الحصول على مكافأة مالية مقابل ما فعله.

الحديث سمعته مرة أخرى بعد فترة من متدرب في شركة كبرى، وكان يبدو عليه أنه ضامن الوظيفة مئة في المئة بعد الانتهاء من التدريب والذي يشمل دراسة في الخارج. عرفت بعد الحديث أن والده كان يعمل مسئولاً في تلك الشركة، ولكنه أراد أن يثبت أن ذلك لا علاقة له بتفوقه في وظيفته، إذ إنه كان قد وفر على الشركة أكثر من نصف مليون دينار؛ لأن الشركة كانت تعتقد (بحسب ما كان يقوله) بأن جزءاً من المنشأة قد عطب ويجب تبديله، ولكنه أثبت من خلال إجراء حسابات هندسية أنه لا داعي لذلك، وأنه بعد ذلك حصل على مكافأة مالية على ذلك (لا بد وأن لوالده دوراً في تشخيص ودفع تلك المكافأة).

هذا الحديث يتكرر كثيراً خلال فترات لاحقة، فقد تسمع من شخص أنه

استطاع أن يخلص الشركة من دفع بعض الأموال لتخليص المواد الأولية، وبالتالي فإن له الحق في أن يأخذ نسبة مئوية من المال الذي تم توفيره على الشركة. هذا قد يبدو منطقيًا، ولكنه في الواقع هو نوع من التكسب «غير المشروع» على حساب المؤسسة. فمن يعمل في مؤسسة ما يجب عليه أن يحافظ على أموالها وثرواتها وعلى تعاملاتها، وأن أولاً يخصص نوعاً من «الجمرك» يقتطعه لنفسه إذا اعتقد بأن إدارته حققت نوعاً من التخفيض في التكاليف. إن ذلك يعتبر فساداً، وإلا فإن على الشخص نفسه أن يدفع مقابل أي قرار يتسبب في خسارة أو كلفة عالية (أكثر مما تم تدوينه في الموازنة) للشركة، أو بعد أن يتسبب بحريق لماكنة مثلاً، أو أي شيء آخر.

المصيبة عندما تنتقل مثل هذه الممارسة من المؤسسة الصغيرة إلى المؤسسة الكبيرة ثم إلى الوطن، وبالتالي فإن الفساد ينتشر من دون إمكانية الوقوف في وجهه.

التكسب قد يكون عبر «الرشاوى المنتظمة»، أو الأساليب غير القويمة، والتي تصبح وكأنها أمر عادي مع الزمن. فلقد كتب أحد الأميركيين مقالاً في «نيويورك تايمز» في 19 أبريل/ نيسان 2016، أشار فيه إلى أمر حصل له عندما سافر ذات مرة إلى الهند كممثل لوزارة الخارجية الأميركية... وشرح كيف أنه التقى بمسئول هندي في وزارة العلوم والتكنولوجيا، وأنه بعد أن التقاه في مكتبه الوزاري المتهالك لمناقشة التعاون الهندي الأميركي حول البحث العلمي، وبعد فترة وجيزة بادره نظيره الهندي بالقول إن «الوزارة لديها ميزانية كبيرة لاستضافة مؤتمر لأصحاب المشاريع الأميركية والهندية العاملة في مجال العلوم... وأنت تعرف الكثير من رجال الأعمال، لذلك لماذا لا تنظم المؤتمر نيابة عنا، وسوف أدفع لك رسوماً، مقابل أن تدفع لي (شخصياً) مرة أخرى 10 في المئة من رسوم المؤتمر».

وبحسب الكاتب الأميركي، فإنه فوجئ بأن نظيره الهندي لم يجد أدنى حرج في اقتراح الرشوة، والتي من المرجح أنها أكبر من راتبه السنوي.

هذا التكبسب على حساب المؤسسات يعتبر واحداً من أكبر مسارب الفساد التي تنتشر، أحياناً تحت عنوان أن الشخص وفر على المؤسسة مصروفات، وأحياناً من خلال الحصول على جزء من المال مقابل أن يقوم شخص آخر بالعمل بصورة مناسبة. هذا التكبسب على حساب المؤسسات، سواء كان مخفياً أو علنياً، أو بأي شكل من الأشكال، يجب ألا يفسح له المجال، وألا يحصل على تبرير من أي نوع؛ لأن التساهل معه هو هدر وفساد وإخفاق من دون حدود.

## نصائح ديمينغ للإداريين

يعتبر إدواردز ديمينغ W. Edwards Deming الأب الروحي لإدارة الجودة، وقد توفي عن عمر ناهز 93 عاماً في العام 1993 بعد أن أسس نهجاً متكاملًا في إدارة الجودة وقيادة المؤسسات. وقد طرح ديمينغ نصائح للإداريين في المؤسسات تقوم على 14 مبدأ أساسياً، وتهدف إلى تحقيق فعالية في الإدارة، وإنتاجية تنافسية، وتحولاً نوعياً في أداء المؤسسات، وهي كما يلي:

1. قم بتحديد غرض ثابت للمؤسسة يتضمن السعي الحثيث لتحسين المنتجات والخدمات بصورة مستمرة، مع تحقيق القدرة على المنافسة، والبقاء في السوق، وتوفير فرص عمل مجزية.
2. اعتمد فلسفة لإدارة المؤسسة تصعد إلى مستوى التحدي، وقم بمسئولياتك، وخذ على عاتقك قيادة التغيير.
3. توقف عن الاعتماد على التفتيش النهائي (على المنتجات والخدمات) لتحقيق الجودة، بل يجب القضاء على الحاجة إلى التفتيش من خلال زرع الجودة في المنتج أو الخدمة أثناء إنتاجها، وذلك من قبل العاملين أنفسهم، وفي كل مراحل الإنتاج وتقديم الخدمة.
4. توقف عن منح المناقصات على أساس الأسعار المخفضة، وبدلاً من ذلك،

- اسع إلى تقليل الكلفة الإجمالية. وهذا قد يتطلب التعامل مع مورد واحد لأي عنصر واحد، وأن تكون هناك علاقة طويلة الأمد، معززة بالولاء والثقة.
5. مارس التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمة، وقم بتحسين الجودة والإنتاجية، وبالتالي تقليل التكاليف باستمرار.
6. اعتمد نظام تدريب العاملين في مؤسستك أثناء قيامهم بمهام العمل.
7. قم بممارسة دور القيادة، واعلم أن الهدف من ذلك هو مساعدة العاملين للقيام بعمل أفضل.
8. اطردهم الخوف لكي يتسنى للجميع العمل بشكل فعال.
9. اكسر الحواجز بين الإدارات والأقسام، واحرص على تعاون العاملين في إدارات التطوير والتصميم والمبيعات والإنتاج، وغيرها، واحرص أن يعملوا جميعاً كفريق واحد، وأن يتنبؤوا بمشاكل الإنتاج والاستخدام التي يمكن مواجهتها مع المنتج أو الخدمة، وأن يساهموا في معالجتها بروح الفريق الواحد.
10. تخلص من الشعارات والمواعظ والأهداف الصارمة حول تحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية. هذه النصائح لن تخلق سوى علاقات الخصومة، وهي العامل الأكبر لانخفاض الجودة والإنتاجية. استخدم نهج القيادة التحويلية بدلاً من ذلك.
11. تخلص من الحصص العددية numerical quotas للقوى العاملة وتخلص من الاهداف العددية numerical goals للإدارة.
12. قم بإزالة أي معوقات تسلب العامل اليدوي حقه في أن يفخر بما يصنعه، وقم بإزالة أي معوقات تسرق بهجة الإداريين والمحترفين وحقهم في الافتخار بما يقدمونه.



13. قم بصياغة وتنفيذ برنامج فعال لتعليم جميع العاملين في المؤسسة بهدف تطوير الذات لكل واحد منهم.

14. حفز الجميع في المؤسسة للعمل من أجل إنجاز التحول النوعي، واجعل ذلك عملية مهمة يشترك الجميع في تنفيذها.

بعض هذه المبادئ فلسفية، وبعضها تفصيلية ومحددة، كما ويلاحظ أن بعض النصائح موجهة ضد فكرة بيتر دراكر «الإدارة من خلال تحديد الاهداف» management-by-objectives والتي يرفضها ديمنغ ويعتبرها ذات آثار سلبية على الإدارة والعاملين. ولقد رد دراكر في كتاباته بأن فكرته ليست جامدة أو صارمة، وأنه يمكن أن تكون مرنة وتقبل بالطروحات الجديدة لقيادة عمل المؤسسات.

## «تمكين» العاملين

عندما يتطرق الإداريون إلى مفهوم «التمكين» فإنهم يُشيرون في العادة إلى مجموعة من الإستراتيجيات الهادفة إلى مُساعدة أولئك الذين لديهم قُدرات كامنة، لكنهم لسبب ما، لم يتمكنوا من الاستفادة منها في حياتهم.

ومفهوم التمكين قد يشمل العاملين في مؤسسة ما، أو الطاقات الشبابية الباحثة عن فرصة في الحياة، كما قد يشمل فئات من المجتمع تعيش على الهامش، أو أنه تمّ تهميشهم تاريخياً، وبالتالي فإنّ برامج التمكين تهدف إلى إشراكهم في مجالات الحياة العامّة، وفي تطوير مجالات المعيشة الكريمة، وتوفير التدريب والتعليم والفرص، ولاسيما في مجال التوظيف.

منهجية «التمكين» تقف على النقيض من منهجية أخرى معمولٍ بها في بعض المجتمعات التقليديّة، وهي تلك المنهجية القائمة على «إضعاف» الآخرين كوسيلة لتثبيت وضع قائم، بحسب تراثيبيّة مُعيّنة. والإضعاف، أو

الاستضعاف، يُقصدُ به استخدام منطق القوَّة لحصر الآخرين في موقع ضعيف، يجعلهم غيرَ قادرينَ على تحقيق التَّفوُّق، ويمنعهم من الوصول إلى مواقع القوَّة أو السُّلطة أو التَّفوذ.

في النطاق الأوسع، فإنَّ التَّمكين قد يُشير إلى التَّدابير الرامية إلى زيادة قُدرة الناس في الاعتماد على أنفسهم وتقرير مصيرهم، أو تمثيل مصالحهم بطريقة مسؤولة، ووفقاً لإرادتهم، بحيث يتغلبون على شعورهم بالعجز، أو الشعور بانعدام قدرتهم على التأثير. وفي نهاية المطاف، فإنَّ التَّمكين يجعل الإنسان قادراً على استخدام موارده الكامنة، وعلى الاستفادة من الفرص الحياتيَّة على أُسس منصفة.

وبحسب البنك الدولي، فإنَّ التَّمكين يمكن النَّظر إليه كعمليَّة لتعزيز قدرة الأفراد أو الجماعات على اتخاذ خيارات، وتحويل تلك الخيارات، إلى الإجراءات والنتائج المرجوَّة، كتطوير القُدرات والأصول الفرديَّة والجماعيَّة، وتحسين كفاءة ونزاهة السياق التنظيمي والمؤسسي الذي يحكم استخدام تلك القُدرات والأصول. وقد يكون هدف التَّمكين توسيع أصول وقُدرات فئات مهمَّشة لتمكينهم من المشاركة في الحياة العامَّة، وما يتطلبه ذلك من التَّميُّز في مهارات التفاوض مع أصحاب النفوذ، أو صياغة عقود مع المؤسسات، بهدف زيادة فرص التنمية، وتعزيز مخرجات التنمية وتحسين نوعية حياة الناس.

التَّمكين قد ينطلق على أساس المنهج الفردي، والذي يرى أنَّ الإنسان يقرِّر مصيره بنفسه، مهما تكن الظروف المحيطة به، وأنَّ كل ما يحتاج إليه هو تنبيهه إلى قُدراته. من الناحية الأخرى، فإنَّ التَّمكين قد ينطلق على أساس المنهج الاجتماعي (أو الجماعي)، بمعنى أنَّ قدرة الإنسان تحكُّمها ظروفه الاجتماعيَّة، وأنَّ عملية التَّمكين تحتاج إلى جهد جماعي لمساعدة الذين يقعون تحت ظروف ضاغطة أو قهريَّة تبعدهم عن الاستفادة من قُدراتهم بما يليق بهم على أساس الاحترام المُتبادل، والحصول على فرص متساوية للاستفادة من الموارد المشتركة، وللمشاركة الفعالة في صنع القرار. وفي

هذا المنحى الاجتماعي، فإنَّ التمكين يسعى إلى تأمين الفرص الأساسية للناس المهمَّشين، ويشمل ذلك تطوير المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الاعتماد على الذات والتغلب على العقبات في الحياة أو بيئة العمل.

وبالنسبة إلى المؤسسات، فإنَّ التمكين يُقصد به تلك السياسات والبرامج التي تهدف إلى إعطاء المرؤوسين صلاحياتٍ أكبر في إدارة مجال عملهم، وفي التحكم في سياق العمل من أجل تقديم خدمة أفضل لكل من الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة. وتتضمَّن الأساليب المستخدمة في تحقيق ذلك، والتي تشمل العمل بروح الفريق الواحد، تخفيض التراتبية، وإفساح المجال لمشاركة العاملين بصورة أكبر، بما يحقق التكامل والجودة والأريحية والرضا الوظيفي أثناء أداء المهِّمَّات وتقديم الخدمات. مثل هذا التوجُّه يتطلب تعزيز الدوافع لدى العاملين، وتطوير مهاراتهم؛ للمشاركة في اتخاذ القرارات، وفتح المجال نحو الإبداع والإيجابية والتعلُّم المستمر، والتقييم الذاتي، وتحمل المسؤولية عن النتائج.

إذاً، تستند استراتيجيات «التمكين»، داخل المؤسسات، إلى الاعتقاد بأنَّ العاملين لديهم القدرة على تحمُّل المزيد من المسؤولية، وهذا يتطلب إعطاء الموظفين مزيداً من السُّلطة والمسئولية لرعاية احتياجات الزبائن واتخاذ قرارات مؤثِّرة بصورةٍ إيجابيةٍ ومباشرةٍ في دائرة عملهم. العاملون في المؤسسات المتقدِّمة في أساليب الإدارة يشاركون في إدارة توقعات الزبائن، وفي تحسين الجودة، ويدركون دورهم في دعم رؤية ورسالة المؤسسة من خلال رعاية احتياجات الزبائن.

يطرح عالم الإدارة جوزيف جوران Joseph Juran (توفي عن عمر ناهز 103 أعوام في 2008) توصيفاً لمفهوم «التمكين» بأنه «يمنح الحق للعاملين (داخل المؤسسة) في اتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات اللازمة».

لقد كان التركيز الأساسي لهذا العالم الإداري (جوزيف جوران) ينصبُّ في «إدارة الجودة»، وكان التفكير السابق لما طرحه جوران، هو أنَّ الجودة يمكن تحقيقها

عبر التفتيش النهائي لعملية الإنتاج. لكنَّ جوران طرح أنَّ الجودة لا يمكن تحقيقها إلا عبر تمكين العاملين لكي يحققوا الجودة أثناء قيامهم بأدوارهم في سلسلة عملية التصنيع، وبحيث تكون عمليَّة التفتيش الأخيرة مجرد إجراء تكميلي.

ومن أجل تحقيق ذلك، فقد طرح جوران فكرة إضافة البُعد الإنساني لإدارة الجودة، عبر تمكين العاملين، ودفع باتجاه تعليم وتدريب المسؤولين في المؤسسات؛ لكي يسهّلوا إشراك العاملين في إدارة الجودة.

بعد النجاح الذي حققته أفكار جوران في المصانع، توسعت أساليب الجودة لتشمل كلَّ المؤسسات من كل الأنواع، وأصبح هناك نظام الجودة العالمي ISO 9000، وهو نظام صمم لتحقيق متطلبات الجودة داخل كل التخصصات، من التصميم إلى الإنتاج إلى المشتريات والمبيعات إلى التوزيع والتسليم، وإلى كل تخصص تحتاج إليه أية مؤسسة في مجال تنشط فيه.

وكان جوران، وأثناء إحدى زيارته لليابان في العام 1966، أعجب بتطبيق منهجيَّة دوائر الجودة Quality Circles، وقام بالترويج لها كوسيلة أساسية لتمكين العاملين من إدارة بيئة عملهم، وإنتاج السلع أو الخدمات بجودة عالية، وأصبحت هذه المنهجية ضمن القياس العالمي لإدارة الجودة.

المؤسسات الناجحة في عصرنا الحالي، إذًا، هي تلك التي تعتمد على «تمكين» العاملين، وهذه المؤسسات لديها عدد من الخصائص، من بينها:

• أنَّ الإدارة العليا تعلن وتلتزم بثقافة عامَّة من أجل تدريب وتطوير العاملين لديها بهدف تمكينهم من السيطرة على بيئة عملهم، وتطويره، بما يُحقِّق رؤية ورسالة المؤسسة.

• يتركز تمكين العاملين على تلبية احتياجات الزبائن، وهذا يتطلب تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تساعد الزبائن، وأنها تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتجارية للمؤسسة.

- وجود برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين لتولي مسؤوليات لها علاقة بتحقيق تطلعات الزبائن، وتحقيق الرضا الوظيفي، وحل المشكلات، والتفاوض، ومهارات حلّ النزاعات، والتفكير الإبداعي، والتفكير النقدي، والتطوير الذاتي، وقيادة الآخرين.
- تمكين العاملين من الحصول على المعلومات والبيانات التي يمكنهم استخدامها في عملية صنع القرار، بما في ذلك معلومات ومسوحات وتعليقات واستطلاعات عن رضا الزبائن، بحيث يمكن الاسترشاد بها في تطوير بيئة العمل.
- ترى في المؤسسات الناجحة أنّ المدراء يثقون بالعاملين لاتخاذ القرار الصحيح، وترى أنّ العاملين يعلمون حدود الصلاحيات المتاحة لهم بما يكفي لأداء دورهم بصورة تنافسية.
- ترى أنّ المؤسسة لا تعاقب على الأخطاء إذا كانت قد ارتكبت أثناء عملية تطوير الخدمات أو المنتجات، شرط أن تسهم تلك الأخطاء في تعزيز الإيجابية والإقدام.
- المؤسسات التي تؤمن بتمكين عاملها تراها تحترمهم وتوقّر لهم وسائل مناسبة، بما في ذلك ما يوقّر الراحة أثناء أداء عملهم.
- هناك العديد من المسمّيات والعلامات التي توضح مدى إيمان مؤسسة ما بالعاملين لديها، ومدى تمكينها لهم، وترى مثل هذا النهج متكاملًا في فلسفة إدارة الموارد البشرية عبر نظام الكفاءات أو الجدارات Competencies، حيث تقوم المؤسسة بتقييم الأنماط والسلوكيات المتوخاة مع مهارات العاملين، بما يحقق أداءً متميزاً في تلبية متطلبات ومسؤوليات الوظيفة.

## المسئولية الاجتماعية للشركات

مصطلح «المسئولية الاجتماعية» يُستخدم كثيراً، ولربما أنّ هناك خطأً كبيراً في مدلولاته القانونية والأخلاقية، ولكن في كلّ الأحوال يشير المفهوم إلى إحساس الشركات بمسئوليتها تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها. وبمعنى آخر، فإنّ على كلّ شركة أن تلعب دورها في المواطنة الصالحة، عبر طرق شتى تشمل عدم إيذاء المجتمع والبيئة، تدوير النفايات والحدّ من التلوّث، والمساهمة في البرامج التعليمية والصحية والاجتماعية والعمل الخيري التطوعي.

إنّ أكبر شركة تأسّست في البحرين في 1929 وهي «بابكو»، والتي أسّستها شركة «ستاندرد أويل كومبني أوف كاليفورنيا»، لعبت دوراً كبيراً في صوغ الاقتصاد الوطني الحديث للبحرين، وهي كانت الرائدة في التدريب والتطوير، وأيضاً في المسئولية الاجتماعية. ولربما أنّ «بابكو» هي التي روّجت لثقافة المسئولية الاجتماعية في البحرين ضمن برامجها الاستراتيجية والتشغيلية، وكانت تُنشئ ملاعب كرة القدم، وتُموّل بناء مدارس ومراكز في مختلف المناطق والقرى، منذ منتصف القرن العشرين. وبالطبع هناك شركات أخرى لعبت دوراً مشهوداً في بناء المراكز الصحية وخدمة الناس بأساليب متعددة.

عالمياً، فإنّ المسئولية الاجتماعية تعدّت الجوانب التقليدية، وأصبحت هناك اتجاهات مُعولمة تدعو إلى احترام حقوق العاملين، والتأكد من أنّ مصادر السلع لم تنتج عبر تشغيل الأطفال، أو عبر دفع أجور زهيدة، أو عبر استخدام مواد مُضرة للبيئة، الخ.



# الأفراد والمؤسسات بين النجاح والفشل





## أثر البيئة المحيطة في النجاح والفشل

أسئلة تتكرر عن طبيعة الإنسان، ولماذا أن شخصاً مثل ستيف جوبز (أمه أميركية ووالده البيولوجي من سوريا) يتفوق ويقود شركة «أبل» التي تنتج المعدات والهواتف الذكية، وماذا كان سيحدث لو أن جوبز، مثلاً، لم يتخل عنه والده السوري، وعاد معه إلى سوريا؟ أيضاً، كيف يمكن للبنغالي جاود كريم (أمه ألمانية) أن يؤسس مع اثنين شركة «يوتيوب» YouTube، التي تغزو كل مكان عبر الانترنت بما تقدّمه من خدمات؟ وكذلك، كيف يمكن للإيراني الأصل «بير مراد أميديار» أن يؤسس الشركة الرقمية العملاقة «إي باي» eBay المتخصصة في التجارة الإلكترونية، وخدمات البيع، وما بعد البيع؟

هناك نماذج كثيرة يمكن التطرّق لها، وليس مُستبعداً لو أنّ مثل هؤلاء الأفراد تواجدوا في مجتمعاتهم التي تنتمي إليها أصولهم لربما أنهم قد يتخصصون في مهن وممارسات بعيدة كل البعد عمّا هم عليه حالياً.

وسعيّاً للإجابة العلمية عن مثل هذه الأسئلة، فإنّ هناك من الباحثين (مثل إدوارد ويلسون) من يطرح بأنّ «الجينات» الوراثية تتأثر بجانبين؛ الجانب الأول شخصي، وهذا ينتقل عبر الوراثة المباشرة، والجانب الثاني اجتماعي، وهو يتطوّر مع حياة الإنسان بسبب البيئة المحيطة. وللتوضيح، يستدل ويلسون بالقول إنّ كل واحد من الجينات gene يتكون من اثنين أو أكثر ممّا يُسمى بـ «أليل» allele، وكلُّ «أليل» يعطي شكلاً من الأشكال البديلة لجينات الفرد. وعليه، بحسب هذا الرأي، فإنّ الشكل البديل يتطوّر بسبب سلوك الجماعة المحيطة بالفرد، ولذا يمكن لفرد بذئ جداً في بيئة معيّنة، أن يكون أديباً مرموقاً ومحترماً لو أنه عاش في بيئة مختلفة.

إن هذا يفسر كيف يتأثر الفرد ببيئة محيطة تضغط عليه وتدفعه باتجاه معيّن، ونحو مسلك حياتي معيّن؛ كما أنّ البيئة المحيطة تدفع هذا الفرد لأن يتنافس، ويبرز قوّته للفوز بمراتب متميّزة بحسب موازين المحيط الذي

ينتمي إليه. ولذا فإنَّ المبتكر لو نقلته إلى بيئة لا تعطي أيَّ تقدير أو اهتمام للمبتكرات الإنسانية التي تقدمها نماذج الشركات المذكورة سابقاً، فإنه لن يستطيع تحقيق ما حققه جوبز وأمثاله. بل على العكس، فقد يتجه بعضهم لإعادة ابتكار العادات السيئة والأحفاد الجاهلية.

هذا الحديث يرتبط بمعاني الحياة، وكيف يمكن لمجموعة من البشر أن ترتقي إلى الأعلى عبر الاستفادة من بعضها بعضاً، بينما تتآكل مجموعات أخرى عبر إضعاف قدراتها الخلاقة. غير أن الإنسان، بصفته فرداً، قادرٌ على اختيار ما يراه ملائماً لجوهر معانيه، والمجتمعات أيضاً قادرة على اختيار ما يلائمها عبر تنشيط بيئة مناسبة لرؤيتها ورسالتها.

## الرؤساء التنفيذيون الأفضل أداءً

يمر العالم بفترة من الاضطرابات الاقتصادية، وينعكس ذلك على أسواق الأسهم (البورصات) العالمية والمحلية. ومن المتناقضات أن البورصة تحتكم لقرارات قصيرة المدى، بينما تقيس الجهات الدولية المتخصصة (مثل هارفارد بيزنيس ريفيو) أفضل رئيس تنفيذي على أساس مسيرة وقرارات الرؤساء التنفيذيين على المدى البعيد. ففي كلِّ عام تنشر مجلة «هارفارد بيزنيس ريفيو» قائمةً بأفضل 100 رئيس تنفيذي في العالم، وفي العدد الذي صدر في نوفمبر/ تشرين الثاني 2016 نشرت المجلة قائمتها للعام 2016، وبرزت أسماء جديدة من خارج أميركا، وحصل لارس ريبان سورنسن، من الدنمارك، ويرأس شركة «نوفو نورديسك» المتخصصة في الرعاية الصحية، على المرتبة الأولى في القائمة للسنة الثانية على التوالي.

قائمة كبار الرؤساء التنفيذيين الأفضل أداءً في العالم تأخذ في الاعتبار عدة مقاييس، أهمُّها أنَّ القيادي «يقاوم إجراءات جني الأرباح السريعة»، وذلك لأنَّ التركيز على المدى القصير يؤدي إلى تبطيء النمو، اهتزاز القيادة بسبب ضغوط المساهمين والأوضاع السياسية لإثبات أنَّ هناك أرباحاً كثيرة

تحققت. وعليه، فإنَّ الرؤساء التنفيذيين الذين يضعون نصب أعينهم الأداء على المدى الطويل يقدمون أداءً قويًا على مدى سنوات عديدة. وبحسب المجلة، فإنَّ متوسط أفضل الرؤساء التنفيذيين في العالم حققوا على مدى 17 عاماً عائداً بنسبة 2091 في المئة على أسهم شركاتهم، بما يعادل عائداً سنوياً قدره 20.2 في المئة.

ولتحديد أفضل 100 رئيس تنفيذي سنوياً، تقوم المجلة المتخصصة في علم الإدارة بتحديد الشركات المدرجة في البورصة على مؤشر «S & P» والذي يضم 1200 شركة عالمية، وهو مؤشر يشمل 70 في المئة من القيمة السوقية للأسهم في العالم، ويضم شركات من أميركا الشمالية وأوروبا وآسيا وأميركا اللاتينية، وأستراليا. وتقوم المجلة بتحديد شخصية الرئيس التنفيذي لكل شركة، وتستبعد الذين مضى على عملهم أقل من سنتين، كما تستبعد جميع الذين أدينوا في أعمال مخلة بالأمانة. وفي نهاية العام 2015، مثلاً، تم تحديد 895 رئيساً تنفيذياً من 886 شركة في 32 بلداً.

بعد ذلك، تُحتسب ثلاثة مقاييس للأداء المالي Financial Performance لكل فترة لرئيس تنفيذي: إجمالي العائد على حقوق المساهمين المعدلة لكل دولة (بما في ذلك الأرباح المعاد استثمارها)، وإجمالي العائد المعدل لكل قطاع تعمل فيه الشركة؛ والتغير في القيمة السوقية للشركة مع الأخذ في الاعتبار معدل التضخم بالدولار الأميركي.

وبعد ذلك، تُحتسب المقاييس غير المالية ESG Performance، التي تقيس أداء الشركة نحو الحفاظ على البيئة Environmental، أثناء استخدام الطاقة والتخلص من النفايات ومكافحة التلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية والحيوانية، والعلاقات الاجتماعية Social مع موظفيها والموردين والزبائن والمجتمع والعمل التطوعي، والالتزام بالحوكمة Governance أثناء عقد الصفقات والإفصاح عن المعلومات ومراجعة الحسابات وإجراءات الرقابة الداخلية وكيفية الحفاظ على حقوق المساهمين، الخ.

التقييم النهائي يجمع المقاييس، بعد أن تُعطي المقاييس المالية 80 في المئة، والمقاييس غير المالية 20 في المئة، ثم يتم حذف الرؤساء التنفيذيين الذين تركوا مناصبهم قبل (30 يونيو/ حزيران 2016).

الحاصل على المرتبة الأولى في العام 2016، كما ذكر أعلاه، لارس ريبان سورنسن، الذي انضم إلى شركة «نوفو نورديسك» قبل 34 عاماً، وبعد ذلك صعد في الهرم التنظيمي من خلال مختلف الأدوار التشغيلية ليصبح الرئيس التنفيذي، وسورنسن قد حصل على المركز الأول للعام الثاني على التوالي.

لكن وبعد أن حددت مجلة «هارفارد بيزنيس ريفيو» أن سورنسن حصل على المركز الأول للمرة الثانية خلال عامين، حدث شيء مفاجئ في أغسطس/ آب 2016، إذ فقدت أسهم شركة «نوفو نورديسك» ما يقرب من 20 في المئة من قيمتها في البورصة؛ بسبب مخاوف تتعلق بقوة التسعيرة وبامكانية الحفاظ على الموقع التنافسي.

وفي 1 سبتمبر/ أيلول 2016 أعلنت الشركة أن سورنسن سيتقاعد في ديسمبر/ كانون الأول 2016، وذلك قبل عامين من الموعد المحدد. وعلقت المجلة، بأنه حتى أفضل رئيس تنفيذي في العالم، لا يمكنه الهروب من الأحكام قصيرة المدى التي تفرضها سوق الأوراق المالية (البورصة) على الناجحين في إدارتهم على المدى البعيد.

## «مبدأ بيتز»... الصعود نحو الفشل

عالم الإدارة الكندي لورانس بيتز نشر كتاباً في العام 1969 أشار فيه إلى ملاحظة مهمة ترتبط بسعي الموظف في أي مؤسسة إلى الحصول على ترقية لكي يصعد في السلم الوظيفي، وأن هذا الشخص لا يتوقف في مساعاه إلا إذا وصل إلى مستوى مرتفع في الهيكلية الإدارية وفشل في أداء مهماته، وأطلق على هذه الملاحظة مسمى «مبدأ بيتز» Peter Principle.

الملاحظة ثبتت دقتها في كثير من الأحيان، إذ إن هناك الكثيرين ممن يرتفعون في الهرم التنظيمي لمؤسساتهم، ويواصلون في الارتفاع إلى أن يصلوا إلى مستوى يظهر عدم كفاءتهم، وعدم قدرتهم على أداء العمل المناط بهم، وبالتالي فإنهم - بحسب «مبدأ بيتتر» - كانوا يسعون إلى الوصول إلى مستوى في التسلسل الهرمي لا يصلحون إليه، وليسوا مؤهلين بما فيه الكفاية لتنفيذ واجباتهم الجديدة. وعليه، فإن الشخص في أحيان كثيرة يواصل «الصعود نحو الفشل».

ليس هناك ضمانات مؤكدة لمنع حدوث «مبدأ بيتتر»، ولكن لعل اختيار شخص لمنصب ما، يجب أن يتم على أساس أداء المرشح الفعلي في دوره الحالي، بدلاً من التركيز على قدراتهم المتعلقة بدور مستقبلي محتمل.

ولكن مثل هذا الطرح قد يعني انغلاق الفرص أمام الذين تنكشف مواهبهم عند الحاجة، إذ إن هناك نوعيات فريدة من الأشخاص لا يمكن التعرف على قدراتهم إلا من خلال تعريضهم لمسئوليات تتجاوز نطاق عملهم الاعتيادي. في هذا الجانب ربما يأتي دور العمل بروح الفريق الواحد وتشجيع المبادرات القيادية لتقييم إمكانات الموظف قبل منحه ترقية لمنصب أعلى، بحيث يثبت قدراته الفعلية في مجال عمله المستقبلي قبل الصعود رسمياً في الهيكل التنظيمي.

إن «مبدأ بيتتر» يوضح أن عدم كفاءة الشخص تنكشف عندما يصل إلى مستوى أرفع من السابق في الهيكل التنظيمي، فقد يكون الشخص مهندساً ممتازاً، ولكنه يفتقر إلى المهارات القيادية اللازمة لقيادة مجموعة من المهندسين والموظفين.

الطرق الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على تحديد ما هو المطلوب من المعارف والمهارات والسلوكيات لكل نوع من الأفراد الذي سيشغلون مناصب قيادية أو تخصصية، وهذه المنهجية تسعى لربط ثقافة المؤسسة مع القدرات المتطورة والمطلوبة لنجاح عمل المؤسسة. مثل هذه المنهجية

تساعد في تحاشي الوقوع في «مبدأ بيتر»، وذلك عبر منع الأشخاص الذين لا يمتلكون السلوكيات والمواهب المتوازنة من الوصول إلى مواقع أعلى في السلم الوظيفي.

لقد أدرج المدون سليمان البطحي على مدونته التي تهتم بمهارات الإدارة والتخطيط الإستراتيجي <http://albuthi.com/blog/692> بعض النصائح لتجنب الوقوع فريسة لـ «مبدأ بيتر»، منها ما يأتي:

1. اعتماد سياسة «تطوّر أو غادر» بإبعاد أي موظف يفشل في إحراز تقدم من خلال الترقية أو من خلال تطوير المهارات. فاستمرار الموظف في شغل وظيفة هو غير كفء للقيام بأعبائها يُنبئ المعنويات العامة ويسبب الاستياء ويُعيق تقدم من هم أسفل منه في السلم الوظيفي.
2. ليس كل موهوب قائداً ناجحاً، لكن الكثير من المنظمات التي تتبنى إطار عمل «تطوّر أو غادر» تفشل في إدراك هذه الحقيقة. فيجب إيجاد طريقة لجعلهم يؤدون أفضل أعمالهم بدون إضافة واجبات أخرى متعلقة بقيادة الآخرين.
3. الترقية ببطء وبمنهجية فقط لأولئك الذين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء مهام المناصب الأعلى.
4. تحديد أصحاب المواهب في كل مستوى من المستويات وعدم إهمالهم أو تجاهلهم. وفي بعض الأحيان يستاء القائد قليل الكفاءة من مرؤوسيه الموهوبين ويحجب عنهم الإرشاد والتوجيه. ولهذا يجب أن يتدخل القائد الأعلى في حال اكتشاف وجود أحد هؤلاء الموهوبين ممن يعمل تحت إشراف مدير غير كفء يعيق تطويره وترقيته.
5. عدم الترقية اعتماداً على الجهد الذي يبذله الموظف، فالجهود لوحدها لا تقود الأعمال بل النتائج هي التي تقودها. ويجب الترقية عندما نرى نتائج

تتجاوز توقعاتنا كقادة لهم.

6. في كثير من الأحيان يستحق أصحاب المواهب الوصول إلى أدوار وظيفية متقدمة بسرعة حتى لو كانوا حديثي الالتحاق بالمنظمة.
7. تدريب المرشح للترقية على وظيفته الجديدة بأن يكون ملازماً للمتقلد الحالي للمنصب ليتعلم منه. وكذلك يمكن الاستعانة بمدرب متخصص في إعداداته للترقية.
8. تسجيل المرشح في برنامج تدريبي رسمي أو إيجاد وسيلة أخرى تساعد على تعلم المهارات المطلوبة.
9. تقييم أداء الذين يقومون بالترقية أو بالتوصية بالترقية ومراجعة سجل أدائهم لمعرفة مدى نجاح توصيات الترقية التي أوصوا بها.

## الانجراف الإستراتيجي نحو الفشل

يحدث الانجراف الاستراتيجي strategic drift نحو الفشل عندما تكون المؤسسة غير قادرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المباشرة، وهذا بدوره يؤدي إلى الزوال البطيء والتدريجى لأعمال المؤسسة. وفي كثير من الأحيان، فإنّ المؤسسات التي تصاب بالانجراف الاستراتيجي تكون قد اعتمدت على أساليب كانت ناجحة في السابق، وساعدتها على الازدهار الذي تمتعت به لفترة غير قصيرة، ولذلك فإنّها لا تلتفت إلى المتغيرات بعيدة المدى التي لا تنفع معها أساليب الماضي. وببساطة، فإنّ أنموذج الأعمال business model الذي كان ناجحاً في الماضي لا يعود مناسباً للبيئة المتغيرة، ولا يمكن للمؤسسة أن تتنافس بحسب الاتجاهات المستقبلية في البيئة التكنولوجية، مثلاً.

ومثال على ذلك، شركة «MySpace»، التي كانت من أوائل الشركات التي



دخلت في مجال التواصل الاجتماعي، حتى أنّ منصة الشركة أصبحت أكثر جاذبية من «غوغل» في فترة من الفترات، ولكنها لم تلتفت إلى متطلبات جمهورها من الشباب التقني، في الوقت الذي برز منافسون في السوق، أهمهم شركة «Facebook»، التي تغلبت عليها في العام 2008. وبالتالي فإنّ تلك الشركة الرائدة «MySpace» هبطت مستواها من المرتبة الأولى في مطلع الألفية إلى المرتبة 392 في العام 2014، وهبط عدد العاملين فيها من 1600 شخص في 2009، إلى 200 شخص في 2011.

المؤسسات تحتاج إلى رصد كلّ البيئات الداخلية والخارجية، وأنّ تقوم بتقييم موقعها في السوق، ومدى مواكبتها التكنولوجية المحركة لسوقها. والمؤسسات قد تفشل لأسباب عديدة، ولكنّ الانجراف الاستراتيجي يحدث عادةً لأسباب تتفاقم في فترات الركود الاقتصادي، حيث تتراكم الكوارث ببطء، بينما تنشغل الإدارة في تسيير الأعمال اليومية الضاغطة.

البداية إذاً قد تكون بسيطةً، ولكنّ مع مرور الزمن تتعرض المؤسسة للفشل بسبب «الانجراف الاستراتيجي» على نحو متزايد، وتكبر الفجوة بين ما تقوم به المؤسسة وتقدمه من منتجات وخدمات، وبين طبيعة واحتياجات البيئة المتغيرة. في نهاية المطاف، قد تواجه المؤسسة تحدياً تنافسياً، أو امتداداً لفترة من الركود الاقتصادي الحاد، أو فشل العلاقة مع زبون رئيسي، وما إلى ذلك، مما يخلق أزمة لا يمكن حلها إلا عبر إجراءات حادة، كإعادة تنظيم المؤسسة بصورة شاملة، أو أنّ تلك المؤسسة تنهار تحت الضغط. ومن أسباب «الانجراف الاستراتيجي» نحو الفشل، ما يلي:

**أولاً:** ضعف الإدارة: الإدارة العامة للمؤسسة قد تتكلس في العمل الروتيني، وعلى حين غرة قد تكتشف أنّ منافساً لها سرق حصتها في السوق، أو أنّ الطلب انخفض على منتجاتها أو خدماتها، أو أنّها لم تستثمر في التكنولوجيا الجديدة التي يمكن أنّ تجعل المؤسسة قادرةً على المنافسة في بيئة متغيرة. وعندما لا تتحرك الإدارة الحالية تجاه معالجة المتغيرات الجديدة في البيئة التي تحيط بها، فإنّها تصل إلى نهاية المطاف، وقد

تقع عليها كارثة لا تتمكن بعدها من إنقاذ وضعها. المدراء يحتاجون إلى قائمة من المؤشرات يرجعون إليها لمساعدتهم على تحليل وتقييم بيئة مؤسساتهم واكتشاف الضعف الذي قد يؤدي بهم إلى الفشل. فكثير من المدراء قد يعيشون في عالم منفصل عن واقع السوق، ونتيجة لذلك، قد تصبح مؤسساتهم في أزمة خارجة على السيطرة.

**ثانياً:** ضعف الرقابة المالية: الرقابة المالية غير الكفوءة سبب رئيسي لفشل المؤسسات، وفي انجراف المؤسسات تدريجياً نحو الفشل، إذ يعجز المدراء عن تحليل الوضع المالي، ولا يستطيعون تحقيق التمويل المطلوب للموازنة، كما لا يستطيعون الحصول على معلومات مفيدة لحساب الكلفة، أو التنبؤ بالمتغيرات بصورة موضوعية. كل ذلك يتسبب في عدم القدرة على تحديد أهداف واقعية، مع عدم وجود تحفيز لتحقيق الأهداف، وعدم وصول المعلومات لمتخذي القرار لتحديد السياسة المالية بصورة موثوقة.

**ثالثاً:** فشل التسويق: التسويق لبيع المنتجات والخدمات يعتبر عاملاً أساسياً في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات. فقد تكون المؤسسة ناجحة في فترة ما، ولكن مع تغير البيئة، فإن الإدارة في هذا الجانب قد تعجز عن التشمير عن ساعديها، أو قد لا تكون متحمسة كما كانت في السابق (لأى سبب كان)، وبالتالي تفشل في التجاوب مع البيئة المتغيرة بما يكفي لضمان عدم انحسار حصة المؤسسة في السوق. كما أنّ من أسباب فشل التسويق «الثقة المفرطة» للمؤسسة في علامتها التجارية مع الجمهور المستهدف، ولذا فإنّها تتخلى عن الابتكار ومحاولة طرح منتجات أو خدمات جديدة أو مختلفة قد تنطوي على قدر من المخاطر، وبالتالي فقد تفقد حيويتها وتذبل أمام أي متغيرات جديدة.

**رابعاً:** اختلال الثقافة المؤسسية: تعتبر الثقافة داخل أية مؤسسة رصيماً غير مادي، ومصدراً للميزة التنافسية والسبب الرئيسي لنجاح أو فشل المؤسسة. والانجراف الاستراتيجي نحو الفشل قد يحدث لأن الثقافة

غير صحيحة، ولربّما تكون مختلفةً، ولأنّ الثقافة هي البيئة التي تتنفس من خلالها المؤسسة، فإنّ الأعمال تذبذب وتموت إذا كانت الأجواء سامة. الثقافة السامة مثل بيئة غير صحية، وهي تقتل العمل والحماس، تماماً كما تموت الأسماك عندما توضع في مياه ملوثة أو أحواض غير ملائمة. وقد تفشل الإدارة في الالتفات إلى الآثار السلبية للثقافة غير الملائمة. ومن مؤشرات اختلال الثقافة انخفاض الإنتاجية، وانخفاض الروح المعنوية، والغياب عن العمل لأسباب واهية، وارتفاع معدل ترك الموظفين العمل، الخ. ومن أهم أسباب انتشار الثقافة السامة هو ضعف القيادة، واعتماد معايير مزدوجة، إذ قد يكون هناك اداريون يعتبرون أنفسهم فوق المساءلة، في حين يفرضون معايير وتوقعات انتقائيةً على الآخرين، أو قد تكون الإدارة تنتهج طرقات استبدادية لتخويف العاملين وإخضاعهم. إضافة إلى ذلك فقد تنعدم الشفافية وقد لا يكون هناك التزام بأخلاق المهنة، مما يجعل الانجراف الاستراتيجي نحو الفشل أمراً حتمياً.



# القيادة المبدئية





## بين الخصائص الشخصية والمظاهر السلوكية

يوضح جيرمي ريفكن في كتابه «عصر الفرص» الفرق بين الخصائص الشخصية character، والمظاهر السلوكية personlaity. فالخصائص الشخصية تستحضر أكثر من أي شيء آخر، مفهوم ضبط النفس وتمالك النفس، وهذه الخصائص ترافقت مع مفاهيم المواطنة والعمل الشاق والإصرار والاقتصاد في الإنفاق والتكامل، والنضج.

ولكن، وبحلول أوائل عشرينيات القرن العشرين، بدأت أهمية الخصائص الشخصية character تزوي وبدأ ينشأ مفهوم المظاهر السلوكية personality الذي يركز على تطوير «سحر الشخصية» عبر انتهاج سلوك معين، مصحوب بملايس ملائمة وطريقة جيدة في المحادثة (أن تعرف ما تقول وكيف تقول ذلك).

المظاهر السلوكية تستهدف جعل الشخص جذاباً ومبدعاً وقوياً وساحراً ومفعماً بالحوية وحاسماً ورقيقاً، وأن يتمكن من الوقوف وسط الجموع ويكون بارزاً بينهم. وعليه، فإن التدريب على هذه المظاهر السلوكية يوجه الشخص بتعبيرات مثل «كن نفسك» و«عبر عن ذاتك» و«كن واثقاً من نفسك». ومن ثم أصبحت هذه المظاهر السلوكية المادة الخام لأساليب التسويق وحملات الإعلان المخصصة لتحويل الأمة من مدخرين ومنتجين إلى مستهلكين. وكان خبراء التسويق - كما يشير الى ذلك ريفكن - في غاية السرور لتوفير الاستشارة الملائمة. وكانت مجارة الصيحات الجدية (الموضئة)؛ أي أن يكون المرء أنيقاً وعصرياً وطلايعياً، هي الطريقة للإعلان والتعبير عن شخصية المرء الفريدة في كل أنماط السلوك الواضح. وعملت وسائل التسويق الحديثة و«الإعجاب الشديد بالشخصية» معاً لإيجاد كائن بشري يركز على المظاهر السلوكية.

ان القيادة المبدئية تركز أساساً على الخصائص الشخصية character،

التي تنغرس في أعماق الإنسان وتزرع في وجدانه، وتوجه حياته من الداخل، وتشمل: النزاهة، التواضع، الشجاعة، الاعتدال، العدالة، الإنصاف، الصبر، العمل الجاد، العطف، الاحترام، الصدق، حسن الخلق، وخدمة الآخرين.

هذه الخصائص مثل «البوصلة» التي يرجع إليها الشخص بصفقتها مرجعية ثابتة في ضميره، يمكن استخدامها كمعايير لتحديد المسار تحت أي ظرف كان. كما ان هذه الخصائص المغروسة في النفس تمنح صاحبها القدرة على التكيف، والرغبة في التغيير نحو الأفضل باستمرار، وتمنحه الوثام مع تغير الظروف. كما ان اللطف يمنح صاحبه الرغبة في مساعدة الآخرين الذين قد يقعون في محنة، وأن يفكر في مجريات الأمور بعناية، وشجاعة عندما يواجه عقبات كبيرة في حياته، وتمنحه القدرة على الثبات والانضباط وتحمل المسؤولية.

هذا التفريق بين الخصائص الشخصية والمظاهر السلوكية للأفراد، يتبناه أيضا ستيفن كوفي في كتبه عن العادات السبع للناس الأكثر فعالية والقيادة المستندة على المبادئ، ويشير الى أنّ الإنسان كائنٌ حرٌّ يختار لنفسه مصيره مهما تكن ظروفه الجينية أو التربوية أو البيئية، وأن الإنسان المسئول responsible (كما تشرح الكلمة الإنجليزية التي تتكوّن من مفردتين) هو المخلوق الذي يمتلك القدرة able على تحديد الرد response.

إن كل شخص يتمكن من أن يتحلى بهذه الخصائص اذا قرر استخدام الملكات الأربع التي تتوافر لكل شخص، وهي: الضمير، والوعي الذاتي، والخيال، والإرادة المستقلة. وعليه فإن الشخص المسئول يمتلك ضميراً حراً، وهو عارف بنفسه، ويستطيع تحديد مساره ورؤيته للمستقبل، ويستطيع بذلك تقرير مصيره بنفسه عبر إرادته المستقلة.

## المبادئ والقيم

إن هناك فرقاً بين المبادئ والقيم... فالمبادئ هي ثوابت تفرضها الطبيعة والفطرة البشرية، أما القيم فهي المعتقدات والآراء التي يشكلها الناس أو يلتزم بها الناس لتحديد مواقفهم تجاه القضايا أو الأفكار والصراعات، وهي قد تكون صحيحة ومتوافقة مع فطرة الإنسان وقد لا تكون كذلك. كما أن القيم قابلة للتغيير، ويمكن للإنسان أن يحددها ومن ثم يغيرها، بحسب ظروفه وقناعاته. فمثلاً العبودية (تحت أي شكل من الأشكال) قد تكون مقبولة في السابق، ولكنها تعتبر حالياً جريمة ضد الإنسانية.

ومن الواضح أن كل الناس لديهم قيم، حتى المجرمين لديهم قيم محدّدة. والقيم بحد ذاتها قد تكون صحيحةً، وقد لا تكون كذلك. كما أن هناك من لديه قيم اجتماعية محافظة، بينما هناك من يؤمن بقيم اجتماعية أكثر ليبرالية. وهناك من الأفراد من يعطي قيمة أكبر لتحصيل الثروة والسلطة، بينما هناك من يعتبر استقلاله الذاتي قيمةً أهم من كل شيء آخر.

أما المبادئ فهي ثابتة ولا تتغير مع الزمان أو المكان، وهناك الكثير من المبادئ الأخلاقية المشتركة بين جميع الديانات والثقافات والاتجاهات، ويمكن للإنسان أن يلتزم بها ليوجه حياته، أو يخالفها ويتحمل عواقب ذلك. فالبوصلة. مثلاً. تؤشر نحو الشمال، واتجاه الشمال هو اتجاه الشمال ايما كان الإنسان، ويمكنه ان يحدد قيمه بما يتوافق مع البوصلة الطبيعية ومع فطرة الإنسان، وبذلك تكون القيم «مبدئية».

ومن المبادئ الأخلاقية المشتركة بين الجميع يمكن ذكر: النزاهة، الصدق، المصداقية، العدل، المساواة، واحترام الآخرين، والوفاء، والإخلاص، وفعل الخير، وتحمل المسؤولية، الخ. وقد سعى عدد من الاختصاصيين إلى تحديد اطار عام للمبادئ الأخلاقية المشتركة، ولخصوا ذلك في الأسس التالية:



1. **تقديم الرعاية للآخرين وعدم إلحاق الضرر:** ويرتبط هذا الأساس بتطور الإنسان من ثدييات لها تواصل وقدرة على الشعور بالألم (وكرهه) الآخرين. هذا الأساس يكمن وراء فضائل اللطف والوداعة، والحنو.
2. **الإنصاف وعدم الغش:** يرتبط هذا الأساس بعملية تطور الإيثار المتبادل، وهذا يولد أفكار العدالة والحقوق والحكم الذاتي.
3. **الولاء وعدم الخيانة:** يرتبط هذا الأساس بتاريخنا الطويل كمخلوقات قادرة على تشكيل ائتلافات تتحول مع الزمن. هذا الأساس يكمن وراء فضائل حب الوطن والتضحية بالنفس للمجموعة... «واحد للجميع، والجميع للواحد».
4. **النظام والسلطة:** تاريخنا الإنساني يرتبط بالتفاعلات الاجتماعية الهرمية، وحاجة الناس إلى إطار لتسيير الأمور فيما بينهم. وهذا الأساس يكمن وراء فضائل القيادة والانضباط، بما في ذلك احترام السلطة الشرعية واحترام التقاليد.
5. **توفر مساحات لحرمة الإنسان:** هناك اشتمزاز من تلوث الجسم والنفس الإنسانية، وهذا يدفع نحو المفاهيم الداعية للابتعاد عن كل ما يدنس الإنسان، والسعي للعيش بطريقة نبيلة مرتفعة. هذا الأساس يكمن وراء فكرة واسعة الانتشار من أن الجسم هو المحراب الذي ينبغي أن لا يتدنس بالأنشطة والملوثات غير الأخلاقية، وأن الإنسان له كرامة غير قابلة للمس، كما أن هناك أيضاً حرمة لأماكن ومساحات ترتبط برقي وكرامة الإنسان.

## مواثيق شرف المهنة

تطرح العديد من المهن مواثيق شرف تعتبرها ملزمة لأصحابها من أفراد ومؤسسات، والحديث عن مواثيق الشرف ينطلق من موضوع جوهري يتعلق بالقيم الأساسية، والمبادئ الإنسانية والاعتبارات الأخلاقية، والتزامات المواطنة الصالحة. وفي العادة يتم تفصيل كل ذلك في مدونات لقواعد السلوك تحدد ما هو متوقع من الأفراد والمؤسسات، وتستعرض المبادئ التوجيهية لاتخاذ القرارات التي تتماشى مع الأهداف المشروعة للمهنة وللمؤسسات.

وفي هذا الإطار، فإن مدونات قواعد السلوك قد تشكل أدوات ضرورية للمحترفين والمؤسسات لتحقيق النجاح، وتحقيق السمعة الحسنة من خلال الالتزام بالقيم والأخلاق، وتوضيح معايير السلوكيات والمسئوليات التي يمكن إخضاعها للمحاسبة.

هناك الكثير من المهن والمؤسسات التي تضطلع بأدوار مهمة في حياة الناس، وبالتالي فإن أي سلوك غير أخلاقي، أو غير مشروع، أو مناف للقيم، لبعض العاملين في مكان العمل تكون له عواقب وخيمة على المجتمع. وعليه، فإن المؤسسات والقطاعات المتطورة ترفع معنويات العاملين لديها، وتضمن مكانة عالية في المجتمع عبر توثيق قواعد السلوك وتدريب العاملين، وتشجيع السلوك الملتزم بقيم ومعايير أخلاقية في مكان العمل.

إن بعض العاملين قد ينخرطون في ممارسات تعتبر غير أخلاقية، أو غير مبدئية، وذلك ضمن بحثهم عن تكتيكات سريعة للحصول على ترقية في بيئة عمل تنافسية للغاية، أو أنهم قد ينطلقون من أحقاد معينة ضد فئات من المجتمع أو ضد جهات محددة، أو لأنهم يفتقرون إلى المعرفة الصحيحة لماهية السلوك الأخلاقي، وبالتالي قد يكونون أكثر عرضة للانخراط في السلوك غير المشروع. وفي حال عدم وجود توجيهات واضحة للالتزام

بأخلاقية المهنة، فقد تنتشر الممارسات التي تكسر الالتزامات الأخلاقية؛ لأن الآخرين سيعتقدون أن هذه الأفعال ليست مرفوضة، أو أنها خارج إطار المحاسبة والعقاب. وعندما تنتشر السلوكيات غير الأخلاقية وغير المشروعة فإن المؤسسة وبيئة الأعمال والمجتمع بكامله يتضرر.

إنَّ قواعد السلوك في الإجمال تركز على مبادئ أخلاقية أساسية، مثل، احترام استقلالية وكرامة الإنسان، فعل الخير، تحقيق العدل، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين (أو تقليل الضرر إلى الحد الأدنى). هذه المبادئ تستند إلى المشتركات في الفلسفات الدينية والطبيعية والإنسانية، والتي أصبحت، مع تراكم التجارب، جزءاً لا يتجزأ من الضمير العالمي، وتمَّ اعتماد الكثير منها في القانون الدولي.

إدارة الأخلاقيات في مكان العمل تحتاج إلى متخصصين يدرّبون العاملين ويوجهونهم، ويتأكدون أنَّ الخطاب الرسميَّ للمؤسسة يلتزم بالمعايير المعلنة في مدونة قواعد السلوك. وجزء من التدريب يتطلب توجيه اهتمام العاملين إلى التفكير في العواقب الأخلاقية والقانونية المترتبة على القرارات والتصرفات. وعليه، فإنَّ الطواقم الطبية، مثلاً، ملزمة بحسب أخلاقيات المهنة بتقديم الرعاية الطبية إلى أي شخص يحتاج إليها، بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى، ويجب حفظ كرامة المريض ورعاية احتياجاته. والمحامون يجب أن يحافظوا على أسرار زبائنهم، وكذلك المهندسون والشرطة والقضاة والصحافيون والتربويون والمستشارون الماليون، وغيرهم من المحترفين والفنيين والحرفيين، الذين تقع عليهم واجبات الالتزام بثوابت إنسانية.

وهناك حالياً توجه عالمي حثيث لاعتماد مدونة سلوك في كل مؤسسة، وذلك لتأكيد القيم والالتزامات وربطها بمعايير السلوك المهني، ومن ثم استخدامها كمعايير يمكن من خلالها قياس الأداء الفردي والمؤسسي. وعليه، فإن مدونة السلوك تتحول الى مرجع مركزي لجميع العاملين؛ لدعم عملية اتخاذ القرارات على مستوى يومي أو دوري، ولتشجيع المناقشات حول أفضل

الوسائل للامتثال لما هو مطروح علناً، وتمكين العاملين من التعامل مع المعضلات التي يواجهونها في العمل بصورة مستمرة.

كما أنّ المؤسسات تستفيد من مدونات سلوكها في مجال التسويق، وذلك من خلال تضمين البيانات الصحافية بكل ما ترمز إليه المؤسسة من التزامات وقيم بحسب معايير عالمية. إضافة إلى ذلك، فإنّ مدونات السلوك تساعد في تخفيف المخاطر، وذلك لأنّ اتباع الإرشادات في تسيير العمل يمكن أن يثبت للجهات الرسميّة أنّ المؤسسة اتخذت الإجراءات اللازمة لتأكيد «حسن النية» في نشاطاتها، ولمنع أية ممارسات غير قانونية.

## خصائص القيادة المبدئية

القيادة المبدئية هي تلك القيادة المبنية على المبادئ المرتبطة بالنزاهة والمصادقية والأخلاق، وهي القيادة التي تتمكن من تحقيق التوازن بين: المخاوف والمتناقضات مع أصحاب المصلحة، والمستهلكين، والعاملين والموردين والمجتمع ومتطلبات حماية البيئة، وغيرها من الأمور الأخرى الملازمة.

القيادة المبدئية أيضا هي التي تتسم بالانسجام في السلوك، إذ إن القادة المبدئيين لا يهيجون أو يخذمون بشكل متذبذب، ولا يراوحن بين الإيجابية والسلبية، ولا يتلونون بأعمال الصالحين والشريرين في الوقت ذاته.

القادة المبدئيون يتصفون بالشرف في التعامل مع الآخرين، بما يعطي أفضل الصور عن المجتمع الذي ينتمون إليه، وهم خير من يمثلون الجوانب الحضارية وكل ما يليق بنمط الحياة الكريمة واللائقة.

القادة المبدئيون يتسمون بالاستقامة في مسلكهم ولا ينحدرون بتصرفاتهم إلى المكر والخديعة، ولا يقدمون بيانات مضللة عما يقومون به، ولا يتبعون تكتيكات مشكوكاً في أمرها.

القادة المبدئيون معروفون بالإنصاف، ويعاملون الجميع على قدم المساواة، ويمارسون العدل عند اتخاذ القرارات وتحديد الخيارات.

القادة المبدئيون لديهم أخلاق عالية ويعرفون الصح من الخطأ، ويلتزمون بالجانب الصحيح من مسيرة الحياة. إنهم يلتزمون بقول الصدق وعدم اللزدواجية في الطرح، ويتعدون عن المسارات المضللة، أو غير الشريفة.

كما ان التوازن بين العمل والحياة العائلية يميّز القادة المبدئيين الذين يتمسكون بعلاقات المودة والاحترام في كل جانب، ولديهم أوقات للعمل الجاد وأوقات أخرى للترفيه عن النفس. فوق كل ذلك، فإن القادة المبدئيين

يمكن الاعتماد عليهم؛ لأنهم أناسٌ عند كلمتهم، ويتمسكون بالتزاماتهم، ولا ينكثون عهودهم، ولا يفعلون شيئاً مخالفاً لما طرحوه وتحدثوا به أمام الآخرين.

يعتبر عالم الإدارة الراحل ستيفن كوفي من أنجح المنظرين المؤثرين في هذا المجال، وهو من طرح تأطيراً واضحاً لمفهوم «القيادة المستندة على المبادئ» عبر كتابه الذي نشر في العام 1990 بعنوان Principle-Centered Leadership، وذلك مباشرة بعد نشر كتابه الشهير «العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية» الذي نشر في العام 1989. وفي العام 2004 نشر كتابه «العادة الثامنة» الذي يوضح كيف يمكن للقادة الذين يحققون الفعالية أن ينتقلوا لمستوى أعلى يتمثل في القدرة على إلهام الآخرين ومساعدتهم. وقد أشار إلى أن الإنسان لديه هدايا عظيمة تتوافر له مع ولادته، وترتبط بحياته المكتملة إنسانياً، وهذه الهدايا هي:

**أولاً: «حرية الاختيار»:** ولقد تأثر ستيفن كوفي بما كتبه عالم النفس فيكتور فرانكل في كتابه «الإنسان يبحث عن المعنى»، والذي يؤكد أن الإنسان لا يفقد الحرية مهما كانت الظروف، وعلى في الإنسان لديه حرية في كيفية الرد على ما يمر به تحت أقسى أنواع المعاناة والألم. وعليه، فإن هناك تتواجد دائماً مساحة من الأمل تعطي الإنسان قدرة «التسامي بالذات» self-transcendence والوصول من خلال ذلك إلى المعنى الأسمى.

**ثانياً: «المبادئ الطبيعية» التي تحدد عواقب السلوك الاختياري للإنسان:** وهذه تعتمد على نظرية القانون الطبيعي (الفطرة)، القائمة على مبادئ ثابتة بغض النظر عن الزمان والمكان، ويمكن أن يسترشد بها الإنسان. ويشير ستيفن كوفي إلى أنّ النمو الإنساني الطبيعي ينتقل من اعتماد المرء على الآخرين dependant إلى الاستقلال والاعتماد الذاتي independent، ومن ثم إلى الاعتماد المتبادل مع الآخرين interdependent.

**ثالثاً: الإنسان يستطيع أن يختار:** ويتحمل عواقب إختياراته، من خلال امتلاكه اربعة أنواع من القدرات والذكاء، وقد عبر عنها

**بـ Live, Love, Learn and Leave a Legacy.**

فالإنسان يحتاج الى ان يعيش من خلال جسده (PQ)، وان ترتبط عواطفه بالآخرين عبر المودة والحب والألفة (EQ)، وان يستمر في تطوير ذهنيته عبر التعلم والتدريب والتطوير طوال حياته (IQ)، وان تكون لمسيرته الحياتية بعداً روحياً له مغزى مؤثر على الآخرين (SQ). إن الحاجات الأساسية التي تحرك الإنسان نحو العمل تطرق إليها كثيرون، ولكن كوفي يلخصها في أربع حاجات، وهي:

• PQ: سعي الإنسان إلى أن يعيش **Live**.

• EQ: سعي الإنسان الى أن يحب **Love**.

• IQ: سعي الإنسان الى أن يتعلم **Learn**.

• SQ: سعي الإنسان الى أن يترك الأثر الطيب **Leave a Legacy**.

وبحسب كوفي، فإن الشخص الذي يتمحور حول المبادئ يضع أساساً قوياً وصلباً لتنمية 4 مصادر داعمة للحياة، وهي: الأمن، الإرشاد، الحكمة، القوة (القدرة)، ويشرح هذه المصادر الداعمة لحياة القائد المبدئي كما يلي:

• **الأمن:** الشخص المبدئي يشعر بالأمن على أساس المبادئ الثابتة التي لا تتغير، بغض النظر عن الظروف المحيطة. كما يستخدم الشخص المبدئي هذه المبادئ كمقياس للتطوير والتعلم المستمر، والنظر إلى الظروف المتغيرة كفرصة لتحقيق إسهامات ذات مغزى.

• **الإرشاد:** يسترشد الشخص المبدئي ببوصلة من المبادئ التي توجهه لرؤية المسار الذي ينبغي أن يسير عليه، وتحدّد له هذه المبادئ كيفية الوصول إلى الغايات، وكيف يفصل المواقف عن المشاعر والعواطف، وكيف ينظر إلى الأمور بصورة متوازنة.

- **الحكمة:** الشخص المبدئي ينظر إلى طيف واسع من الخيارات والعواقب بعيدة المدى، وينعكس ذلك على طمأنينته وتصرفاته من دون انفعالات.
  - **القوة / القدرة :** الشخص المبدئي يدرك قوته وقدراته، ومهاراته، ويعرف كيف يبادر للعمل والعطاء وفقاً لمبادئ ثابتة تنظر إلى الأمور بتدفق وحيوية.
- وعليه، فإن الشخص ذا الفعالية العالية هو شخص يعرف نفسه ويحدد أهدافه وقيمه الشخصية العميقة، ولديه رؤية وتصوّر لأدوار حياته المتعددة وعلاقاته المختلفة.

## القائد المستند على القيم

بحسب بحثٍ نشره في العام 2008 الباحث مايكل ماكادي (من جامعة فالبارايسو، بولاية إنديانا الأميركية)، فإن القائد المستند على القيم (Values-Based Leader) يسعى إلى تحقيق توازن عادل بين العمل لتحقيق مصلحته الذاتية، وبين خدمة المجتمع الأوسع. وعلى أساس ذلك فإن الشخص الذي يلتزم بمبادئ سلبية سيسعى لتحقيق مصالحه الأنانية والانتهازية على حساب الآخرين، مهما كانت كلفة ذلك على المجتمع. أما الشخص المستند على القيم الذي يضحي من أجل الآخرين، فإنه يدخل في الصنف المتقدم جداً من القيادة المبدئية، والتي يطلق عليها مصطلح «القيادة الخدومة» Servant Leader.

وفي مقال نشر في مجلة «فوربس» بتاريخ 24 أبريل/ نيسان 2011، تطرق أستاذ الإدارة بجامعة نورث ويسترن الأميركية هاري يانسن كيريم إلى موضوع القيادة المستندة على القيم، وأشار إلى أنها تركز على 4 خصائص، يمكن تطبيقها من قبل أي شخص، سواءً كان رئيساً كبيراً أو صغيراً، ويمكن أن يطبقها في حياته وعائلته، وبينه وبين نفسه. ولابد من الإشارة إلى أن القيادة الملتزمة بالقيم الصحيحة، هي ذاتها القيادة المبدئية.



وقال كريمر إن الخصائص الأربع هي: التأمل الذاتي (أو الوعي بالذات)، التوازن في وجهات النظر، الثقة بالنفس، والتواضع.

وشرح خاصية «التأمل الذاتي»، بأن كل شخص يجب أن تكون لديه القدرة على التفكير في أمره وتحديد موقفه بحسب القيم التي يؤمن بها، وأن يكون على استعدادٍ للنظر في نفسه بصورةٍ منتظمةٍ لزيادة الوعي الذاتي. فالشخص الذي لا يعرف نفسه لا يمكنه معرفة وقيادة الآخرين.

أما خاصية «التوازن» فتتطلب من الشخص المبدئي أن تكون لديه القدرة على رؤية الحالات من وجهات نظر متعددة، ووجهات نظر متباينة؛ للحصول على فهم أفضل، وذلك بعد النظر إلى جميع الزوايا، والاستماع إلى الآراء المتنوعة بعقلية منفتحة.

«الثقة بالنفس» مهمة جداً، وتنطلق هذه الخاصية من قبول الشخص لنفسه أولاً، بمعنى أن الشخص يعرف ذاته، ويمكنه التعرف على مواطن القوة والضعف في داخله، وأن يسعى للتحسين المستمر. الثقة بالنفس تعني أن الشخص يعرف أنه سيكون هناك دائماً من هو أكثر موهبةً منه، وأكثر إنجازاً ونجاحاً، ولكنه موافق ومتوافق مع ذاته، ويسعى دائماً إلى التحسّن المستمر من خلال التعلّم من المهد إلى اللحد.

أما خاصية «التواضع» فهي ترتبط أيضاً بمعرفة الشخص بذاته، وبثقته بنفسه، وهو لذلك يعلم من أين أتى، وكيف بدأ مضمار حياته، وهو لذلك يتواضع ويساعد الآخرين باستمرار، ويقدرهم ويعاملهم باحترام.

## القائد المبدئي والإشراف الصالح

القائد المبدئي يمكن النظر إليه من مفهوم «الإشراف الصالح» Stewardship، وهذا المفهوم يؤمن بأن الشخصيات القيادية تحافظ -من تلقاء نفسها- على الموارد والأصول التي تقع تحت تصرفها، وأن هذا

النوع من القادة لن يقدّموا مصالحهم الذاتية على حساب مصالح المجتمع والمساهمين والعاملين، كما أنهم سيقومون بالواجب وبكل ما هو ضروري لتحقيق المصلحة الأكبر التي يتوقعها الآخرون منهم.

يطرح كتاب بيتر بلوك Peter Block الذي نشر في العام 1993 تحت عنوان «Stewardship: Choosing Service Over Self Interest» مفهوم Stewardship، كنهج يركز على «الإشراف الصالح»، أو «القوامة» وكيفية إشراك قلوب وعقول العاملين في المؤسسة في قيادة بيئة عملهم. هذا النهج القيادي يعتمد على تقديم خدمة الآخرين على المصلحة الذاتية، واعتماد الثقة في الآخرين، مع الالتزام بالنزاهة والإنصاف.

القائد بحسب هذا الطرح يتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه على المدى الطويل، وذلك اعتماداً على الشجاعة الأدبية وأخلاقيات ثابتة وعملية تجسد حرص القائد على الأمانة في قيادة الآخرين، وتخطيط وإدارة الموارد مع الحفاظ على مصالح المجتمع والمؤسسة، وحماية البيئة والطبيعة، وتنمية الجوانب الاقتصادية.

وتاريخياً، فإنّ النقابات العمالية في بريطانيا اعتمدت في قوتها على أشخاص داخل المصانع يطلق عليهم مسمى Shop Stewards، وهم الذين يعملون داخل المصانع ولهم احترام من العمال والإدارة، ويربطون العمال مع المسؤولين النقابيين على المستوى العام، ويلعبون دوراً محورياً في المفاوضات الجماعية في مكان العمل. والسبب في امتلاك هذا النوع من الناس هذه الإمكانيات هو أنّ العمال الآخرين يثقون بهم وبقدراتهم بأنّهم سيقدمون مصالح المجموع الأكبر على مصالحهم الخاصة، وأنّهم يراعون مختلف الجوانب الأخرى بأمانة وإخلاص، ويتفانون في تمثيلهم الآخرين من دون استغلال سيئ للسلطات المخولة لهم.

نظرية الإشراف الصالح (القوامة) ترى أنّ القادة الجيدين يتصرفون من تلقاء أنفسهم بصورة حسنة من أجل رعاية مصالح الآخرين والمحافظة على

الإمكانات والأصول التي يسيطرون عليها. كما أنّ هذه النظرية ترى أنّ القائد قد يدفعه ضميره لاتخاذ قرارات قد لا تكون شعبية للآخرين، وهو في ذلك شبيه بالجراح الذي قد يضطر لإحداث بعض الألم أثناء إجراء العملية، وذلك من أجل المحافظة على حياة المريض الذي يقع تحت يديه.

يطرح بلوك وجهة نظر تقول إنّ القيادة تتوجه نحو الحوكمة المؤسسية، بدلاً من ضبط السلوك الفردي، ويسعى هذا النهج لأن يطرح بديلاً عملياً للقيادة التي تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي في كلّ مكان. فهذا النهج يحبذ العمل الجماعي عبر خلق وتعزيز شراكة عملية بين أصحاب رأس المال وأولئك الذين ينفذون العمل داخل المؤسسة. وعليه، فإنّ هذا النهج يدعو إلى القضاء على السرية حول معاشات وتعويضات الموظفين ودول خطط المؤسسة، ويدعو إلى إشراك العاملين في صنع القرار وتكوين رؤية المؤسسة ورسالتها، وتوزيع المردودات المالية والصلاحيات بصورة أكثر إنصافاً بين أعضاء المؤسسة. وطبقاً لهذا الطرح، فإنّ كلّ تلك الإجراءات ستزيد من الشفافية والمساءلة وضبط النفس، في حين سيتقدم العمل أصحاب السلوك الأخلاقي المعتمدون على القيادة الأخلاقية في جميع أنحاء المؤسسة.

هناك منحى طوباوي نوعاً ما في هذه النظرية القيادية التي يتحدث عنها بيتر بلوك؛ لأنّ اشتراط توزيع الثروة والصلاحيات يتطلب إعادة هيكلة طريقة عمل المؤسسات التي تنشط في بيئة خاضعة لاستثمار أصحاب رؤوس الأموال من جانب، وخاضعة أيضاً لقوانين السوق التي قد تتطلب حسماً في أوقات الكساد وتعثر المشاريع.

على أنّ هذا الطرح يمكن أن يتخذ مقياساً لحد المدراء في المؤسسات لأن يلتزموا بأخلاقية المهنة، وأن يقدموا مصلحة المجتمع ومصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين على المصالح الشخصية، وأن يبتعدوا عن اتخاذ أي قرار يحتوي على تضارب بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وأن يستشعروا مبادئ الإنصاف تجاه الآخرين وعدم الانزلاق نحو الغرور والظلم وركوب ظهور الآخرين.

هذه النظرية تتسق مع نظريات أخرى في القيادة، مثل القيادة الخدومة التي يدعو لها كثيرون، والقيادة المبدئية التي دعا إليها مؤلف كتاب «العادات السبع للناس الأكثر فعالية». كما ويتحدث كوفي عن أنّ أفضل أنواع التفويض ما سماه بـ «stewardship delegation»، أو تفويض الساعي، وهو تفويض مع قوامة وإشراف صالح. وشرح كوفي هذا النوع من التفويض بأنه يعتمد على إفساح المجال لمن تفوض إليه مهمة ما بأن يحقق النتائج المرجوة من خلال وضع مؤشرات وقياسات للنجاح والفشل، وأن يكون الشخص الذي أوكل المهمة متوافراً لخدمة من أوكلت إليه المهمة، وأن يمنح هذا الشخص حق اختيار الطريقة التي سينفذ من خلالها المهمة، وأن يتحمل مسؤولية النتائج.

## العادات السبع للناس الأكثر فعالية

في كتابه «العادات السبع للناس الأكثر فعالية» يشير ستيفن كوفي إلى أنّ الإنسان الذي يسعى إلى الانتقال من مرحلة الاعتماد على الآخرين إلى مرحلة الاعتماد على الذات، يحتاج إلى 3 عادات لتحقيق هذا الانتصار الشخصي Private Victory، وهذه العادات هي:

**العادة الأولى: كن مبادراً Be Proactive**، وهذه العادة تبحث في المؤثرات والاهتمامات التي تفرض نفسها على الإنسان، وكيف يتحوّل الشخص من مشتت الاهتمامات يعيش تحت ضغط الظروف، إلى مؤثر وفاعل وقادر على تحديد مسار حياته.

**العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك Begin with the End in Mind**، وهذه العادة تحدّد رسالة الشخص في حياته، وتصوراته وقيمه التي يسترشد بها.

**العادة الثالثة: ابدأ بالأهم ثم المهم Put First Things First**، وهذه العادة تجعل الإنسان قادراً على إدارة أولوياته ووقته، وأن يقرّر إذا كان أمر ما «عاجلاً

ومهمّاً، أو «غير عاجل ومهم»، أو «عاجلاً وغير مهم»، أو «غير عاجل وغير مهم»، وكيف يتصرّف مع كل مُهمّة أمامه.

بعد ذلك طرح كوفي أن الإنسان، ولكي ينتقل من مرحلة الاعتماد على الذات إلى مرحلة الاعتماد المتبادل مع الآخرين، فإنه يحتاج إلى 3 عادات أخرى لتحقيق هذا الانتصار الجماعي Public Victory، وهذه العادات هي:

**العادة الرابعة: فُكّر بالمنفعة المتبادلة Think Win/Win** وهذه العادة تنطلق من مبادئ الفطرة، بأن الرزق متوافر للجميع، وأن التفكير في الخير للآخرين يعود بالخير على الشخص الذي يفكّر بأن يكون نافعا للناس. وعليه، فإنّ الشخص الناجح الذي يسعى إلى تحقيق النصر الجماعي، عليه أن يتبنّى إطاراً لتحقيق الفائدة المشتركة مع الطرف الآخر، وأنّ يبحث -قدر الإمكان- عما يرضي جميع الأطراف.

**العادة الخامسة: اسع إلى فهم الآخرين أولاً، ثم اسع إلى أن يفهموك Seek First to Understand, Then to Be Understood**، وهذا يؤكد أن على الإنسان أن يضع نفسه في موقع الآخرين، وأن يدرك الأسباب التي أوصلتهم إلى ما هم عليه، وعليه أن يتعلّم الإنصات جيداً، وأن تكون لديه خاصية «التقمص العاطفي»، وبعد ذلك بإمكانه أن يسعى إلى أن يفهمه الطرف الآخر.

**العادة السادسة: التكتاف مع الآخرين Synergize**، وهذه العادة تجعل «الكل» أعظم من مجموع الأفراد، وهو امتدادٌ لعادة تحقيق المنفعة المتبادلة والسعي لفهم الآخرين أولاً.

**العادة السابعة: شحذ المنشار Sharpen the Saw**، وذلك إيماناً بمبدأ التجديد المستمر الذي يجب أن يخضع الإنسان نفسه له، لكي يبقى على عاداته وقدراته سليمة وفعالة في الأبعاد الأربعة: الجسم (PQ)، العاطفة (EQ)، العقل (IQ)، والروح (SQ).

## القيادة الذاتية وإدارة الوقت

طرح ستيفن كوفي مفهوماً آخر لتنظيم الوقت (ضمن الحديث عن العادة الثالثة من العادات السبع للناس الأكثر فعالية)، مشيراً إلى أن هناك أربعة أجيال مرّت بها علوم الإدارة حول هذا الموضوع، وأن الجيل الرابع هو الأهم، وذلك لأنه يتعدّى كونه وسيلة لتنظيم الوقت وينتقل إلى دور أكبر يتمثل في «القيادة الذاتية». وشرح بأن القيادة الذاتية تتطلب أن يكون الشخص مبادراً، وأن يحدد رسالته ورؤيته في الحياة، وأن يقوم بـ «إدارة الأولويات» عبر «مصنوفة» تصنف المهمات بين «مهم وعاجل»، «مهم لكنه غير عاجل»، «غير مهم لكنه عاجل»، و«غير مهم وغير عاجل».

وأشار كوفي إلى أن الجيل الرابع من إدارة الوقت يتمثل في إدارة المهمات من صنف «مهم وغير عاجل»، وهي مهمات تتعلق بأمر مثل: الاستعداد والتخطيط للمستقبل، تطوير الذات وتقوية النفس، منع حدوث مشكلات متوقعة، استجلاء قيم هامة في حياتنا، بناء علاقات صحية مع الآخرين، الخ. ولكن لو أجرى شخص ما تقصياً للمهمات التي ينشغل بها، فربما تكون في الغالب واقعة في صنف «مهم وعاجل»، والذي يشمل: معالجة الأزمات الطارئة، وحل المشكلات الضاغطة، وتنفيذ مهمات المشروعات والاجتماعات التي تتطلب تسليم شيء ما في وقت نهائي محدد، الخ. والفرق هو أن من يركز على «مهم وعاجل» ينفذ ما تتطلبه منه بيئته التي تضغط عليه، بينما المنشغل بالمهمات من صنف «مهم وغير عاجل» ينفذ المهمات التي يبادر إليها على أساس رؤيته ورسالته في الحياة، والتي من شأنها أن تغير مجرى حياته بصورة استراتيجية، وإلى الأفضل.

هذا الفرق توضحه مقولة منسوبة للكاتب برنارد شو: «هناك أناس يلومون ظروفهم دائماً على ما هم فيه، أما أنا فلا أؤمن بالظروف... فالناس الذين ينجزون هم الذين يستيقظون كل يوم ويبحثون عن الظروف التي يريدونها، وإذا لم يتمكنوا من العثور عليها، قاموا بإيجادها».

يطرح ستيفن كوفي بأن الفرق بين الجيل الرابع والأجيال الأخرى من إدارة الوقت هو أن المهمات يتم تصنيفها على أساس قيمتها في تطوير العلاقات مع الآخرين، في حين أن الأجيال السابقة تركز على النتائج والجدول الزمنية بغض النظر عن جانب العلاقات الإنسانية. وبمعنى آخر، فإن كوفي يطرح بأن إدارة الوقت تنتقل إلى مستوى «قيادة الذات» بالاعتماد على الرؤية الملهمة التي يحددها الإنسان لنفسه، والتي تتأسس على المبادئ والحاجات الأساسية والملكات داخل النفس البشرية.

كما أن الأهداف والمهمات التي يجعلها الإنسان الفعال نصب عينيه يجب أن تعكس الملكات الأساسية داخل النفس البشرية، والتي يحددها كوفي بأربع ملكات، وهي: الوعي بالذات، حيوية الضمير، تثبيت الإرادة المستقلة، واستخدام الخيال المبدع.

ويأتي بعد ذلك تقاطع الحاجات مع الملكات، وفي وسط التقاطع تتشكل «بؤرة التركيز»، وهي تمثل جذوة الاشتعال من الداخل، لتدفع بطاقات الإنسان نحو تحقيق المهام التي يعتبرها مهمة لمستقبله، رغم أنها قد لا تكون عاجلة في الوقت الحالي.

إن الأهداف التي يضعها الشخص لنفسه إما أنها تعهدات، عليه أن يلتزم بإنجازها مهما كانت الظروف (وهي تضع كرامة وسمعة الشخص في الميزان)، أو أنها تطلعات، وهي تعبر عن رغبات يسعى المرء لتركيز جهوده عليها بغرض الوصول إليها من دون وضع كرامته أو سمعته على المحك.

ولكي ينجح الإنسان في وضع الأهم ثم المهم، فإن عليه أن يوزع ما يقوم به في أدوار منفصلة (الإنسان العادي قد تكون له سبعة أدوار في أي فترة زمنية، كأب مثلاً، وكموظف، وكرئيس نادٍ، وكباحث، الخ) وأن يحدد لنفسه نحو هدفين أو ثلاثة لكل دور بصورة أسبوعية، وبالتالي فإنه يستطيع أن ينقل ثقل جهوده من صنف المهمات الطارئة إلى صنف المهمات المهمة وغير الطارئة.

أما ما يمنع الإنسان من الاعتماد على ملكاته (رؤية الذات، الضمير، الإرادة المستقلة، الخيال المبدع)، وبالتالي تلبية احتياجاته الأساسية، فقد يعود إلى الخوف أو إلى التكبر... ولذلك فهو بحاجة إلى الشجاعة والتواضع والثقة بالنفس لرسم أهدافه وصوغ رسالته في الحياة وتحديد مهماته لصنع المستقبل الذي ينشده، وبذلك تتحقق القيادة الذاتية.

## «عقلية الندرة» مقابل «عقلية الوفرة»

يطرح ستيفن كوفي فكرة أساسية يعتبرها محورية في نجاح أي فرد يسعى إلى قيادة العمل بالتعاون مع الآخرين، وهي «عقلية الوفرة» Abundance Mindset التي تطرح أنّ هناك الخير الوفير الذي يشمل الجميع، أو أنّ الفطيرة كبيرة وتكفي الجميع. هذه الفكرة تأتي عكس «عقلية الندرة» Scarcity Mindset التي تنظر إلى أنّ زيادة ثروة شخص ما تعتمد على حرمان آخر منها؛ لأنّ الفطيرة صغيرة، ولا تحتمل مشاركة العديد من الأشخاص فيها.

ويوضح عالم إداري آخر، جون ماكسويل، الفكرة فيقول: تخيّل أنّك تسير مع شخص آخر في الشارع، وهو يتنفس وأنت تتنفس، فكلكما تحتاجان إلى الأوكسجين، لكنكما تتصرفان بصورة هادئة؛ لأنكما تعتقدان أنّ هناك ما يكفي من الأوكسجين لكل منكما... وهذه هي «عقلية الوفرة». ولكن، فلتتصور أنّك مع هذا الشخص تغوصان تحت الماء، وأنّ كلّ منكما لديه قنينة أوكسجين يتنفس منها، وفجأة يتعطل الأوكسجين عند الشخص بالقرب منك، وهو سيحتاج إلى سحب أوكسجين من قنينتك، لكنك تشعر بأنّ ما يتوافر لديك لا يكفي لاثنتين... وهذه هي «عقلية الندرة».

إنّ مواقف الأشخاص تجاه الندرة والوفرة تحدّد طبيعة تصرفهم تجاه العديد من القضايا في حياتهم، وهذه المواقف تؤثر بصورة مباشرة على إمكانية النجاح أو الفشل، وعلى طبيعة النجاح والفشل. وبحسب ستيفن



كوفي، فإنَّ معظم الناس يفكرون بعقلية الندرة، ويرون أنَّ الحياة فطيرة واحدة وصغيرة، وهناك من سيحصل على قطعة كبيرة من الكعكة، في مقابل آخرين سيحصلون على قطع أصغر أو لا يحصلون على شيء.

وبحسب كوفي وماكسويل وآخريين، فإنَّ المحصلة النهائية لعقلية الندرة هي «صفر من الحياة»، وذلك لأنَّ الأشخاص الذين يتمسكون بعقلية الندرة يجدون صعوبة في تبادل الاعتراف والتعاون مع الآخريين، وتراهم يتصرفون بلؤم أو بطريقة غير لائقة حتى مع الذين يساعدهم في عملهم. كما أنَّ هؤلاء الأشخاص لديهم صعوبة في القبول بنجاح الآخريين، بل يرون نجاح غيرهم مصدرراً لتعاستهم.

إنَّ الأشخاص الذين يسمحون لعقلية الندرة أن تسيطر على تفكيرهم يدفعون ثمناً باهظاً في نهاية المطاف؛ لأنهم ينظرون إلى الموارد من المال والفرص على أنها محدودة، وهؤلاء يصابون أحياناً بجنون العظمة، أو بالخوف المفرط من الآخريين، أو التشكيك في كل شيء حولهم. وفي مثل هذه البيئة، يتجه هؤلاء الأشخاص نحو الاستبداد، والابتعاد عن العمل الجماعي، ويعانون كثيراً لعدم قدرتهم على الإبداع.

من ناحية أخرى، فإنَّ أصحاب عقلية الوفرة يتدفق لديهم شعور عميق بالأمن الشخصي، وينطلقون في علاقاتهم مع الآخريين على أساس الثقة المتبادلة والمنفعة المتبادلة (القائمة على مفهوم المكسب المشترك)، وهؤلاء الأشخاص يتقاسمون الموارد المتاحة، ويشتركون في صنع القرار، ويتقاسمون المردودات، وهم منفتحون على جميع الاحتمالات والخيارات والبدائل، ويستخدمون الإبداع في توطيد المنافع لهم ولغيرهم.

أصحاب عقلية الوفرة - بحسب كوفي لديهم ثلاث سمات؛ الأمانة (الوعي بالذات وتحقيق الإرادة المستقلة يتطلبان أمانة تجعل الشخص يقطع العهود ويتمسك بها)، والنضج (التوازن بين الشجاعة ومراعاة الآخريين)، وامتلاك عقلية الوفرة. فالأشخاص الذين يمتلكون عقلية الوفرة يعتمدون على بيئة

تؤثر بشكل إيجابي على الفريق العامل معهم، حيث يمكن لجميع المشاركين الحصول على فرص للازدهار وتوسيع نفوذهم، وزيادة الرضا والسعادة وهم يباشرون أعمالهم بتفأؤل وإيجابية.

إنَّ الأشخاص الذين ينطلقون في حياتهم على أساس عقلية الوفرة لا يتعذبون نفسياً عندما ينجح أحدهم؛ لأنَّهم يؤمنون بأنَّ هناك الكثير المتوافر للجميع. هؤلاء يتصرفون كالقادة الذين يملكون تأثيراً كبيراً وإيجابياً على أنفسهم وعلى الناس المحيطين بهم في المنزل أو في العمل، أو في المجتمع. كما أنَّ هؤلاء الأشخاص يصبحون مؤهلين لتحقيق النصر الجماعي من خلال الاعتماد بالتبادل interdependence؛ لأنهم يحوّلون المشكلات إلى فرص تنطلق على أساس بناء علاقات عميقة، بدلاً من النظر إلى الآخرين بصورة سلبية وكأنهم أعباء.

## الحساب المصرفي العاطفي

واحدة من الكنانيات التي طرحها ستيفن كوفي عبارة «الحساب المصرفي العاطفي»، والمقصود بذلك أن الشخص، ولكي يتعامل مع الآخرين، فإن عليه أن يحتفظ بالجانب العاطفي الإيجابي مع الآخرين، فيما يشبه «الحساب المصرفي». وبعكس الحساب المصرفي التقليدي القائم على جمع ودائع المال، فإن الحساب المصرفي العاطفي يقوم على جمع ودائع «الثقة»، والتي تعتبر العملة الأهم التي يحتاجها الشخص لكي ينجح في علاقاته الحياتية مع الآخرين، والمحافظة عليها من أجل تحقيق اعتماد متبادل interdependence.

يشير كوفي إلى «الودائع العاطفية» في الحساب المصرفي لشخص ما، وكيفية زيادة الودائع عبر تحقيق «الثقة» وتنميتها من أجل تطوير علاقات ومعاملات الشخص مع الآخرين، ويتحدث عن أهمية الحفاظ على «احتياطي إيجابي» في مخزون «الثقة»، وذلك عبر ست طرق رئيسية، وهي كما يلي:

• فهم الآخريين، إذ يتوجب على الشخص أن يسعى أولاً إلى فهم الآخريين، ومن ثم يمكنه بعد ذلك ان يطلب أن يفهمه الآخرون. ويعقب كوفي على ذلك بأن الكثيرين يسمعون الآخريين من أجل الرد عليهم، ولكن زيادة الحساب المصرفي العاطفي تتطلب أن يستمع الشخص إلى الآخريين من أجل فهمهم أولاً، وأن يضع الشخص نفسه في مكان الطرف الآخر، وذلك لكي يفهم أنماط التفكير التي دفعته لاتخاذ موقف ما.

• التمسك بالالتزامات، فالشخص الذي يلتزم بتعهداته ووعوده إنما يقوم بزيادة الثقة لدى الآخريين، وبذلك يزداد حسابه المصرفي العاطفي. أما عندما يكسر وعوده، أو يقوم بأعمال مخالفة لما وعد به الآخريين، فإنه يخسر وحدات من «الثقة»، وبالتالي يضعف حسابه المصرفي العاطفي، وتضعف بذلك قدرته على التأثير على الآخريين الذين يبدأون في التشكيك في كل ما يقوله. والشخص الذي يكسر وعوده باستمرار إنما يكثر من السحب من حسابه المصرفي العاطفي، وبالتالي قد يتحول إلى الجانب السلبي في حسابه، بحيث لا تعود له مصداقية.

• توضيح التوقعات، إذ ينبغي للشخص أن يوضح ماذا يتوقعه، وما هو متوقع منه، إذ من المهم أن تعرف ماذا تتوقع من الشخص عندما تتعامل معه، وأن تكون تلك التوقعات متناغمة مع القيم والمبادئ التي يصرح الشخص ويعلمن إيمانه بها.

• الالتفاتات الصغيرة مهمة جداً، فالشخص الذي ينطق بالكلمة الطيبة، وبيتسم، ويظهر تقديره للآخر، ويقدم على خطوات قد تبدو صغيرة، بأن تعرض على شخص إيصاله إلى مكان ما على الطريق، أو تلتفت إلى احتياجه للماء، أو أي شيء آخر يوضح مدى إدراكك بأهميته بالنسبة اليك، وكيف أنك تود له النجاح، وتساعده على بعض الأشياء الصغيرة التي تصبح أشياء كبيرة بمعناها، وبذلك يزداد الرصيد المصرفي العاطفي.

• الحرص على النزاهة الشخصية، اذ ليس هناك ما هو أكثر ضرراً للعلاقة مع الآخرين من عدم وجود هذه الصفة، والحساب المصرفي العاطفي يقوم على «الثقة»، وبالتالي فإن النزاهة تعتبر صخرة من الصخور الصلبة التي تبنى عليها جميع العلاقات الناجحة.

• الاعتذار بصدق عندما يرتكب الشخص أخطاء، وهذا جزء مهم من مسيرة الحياة التي تتطلب أن يراجع المرء ما يقوم به، وأن يعتذر للآخرين إذا أخطأ. ان الاعتراف بأخطائك يمنع تعميق الجروح التي كنت قد تسببت فيها لغيرك، ويسمح لها بالاندمال والشفاء. فإذا كان هدفك الإبقاء على علاقات سليمة مع الآخرين قوامها «الثقة» المتبادلة، فان طريقة الاعتذار يجب أن تكون بأسرع ما يمكن، وفي حدودها المعقولة. إن مثل هذا الاعتذار يزيد من ودائع الثقة ويؤسس لمبدأ التسامح وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع الآخرين.

وعليه، طرح ستيفن كوفي، أن الشخص الذي لا يهتم بحسابه المصرفي العاطفي قد يفقد توازن العلاقات، ويصبح مستوى الثقة فيه منخفضاً، أو أنه قد يسحب من حسابه «على المكشوف»، مما ينتج عن ذلك مرارة، وخلاف يتطور الى نتائج سلبية في العلاقات.

إن تعبير زيادة ودائع الحساب المصرفي العاطفي يعني أن على الشخص أن يسعى أولاً إلى فهم الآخرين، وأن يحترمهم، ويلتزم بالكياسة والالطف والمجاملة، وأن يفي بالوعود والالتزامات، وأن يوضح توقعاته، وأن يعتذر عندما يشعر أن حسابه العاطفي انخفض بسبب تصرف غير مناسب. ولكي يقلل السحب من الحساب المصرفي العاطفي، فإن على الشخص ألا يكون فظاً أو قاسياً، وأن لا يقلل احترامه للآخرين لأي سبب كان، وألا يكسر وعوده والتزاماته، وألا يتغطرس ويحقد ويتعامل مع الآخرين وكأنهم دونه في المستوى، لأن كل ذلك له كلفة عالية جداً تخفض مستوى ودائع «الثقة» في حسابه المصرفي العاطفي.

## تعزيز القيادة المبدئية عبر السرد القصصي

يمكن استخدام أسلوب السرد القصصي بهدف تعظيم أثر القيادة المبدئية، وفي العام 2005، أصدر ستيفن دينينغ Stephen Denning كتاباً بعنوان: «دليل القائد لرواية القصص» (The Leader's Guide to Storytelling)، وطرح دوراً لـ«رواية القصص» بهدف تمكين القادة والمدراء من مواجهة التحديات وتحقيق الإنجازات، بما في ذلك تحفيز الآخرين على العمل، وبناء الثقة بالقيادة، وبطاقم العمل، وبالشركة، وبعلامتها التجارية، وبترويج القيم التي يلتزم بها القائد وتلتزم بها الشركة، وتحقيق روح العمل كفريق واحد، وبتحصيل المعرفة، وبحلّ الخلافات، وبتشجيع الابتكار، وبقيادة التغيير المؤسسي الناجح.

لقد كتب دينينغ عن طرق لرواية القصص، والتي يمكن استخدامها لإشعال الحماس لدى العاملين، وأيضاً لقتل الشائعات، وتثبيت رؤية المستقبل التي تسعى إليها الشركة. والفكرة هي أنّ البشر يميلون بالفطرة إلى تقبّل الأفكار عبر سرد القصص، وهو وسيلة مجرّبة عبر الزمن للاتّصال الفعّال، وفي جميع أنحاء العالم، وفي العديد من الثقافات المختلفة، بحيث تعتبر هذه الوسيلة من البديهيات في كثير من الأحيان.

بالنسبة إلى دينينغ، فإنّ رواية القصص تُعتبر أسلوباً سلساً، وقويّاً، ومنطلقاً، وطبيعيّاً، ومنعشاً، ومحمساً، وتعاونيّاً، ومقنعاً، وشاملاً، وترفيهيّاً، وفوق ذلك فإنّها تُعبّر عن حالة أصيلة لتجسيد صورة التغيير المستقبلي الذي تسعى إليه المؤسسة.

وعلى هذا الأساس، يعتبر الكثيرون أنّ سرد القصص يساهم في إنجاح عملية التغيير التي تتوخاها المؤسسة، عبر إلهام المستمعين لاستكشاف الفرص المستقبلية، وتحويل المستمع إلى شخص يسعى إلى أن تصبح قصته في النجاح ملهمةً للآخرين، ويمكن أيضاً سردها مستقبلاً.

لقد أصبحت «رواية القصص» في مجال الأعمال التجارية مهارةً قياديةً، تتطلب الأداء بطريقة مدروسة وهادفة. فعلى سبيل المثال، لو أراد أحد المدراء تعريف الآخرين بنمط قيادته، يمكنه أن يستعين بقصة عن ماضيه تكشف عن بعض نقاط قوّته ونقاط ضعفه، ويمكن من خلال السرد أن يوضّح كيف تغلب على نقاط ضعفه من خلال العمل كفريق واحد، وكيف تعامل مع التحديات التي واجهها.

كذلك، لو أراد أحد المدراء أن يوضّح الثقافة التي تؤمن بها الشركة، فيمكنه الاستعانة بقصةٍ حصلت في الماضي يسرد من خلالها كيف تعاملت الشركة مع معضلةٍ ما، من دون التخلّي عن المبادئ، بل على العكس، إذ يمكنه أن يوضّح كيف أنّ القيم التي يؤمن بها، وتؤمن بها الشركة، ساعدته في حل الإشكالية.

وبحسب الداعين إلى تطوير هذه المهارة القيادية، فإنّ سرد القصص يثير استجابة ذهنيّة قويّة، ويبعد التوتر، ويتيح للمستمعين التركيز، ويعزّز بيئة الاتصال المرتبطة بحالة من التعاطف مع ما يتمُّ طرحه. كما أنّ سرد القصص ينتشر بصورة أسرع من سرد الأرقام، ويوصل الرسالة التي يودُّ المتحدث أو القائد أن يوصلها.

ومثال على ذلك، فإنّ أحد القادة التنفيذيين تحدّث في مؤتمر هندسي، كنت قد حضرته شخصياً في مطلع التسعينيات من القرن العشرين في بريطانيا، وقد بدأ ذلك المتحدث ورقته العلميّة بقصة عن امبراطور لروما القديمة، كانت لديه بُرْكَةٌ مملوءةٌ بالتماسيح، وكان يردّد أمام من معه أنّ من يستطيع السباحة مع التماسيح ويخرج سالماً سيزوّجه ابنته وسيخلفه بعد ذلك. وفي يوم من الأيام وبينما كان بالقرب من بركته، وإذا بشخص يسبح سريعاً بين التماسيح، وبعد فترةٍ خرج سالماً من البركة، فذهب إليه الإمبراطور مهتئاً ومؤكّداً أنّه عند وعده، وأنّه سيزوّجه ابنته. غير أنّ ذلك الشخص التفت إلى الإمبراطور قائلاً: «لا أريد ابنتك، ولا أريد امبراطوريتك،

لكن أريد أن أعرف الشخص الذي دفعني من خلفي ورماني في الماء».

بهذه القصة الطريفة التي أضحكت الجميع، بدأ ذلك القيادي المميّز حديثه ليشرح أنّه مثل ذلك الشخص الذي رماه أحدهم «عَنوَةً» في بُرْكةٍ من التماسيح. ثم انطلق في حديثه الجاد حول ما كان يودُّ طرحه، لكنّه ضمن أن الجميع ينصت إليه، والأكثرية تتعاطف مع رؤيته لمعالجة ما كان يتحدّث عنه.

القائد المُتمكّن من رواية القُصص يُعتبرُ مُميّزاً في التواصل مع الآخرين، كما أنّه يكون مُبدعاً في طرح الحلول وتوضيح الطريق نحو المستقبل، وهو شخصٌ لا يخشى المجهول؛ لأنّه يخرج من النَّسق التقليدي بهدف توليد الأفكار الخلاقة لقيادة التغيير، وتحويل المؤسسات والعاملين فيها إلى قصص نجاح تُسرد مستقبلاً من قبل الآخرين.

## تأثير مفاهيم القيادة المبدئية على ميشيل أوباما

«المبادئ» تعني قبول شيء ما كحقيقة غير قابلة للنقاش، أو الاعتقاد بأن هذا المعيار أو ذلك من الركائز الثابتة في حياة الإنسان.

وقد انتشرت في منتصف 2016 اتهامات لزوجة الرئيس الأميركي دونالد ترامب (ميلانيا)، بأنها سرقت أجزاءً من خطاب يعود إلى ميشيل أوباما، زوجة الرئيس الأميركي باراك أوباما.

ميلانيا ترامب قالت أثناء الحملة الانتخابية لزوجها: «إن والديّ علّمني أن أعمل بجدّ من أجل أن أحقق الأشياء التي أحلم بها في الحياة، وأنّ الكلمة التي أنطق بها هي عهد علي، وأن أفعل ما أقول وأن أنقذ ما أعِدُّ به، وأن أعامل الناس باحترام».

ورأى مراقبون ومعلقون صحافيون أن التشابه واضح تماماً بين خطاب ميلانيا الذي ألقته في 2016، وذلك الخطاب الذي ألقته ميشيل أوباما العام 2008 أثناء مؤتمر للحزب الديمقراطي، هناك عبارات أخرى متشابهة. ولاحقاً، اعترف جيسون ميلر، المستشار الإعلامي لترامب، بأنه المسئول عن هذه السرقة الأدبية.

انتشرت أيضاً تعليقات عديدة على الموضوع، من بينها من قال بأن ميشيل نفسها كانت قد استقت المفاهيم التي استخدمتها في خطابها العام 2008 من كتاب «العادات السبع للناس الأكثر فعالية»، لمؤلفه عالم الإدارة الراحل (صاحب نظرية «القيادة المستندة على المبادئ») ستيفن كوفي الذي توفي في العام 2012.

وكان ستيفن كوفي قد أشار في مقابلة له في العام 2011 إلى أنه قبل أن يكتب كتابه، كان قد تأثر كثيراً بكتابين، وهما كتاب Effective Executive الذي ألفه الأب الروحي لعلم الإدارة الحديث بيتر دراكر في العام 1967، وكتاب Man's Search for Meaning الذي ألفه عالم النفس فيكتور فرانكل Viktor Frankl. وفرانكل كتب ذلك الكتاب عن تجربته في معسكرات الموت في ألمانيا النازية، وكيف أنه تحت التعذيب والضغط، اكتشف خطأ النظريات الحتمية التي تقول إن مصير الإنسان محتوم بالظروف الوراثية، أو الظروف النفسية التربوية (كعلاقته مع والدته التي طرحها سيغموند فرويد)، أو الظروف البيئية والمجتمعية المحيطة به.

لقد استلهم كوفي الأفكار التي طرحها من جاء قبله (مثل بيتر دراكر وفكتور فرانكل)، وأعاد إنتاجها وطورها لكي يقول إن كل شخص هو سيد نفسه، وهو الذي يحدّد ما إذا سيكون سعيداً أو تعيساً، أو سيكون ناجحاً أو فاشلاً، بالاعتماد على حريته في الاستجابة للمؤثرات المحيطة به، وقدرته على تحديد الخيارات، من خلال تمسّكه الفعال بعاداتٍ مبدئية ترتبط بفطرة الإنسان الحرّ والكريم.



لا غرابة إفي الجدل الذي أثير حول خطاب زوجة دونالد ترامب في 2016، وفيما إذا كانت قد أخذته من خطاب باراك أوباما في 2008، وفيما إذا كانت ميشيل أوباما نفسها قد استقت بعض ما ذكرته من كتاب «العادات السبع للأشخاص الأكثر فاعليّة» الذي نشره ستيفن كوفي في العام 1989، وباع منه أكثر من 25 مليون نسخة، وترجم إلى أكثر من 40 لغة، وتأثر به ملايين الناجحين في بلدان مختلفة في جميع أنحاء العالم.

## الفكر الإداري للرئيس الأميركي دونالد ترامب

على الجهة المقابلة لمدرسة «القيادة المبدئية»، فإن هناك مدرسة «القوة الصلبة» Hard Power و «الفوز بالصفقات». فمنذ فوز دونالد ترامب في انتخابات الرئاسة الأميركية في (8 نوفمبر/ تشرين الثاني 2016)، والإعلام يزداد في الحديث عنه، وقد اختارته مجلة «التايم» في (5 ديسمبر/ كانون الأول 2016) «شخصية العام»، وذلك بعد أن أعلنت قائمة مكونة من 11 شخصاً كانوا مُرشحين لنيل لقب شخصية العام، وكان بينهم الرياضية سايمون بايلز، وهيلاري كلينتون، ورجب طيب أردوغان، ونايجل فاراج، ورئيس وزراء الهند ناردينا مودي، والرئيس الروسي فلاديمير بوتين. ولقد تولى ترامب مهام منصبه في 20 يناير/ كانون الثاني 2017، وهو يتبنى مفهوماً آخر للإدارة يعتمد على القوة، بدلاً من الاعتماد على المبادئ. ولفهم نهج ترامب الإداري يمكن الرجوع إلى ما كتبه ونشره منذ سنوات، وذلك لكونه أحد كبار أصحاب الأعمال الذين كوّنوا ثروتهم بأنفسهم.

وبحسب صحيفة التايمز البريطانية (عدد 28 مارس 2017) فإن ترامب تأثر بالافكار الفلسفية للكاتبة الاميركية آين راند Ayn Rand وان رواياتها اثرت كذلك على افكار شخصيات رئيسية يعتمد عليها ترامب، مثل: وزير الخارجية «ريكس تيلرسون» ورئيس وكالة سي آي آيه «مايك بومبيو».

وكان كل من ترامب وتيليرسون وبمبيو قد اشاروا الى تاثير روايات راند عليهم. وفي إحدى الروايات The Fountainhead التي كتبتها في العام 1943 تتحدث الكاتبة عن شخصية معمارية تصمم ناطحات سحاب، وتقوم هذه الشخصية بتحدى الأجهزة الرسمية البيروقراطية. ويرى ترامب في هذه الشخصية انموذجه الامثل.

كما ان هناك رواية اخرى Atlas Shrugged كتبتها في العام 1957، وتركز في كتاباتها على الرأسماليين الابطال الذي يرفضون الخضوع لطغيان المؤسسات الرسمية. وتحتوي روايات الكاتبة على افكار مؤثرة على الاتجاه اليميني المحافظ Tea Party movement في الولايات المتحدة الاميركية، وهي تقدس الاعتماد على الذات وتعتبر البطولة الإنسانية المسترشدة بمصالح الذات عنواناً للسعادة.

وكان ترامب قد نشر كتاباً بعنوان: «فن الصفقة» The Art of the Deal، في العام 1987، كما ألف كتاباً مع أحد شركائه في العام 2007، بعنوان «فكر أكبر» Think Big، وهذه الكتابات تحتوي على الأفكار الإدارية لترامب المعتمدة على «القوة الصلبة»، وهو لا يؤمن بالفكرة المطروحة في نهج «القيادة المبدئية»، والتي تدعو الى البحث عن حلول وخيارات تكون نتيجتها «اربح / اربح» للطرفين في المعاملة التجارية. بالعكس، فإن ترامب يؤمن بفكرة «اربح واسحق الجهة الأخرى». ويقول ترامب في كتاب «فكر أكبر» ما نصه: «من أكبر مكامن الشغف لديّ، عقد الصفقات، أحبُّ أن أسحق الجهة الأخرى، واستأثر بالفوائد كلها. لماذا؟ لأنَّ لا شيء أعظم من ذلك، وبالنسبة لي هذه المسألة هي عندي أفضل من النشووة الجنسية، علما بأنني أحب النشووة الجنسية».

إضافة الى ذلك، فإن ترامب يؤمن بأن كسب احترام الآخرين يجب أن يبدأ عبر منعهم من استغلالك قبل كل شيء، ويضرب مثلاً في كتابه الصادر في 2007، ويقول: «إنني أظن أن وزيرة الخارجية (حينذاك) كوندوليزا رايس امرأة رائعة. لكنني أفضل أن يكون أحدٌ غيرها يتفاوض مع الصين أو مع إيران، على

أن يتسم بصلابة المراس وبوقاحة العاهرة؛ لكي يدافع عن مصلحة الوطن».

ترامب يقول «لا تثق بأحد»... ويشرح: «عبر سنوات العمر صادفت الكثير من المحتالين والمخادعين، الآن (2007) أصبحت أقول: احصل على أفضل الناس ولكن لا تثق بهم... لا تثق بهم؛ لأنك إذا لم تكن تعرف كل شيء عن عملك، فسيسرقون كل ما تملك. أعرف الكثيرين من رجال الأعمال الذين قاموا بتوظيف العديد من المحاسبين والمحامين وغيرهم ووثقوا بهم، وكانت النتيجة خسارة أعمالهم. لذلك أقول: احصل على أفضل الناس، لكن لا تثق بهم».

و يؤمن ترامب بأن الموظفين يجب أن يحترموك ويهابوك بدلاً من أن يحبوك... ويشرح: «المدراء التنفيذيون والمدراء العامون والرؤساء من أي نوع كانوا، هم مشغولون دائماً، بحيث لا يستطيعون الإشراف على مختلف الأمور والتفاصيل، لذلك فإن انتداب أو إنابة الأشخاص أمر ضروري جداً. إنما لكي تقوم بتكليف الآخرين بالمهام، عليك أن تتبع تحركات الموظفين الذين يعملون لديك. ينبغي أن يحترموك، بل حتى أن يهابوك، وإلا فإن الأمور ستؤول إلى ما لا تحمد عقباه. إذا كنت متخوفاً من عدم محبة الموظفين لك، فأنت في ورطة، إذ إن من الضروري أن يحترمك موظفوك ويهابوك بدلاً من أن يحبوك. ولتكن الأجواء في الشركة قائمة على احترام الموظفين لك وإخلاصهم للعمل؛ لأن ذلك أمر جوهري لإبقائهم تحت السيطرة».

ترامب أيضاً يؤمن بالثأر... ويقول في كتابه «فكر أكبر»: «أنا أحاول دائماً أن آخذ بالثأر»... «شعاري في الحياة: حاول دائماً أن تثأر لنفسك. عندما يحاول أحدهم الاحتيال عليك، اقتص منه أضعاف الأضعاف»... «عندما يهاجمك أحدهم هاجمه بكل طاقتك».

كما ويؤمن ترامب بأنَّ الحظَّ الجيد يأتي عندما تلتقي الفرصة بالتحضير المسبق... ويقول: «من المؤكد أنَّ الحظ يلعب دوراً كبيراً في الطريقة التي تجري فيها الأمور. هذا أمر بديهي، لكن لا يمكنك أن تتحكم بالخط، وكل ما تستطيع القيام به هو أن تراقب قدرتك على ملاحظة الأعمال التي تسير

بشكل جيد لديك، وأن تستغلها الى أقصى درجة، وأن تتجاهل ما ينقصك. فإذا تعايشت مع الأمور السلبية قد ينتهي كل شيء بالنسبة لك، ولن تكون للحظ فرصة للظهور في حياتك. تذكر أن العديد من الناس نجحوا في الحياة على رغم مواطن ضعفهم الكثيرة. من الضروري إذاً أن تعرف ما الذي تريده أنت، وليس ما يريده الآخرون منك. قم باتخاذ قراراتك لاختيار ما هو أنفع بالنسبة إليك».

## أثر «التفكير الإيجابي» على ترامب

ترامب لديه العديد من الأفكار التي توضح طريقة إدارته أعماله والمعتمدة على مبدأ «القوة»، كما شرح أعلاه، ولكنه يرجع نجاحاته أيضاً إلى إيمانه بأن عليه أن يفكر بصورة إيجابية باستمرار، وبأهمية تعظيم الخيارات المتاحة، واحتواء الجوانب السلبية، واحتواء التكاليف، وبتكرار المحاولات وعدم التنازل... وأن يمارس الشخص كل ما يقوم به بشغف ودافعية متواصلة.

في العام 1952، أصدر القس نورمان فينسينت بيل Norman Vincent Peale كتابه بعنوان: «قوة التفكير الإيجابي» The Power of Positive Thinking، وكان الرئيس الأميركي دونالد ترامب حينذاك يبلغ من العمر 13 عاماً في 1959، عندما بدأ يحضر مع والده للكنيسة التي كان يخطب فيها القس المذكور، والذي كان يُلهمُ الحاضرين عبر حثهم على الإيمان بأفضل ما لديهم، وأن يثقوا بأنفسهم وبقدرتهم على تحقيق ما يصبون إليه.

كتاب بيل يعتمد على منهجية التفكير الإيجابي، وهي منهجية اعتمدها نابليون هيل Napoleon Hill في كتابه الذي أصدره في العام 1937 بعنوان: «فكر وانم غنيّاً» Think and Grow Rich والذي أسس لمفاهيم وإرشادات عملية يمكن أن يستفيد منها من يقرأ الكتاب للاعتماد على نفسه من أجل تحقيق الثروة والنجاح.

وفي العصر الحالي، هناك العديد ممن طور هذه المنهجية لممارسات تتعرض لانتقادات عديدة، ولاسيما التي يقدمها طوني روبنز في ورش عمله، ويحث المشاركين على القيام بتمارين من بينها المشي على النار من دون أن يخافوا من الألم، وهي ممارسات تخرج عن الجانب العلمي الرصين، وتدخل في مجالات المُجازفة التي تروق لعدد غير قليل من الناس.

عوداً إلى كتاب بييل الذي أثار في ترامب، فإنَّ هذا الكتاب يُعتبر من أكثر الكتب مبيعا، إذ تمت طباعة وبيع أكثر من خمسة ملايين نسخة، وهو يهدف الى مساعدة الأشخاص على تحقيق النجاح عبر انتهاج قوة التفكير الإيجابي. المتتبعون لإرشادات الكتاب يجدون أنهم يبذلون أفضل جهودهم، ويصرون على إنجاز أفضل ما يطمحون إليه.

وبحسب بييل، فإنَّ منهجية التفكير الإيجابي تدفع بالشخص نحو تحقيق حياة سعيدة، مرضية، وجديرة بالاهتمام، وذلك عبر الإيمان بقيمة العمل وتنشيط حياة المرء وقدراته، اعتماداً على المبادرة اللازمة لتنفيذ الطموحات والآمال.

والمؤلف يدعو قراء الكتاب إلى الثقة بأنفسهم في كل ما يفعلونه، وامتلاك العزم؛ وشحذ الهمم وعدم الاعتراف بالفشل، وذلك لتحقيق النفوذ المنشود. وهذه المنهجية تتطلب تطوير إمكانات الأفراد للوصول إلى أهدافهم، من بينها التغلب على القلق، والإصرار على حياة مريحة، وتحسين العلاقات الشخصية والمهنية مع الآخرين، والإيمان بالقدرة على السيطرة على الظروف مهما صعبت، وألا ينسى المرء أن يكون لطيفاً وكريماً مع نفسه .

غير أن مثل هذا الطرح، عندما يتطرف، فإنه يخلق شخصيات صعبة المراس، وهو ما يقوله الكثيرون عن دونالد ترامب، الذي يعتمد على أسلوب المفاوض الصعب، أو الذي يرفض التراجع أو الاستسلام حتى عن أصغر التفاصيل، ولاسيما تلك التي يعتبرها تحدياً شخصياً مباشراً.

## القيادة المستندة على نقاط القوة

هناك فرق بين القيادة المعتمدة على القوة الصلبة بمعنى Hard Power والقيادة المستندة على نقاط القوة Strengths-Based. فالأولى تتحدث عن استخدام القوة للفوز على الآخرين، بينما الثانية تتحدث عن فكرة تقول بأن كل إنسان لديه نقاط قوة، وأنه من المفضل ان يركز عليها، بحسب التفصيل التالي:

فكرة «القيادة المستندة على نقاط القوة» Strengths-Based Leadership طرحتها مؤسسة غالوب Gallup التي تتخصص في البحوث والاستشارات الإدارية واستطلاعات الرأي العام... ومن ضمن الدراسات التي أجرتها على عدد كبير جدا من الحالات المتعلقة بقيادة فرق العمل، كما يوضح ذلك كتاب Strengths-Based Leadership الذي ألفه كلُّ من توم راث وباري كونشي Tom Rath & Barry Conchie في العام 2008، فإن هناك 3 مفاتيح للقائد الفعال، وهي معرفته بنقاط القوة الخاصة به، واستثمار تلك النقاط في قيادة الآخرين، واختيار الأشخاص الذين يمتلكون نقاط القوة المناسبة للانضمام إلى فريق العمل، وفهم وتلبية الاحتياجات الأساسية لأعضاء الفريق.

«القيادة المستندة على نقاط القوة» تعتمد على مفهوم يختلف عن مقاربات أخرى، فبدلاً من تحديد نقاط ضعف الآخرين ومعالجتها، فإن هذا النهج يسعى إلى التعرف على نقاط القوة، ومن ثم توجيهها نحو تحقيق الهدف المنشود. وهذا الطرح يتحدث أيضاً عن ضرورة التعرف على نقاط قوة القائد الخاصة به والتركيز عليها.

ويطرح مبتكرو المفهوم في مؤسسة غالوب أداة تقييمية لذلك تسمى Strengths Finder. وهذا الأسلوب يطبق أيضاً على أعضاء الفريق للتعرف على نقاط قوتهم. وبالتالي، وبدلاً من السعي إلى تقوية نقاط الضعف، فإنَّ

هذه المقاربة تؤمن بأهمية تفويض المهام التي لم يكن القائد جيداً فيها إلى غيره من أعضاء الفريق ممن هم أكثر مهارة أو خبرة. والأمر ينطبق على أعضاء الفريق أيضاً.

من المحتمل أن يكون هناك قادة لديهم قدرات في كل شيء تحتاجه مؤسستهم، ولكن وعلى الرغم من ذلك، فإن من المرجح أيضاً أن يكون القائد خبيراً في نطاق معين فقط، ومن يحاول أن يصبح خبيراً في جميع المجالات سيجد نفسه مضغوطاً ومجهداً وغير قادر على استثمار طاقته بشكل مناسب وفعال. لذلك، من المهم التعرف على مواطن القوة والضعف لدى القائد، وثم توكيل آخرين يمكن أن يقوموا بالعمل بصورة أفضل.

هذا النهج يعتبر تطويراً لنظرية فيدلر Contingency Theory Model، والتي طرحت في الستينات من القرن العشرين؛ فكرة تقول إنه لا توجد وسيلة محددة تعتبر الأفضل لتنظيم العمل وقيادة المؤسسة أو لاتخاذ القرارات، وإنه بدلاً من ذلك، فإن السبيل الأمثل أن يتكفل بالعمل القائد الذي يمتلك سلوكاً مناسباً لطبيعة الوضع والحالة المعنية. وبحسب هذا النموذج، فإن القيادة الفعالة هي التي تكون لديها ظروف موالية على 3 أبعاد: العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق من ناحية القبول والاحترام، مدى التعقيد والهيكلية في طبيعة المهمة، والموقع التنظيمي للقائد والسلطات المتاحة له.

أن مقاربة «القيادة المستندة على نقاط القوة»، فإنها تطرح نظاماً أكثر اتساعاً للقائد ولأعضاء الفريق، وتستخدم نتائج البحوث والدراسات في الأداة التقييمية لتحديد نقاط القوة، وبعد ذلك فإنها تطرح التوجهات التالية:

- استخدم نقاط القوة بدلاً من علاج نقاط الضعف، ومعنى ذلك أنه وبدلاً من إجبار أعضاء فريق العمل على المهمات والمشاريع، قم بالنظر إلى المهارات التي يبرع فيها كل واحد من أعضاء الفريق، ووجه كل عضو للعمل في المجال الذي يبرع فيه ويحتاجه العمل ضمن بيئة تشجع على المبادرة والابتكار.

- اعتمد التنوع في تشكيل فريق العمل، وهذا التنوع ينبغي أن يشمل الخلفية الثقافية والمشاعر والأعمار والأجناس، وحوّل هذا التنوع إلى تركيبة تساعدك على بناء فريق ينمي الحالة الإبداعية.
  - اعتمد على ثقافة الشفافية؛ وذلك من أجل توثيق العلاقات مع أعضاء الفريق وتأكيد حالة الانفتاح على الدوافع والآمال والتوقعات والأحلام. كن مستمعاً جيداً بصورة تعطي الشفافية معناها الحقيقي.
  - بادر إلى تمكين أعضاء الفريق؛ وذلك لتكوين فريق متنوع لديه نقاط القوة المطلوبة ليس سوى نصف المعركة. النصف الآخر يعتمد على مدى تمكينهم، وهو أمر يتطلب المخاطرة والتفكير بصورة غير تقليدية. فالمؤسسات الرائدة تحتاج لإفساح المجال لفرق العمل بأن تخطو خطوات جريئة حتى لو كان ذلك قد يؤدي في بعض الأحيان إلى اختلافات صحية، والقائد الفعال هو من يتمكن الاستفادة من الاختلافات بصورة بناءة لتوجيه الفريق وتحميسهم في الاتجاه الصحيح.
- القيادة الفعالة بحسب هذه المقاربة تعتمد على تمكين وتشجيع العاملين في المؤسسة أو داخل الفريق إلى أقصى إمكانات كل فرد، وذلك بعد التعرف على نقاط القوة ومحاذاتها بما يتطلبه العمل لتحقيق الأهداف المرجوة. كما تتطلب هذه المقاربة الاعتماد على ثقافة مؤسسية قوية وعمليات تشغيلية مستدامة تعتمد على الابتكار.





# متغيرات ومتطلبات العصر الرقمي



## صدمات التغيير

المفكر آلفين توفلر Alvin Toffler الذي توفي في 28 يونيو/ حزيران 2016، ألف كتابي «صدمة المستقبل» الذي صدر في 1970، و «الموجة الثالثة» الذي صدر في العام 1980، والعديد من الكتب الأخرى. لقد أشارت «بي بي سي» في تقرير لها بعد وفاته عن عمر ناهز 87 عاماً في منزله بـلوس أنجلوس بالولايات المتحدة الأميركية، إنّ توفلر يُعتَبَر واحداً من أبرز المستشرفين للمستقبل في العصر الحديث، وكان كبار القادة العالميين والأثرياء يسعون للاستفادة من مشورته، وذلك بفضل كتاب «صدمة المستقبل» الذي بحث فيه موضوع التغيير الاجتماعي المستقبلي في دول العالم المتحضر تحديداً، وكتبه الأخرى التي كتبها بالاشتراك مع زوجته هايدي.

وأضاف تقرير «بي بي سي»: توفلر تنبأ بدرجة كبيرة من الدقة بالتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة - بما فيها بزوغ ونمو علم الاستنساخ والحاسوب الشخصي والإنترنت - إضافة إلى التأثيرات الاجتماعية التي ساعدت هذه التطورات في ظهورها ومن ضمنها العزلة الاجتماعية وانهايار دور الأسرة البيولوجية وزيادة معدلات الجريمة واستخدام المخدرات، وتغيير القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة. وألهمت كتابات توفلر العديد من القادة والزعماء ومنهم آخر رؤساء الاتحاد السوفياتي ميخائيل غورباتشوف ورئيس الحكومة الصينية الأسبق زهاو زيانغ، ورئيس وزراء ماليزيا السابق مهاتير محمد. كما يعترف بفضله الملياردير المكسيكي كارلوس سليم في مساعدته على التنبؤ بالفرص التجارية المستقبلية والتعرّف إليها.

استخدم توفلر تعبير «صدمة المستقبل» في مقال كتبه العام 1965، وقال إن الشعور المتزايد من القلق الناجم عن وتيرة متيرة ومتسارعة تشير إلى أن الحياة ستتغيّر بصورة جذرية. لقد شخص توفلر الاتجاهات المستقبلية، وانعكاسها على الأحداث التي مرّت في ستينات القرن العشرين، من الاحتجاجات إلى الحروب إلى ارتفاع مُعدّل الطلاق، واعتبرها أعراضاً لتغيّر

الدورة التاريخية التي تؤثر على كل جانب من جوانب الحياة. بعد ذلك أصدر في 1970 كتابه الذي حمل عنوان «صدمة المستقبل».

وفي كتابه «الموجة الثالثة»، الذي صدر العام 1980 أشار توفلر إلى ثلاثة أنواع من «الموجات»، وكلُّ موجة تدفع نحو تكوين نمط مُعيّن من المجتمعات والثقافات، وعندما تحدث الموجة تزيح الثقافة القديمة جانباً. وقال إنّ «الموجة الأولى» كانت تلك التي جاءت بالمجتمع الزراعي (امتدت فترته آلاف السنين حتى القرن السابع عشر الميلادي)، وكيف استبدلت الحياة الزراعية مجتمع الصيد والثقافات البدائية التي سبقتها.

ثم بعد ذلك جاءت «الموجة الثانية» وجاءت بالمجتمع الذي أنتجته الثورة الصناعية من أواخر القرن السابع عشر إلى منتصف القرن العشرين. وقال توفلر إنّ المكونات الرئيسية للمجتمع في الموجة الثانية هي الأسرة البيولوجية، ونظام التعليم الموجه، وبروز دور «الشركة» بصورتها الحديثة. توفلر قال إنّ الموجة الثانية اعتمدت على تضخيم الإنتاج الذي يصل للجميع mass production، تضخيم التوزيع mass distribution، تضخيم الاستهلاك mass consumption، تضخيم التعليم mass education، تضخيم وسائل الإعلام mass media، ووصولاً إلى إنتاج أسلحة الدمار الشامل mass destruction. وقال إنّ هذا التضخيم mass للوصول إلى الجميع احتاج إلى وضع المعايير والمقاييس الموحّدة، واحتاج إلى الصرامة والمركزية في التنظيم، وأدى الى بروز «البيروقراطية» التي تحكمت في المجتمع الصناعي بصورة قد لا تكون مناسبة.

بعدها، بحسب توفلر، جاءت «الموجة الثالثة»، وهي مستمرة منذ أواخر خمسينات القرن العشرين، وهذه الموجة حدثت عندما بدأ المجتمع الصناعي يتحوّل إلى «مجتمع ما بعد الصناعة». أو ما يطلق عليه آخرون مسمى «العصر الرقمي». في هذه الموجة، فإن المجتمع يعتمد على «المعرفة» كمورد أساسي، وهذا هو عصر لا يؤمن بالتضخيم في الإنتاج والتوزيع وغيرها، وإنما يركز على التنوّع والجودة والذوق، والإنتاج المعرفي، والقدرة على التجاوب

مع تسارع التغيير «غير الخطي»، ويقصد بذلك التغيير الذي يمكن أن يعود بالإنسان إلى الوراء، أو يدفعه إلى الأمام، أو يأخذ به يميناً ويساراً.

وقد أشار توفلر إلى أنّ في «مجتمع ما بعد الصناعة» تنتشر مجموعة متنوعة وواسعة من أنماط الحياة و «الثقافات الفرعية»، وأنّ المؤسسات تتجه نحو المرونة والتخصص Adhocracy وذلك من أجل التكيف بسرعة مع التغيّرات. كما قال إنّ المعلومات يمكن أن تكون بديلاً عن الموارد المادية، وإنّ «طبقة الأيدي العاملة»، أو البروليتاريا، تم استبدالها بطبقة أخرى تتكوّن مما أسماه بـcognitarian؛ أي «طبقة العقول العاملة»، وهو مصطلح استخدمه للتعبير عن العامل الذي يستخدم المعرفة cognition، وهو مصطلح مشابه لما طرحه الابد الروحي لعلم الإدارة بيتر دراكر بشأن عمّال المعرفة knowledge worker.

وقال توفلر إنّ المنتج سيصبح أيضاً مستهلكاً، ودمج الكلمتين في مصطلح جديد أسماه «Prosumers»، وذلك لأنّ التكنولوجيات الجديدة ستحدث انصهاراً جذرياً بين المنتج والمستهلك، وأحياناً فإنّ هذا سينطوي على توكيل العمل للآخرين outsourcing، أو الاعتماد على الأتمتة automation بحيث يستطيع المستهلك القيام بالعمل بنفسه... كما لو أنّ الفرد (المستهلك) ذهب إلى الصرّاف الآلي بدلاً من الذهاب إلى الموظف في المصرف، أو تتبّع أين وصل الطرد البريدي عبر الإنترنت بدلاً من التواصل مع موظف جالس في مكتب.

توفلر تحدّث أيضاً عن متطلبات مناهج التعليم في مجتمع الموجة الثالثة (مجتمع ما بعد الصناعة)، وكيف أن هذه المناهج يجب أن تُعلّم الفرد كيفية تصنيف وإعادة تصنيف المعلومات، وكيفية تقييم صحتّها، وكيفية تغيير التصنيفات عند الضرورة، وكيفية الانتقال من الأشياء الملموسة إلى الأفكار المجرّدة، والعكس كذلك، وكيفية النظر إلى المشاكل من زاوية جديدة، وكيفية قيام الفرد بتعليم نفسه، أو بإلغاء ما تعلّمه سابقاً واستقاء تعليم جديد يتناسب مع التغييرات المتسارعة.

كان توفلر هو من تنبأ بالعديد من مظاهر الحياة اليومية حالياً، قبل أن تحدث، من بينها أنه توقع أنّ الرسائل الإلكترونية ستستبدل الرسائل الورقية التي تُرسل عبر ساعي البريد، وتنبأ بأنّ الإنسان سيعاني من الحمل الزائد للمعلومات information overload، إضافة إلى تنبؤات أخرى ثبتت صحتها لاحقاً.

## الثورة الصناعية الرابعة

يستخدم بيت الخبرة «برايس ووترهاوس»، وآخرون، مصطلح «الثورة الصناعية الرابعة»، للتفريق بين الفترة الرقمية الحالية وتلك الفترة السابقة، والتي يطلق عليها عدة مسميات، مثل عصر المعلومات (أو الثورة الصناعية الثالثة)؛ لأن ذلك العصر (الذي استمر حتى مطلع الألفية) كان يركز على أتمتة الآلات الفردية والعمليات. أما مصطلح الثورة الصناعية الرابعة فهو يشير إلى نظرة أوسع، تجمع بين التحول الرقمي الشامل لكافة الأصول المادية والتكامل في المنظومة الرقمية مع الشركاء في سلسلة القيمة. ويعزز توليد، وتحليل، وإيصال البيانات بسلسلة المكاسب التي تنشر مجموعة كبيرة من التقنيات الحديثة لخلق القيمة.

ووفقاً لتقرير Megatrends أصدره في 16 يناير 2017 بيت الخبرة «برايس ووترهاوس» <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends.html>، فإن هناك خمسة تحولات عالمية تعيد تشكيل العالم وان آثارها على المنظمات والصناعات والمجتمع الأوسع ستكون كبيرة. والاتجاهات الخمسة العالمية الرئيسية هي:

- التحولات الديمغرافية، والمتمثلة في هجرة القدرة الشرائية العالمية إلى الاقتصادات الناشئة.
- التحولات في القوة الاقتصادية، وهي الاستثمارات في الاقتصادات الناشئة والظروف المتقلبة والمتغيرة بسرعة.

- التوسع الحضري المتسارع، اذ يعيش أكثر من نصف سكان العالم في المناطق الحضرية، وسيحدث كل النمو الجديد تقريبا في مدن متوسطة الحجم غير معروفة في البلدان النامية.
- تغير المناخ وندرة الموارد، وهذا التحول المتداخل مع زيادة عدد السكان، والازدهار في المناطق الحضرية سيزيد من الطلب على الطاقة والغذاء وامدادات المياه.
- الاختراقات التكنولوجية، اذ ان للثورة الرقمية تأثيرات مباشرة وعميقة ليس فقط على السلوك والتوقعات، وانما أيضا على الأدوات اللازمة لتقديم خدمات وخبرات جديدة.

## الأصول المعرفية

نشهد تقدماً كبيراً في صناعة واستخدامات الأجهزة الذكيّة، والبرمجيات، وشبكات الهواتف المتنقلة، والبنى التحتيّة والخدمات الأخرى التي تخلق قيمة مضافة كبيرة جداً. كما أن العالم يتقدّم نحو «إنترنت الأشياء»، والذكاء الاصطناعي، وإنتاج سيارات ذاتيّة القيادة، وتشخيص الأمراض بدقّة وثمّ معالجتها، وغيرها من التطوّرات السريعة التي تعتمد على رَقْمَة الاقتصاد. يشير توماس ستيوارت في كتابه «ثروة المعرفة» الى غلبة «الأصول المعرفية» على «الإصول التقليدية»، ويقول «إن الأصول التقليدية - رأس المال المالي والمادي - لم ولن تختفى، ولكن في ضوء ما بلغته المعرفة من أهمية، كمنتج وفي العمليات التي تضيف قيمة للعمل، فمن المحتم أن تصبح المعرفة أصلاً متزايد الأهمية بالنسبة للمنشآت - إن لم تكن أهم أصولها على الإطلاق».

و«رأس المال الفكري» يتمثل في «الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات والشبكات التي تجسدها، الممكن استخدامها لخلق الثروة». ففي الاقتصاد القديم، إذا أخذت كل القيمة المضافة بواسطة شركة ما وتتبع مصدرها إلى الأصل الذي أنتجها، سوف يتعين عليك



أن تعزو قدرًا لا بأس به منها إلى الجانب المادي في الأشياء... هذه الآلة الطابعة، معمل الدلفنة ذاك، هذا المصنع الكيمائي، هذا المستودع الخ... الأصول المادية كانت هي مبرر وجود الشركة في المقام الأول.

إلا أن الصورة تغيرت الآن - بحسب توماس ستيوارت - إذ ليس من الدقة في شيء أن نصف شركة ما من منظور مادي، فالشركات الأميركية تحتاج في مجملها إلى رأس مال مادي أقل بنسبة 20% لإنتاج مبيعات بقيمة دولار واحد مما كانت تحتاجه قبل 25 عاماً. ولذا، فإن رأس المال الفكري هو «معرفة تحول المواد الخام وتجعل لها قيمة أكبر، والمواد الخام يمكن أن تكون مادية». فمعرفة تركيبة كوكا، مثلاً، أصل فكري يحول مقداراً من السكر والماء وثاني أكسيد الكربون ومكسبات الطعم يساوي قروشاً قليلة إلى شيء تدفع فيه دولاراً أو أكثر وفي بعض الأحيان، قد تكون المواد الخام معنوية وغير ملموسة مثل المعلومات. فالمحامي على سبيل المثال يأخذ حقائق قضية ما (مواد خام) ثم يحولها باستخدام معرفته للقانون (أصل فكري) لينتج رأياً أو مرافعة قانونية (مخرج له قيمة أعلى من حقائق القضية في حد ذاتها).

إن معظم الدول التي نجحت في تخطي الأزمات إنما أفسحت المجال للقطاعات الإبداعية creative industries وكل ما يرتبط بالاقتصاد الرقمي digital economy للانطلاق اعتماداً على ما يتوافر من خدمات الإنترنت والهواتف الذكية وغيرها من تسهيلات العصر الرقمي. هذه القطاعات تعتمد على المبدعين الذين يتمكنون من تخطي المشكلات وهي تُوقر مستويات معيشية مجزية عبر تفعيل مهارات يمكن اكتسابها سريعاً. ويمكن توليد فرص عمل بصورة أسرع من القطاعات الأخرى.

إن الالتحاق بالاقتصاد الرقمي يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في السياسات العامة، وفي التعليم والتدريب والبنية التحتية. كما يتطلب إفساح المجال للقطاعات الإبداعية للانطلاق اعتماداً على ما يتوافر من خدمات وتسهيلات رقمية.

وبحسب ما قاله رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة «سيمنس

العالمية»، جو كيسر، أثناء مشاركته في أعمال القمة العالمية للصناعة والتصنيع التي عقدت في أبوظبي خلال الفترة 27 حتى 30 مارس 2017، فإن «التحول الرقمي إلى الصناعة والتجارة الإلكترونية والرقمية سيحدث تغييراً جذرياً لا مناص عنه في الأعوام القليلة المقبلة، وسيؤثر ذلك على قطاع الصناعة بنسبة 70 في المئة من إجمالي التجارة العالمية، وإن الصناعات التي ستتخلف عن التحول الرقمي لن يكون لها مكان في مجال الاقتصاد».

وأضاف أن الثورة الرقمية الحالية «ستحدث تغييراً هائلاً في الاقتصادات الوطنية، حيث سنشهد زيادة كبيرة في الإنتاج وسرعة هائلة في الابتكار، كما ستخرج الشركات الضعيفة وغير القادرة على مواكبة التطور من سلاسل القيمة العالمية، وستختفي العديد من الوظائف الحالية لتحل محلها وظائف جديدة تتطلب مهارات رقمية متطورة. وسيساهم هذا التطور التكنولوجي الكبير في تغيير القواعد التقليدية للقطاع الصناعي. وبالتالي، فإن التحدي الأساسي سيتجسد في قدرتنا على استخدام هذا التحول الرقمي على النحو الذي يحقق أكبر فائدة لمجتمعنا».

## التحول الرقمي

في 26 إبريل / نيسان 2016 أعلنت حكومة دبي استراتيجية جديدة لتطوير نقل «ذاتي القيادة»، للمحافظة على البيئة، وزيادة إنتاجية الأفراد، وتقليص الازدحامات... والخطة تطمح إلى أنه وبحلول العام 2030 ستكون ربع رحلات التنقل في دبي ذكّية ومن دون سائق. وعلى أساس ذلك، فمن المتوقع أن تطرح دبي مناقصة عالمية للشركات ومراكز الأبحاث والتطوير لتطبيق هذه الفكرة في شوارعها.

وبحسب العديد من التوقعات، فإنه بعد عشر سنوات من الآن، فإن العديد من المدن العالمية والمتطورة ستتواجد فيها سيارات وحافلات ذاتية الحركة بصورة واضحة... كما أن 10 في المئة من الملابس التي سيلبسها الناس

ستكون ذكيّة ومرتبطة بالإنترنت، كما ستحوّل الصيدليّة إلى الإدارة الذاتيّة عبر روبوت يخدم الزبائن، كما ستكون السيارات مصنوعة - أكثرها - من الطباعة ثلاثية الأبعاد، كما أنّ العديد من السلع المتوافرة في السوق (ربما 5 في المئة) سيتمّ إنتاجها بحسب الطلب عبر الطباعة ثلاثيّة الأبعاد، كما ستتّم زراعة كبد في جسم إنسان، وهذا الكبد سيكون من صناعة الطباعة ثلاثية الأبعاد، كما أنّ نصف أجهزة المنازل ستكون مربوطة بالإنترنت، وسيتحكم بها أصحابها عن بُعد، كما أنّ مساحات من المَدن التي تعتمد التكنولوجيا الذكيّة ستكون خالية من إشارات المرور، وأنّ مجالس الإدارة سيوظفون روبوتاً عضواً في المجلس يبدي رأيه ويصوّت لصالح الاستثمارات والقرارات المهمّة، كما أنّ معظم المرضى ستكون ساعاتهم وأجهزتهم مربوطة بأجسامهم وبالمستشفيات، وهذه الأجهزة ستبعث برسائل إلى أقرب مستشفى - في حال احتاج الإنسان إلى علاج طارئ - مع تشخيص كامل للحالة المرضيّة وللعلاج المقترح... الخ.

هناك الكثير من التطوّرات العلميّة التي تتسارع لتحقيق هذا التحوّل الكبير في العالم، وهناك اختراقات كبرى في مجال الذكاء الاصطناعي، الحوسبة الكميّة، والروبوتات، والطاقة النّظيفة، وهندسة الجينات، وغيرها من المجالات التي ستعيد تشكيل الحياة من كل جانب، وهذه التقنيّات الجديدة، ستزيل الحدود بين الناس (الجينات والبيولوجيا)، والإنترنت، والأشياء.

وفي قلب هذه المعادلة تقع البيانات الكبيرة (Big Data) المتواجدة على شبكة الإنترنت وداخل الأجهزة المترابطة، وكميّات البيانات هذه تنمو بمعدل 40 في المئة سنويّاً (بحسب تقرير للمنتدى الاقتصادي العالمي)، وهذه البيانات ستزيد 50 مرّة بحلول العام 2020. كما أنّ استخدام الهاتف المحمول سيجعل أحجام البيانات الشخصيّة أكبر بكثير من حجمها الحالي، والبيانات العلميّة والصناعيّة تنمو بشكل أسرع، وتُقدّر المصادر المتخصّصة أنّ هناك حالياً حوالي 4.9 مليارات جهاز مُتّصل بالإنترنت، وهذه الأجهزة تشمل منتجات من السيارات والمنازل، والأجهزة والمعدّات الصناعية وغيرها.

## تطوير الكوادر

تشير نتائج استبيان أجرته مؤسسة «بيت.كوم» و«YouGov» في 2016 إلى أن 60 في المئة من الباحثين عن وظائف في البحرين يقولون إنه من الصعب الحصول على وظيفة بما يمتلكونه من مواهب حالياً. ومن جانب آخر، تشير الشركات في المنطقة إلى أن أبرز المهارات التي يفتقدها الباحثون عن عمل هي: التفكير الإبداعي، والتفكير الناقد وحل المشاكل، والقدرة على التأقلم، إدارة الأولويات المتعددة، وخبرات العمل على المستوى الدولي، والمهارات القيادية. ومن المثير للاهتمام أن «المهارات التقنية» تُعتبر التحدّي الأقل، في حين تُعتبر المهارات الأساسية هي الأصعب، والشركات تجد صعوبة في الحصول على مواهب تناسب متطلباتها.

ولقد حذرت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) خلال السنوات الماضية من عدم مواكبة مناهج وطرق التعليم في العالم العربي لمتطلبات التنمية المستدامة واللاحق بالمستوى العالمي للمجتمع المعرفي. وجزء أساسي من كُُلّ ذلك يرتبط بقدرة المؤسسات التعليمية على تطوير الكوادر التعليمية، والوسائل المستخدمة لجعلهم أكثر فاعليّة في تخريج أشخاص بمهارات وكفاءات وسلوكيات تناسب متطلبات سوق العمل المستقبلي. وكان تقرير لليونسكو في العام 2014 قد أشار إلى أنّ العالم العربي يحتاج لخلق 1.6 مليون وظيفة في قطاع التعليم للنهوض بالقطاع إلى مفهومه الشامل، وأن هذا الرقم قد يصعد إلى 3.3 ملايين بحلول العام 2030. وقد أكدت «اليونسكو» على وجوب تدريب وتطوير الكوادر التعليمية ورفع كفاءاتهم وقدراتهم إلى مستويات تتناسب مع المعايير الدولية للعملية التعليمية.

وعليه، فإن هناك حاجة إلى مشروعات من نوعين؛ بعضها يتوجّه لتأهيل قوى العمل الحالية والباحثين عن عمل في الوقت الحاضر بما يمكنهم من الحصول على وظائف لائقة، والبعض الآخر يتوجّه نحو تطوير الكوادر التعليمية والوسائل المستخدمة في المدارس والجامعات لتخريج أشخاص يناسبون سوق العمل في المستقبل.

## مُؤشّر نموّ استخدام الإنترنت

«تقرير اقتصاد المعرفة العربي 2015-2016» الذي صدر في دبي في 2016 أشار إلى أن العالم العربي بدأ يستعد لحقبة «ما بعد النفط» عنوانها النمو في عدد مستخدمي شبكة الإنترنت والذي يُتوقع أن يبلغ نحو 226 مليون مستخدم بحلول العام 2018. لكن انتشار استخدام الإنترنت لوحده لا يكفي؛ لأنّ الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي يحتاج إلى تطوير «رأس المال البشري»، وهم المواطنون المتعلمون والمدرّبون تدريباً متطوراً، والذين تساندهم بنية تشريعية مناسبة، وتتوافر لهم خدمات وبنية تحتية، واحدة منها انتشار خدمة الإنترنت.

وحاليّاً يمرُّ العالم بنقلة نوعيّة، وحتى الدول المتطوّرة في الاقتصاد المعرفي، فإنّها تمرُّ الآن بما يُطلق عليه «التحوّل الرقمي»، وهو تحوّل يؤدّي إلى انهيار منظومات اقتصادية حاليّة، واستبدالها بمنظومات أخرى. وهذا التحوّل ليس كما كان في السابق؛ لأنّه في السابق كان العمل يجري بطريقة ما، وجاء الكمبيوتر لتسريعه، أمّا الآن فإنّ التحوّل الرقمي يعني إلغاء كلّ أساليب الماضي واستبدالها بأساليب جديدة وأنماط تعامل أخرى.

لقد أظهرت دراسة للمنتدى الاقتصادي العالمي في يناير 2016، أنّ القطاعات التي بدأت تتغيّر جوهريّاً بسبب التحوّل الرقمي، تشمل، مثلاً: قطاع الإعلام يتحوّل بنسبة 72 في المئة، الاتصالات بنسبة 64 في المئة، الخدمات المالية بنسبة 61 في المئة، قطاع التجزئة بنسبة 57 في المئة، التأمين بنسبة 53 في المئة، التعليم بنسبة 50 في المئة، الصحة بنسبة 47 في المئة، الصناعة بنسبة 39 في المئة، إلخ... هذه المؤشرات توضح أن التحوّل الرقمي أصبح هائلاً وسريعاً ويؤثر على القطاعات بصورة جذرية، بنسب مختلفة، ولكنها جارفة. إن التحوّل الرقمي المتسارع يستبدل الماضي بشيء مختلف، وهذا يعني ضرورة المرور بمرحلة اضطراب اقتصادي لا ينجو منها إلا مَنْ كان مُستعدّاً للتغيير، وهو السمة الأبرز في الاقتصاد المعرفي.

الاقتصاد المعرفي يستمد قيمته من المعرفة العملية المفيدة لبني البشر، وهذه المعرفة ينتجها البشر أنفسهم، بالاعتماد على قدراتهم الذهنية، وليس بالاعتماد فقط على ما يتوافر في بلدانهم من ثروات طبيعية، كالنفط؛ وذلك لأنها سلعة لها أمد محدود وتنتهي من الوجود طال الزمان أم قصر، حتى لو لم تستبدلها سلع أخرى.

ولكن، ولكي يعتمد أي بلد على القدرات الذهنية، فإنّ هذا سيتطلب الإيمان بقدسية النفس الإنسانية والعقل البشري، وبأهمية الإنسان المتساوية، وبفتح الفرص أمام جميع البشر لكي ينطلقوا نحو استخراج أفضل ما لديهم من قدرات في الذكاء من أجل تطبيقها عملياً عبر تحويلها إلى منتجات وخدمات راقية ترفع من مستوى المعيشة الكريمة.

نرى أن البلدان التي تهتم بالقدرات الذهنية لديها خطة واضحة لما يسمى بـ «الملكية الفكرية»؛ لأنها لا تقل أهمية عن ملكية الموارد الطبيعية، بل إنها الأهم في الاقتصاد المعرفي... ولذا نرى كيف أن بلداناً مثل سنغافورة وكوريا واليابان وغيرها، ليس لديها موارد طبيعية كثيرة ولكنها تستطيع أن تنهض باقتصادها ومجتمعها إلى أعلى المستويات اعتماداً على الذكاء البشري. ففي العام 2012، كانت كوريا سجلت أكبر عدد لبراءات الاختراع (نسبة إلى عدد السكان)، بعدها اليابان، ثم سويسرا، ثم ألمانيا، ثم أميركا، ثم فنلندا، ثم الدنمارك، ثم النمسا، ثم هولندا، ثم الصين.

وبحسب البنك الدولي، فإنّ الدول العربية تصرف في المعدّل نصف الواحد في المئة من ناتجها المحلي، في حين تصرف إسرائيل أكثر من 4 في المئة من ناتجها المحلي على البحث والتطوير، وهو أكثر من 3 في المئة، وهو المستوى الذي تسعى إليه الدول المتقدمة. المفارقة أن الدول العربية تصعد بمستوى الإنفاق العسكري إلى مستوى 10 في المئة من ناتجها المحلي، مقارنة مع إسرائيل التي تصرف 5 في المئة، وأميركا التي تصرف أقل من 4 في المئة من ناتجها المحلي.

إن الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي يحتاج إلى الاستثمار في العلوم والتكنولوجيا والابتكار، ويحتاج إلى فتح المجال للتعليم والتدريب المتطور، وجذب الشباب نحو الإبداع والإنتاجية وتحقيق مستوى العيش الكريم، وبعد ذلك يمكن اعتبار انتشار الإنترنت مؤشراً على إمكانية الدخول في الاقتصاد المعرفي.

## الذكاء الرقمي

البعض يطرح بأن قائمة الذكاء الإنساني تطورت مؤخراً لتشمل «الذكاء الرقمي»، وذلك بحسب مقال كتبه Yuhyun Park ونشره «المنتدى الاقتصادي العالمي» في 6 سبتمبر/ أيلول 2016. الكاتبة أشارت إلى أهمية الذكاء الرقمي Digital Intelligence، أو DQ، نظراً إلى أن 90 في المئة من سكان العالم سيرتبطون بشبكة الإنترنت في غضون 10 سنوات. كما أن انتشار استخدامات «إنترنت الأشياء» IoT سيؤدي إلى دمج العالمين الرقمي والمادي. الأطفال الذين ينشأون في هذه الفترة ستكون التقنيات والوسائط الرقمية مصاحبة لهم طوال حياتهم، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى المهارات الرقمية.

الذكاء الرقمي يمثل مجموعة القدرات الاجتماعية والعاطفية والمعرفية التي يتمكن من خلالها الأفراد من مواجهة التحديات الحياتية، ويتمكنوا أيضاً من التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية.

وبحسب الكاتبة، فإن تنمية الذكاء الرقمي تركز على القيم الإنسانية التي تجعل الشخص سيّداً للتكنولوجيا... ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى ثمانية مجالات/ مهارات مترابطة، كما يلي:

• **الهوية الرقمية Digital Identity:** وتتمثل هذه المهارة في القدرة على إنشاء وإدارة هوية الفرد على الإنترنت، وكيفية الحفاظ على سمعته.

كما تشتمل هذه المهارة على إدراك الشخص طبيعة هويته على شبكة الإنترنت، والقدرة على إدارة الآثار قصيرة وطويلة الأجل من التواجد على شبكة الإنترنت.

• **الاستخدام الرقمي Digital Use:** وهذا يتمثل في القدرة على استخدام الأجهزة والوسائط الرقمية، بما في ذلك التمكن من السيطرة على استخدامات الإنترنت بما يحفظ توازناً صحياً بين تواجد الشخص في عالم الإنترنت وتواجده في العالم المادي الملموس.

• **السلامة الرقمية Digital Safety:** وتتمثل في القدرة على إدارة المخاطر على الإنترنت (مثل كيفية التعامل مع المتحرشين على الإنترنت، والاستمالة، والتطرف). وتشتمل السلامة أيضاً على القدرة على التعامل مع المحتوى الرقمي من دون التورط بما قد يتعلق بالعنف والكراهية والقضايا الفاحشة، مع القدرة على تجنب المخاطر تحت ضغط الاستخدام.

• **الأمن الرقمي Digital Security:** ويتمثل هذا الأمن بالقدرة على اكتشاف التهديدات السيبرانية (مثل: القرصنة، والاحتيال، والبرمجيات الخبيثة)، والقدرة على فهم أفضل الممارسات واستخدام أدوات أمنية مناسبة لحماية البيانات.

• **الذكاء العاطفي الرقمي Digital Emotional Intelligence:** وهذا يتطلب القدرة على أن تكون أحاسيس مستخدم الإنترنت بناءة، وأن يستطيع بناء علاقات جيدة مع الآخرين عبر الإنترنت.

• **الاتصالات الرقمية Digital Communication:** وهذه الاتصالات تتطلب القدرة على التواصل والتعاون مع الآخرين باستخدام التقنيات والوسائط الرقمية.



• **الأمية الرقمية Digital Literacy**: محو الأمية الرقمية يتطلب القدرة على العثور على المحتوى الرقمي المطلوب، والقدرة على تقييم ذلك المحتوى، إضافة إلى القدرة على استخدام وتبادل وإنشاء محتوى جديد، وامتلاك الكفاءة في التفكير عبر استخدام الحاسوب.

• **حفظ الحقوق الرقمية Digital Rights**: وهذا يعني امتلاك القدرة على فهم وحفظ الحقوق القانونية، والحق في الخصوصية بما في ذلك الملكية الفكرية، وحرية التعبير والحماية من خطاب الكراهية.

إن كل مهارة مذكورة أعلاه تتفرع أيضاً إلى عدة قدرات ومهارات أخرى، وهذه بمجموعها يمكن أن تحتسب عبر قياس شامل يوضح مستوى الذكاء الرقمي لكل شخص DQ.

ومن المهم الالتفات إلى أن الحصول على هذه القدرات يرتبط بمقدار تجذر القيم الإنسانية لدى الأشخاص، وهذه القيم تشمل الاحترام والتعاطف والتعقل. في محصلة الأمر، فإن هذه القيم هي التي تمكن الأشخاص من الاستخدام الحكيم والمسئول للتكنولوجيا.

## البرمجيات تأكل العالم

إن العصر الصناعي الذي استمرَّ نحو 200 عام حتى نهاية الخمسينات من القرن العشرين، قام على «المصنع»، وقام على إدارة للمجتمع أُنْجِثَتْ نحو المركزيَّة، ووصلت قَمَّتْها في نهج «البيروقراطية» التي زادت عن حدها في كثير من الأحيان، وتحوَّلت إلى وسيلة لخلق القُدرات وتعطيل المهمَّات، بدلاً من تيسيرها. أمَّا العصر المعرفي، الذي نعيش فيه حالياً، فيعتمد على «المعلومات»، وهذه المعلومات أصبحت الآن «بيانات ضخمة» Big Data متَّصلة ببعضها بعضاً عبر شبكة «الإنترنت».

وفي مقال نشر في صحيفة الفايننشال تايمز بتاريخ 27 مارس 2017، كتب اندرو بيرت مقالا ناقش من خلاله مقولة للمستثمر (مبتكر اول متصفح للانترنت في العام 1993) مارك اندريسن بان «البرمجيات تأكل العالم» *software is eating the world*... قيلت هذه المقولة في العام 2011، وأشارت بدقة الى ان الحدود الفاصلة بين شركات تقنية المعلومات وشركات القطاعات الاقتصادية الاخرى اصبحت متداخلة وغير واضحة المعالم. وتوقع اندريسن ان الاقتصاد الرقمي سيغطي على الاقتصاد التقليدي بطرق غير معهودة من قبل.

الآن (العام 2017) وبعد ست سنوات من تلك المقولة فقد تسيد الاقتصاد الرقمي معالم الحياة المختلفة، فيما عدا قطاعات الحكومة والقانون، ولكن مؤخراً بدأت امواج الثورة الرقمية تقتحم هذه القطاعات. ففي العام 2016 أرسلت وزارة المواصلات الاميركية مذكرة الى شركة غوغل قالت فيها انها ستطبق مصطلح «سائق السيارة» فيما يتعلق بالسيارات ذاتية الحركة، على نظام الذكاء الاصطناعي الذي يسيطر على السيارات ذاتية القيادة.

وهذا يعني ان القانون سيتم تكييفه لمواءمة بيئة لا يتفاعل فيها الإنسان مع الإنسان او الآلة، وهذا يؤكد مقولة اندريسن بان «البرمجيات تأكل العالم». وحالياً، فان البرمجيات واللوغريثمات تستخدم في اتخاذ قرارات بشأن القروض وفي انظمة الهجرة والعدالة الجنائية وفي الامن القومي وغيرها من المجالات الحيوية المرتبطة بعمل الحكومات. وعليه، فانه من المتوقع ايضا ان يتم تطوير برمجيات للقيام بعمل المحامين والقانونيين، وحتى تفسير القوانين ستقوم بها برمجيات متخصصة في ذلك. وكان الرئيس الاميركي السابق باراك اوباما قد اصدر امرا تنفيذيا افسح من خلاله المجال لبرمجة القوانين الفدرالية بما يسمح بقراءتها آليا، وذلك ضمن خطط تمهيدية لرقمنة هذا القطاع الحكومي.

ولكن المشكلة في البيئة الرقمية تكمن في كيفية الوثوق بالمعلومات

التي تتوافر على الإنترنت؟ وكيف يُمكن تبادل الوثائق التي يمكن أن تُعتبر مماثلة لما يُتوافر ورقياً؟ فالوثيقة الورقية يمكن التَّعرُّفُ على مصدرها، ويمكن استخدامها في المُعاملات الرسميَّة، وهو أمر تتغلب فيه على الوثيقة الرقميَّة.

## تكنولوجيا بلوكشين

إن الحديث عن عدم موثوقية تبادل المعلومات الحكومية والقانونية وغيرها لم يعد عائقاً أمام الاختصاصيين، وذلك بعد اكتشاف وسيلة موثوقة لتبادل المعلومات والبيانات، وذلك عبر ما يسمَّى بـ«تكنولوجيا بلوكشين» Blockchain... وهذه الوسيلة الرقميَّة من شأنها أن تُغيِّر طريقة العمل والإدارة عبر استخدام الوسائل الرقميَّة.

تكنولوجيا Blockchain تقوم على التَّواصل الرقمي (عبر الإنترنت) بين سلسلة chain من الكُتل أو الصوامع المعلوماتيَّة blocks بصورة لا مركزيَّة، لكنَّها موثوقة تقنيّاً، بين جميع المستخدمين. هذه التكنولوجيا ابتكرها في العام 2008 شخص اتخذ اسماً وهمياً له، ساتوشي ناكاموتو Satoshi Nakamoto (هناك عدد من الأقوال عن الاسم الحقيقي والادعاءات عن هوية الشخص آخرها في نهاية 2015 من شخص اسمه كريغ ستيفن رايت Craig Steven Wright تحدث في مقابلات، وقال انه الشخص المذكور)، وهذا الشخص أطلق على العملة التي ابتكرها اسم «بيتكوين» Bitcoin مستخدماً وسيلة Blockchain التي جاء بها لتوثيق تداول العملة الرقمية بصورة موثوقة.

وبحسب كتاب صدر في 2016 تحت عنوان: Blockchain Revolution، من تأليف Don Tapscott وابنه Alex Tapscott، فإنَّ نظام صرف عملة «بيتكوين» الذي طرحه مبتكر العملة، استخدم بُنيةً تحتيَّةً تقوم على

Blockchain تضم تفاصيل المعاملات على شكل سلسلة مرتبطة زمنياً.

في البداية كان المراقبون يستهزئون بطريقة تداول العملة، لكن الموضوع تحوّل من الهزل إلى الجدّ، بحيث يتوقّع المنتدى الاقتصادي العالمي أنّه وفي غضون عشر سنوات ستمثّل عملة «بيتكوين» 10 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وأنّ هذه العملة وقيمتها ستكون مخزونة على قاعدة المعلومات اللامركزية والموثوقة Blockchain.

قاعدة البيانات الموثوقة تعمل مثل الصوامع المترابطة مع بعضها بعضاً عبر سلسلة من آلاف (أو ملايين أو مليارات أو تريليونات) الكتل المعلوماتية، وهذا الترابط المتسلسل يسمح لأي فرد بالدخول على قواعد المعلومات للتحقق من أنّ الصفقة أو المعاملة موجودة فيها بشكل مُعيّن في وقت مُعيّن، وأنها ليست نسخة من شيء موجود في مكان آخر.

عندما طُرحت الفكرة في 2008 كانت هناك الكثير من المخاطر، لكنّ هذه المخاطر أصبحت واضحة بشكل تدريجي، وأصبحت هناك الآن استخدامات أخرى غير الخدمات المالية، فالحكومة السويدية أعلنت (مطلع يوليو/ تموز 2016) أنّها تدرس تسجيل ملكية الأراضي والعقارات عبر استخدام Blockchain، كما أنّ الحكومة الأميركية تدرس استخدام هذه التقنية في الخدمات الصحية للمواطنين. كما أنّ الشركات الكبرى مثل «سامسونج» و«آي بي إم» وغيرهما بدأوا يستثمرون بقوة في هذه التقنية لطرح الحلول لمختلف المجالات الحياتية.

الأمر المهمّ الذي سيتوافر أيضاً سيكون في التحقق من الهوية الشخصية (عند الحاجة) لمن يمرّر المعاملات على الإنترنت، مع حفظ الخصوصية، كما أنّها ستساهم في حفظ حقوق الملكية الفكرية للمؤلفين والفنانين والمبتكرين الذين يعانون حالياً من سرقة مجهوداتهم.

تكنولوجيا Blockchain من شأنها أن تطرح البديل العملي للإدارة

البيروقراطية التي جاء بها العصر الصناعي، لكنّها ستكون غير مركزية، مفتوحة المصدر، لا تعترف بالحواجز، وهي غير هرمية، وإتّما شبكية تتوزّع فيها الصلاحيّات والسلطات. بلا شك ستكون قواعد المعلومات المتسلسلة عرضة للمتسللين والمقرصنين، لكنّ التطوّرات الأخيرة أعطت درجة عالية وعمليّة من مستوى بروتوكولات الثقة (من دون وسطاء) لتسوية المعاملات، وكل ذلك يُفسح المجال لخلق ثورة جديدة في أساليب الإدارة غير المركزية، ترافق موجة البيانات الضخمة Big Data التي تحرّك الذكاء الاصطناعي، وكذلك إنترنت الأشياء، والطباعة ثلاثيّة الأبعاد، وهذه جميعها بدأت بتدشين جيل جديد من الإنترنت ستبرز معالمه قريباً.

وفي 22 مارس 2017، ذكر موقع [coindesk.com](http://coindesk.com) برنامج الأغذية العالمي WFP التابع للأمم المتحدة بدأ بتجريب «تكنولوجيا بلوكشين» - بمساعدة الحكومة الألمانية - في مشروع بقرية باكستانية، وتم اختبار تسجيل المعاملات النقدية على أسر محتاجة كانت تتلقى مساعدات غذائية ونقدية. وتمكن البرنامج الغذائي من المصادقة على المعاملات وتسجيلها على لوحة مفاتيح عامة من خلال الهواتف الذكية، وبعد ذلك استخدمت تقارير المعاملات التي تم إنشاؤها لمطابقة المبالغ المصروفة مع الاستحقاقات. ووفقاً لبرنامج الأغذية العالمي، كان البرنامج التجريبي ناجحاً. وقال المسؤول الإقليمي لبرنامج الأغذية العالمي فرمان علي: «إن تكنولوجيا بلوكشين يمكن أن تحدث ثورة في الطريقة التي يقدم بها البرنامج المساعدات للأسر الضعيفة في جميع أنحاء العالم، ويمكن أن تقربنا من الأشخاص الذين نخدمهم وتسمح لنا بالرد بسرعة أكبر على احتياجاتهم».

وبحسب الموقع ذاته، فإن منظمة الامم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) كانت قد استثمرت في اول شركة ناشئة في تكنولوجيا بلوكشين في نوفمبر 2016، وهي خطوة جاءت بعد اشهر من اعلان المنظمة انها تريد تمويل مشاريع تتضمن استخدام هذه التكنولوجيا. كما تعمل وكالات الأمم المتحدة الأخرى على استخدام التكنولوجيا ذاتها لتحقيق أهدافها المتعلقة باستدامة التنمية.

كما وأعلن مجلس التنمية الاقتصادية (البحرين) في نهاية مارس 2017، انه وقع مع تحالف سنغافوري من أجل تدشين تكنولوجيا بلوكشين في القطاع المالي البحريني. وقال مجلس التنمية إن اتفاقيته مع اتحاد سنغافورة للتكنولوجيا المالية (Singapore Fintech Consortium) المتخصص في تطوير حاضنات التكنولوجيا وشركة تروشال إنفستمنت بارتنرز ليميتد (Trucial Investment Partners) المتخصصة في ادارة الاستثمارات، والتي تتخذ من دبي مقراً لها، هي اتفاقية شراكة لتطوير البيئة المساندة والإطار التنظيمي للتكنولوجيا المالية (Fintech) في البحرين. وقال الرئيس التنفيذي لمجلس التنمية الاقتصادية خالد الرميحي: «تعتبر سنغافورة نموذجاً يحتذى به لتطوير خدمات التكنولوجيا المالية، ونحن نتطلع للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال لجعل البحرين مركزاً إقليمياً للتكنولوجيا المالية لخدمة جميع أسواق المنطقة». وقال جيربين فيسر، مؤسس مشارك في اتحاد سنغافورة للتكنولوجيا المالية: «ستساهم هذه الاتفاقية بأدوار متعددة في تطوير خدمات التكنولوجيا المالية والعمل على تطوير البحرين كمركز إقليمي لخدمات التكنولوجيا المالية في الخليج».

## «إنترنت الأشياء»

### في خدمة الاستشارات الإدارية

في العام 1999 صاغ رائد الأعمال البريطاني كيفن أشتون مصطلح «إنترنت الأشياء» - Internet of Things - IoT، و«الأشياء» يقصد بها الأجهزة التي يمكن زرعها في أماكن أو أجسام ثابتة أو متحركة، أو في البشر، كزرع جهاز لمراقبة نشاط قلب الإنسان، أو زرع أجهزة في أجسام الحيوانات، وتُتمّ التقاط موجات الترددات لتحديد أماكن تواجدهم، أو التقاط حركة المَحَار في المياه الساحليّة، أو أجهزة الاستشعار في السيّارات والمنازل، أو أيّة أجهزة ميدانيّة تساعد رجال الإطفاء في عمليّات البحث والإنقاذ.

هذه «الأشياء» ستصبح جزءاً لا يتجزأ من الأجهزة والبرمجيات والبيانات والخدمات، وستساعد على جمع البيانات من جميع المصادر المُستهدفة. وبحسب المنتدى الاقتصادي العالمي، فإنَّ 10 في المئة من نظَّارات القراءة ستكون مُتصلة بالإنترنت مع حلول العام 2023، وإنَّ إنترنت الأشياء سيمثِّل 50 في المئة من حجم استخدام الإنترنت في العام 2024، وإنَّ أوَّل هاتف محمول ومزروع في جسم الإنسان سيكون متاحاً بصورة تجاريَّة في العام 2025.

على أنَّنا لا نحتاج إلى أن ننتظر كثيراً؛ لأنَّ أجهزة الاستشعار بدأت فعلاً في التأثير على مختلف المجالات، بما في ذلك الاستشارات الإداريَّة. فقد ذكر الرئيس التنفيذي لشركة الاستشارات الأميركيَّة «هيومانايـز» Humanize بن وابر Ben Waber في مقال نشره في (24 فبراير/ شباط 2016) أنَّ شركته وضعت أجهزة استشعار (يمكن ارتداؤها من قبل الناس)، وهذه الأجهزة التقطت البيانات الرقميَّة من الأهداف المُحدَّدة، ومن ثمَّ توصل الاستشاريون إلى تحليلات ورؤى قدَّموها لمجلس إدارة تلك الشركة.

المثال الذي ذكره «وابر» كان عن التقاط حركة العاملين في إحدى شركات «السَّياحة والسفر»، وبعد فترة من المراقبة، جُمعت البيانات وتمَّ تحليلها، ووجدت الشركة الاستشاريَّة أنَّ كميَّة تناول طعام الغداء تُؤثِّر مباشرة في مستوى إنتاجيَّة العاملين. فبعد تحليل التفاعلات بين العاملين، ورسم خرائط وسياقات العمل، وجد الاستشاريون أنَّ زيادة حجم الطاولة الموجودة في كافيتيريا الشركة قد عزَّز الأداء والإنتاجيَّة بنسبة 10 في المئة، وأنَّ آثار حجم الطاولة تمتدُّ إلى ما بعد فترة الأكل.

لقد وجد الاستشاريون أنَّ الذين يأكلون مع بعضهم بعضاً تزداد إنتاجيَّتهم أكثر، ولذلك اقترحوا تكبير طاولة الأكل في الكافيتيريا لتشجيع العاملين على التحدُّث بأريحيَّة مع بعضهم بعضاً أثناء تواجدهم في الكافيتيريا.

وبحسب «وابر»، فإنَّ النَّاس يقضون معظم ساعات أيَّامهم في بيئة

العمل، وإذا كان شخص مَّاحظوظاً، فإنَّ تلك الساعات من المفترض أن تُنشّطه وتعطيه القوة والاندفاع نحو الأداء. لكن بالنسبة إلى الكثيرين، فإنَّ بيئة العمل تمارس تقييداً للعاملين الذين يشعرون أنَّ عليهم الكدح المستمرَّ من أجل إرضاء مرؤوسيههم. ولذلك استخدم الاستشاريون بيانات مُستمدَّة من أجهزة الاستشعار المرَّكبة على العاملين، ودرسوا الطُّروف التي تجعل الناس فعَّالة بصورة أفضل في العمل، وكيف يمكن تحسين مكان العمل لتعزيز الأداء، والرضا الوظيفي، وغيرها من العوامل المنعشة للأداء.

في العادة، فإنَّ التكاليف المائيَّة تضغط على أصحاب العمل لتقليل التسهيلات المتوافرة للعاملين، لكنَّ النتائج المستقاة من الاستشارات المعتمدة على «إنترنت الأشياء» أوضحت أنَّه، وبدلاً من مجرد النظر إلى خفض التكاليف، فإنَّ توسيع بعض المساحات والتسهيلات في أماكن العمل يخلق قيمة مضافة، ويزيد من الإنتاجيَّة، وذلك عبر تحسين طريقة التَّعاون بين العاملين. وبعد دراسة أنماط التفاعل التي تتعلَّق بالأداء والرضا الوظيفي، وجد الاستشاريون أنَّ إفساح المجال للعاملين في هذه الشركة، التي تستخدم الإنترنت لتقديم خدمات السَّفر، للتفاعل الحرَّ أثناء الأكل، وزيادة حجم مناضد الطعام في الكافتيريا أدَّى إلى تحسُّن كبير في الأداء (أكثر من 10 في المئة)، إذا ما قيسَت مع الشركات الأخرى. ووجد الاستشاريون أنَّ المُبرمجين الأكثر إنتاجيَّة هم الذين يتناولون الغداء في مجموعات كبيرة (حوالي 12 شخصاً)، وكان العاملون الأقلُّ إنتاجيَّة هم أولئك الذين يأكلون على مناضد أصغر (حوالي أربعة أشخاص).

لقد وجد الاستشاريون أنَّ الذين يتناولون الطعام على مناضد أكبر، لديهم قدرات أفضل في بناء شبكات اتصال تعاونية أكبر داخل المؤسَّسة، وأظهرت الأبحاث أنَّ قوة الشبكات الاجتماعيَّة تؤثر في الأداء. وقد قامت الشركة بتكبير مناضد الأكل، وهذا أدَّى إلى زيادة الإنتاجيَّة.

وقد فسَّر الاستشاريون ذلك بأنَّ روح الفريق الواحد تزداد، و«التماسك»



بين العاملين يزداد، ويزداد تبادل المعلومات والأفكار بأريحية، ومن دون ضغوط قاسية. كما أنّ كمية الوقت التي يقضيها الفرد مع زملائه (في التحدُّث) تزيد التماسك والتواصل بين الفرق الأخرى بشكل ملحوظ.

وبالطبع، فإنّ إنترنت الأشياء يمكن استخدامه بصورة أكبر في تخطيط المكاتب وفي تصميم سياقات العمل، وفي زيادة التفاعل بما يخدم تحسين الأداء وتحقيق التنافسيّة والرضا الوظيفي.

# اصلاح الإدارة وإعادة تهيئة المؤسسة



## إصلاح نظريات الإدارة المعاصرة

في عددها الصادر بتاريخ 17 ديسمبر/ كانون الأول 2016، دعت مجلة «الايكونوميست» إلى إصلاح نظريات الإدارة المعاصرة، وقالت إن الإصلاح المنشود يجب ألا يقل عن مستوى الإصلاح الديني (للكنيسة المسيحية الكاثوليكية) الذي قاده مارتن لوثر قبل 500 عام.

وقالت المجلة ان نظريات علم الإدارة تقدّس «الرأسمالية»، بنفس الطريقة التي كان رجال الكنيسة في الأيام الخوالي يقدّسون «الإقطاع»، وأن «كليات إدارة الأعمال» تشبه «الكاتدرائيات الكنسية»، والاستشاريون يعدون مدراء الشركات بموجات من الطروحات لحل المشكلات الادارية، تماماً كما كان الرهبان يبيعون صكوك الغفران لمن يحضر كنائسهم. كما أن الاستشاريين يستخدمون لغةً خاصةً مملوءةً بالطلاسم، تماماً كما كان رجال الكنيسة الكاثوليكية يستخدمون اللاتينية عندما يتحدثون إلى الناس (الذين لم يكونوا يفهمو اللاتينية)، وذلك لإضفاء القدسية على كلامهم. وكما أن رجال الكنيسة فقدوا اتصالهم بالعالم المحيط بهم قبل 500 سنة، فإن علماء الإدارة أيضاً فقدوا اتصالهم بالمحيط الواقعي الذي يحيط بعالم المال والاعمال.

بعد هذه المقدمة القاسية، قالت «الايكونوميست» إن هناك أربع أفكارٍ أساسية تعتمد عليها نظريات الإدارة المعاصرة، وإنه آن الأوان لنقد هذه الأفكار، سعياً إلى اصلاح منهجي لعلم الإدارة.

**الفكرة الأولى لنظريات الإدارة المعاصرة** تقول إن مؤسسات الأعمال تمر بمرحلةٍ تُعتبر الأكثر تنافسيةً من أي وقت مضى، وهذه الفكرة تترك انطباعاً بأن العالم الذي نعيشه مفرطٌ في التنافس، ولكن الأرقام تناقض هذا الكلام. فأتجاه مؤسسات الأعمال حالياً ليس نحو المزيد من المنافسة، وإنما للمزيد من الاندماج، وقد شهدت السنوات الماضية، ومنذ العام 2008، عمليات اندماج واستحواذٍ بمتوسط 30 ألف صفقةٍ سنوياً، بنسبة 3 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي (العالمي).

ويقول تقرير صدر في العام 2016 من قبل مجلس المستشارين للاقتصاديين (الأميركي) إن الشركات التي اتجهت نحو الاندماج حققت أرباحاً قياسية. وكانت شركات التقنية في وادي السيليكون (في الولايات المتحدة) في تسعينيات القرن العشرين تنشأ باستمرار، أما حالياً فإن الوادي يقع تحت قبضة عددٍ قليلٍ من الشركات الرقمية الكبيرة، بما يشبه الإقطاعية.

**الفكرة الثانية لنظريات الإدارة المعاصرة** تقول، إننا نعيش في عصر قيادة الأعمال، غير أن الأدلة تروي قصةً مختلفة. ففي أميركا انخفض معدل خلق الأعمال التجارية وتأسيس الشركات، منذ أواخر السبعينيات في القرن العشرين... بل إنه وفي السنوات الأخيرة أُغلق المزيد من الشركات الوليدة أكثر مما تم تأسيسه. وأما في أوروبا، فإن معظم الشركات الناشئة تبقى صغيرة، ويرجع ذلك جزئياً للنظم الضريبية التي تعاقب المؤسسات التي توظف أكثر من مستوى معين من العمال. كما أن أصحاب الأعمال أيضاً، يهتمون أكثر بالتوازن بين العمل والحياة، بدلاً من الاهتمام أكثر بالأرباح. وهناك عددٌ كبيرٌ من أصحاب الأعمال الذين يخففون روح المبادرة بعد مواجهة الفشل، ويركزون بعد فشلهم على توفير معيشة لفترة شيخوختهم.

**الفكرة الثالثة لنظريات الإدارة المعاصرة** تقول، إن وتيرة العمل تتسارع باستمرار. من الصحيح أن شركات الانترنت تحصل على مئات الملايين من الزبائن بسرعة وفي غضون سنوات قليلة، ولكن هذا أقل تأثيراً من الشركات السابقة في هذا المجال. ومقارنةً مع صناعة السيارات التي بدأها هنري فورد في 1913، فإن أكثر من نصف الأسر الأميركية استطاعت أن تمتلك سيارات خاصة خلال عقدين من البدء بذلك التصنيع. ولكن بعد ذلك، فإن وتيرة الأعمال التجارية تتباطأ، والشركات - حالياً - في الغالب تضيع أشهراً أو سنواتٍ في فحص القرارات مع مختلف الإدارات (التدقيق والقانونية والخصوصية، وهلم جرا)، أو في التعامل مع البيروقراطية الحكومية الآخذة في التوسع. كما أن الانترنت يأخذ من اليد الواحدة ما يعطيه لليد الأخرى. إنه من السهل والسريع جداً الحصول على معلومات، والتشاور مع الجميع (بما

في ذلك الموردين والزبائن)، ولكن المؤسسات تتباطأ بسبب التردد في كثير من الأحيان إلى ما لا نهاية.

**الفكرة الرابعة لنظريات الإدارة المعاصرة** تقول، إن العولمة أمر لا مفر منه ولا رجعة فيه، وإنها نتاج للقوى التكنولوجية الآخذة في الازدياد. وهناك سلسلة من الكتب في هذا المجال، لعل واحداً من أهمها الكتاب الذي صدر في العام 2005 لتوماس فريدمان بعنوان «العالم مسطح». كما أن إعلانات كبرى، كتلك التي تبناها مصرف «اتش إس بي سي» تتحدث عن أن العولمة حقيقة لا مفر منها. ولكن نظرة إلى التاريخ توضح أن هذا الكلام مجرد هراء. فالعالم كان بين 1880 و1914 معولماً كما هو اليوم، ومع ذلك وقعت البلدان ضحية للحروب. كما أن المؤشرات حالياً توّضح أن العولمة تتراجع حالياً. ففوز دونالد ترامب في انتخابات الرئاسة الأميركية في نوفمبر / تشرين الثاني 2016 جاء على خلفية دعوته إلى القومية الأميركية (الولايات المتحدة ولدا)، وهو الآن يفتل عضلاته ويهدّد الصين. أما بريطانيا فقد صوتت لصالح الخروج من الاتحاد الأوروبي. كما أن الشركات متعددة الجنسيات الأكثر بعداً في النظر، وقد بدأت تستعد لمستقبل تسود فيه ثقافة القومية على نحو متزايد.

وأشارت «الايكونوميست» إلى أن هذه الأفكار تطورت وتوسعت في علم الإدارة بشكل أكثر في الفترة الواقعة بين 1980 و2008، وهي فترة تسوّدت فيها قيم الليبرالية، وكان السياسيون الوسطيون على استعدادٍ للتوقيع على قواعد عالمية، لأن ذلك لم يكن يعني الكثير بالنسبة لهم. ولكن عالم اليوم يختلف كثيراً، كما أن نمو الإنتاجية يبقى في مستوى كئيب في الغرب، والشركات تتجه أكثر نحو الاندماج بمعدل كبير، وريادة الأعمال تعاني من التآتأة، والشعبوية القومية في ازدياد (على حساب العولمة)... وباختصار فإنه يجري حالياً تمزيق القواعد القديمة لمؤسسات الأعمال التجارية. ولكل هذا وذلك، فإن على منظري علم الإدارة مراجعة أسس نظرياتهم، وإلا فإنهم قد يصبحون باعةً متجولين يعرضون بضاعةً من الأفكار الميتة بأسعار مرتفعة.

## اضمحلال الشركات التقليدية

المؤسسات والشركات في عالم المال والأعمال لها غرض من وجودها، وإذا انتفى ذلك الغرض فإنّ بقاءها في السوق يصبح صعباً. وفي تحقيق نشرته «فايننشال تايمز» في (23 فبراير/ شباط 1998)، أشار إلى أن المؤسسات التقليدية تخطط استراتيجياتها من الأعلى وتفرض ذلك على العاملين لديها. ولكن مع تطور تكنولوجيا المعلومات فإنّ الاستراتيجية أصبحت تنفذ على أرض الواقع من قبل العاملين أنفسهم، ومن ثم تصعد الاستراتيجية إلى الإدارة العليا. والإشارة هنا إلى أنّ العاملين في المؤسسات المتطورة والناجحة إنّما هم مجموعة متمكنة (empowered staff) وخبيرة ولديها قدرة المبادرة. التحقيق أشار إلى أنّ هناك ثلاثة تطورات قوية ومتسارعة، وهذه إذا اجتمعت في وقت واحد فإنّها تقضي على الحاجة إلى وجود المؤسسة أو الشركة، وهي كما يلي:

### التطور المتسارع الأول:

يتمثل بالملاحظة التي تسمى قانون مور (Moore's Law) - ومور هو مؤسس شركة إنتل - الذي قال منذ ستينيات القرن الماضي إنّ قدرة الكمبيوتر تتضاعف كلّ 18 شهراً. وهذا الأمر مازال صحيحاً، إذ إنّ الحاسوب تتضاعف سعته وسرعته بما يتوافق مع ملاحظة مور.

### التطور المتسارع الثاني:

يتمثل بالملاحظة التي تسمى قانون ميتكالف (Metcalf's Law) - وميتكالف هو مؤسس شركة «3Com» - الذي قال إنّ استخدامات شبكات الاتصالات تزداد بما يعادل مربع عدد الأشخاص الذي يستخدمون تلك الشبكات. بمعنى أنّ شبكات الاتصالات ستغطي بيئة العمل باستمرار وستتضاعف نسبةً إلى عدد المستخدمين.

### التطور المتسارع الثالث:

يتمثل في ملاحظة (أو قانون) الاقتصادي رونالد كواس (Ronald Coase)، الذي قال في 1937 إنَّ الغرض من وجود أية شركة يكمن في تقليل كلفة المعاملات التي تقوم بها كوسيط بين مقدم المنتج / الخدمة وبين مستهلكها. فإذا أصبحت هناك وسيلة أرخص (أرخص من وجود شركة) لإجراء المعاملة فإنَّ الشركة تفقد الغرض من وجودها.

وعليه، فإذا اجتمع قانون مور، مع قانون ميتكالف، مع قانون كواس، فإنَّ قيمة المعاملات تنخفض بسرعة، والشركات يجب أن تصبح أصغر، وإذا أصبحت كلفة إجراء المعاملة صفرًا، فإنَّ حجم الشركة يصبح صفرًا أيضاً.

وإذا رجعنا إلى الأسلوب التقليدي لتخطيط الاستراتيجية الذي طرحه عالم الإدارة مايكل بورتر فقد نجد أنَّ تطبيقه يصبح صعباً في الشركات غير التقليدية. فبورتر يطرح مفهوم القيمة المتسلسلة (value chain)؛ بمعنى أنَّ المنتج يمر من توريد المواد ومن ثم الإنتاج والتوزيع عبر سلسلة من العمليات التي تضيف كلُّ واحدة منها قيمةً مرغوبةً للمنتج أو الخدمة. ولكنَّ في المؤسسات المعرفية، فإنَّ القيمة قد يتم خلقها ومضاعفتها بالتشارك بين الموردين والمنتجين والمستهلكين الذي يتحولون إلى «co-creators». وعليه، فإنَّ ما يعرض في السوق ليس منتجاً لشركة ما وإنما في حقيقته هو عرضٌ من الخدمة أو المنتج الذي تشكل عبر تفاعل جميع الأطراف بمن فيهم الزبون والمستخدم النهائي.



## تجديد «دورة الوجود»

مفهوم «دورة الحياة»، أو «دورة الوجود» Life Cycle تم التطرق إليه كثيراً وفي مختلف المجالات. فالإنسان يولد صغيراً، ثم يصبح صبياً ثم شاباً ثم يكبر وبعدها يُتَوَفَّى. الحال أيضاً بالنسبة للحضارات والأمم، فهي تنشأ وتكبر، وتتوسع وتنضج، ومن ثم تهبط وتتلاشى، فهي لها آجالٌ محددة.

فلقد أوضح عبدالرحمن ابن خلدون (1332 - 1406م) نظريته للتعاقب الدوري للدول التي كانت تنشأ على مبدأ العصبية، ورأى أنّ هذا التعاقب لا يعدو أعمار ثلاثة أجيال، والجيل الثالث يعبر عن انتهاء دورة الملك والرئاسة. أما أرنولد جوزيف توينبي (1889 - 1975)، فقد تحدث عن صعود وسقوط الحضارات ضمن تكرار الأنماط في التاريخ. فالحضارة تنطلق بنجاح لأنها تتمكن من التصدي لتحديات تشمل الجوانب الأخلاقية والدينية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ومن ثم تتوسع، وبعد ذلك تدخل في زمن مملوء بالمشاكل، وهذه تؤدي إلى انهيار وتفكك.

مثل هذه الفكرة المرتبطة بدورة الوجود، تبدو قاتمة نوعاً ما، لأنها تتحدث عن حتمية الانهيار... ولكن يمكن أيضاً الاستفادة من ذلك عبر فهم مسببات الهبوط وبالتالي تأخير حدوث الهبوط، أو إعادة الحيوية ضمن دورة جديدة تبدأ من حيث ما انتهت إليه الدورة التي سبقتها. بالنسبة لمؤسسات الأعمال، فإنّ دورة الوجود تمر بخمس مراحل: التأسيس، التشغيل، النمو، التوسع، النضوج.

ففي **المرحلة الأولى** يسعى المؤسسون إلى توضيح رؤية المؤسسة وتقييم مدى جدواها. وفي هذا الجانب، تبرز الحاجة إلى الاستشارة وقياس ردود الفعل للفكرة التأسيسية، ومدى استعداد السوق لوجود لاعب جديد، مروراً بطريقة تمويل المرحلة التأسيسية.

ثم تأتي **المرحلة الثانية**، وهي مرحلة التشغيل بعد استطلاع المفهوم

بدقة، علماً بأنّ الأخطاء التي قد ترتكب في هذه المرحلة تؤثر بشكل مباشر وكبير على مدى سنوات التشغيل اللاحقة. واثناء مرحلة التشغيل، تسعى المؤسسة للتكيف مع البيئة على ارض الواقع.

**في المرحلة الثالثة** تتمكن المؤسسة من توليد دخل ثابت وتتشكل لديها قاعدة من الزبائن. وفي هذه المرحلة تزداد أهمية الحفاظ على التدفقات النقدية لتغطية النفقات الجارية المتكررة، والسعي لتحقيق الأرباح المجزية. التحدي الأكبر لأصحاب الأعمال والمدراء في هذه المرحلة هو تنظيم الوقت والأولويات لتحقيق زيادة ملحوظة في مستويات الإيرادات، وخدمة الزبائن، والتعامل مع المنافسين، وضمان بقاء الموظفين المؤهلين بالمهارات الحرجة المطلوبة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الخاصة بالمؤسسة.

**في المرحلة الرابعة** تسعى المؤسسة نحو التوسع، وذلك بعد أن تستشعر القوة، وقد تتوسع أكثر مما تتحمل طاقتها نتيجة للتعهدات التي تلتزم بها أمام الآخرين. وقد لا تصيب المؤسسة في احتساب متطلبات التخطيط لمعالجة مخاطر التوسع نسبة إلى الموارد الخاصة بالمؤسسة والبيئة المحيطة بها.

**في المرحلة الخامسة** تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج في دورة الأعمال، وتستقر الأرباح السنوية عند مستوى محدد، وفي هذه الحال يواجه القائمون على المؤسسة الخروج من السوق، أو خيار إعادة الحيوية إلى المؤسسة لتحقيق مزيد من التوسع أو التنوع. وفي هذه الحال، فإن المؤسسة ستحتاج إلى التأكد من قدرتها على دعم المزيد من النمو، وفيما إذا كان هناك ما يكفي من فرص في السوق لإفساح المجال لمثل هذا التوسع، وهل هناك احتياطات مالية لتغطية أية خسائر محتملة فيما لم تنجح خطة التوسع.

غير أننا نعيش في عالم يوصف بأنه عصر اضطراب، ودورة الوجود معرضة للاضطراب والتعثر والاندكسار بسرعة. وفي كتابه الذي صدر العام 2003، بعنوان «Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age»،

تحدث المفكر الإداري توم بيترز عن أهمية «إعادة تخیل» طبيعة عمل المؤسسة، والاستيقاظ على حقائق تفرض نفسها على الجميع. وفي هذا الجانب، ينبغي لأصحاب الأعمال والمدراء استكشاف سبل جذرية للتغلب على أساليب وقيم وأنماط إدارية تقليدية قد يكون عفا عليها الزمن. فالمؤسسة التقليدية كانت تنمو وتستمر في النمو إلى مرحلة النضج، أمّا في عصرنا الحالي المليء بالمتغيرات، فإنّ دورة الوجود قد لا تأخذ مجراها التقليدي، وبالتالي فإنّ هناك حاجة للتفكير بصورة غير تقليدية.

ويطرح بيترز أهمية إعادة تخیل عمل المؤسسة، وذلك لكي لا تصبح ضحية للانهييار أمام المتغيرات، ويشير إلى أنّ خدمة الزبائن لا يليها إلا المتحمسون والموهوبون، وأنّ ذلك يتطلب تقديم خبرات وخدمات فريدة من أجل تحويل الأعمال التقليدية إلى مشاريع مدهشة في الأداء... وذلك لا يتحصل إلا عبر «إعادة تخیل» Re-Imagining طريقة عمل المؤسسة استناداً إلى التسهيلات التقنية، والتفكير بطريقة مختلفة، وإدارة عملية التغير المستمرة مع الالتزام بالذوق والارتكاز على الإبداع، وتأكيد أهمية تنويع الموارد البشرية وتمكين دور المرأة التي يمكنها أن تلعب دوراً استثنائياً في الجوانب الإبداعية. والهدف من كل ذلك هو عدم الاستسلام لدورة الوجود التقليدية في عصر متغير ومضطرب تقنياً واقتصادياً وسياسياً، وذلك عبر إعادة تخیل عمل المؤسسة بما يعيد إطلاق الطاقات نحو النجاح.

## إعادة تخيل المؤسسة

في أكتوبر / تشرين الأول 2016، أعلنت شركة Airbnb الأمريكية، انها ستقاضي ولاية نيويورك التي قد تسن قيوداً على تأجير السكن لفترات قصيرة، مما سيهدد مستقبل الشركة التي تعرض مساكن الأشخاص الذين يرغبون في تأجير مساكنهم لفترات محددة أثناء السنة.

جغرافياً، تقع شركة Airbnb على الطرف الآخر لأميركا، وهي مؤسسة تعتمد التكنولوجيا الرقمية في عرض تأجير السكن لفترات قصيرة في المدن الرئيسية في العالم، وفي مقدمة تلك المدن تأتي نيويورك. هذه الشركة حققت في العام 2015 دخلاً قدره 900 مليون دولار، وتطمح الى تحقيق دخل يصل إلى 10 مليارات دولار في 2020، وأن تبدأ بتحقيق الأرباح بعد ذلك (حالياً لديها خسارة تشغيلية تبلغ نحو 150 مليون دولار). ولذا، فإن القانون الجديد الذي ستصدره ولاية نيويورك سيحد من طموحها في هذا المجال.

ولكن لو نظرنا إلى هذه الشركة، فإنه في العام 2009 كانت على حافة الإفلاس، وكان دخلها يعادل 200 دولار أسبوعياً (نحو 11 ألف دولار في السنة)... الشركة تستخدم أفضل البرمجيات التي تتوافر في «وادي السيليكون» في غرب أميركا، ولكن جميع الحلول التقنية فشلت في إنقاذ الشركة عندما قاربت على الإفلاس. غير أنه وبدلاً من الاستسلام، قام أحد مؤسسي الشركة بزيارة نيويورك مع اثنين من مساعديه، وحملوا معهم كاميرا رقمية، ونزلوا إلى الشوارع وذهبوا إلى الشقق والأماكن التي يمكن أن يرغب فيها من يود استئجار سكن في نيويورك، والتقطوا الصور وتحديثوا مع من أمكنهم التحدث إليهم كزبائن أو كمؤجرين. عادوا بعد أسبوع وقاموا بتصعيد صور المساكن المعروضة للأجار المؤقت في نيويورك، وأخذوا بالنصائح التي سمعوها، وكانت النتيجة مضاعفة الدخل بصورة مباشرة.

هذه القصة الموجزة تختصر فكرة استخدام منهجية Design Thinking في إعادة صوغ إستراتيجية المؤسسة وإعادة صوغ الخدمات (أو المنتجات) التي تقدمها المؤسسة. الفكرة تتحدث عن تحديد إستراتيجية المؤسسة عبر استخدام طريقة ابتكار التصميم Design Thinking.

وفي كتابه الصادر في 2009، بعنوان Change by Design، يشير المؤلف تيم براون إلى كيفية استخدام طريقة ابتكار التصميم Design Thinking في إلهام الإبداع وإحداث التغيير وإجراء التحولات داخل المؤسسات. الفكرة الجوهرية من كل ذلك هو أن كل شيء يمكن اعتباره شكلاً من أشكال التصميم، ليس فقط الهواتف والسيارات والأدوات المنزلية وغيرها، وإنما جميع المنتجات والخدمات والعمليات وصوغ الإستراتيجية... إلخ، تحتاج إلى تفكير إبداعي لحل المشكلات الحالية عبر تصور حلول مستقبلية.

مصطلح Design Thinking بدأ في بحوث وكتب نشرت في ستينات وسبعينات القرن الماضي، وكانت تطرح كطريقة للتفكير والعصف الذهني بهدف ابتكار تصميمات هندسية أو معمارية أو في تخطيط المدن، وثم توسع المفهوم ليشمل ابتكار البحوث، وفي فترات لاحقة طرح المفهوم ذاته في إدارة أعمال المؤسسات الساعية لتصميم استراتيجيات مستقبلية.

وفي أصل المفهوم، فإن هناك آراء حول «التصميم» Design، إذ يرى باحثون بأن مجال «التصميم» يقع في مساحة مختلفة عن العلوم الطبيعية والفنون والعلوم الإنسانية؛ لأنها تركز في العادة على حل المشاكل problem solving الموجودة في عالم اليوم، وهي تفضل أن يبدأ المتخصص بتحديد المشكلة بدقة ومن ثم الانطلاق نحو إيجاد حل. أما طريقة التفكير من أجل ابتكار التصميم فتسعى لإيجاد حلول للمستقبل، ولذا فهو تفكير قائم على إيجاد حل Solution-based thinking. هذا الأمر يتطلب استخدام الإبداع لابتكار حلول من أجل تحسين المستقبل، بدلاً من حل مشكلة معينة موجودة حالياً.

ابتكار أفكار التصميم، محورها الإنسان، وترتكز الطريقة على دمج احتياجات الزبائن customer-centric design مع الإمكانيات التكنولوجية للمؤسسة، ومع متطلبات نجاح الأعمال.

تتطلب منهجية Design Thinking النظر في كل الظروف والمحددات للمشكلة الحالية والمستقبلية؛ من أجل استكشاف حلول بديلة. الطريقة تبدأ بتحديد جوانب معروفة وتقييم الجوانب الغامضة في الوضع الحالي، لاكتشاف المعالم الخفية والمسارات البديلة المفتوحة على المستقبل، والتي قد تؤدي للوصول إلى الهدف. هذه الطريقة من التفكير تتطلب تكرار الحلول المحتملة iteration لتحديد مسارات بديلة، بما في ذلك إعادة تعريف المشكلة الأساسية.

جامعة ستانفورد الأميركية تتبنى Design Thinking، وتطرح العديد من البرامج التدريبية في معهد خاص للتصميم، وتستخدم هذا النهج في العصف الذهني وتمثيل الأدوار بهدف «توليد الأفكار» القادرة على تصور الحلول والتكيف مع النتائج. و أحد النماذج المستخدمة في هذا النهج يقسم العملية إلى المراحل الآتية:

- التعاطف مع الناس Empathize، وهذا يتطلب التواصل مع الزبائن المحتملين ومعرفة رغباتهم، عبر رصد المستخدمين وسلوكهم في سياق حياتهم.
- تعريف الحل المطلوب مستقبلاً Define، وهذا يتطلب تفكيك كافة الأمور التي تم رصدها، والحصول على جميع المعلومات من خلال العصف الذهني ونتائج الرحلات أو التجارب التي نفذت.
- تصميم الأفكار Ideate، وهذه خطوة تستكمل عملية توليد الأفكار وتحديد المفاهيم وتصور النتائج، وتستهدف هذه الخطوة إنتاج حلول مبتكرة تستجيب لمتطلبات المستخدمين.

- تنفيذ أنموذج الحل Prototype، مع الالتفات إلى أن النماذج يمكن أن تكون سريعة ورخيصة لإثارة ردود الفعل المفيدة من المستخدمين والزملاء.
  - اختبار الأنموذج المقترح Test، وهذا يتطلب استطلاع ردود الفعل حول الأنموذج، من المستخدمين بصورة أساسية، وكسب التعاطف مع الزبائن.
- هذه المراحل ليست تسلسلية، ويمكن أن تحدث في وقت واحد، وأن تتكرر. كما أن هناك أدوات toolkit يمكن استخدامها في كل مرحلة، من أجل الخروج بحلول مبتكرة وقابلة للتنفيذ.

## الابتكار المقتصد

تتمكن بعض المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية على الآخرين من خلال إمكانات مقتصدة frugal capabilities، ومثل هذا النهج يتطلب تعاملًا من نوع مختلف. المؤسسات من هذا النوع تقتصد في استهلاك الموارد الاستهلاكية والوقت والمال، بالإضافة إلى تجنب أو تقليل النفقات ومنع الإسراف والتبذير، وبذلك تتمكن من صناعة السلع، أو تقديم الخدمات، بطريقة منضبطة، وبأسعار تنافسية، وتحقق من خلال ذلك نمواً وإنجازات بعيدة المدى. وتشمل الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها في هذا المجال: تحدي الأعراف السائدة والسبل باهظة الثمن، وتوسيع الاعتماد على الخيارات المتحررة من الكلفة العالية.

وفي كتابهما الذي حمل عنوان Frugal Innovation الذي صدر في 2015 عن «الايكونوميست» شرح المؤلفان نافي راجو Navi Radjou و جايديب برابو Jaideep Prabhu كيف يمكن للمؤسسات استخدام «الابتكار المقتصد» لخلق منتجات ذات جودة عالية بموارد محدودة. وقدر المؤلفان حجم السوق التي تحتاج الى الابتكار المقتصد بنحو تريليون دولار، واعتبرا ذلك النهج ثورة تعيد التفكير في الرؤى والأساليب.

ولقد أشارت فصلية strategy+business في عددها الشتائي في 2015، إلى ما يمكن أن تتعلمه الشركات الرائدة في البلدان المتقدمة من شركات الأسواق الناشئة، في كيفية توسيع أعمالهم عبر استراتيجيات تعتمد على الإمكانيات المقتصدة.

لقد طرحت شركة «تاتا» الهندية سيارة «نانو» بسعر 2000 دولار منذ العام 2008، ولكن بعض هذه السيارات كانت دون المستوى في الأداء، كما ان الهنود لم يرغبوا في سياقة سيارة تحمل شعار «أرخص سيارة في العالم». وعليه، فإن الحل يكمن في اتباع «الابتكار المقتصد».

ففي الصين، مثلاً، قامت وحدة الأبحاث والتطوير التابعة لشركة «سيمنز» بتصميم جهاز للتصوير المقطعي يسهل على طواقم المهن الصحية (من غير الأطباء) استخدامه. ولتطوير هذا الجهاز، نفذت وحدة الأبحاث عصفاً ذهنياً على طريقة design thinking لإعادة ابتكار التصميم، جمعت من خلال ذلك المستخدمين وطورت الأفكار باستخدام ورق ملون لبناء نماذج من أجل الحصول على فكرة واضحة عما يريده المستخدمون. وقد وجدت الشركة أن أجهزة التصوير المقطعي في المستشفيات الغربية (أوروبا وأميركا) تستخدم لمجموعة واسعة من الأغراض، بما في ذلك الكشف عن الأمراض غير العادية. ولذا فإن الإعدادات والضوابط معقدة جداً، وهذا يستوجب تدريب المشغلين باستمرار. غير أن المستخدمين الصينيين يهتمون ببعض الأساسيات فقط، مثل تشخيص الإصابات والأمراض الشائعة في الأشخاص الذين يمارسون الرياضة مثلاً. وبعد أن تحدث مشغلو الأجهزة عن احتياجاتهم، تم إعداد نماذج توضيحية، وبعد ذلك تم الاتفاق مع «سيمنز» لإنتاج ماسح ضوئي يتميز بالسرعة والبساطة، ويستهلك طاقة أقل لمعالجة الصور المقطعية، ويخفض تكاليف العلاج بنسبة 30 في المئة، ويقلل من الإشعاع بنسبة تصل إلى 60 في المئة.



مثال آخر اتبعته شركة صناعة السيارات الفرنسية «رينو»، ومن خلال هذه الاستراتيجية المنخفضة الكلفة طرحت موديل «كويد» Kwid للسوق الهندية بقيمة 5 آلاف دولار للسيارة الواحدة. والسيارة التي طرحت في الهند تتميز بالمظهر الرياضي، وتشتمل على العديد من العناصر المبتكرة، مثل إطارات قوية ومحرك كفاء في استهلاك الوقود، وذلك لتلبية احتياجات النقل في الدول النامية. طرحت السيارة في الهند في نهاية 2015 لتلبية طموح المستهلكين من الطبقة المتوسطة، الذين يسعون لامتلاك سيارة تجمع بين القدرة على تحمل الكلفة، والأناقة، والموثوقية، واشتملت الخطة على طرح نماذج منها في أسواق ناشئة أخرى في الصين وروسيا وإفريقيا والبرازيل وأوروبا الشرقية، وجنوب شرق آسيا.

إن نقطة الانطلاق تكمن في خلق ميزة تنافسية للشركات التي تواجه منافسة سعرية شرسة من منافسين منخفضي الكلفة، ولاسيما في الأسواق الناشئة مثل الهند والصين. كما أن ذلك يسهل على الشركات ممارسة التطوير بسرعة والاستفادة من الزخم لإطلاق حلول أخرى وتوسيع مشاركتهم في السوق أمام الآخرين.

ولكن من أجل البقاء في صدارة المنافسة واكتساب ميزة الاستدامة، فإن الشركات تحتاج إلى تطوير أنموذج مستدام للأعمال؛ للحفاظ على قدرتها التنافسية، عبر إعادة صوغ العمليات والممارسات التي يطبقونها داخل الشركة لتجنب النفايات. وهذا ينطوي على إعادة تصميم التسلسل الكامل لإنتاج القيمة بما يشمل: البحث والتطوير، الإنتاج، التوزيع، وخدمة العملاء. ويجب تضمين الإجراءات المنخفضة الكلفة في جميع العمليات المتسلسلة، وقد يشمل ذلك إنشاء «مختبر الابتكار المقتصد» Frugal Innovation Lab لاختبار الممارسات والعمليات الجديدة بانتظام، وتكريس جزء من جهود البحث والتطوير لتسريع وتوسيع نطاق المبادرات الداخلية في هذا المجال.

إن عدداً من الشركات في الدول الغنية وجدت في هذا النهج طريقاً لإعادة النظر في منتجاتهم وخدماتهم، وبعضهم يلجأ لـ «التعهد الجماعي» crowdsourcing للحصول على أفكار لتطوير المنتجات، وقد حولت شركة «فورد» مستودعاً لها في مدينة ديترويت الأميركية إلى مختبر للابتكار، حيث يمكن للموظفين قضاء وقت فراغهم لتجريب التكنولوجيات الجديدة.

## التعهد الجماعي

من الأساليب الإدارية الجديدة التي بدأت تظهر على السطح ما يسمى بـ «التعهد الجماعي» crowdsourcing. ولتوضيح مفهوم التعهد الجماعي، يمكن الاستشهاد بما حدث في بريطانيا بتاريخ 6 يوليو/ تموز 2016 عندما صدر «تقرير تشيلكوت»، وهو تقرير أصدرته لجنة التحقيق في دور بريطانيا في الحرب على العراق العام 2003، برئاسة السير جون تشيلكوت. لجنة التحقيق بدأت أعمالها في (15 يونيو/ حزيران 2009)، وذلك بقرار من رئيس الوزراء البريطاني السابق غوردون براون، للتحقيق في الجوانب القانونية والواقعية التي أدت إلى مشاركة بريطانيا في الحرب التي شنتها أميركا على العراق، وكيف كانت العلاقة بين بريطانيا وأميركا (فيما يخص العراق) بين منتصف العام 2001 ويوليو 2009، وهذه الفترة تبدأ قبل العمل العسكري، وتواصل تداعياته إلى ما بعد الغزو في 2003.

لجنة التحقيق هدفت إلى تحديد الدروس لضمان أنه لن تتكرر القرارات (التي يتم تشخيصها بأنها خاطئة) في حالة مماثلة في المستقبل، ونشر السير جون تشيلكوت التقرير، وهذا التقرير أحدث ضجة في بريطانيا، غير أنّ المشكلة التي واجهها الإعلاميون في بريطانيا هي أنّ التقرير كبير جداً، ويحتوي على 2.6 مليون كلمة، ولذلك لجأت وسائل الإعلام (من بينها البي بي سي والغارديان) إلى «التعهد الجماعي» crowdsourcing، وذلك من خلال مخاطبة القراء والمتصفحين والمستمعين والمشاهدين في كل مكان للمساعدة في

اكتشاف ثانياً التقرير من خلال الإبلاغ عن نقاط وقضايا ومذكرات لم يلتفت إليها الإعلاميون أثناء تصفُّحهم التقرير الضخم جداً (مجلات تملأ رفوفاً) إذ لا يمكن لشخص واحد أو مجموعة من مئات الصحافيين قراءته بسرعة.

التَّعْهيد الجماعي crowdsourcing مصطلح صاغه كل من جيف هاو ومارك روبنسون Jeff Howe and Mark Robinson، وهما محرران يعملان في مجلة «وايرد» Wired، وذلك في العام 2005. وقد نشر «هاو» تعريفاً وتوضيحاً للمصطلح في 2006. وهكذا بدأت المقالات العلميّة والكتب تنشر بحوثاً عن المصطلح الذي يشير إلى عملية الحصول على الخدمات اللازمة، والأفكار، عن طريق التماس الجهود الطوعيّة من مجموعة كبيرة من الناس، وخاصة على الانترنت، وإن هذا الالتماس يتخطى العاملين المباشرين والموردين وغيرهم ممن لهم علاقة مباشرة بالموضوع.

التعْهيد الجماعي يستعين بالحشود والمصادر الخارجية، ويستخدم أسلوب تقسيم العمل بين المشاركين، على أن يقسموه فيما بينهم بالطريقة التي يتوافقون عليها. هذا الأسلوب قد يجمع بين جهود العديد من المتطوعين ممن قرّروا تقديم خدماتهم، ويمكن إضافة متعاونين أو عاملين بدوام جزئي، وذلك لضمان أنّ كل شخص يساهم بطريقة تعاونية مع الآخرين، وأن يحقق الغاية بصورة «تراكمية».

التَّعْهيد الجماعي يختلف عن الاستعانة بمصادر خارجية في أنّ هذا الأسلوب يأتي من جمهور غير محدّد، ويشمل مزيجاً من المشاركين الذين قد يعممون العمل من أدنى مستوى في سياق العمل الى أعلى مستوى، ومن أعلى إلى أسفل العمليات. وهذا العمل - في حال نجاحه - يحقق مزايا أكثر، وأهمها خفض التكاليف، والسرعة في إنجاز المهمات، والجودة، والمرونة، إضافة الى قابلية التوسع والتنوع.

يستخدم التعْهيد الجماعي في مجموعة واسعة من الأنشطة، بما في ذلك مسابقات على طرح أفكار وابتكار، والحصول على المشاركة الجماعية

في المهمّات التي تعتبر ضخمة جداً أو مملّة نوعاً ما، والتي يمكن تنفيذها بالتوازي من قبل عدد كبير من الناس. ولعل موسوعة «ويكيبيديا» تعتبر أفضل مثال معروف من التّعهد الجماعي، وهناك الآن تمويل تطوعي لـ «الويكيبيديا» (منذ العام 2001) عبر التّعهد الجماعي.

التّعهد الجماعي يوضح كيف أنّ التحوّل الرقمي أدى إلى بروز نهج جديد من النشاط التشاركي على الإنترنت، والذي يمكن من خلاله الفرد، أو المؤسسة، أو الشركة الاستعانة بمجموعات كبيرة من الأفراد من مختلف المعارف، والأجناس، والمناطق، والاهتمامات، للتشارك مع بعضهم بعضاً في تقديم جهود تنتهي بنتيجة تسعى الجهة الداعية إلى تحقيقها (وهي لا تتمكّن من ذلك لوحدها)، وهذه الدعوة التشاركيّة مفتوحة مرنة، وتقبل مشاركات في الجهد، أو المال، أو المعرفة أو الخبرة، بما يحقّق منفعة متبادلة بين جميع المشاركين.

التّعهد الجماعي يحقق الكثير من المميّزات التي لم تكن متوافرة قبل التحوّل نحو البيئة الرقميّة، وهو يعطي قيمة معنويّة عالية للعمل الجماعي واحترام الذات وتطوير المهارات الفردية والجماعية في النشاطات التنافسية، وفي النشاطات التطوعية الخيرية، وفي النشاطات التعاونية التي يستفيد منها جميع من يشارك.





# الإدارة والتنمية





## البحث عن «السعادة»

أعلنت الإمارات في 8 فبراير/ شباط 2016 عن استحداث منصب وزاري للسعادة، ضمن توجه عالمي يسعى لطرح مفهوم مكمل لمخرجات التنمية. ففي العام 2012، قررت الجمعية العامة للأمم المتحدة تحديد 20 مارس/ آذار من كل عام يوماً عالمياً للسعادة، واعتبرت أن تحقيق السعادة هدف أساسي من أهداف حقوق الإنسان، وأن ذلك يتطلب اتباع نهج أكثر شمولاً وإنصافاً وتوازناً للنمو الاقتصادي.

وكانت مملكة بوتان (الواقعة شرق جبال الهملايا، وتحدها الهند من الجنوب والشرق والغرب، بينما تحدها الصين من الشمال) هي التي اقترحت تحديد هذا اليوم، وذلك بالاعتماد على بحوث ودراسات طوّرت من خلالها قياساً لما يسمى بـ «السعادة القومية الإجمالية» والذي يأخذ بعين الاعتبار متطلبات التنمية المستدامة المصحوبة بصون وتعزيز القيم الثقافية، المحافظة على البيئة الطبيعية، إقامة وتعزيز الحكم الصالح (أو الرشيد أو الجيد). وهذا يعني أن مؤشر دخل الفرد (الذي يقيس مستوى المعيشة) يجب أن تصحبه أسس الصحة الجسمية (بما في ذلك الخلو من أمراض السمّة والتدخين والاكْتئاب والسكري وغيرها من الأمراض)، والصحة العقلية والروحية، والحيوية الاجتماعية والثقافية، إضافة إلى غياب الفساد وتحقيق الاستقرار الوظيفي أو التمكين الاقتصادي العادل والحدّ من الفقر وتمكين المرأة والشباب، ومعدّلات الجريمة والقتل، ونوعية الحياة... إلخ.

فلسفياً، فقد تطرقت مدرسة «النفعية» Utilitarianism، التي طرحها في العام 1789 الفيلسوف الإنجليزي جيرمي بنتام، موضوع السعادة. وقد طرحت هذه الفلسفة معايير أخلاقية لتحديد معنى الفعل أو العمل الصحيح، وقال المنظر الأول لهذه الفلسفة إن الفعل يصبح صحيحاً إذا حقق سعادة (رفاهية) لأكبر عدد ممكن من الناس. بعد ذلك، جاء الفيلسوف الإنجليزي جون ستيوارت ميل (توفي في 1873) وطور مفهوم السعادة والرفاهية



ليشمل «النوعيّة» وليس فقط الكميّة، مع التركيز على القواعد العامّة، بدلاً من الحالات الفرديّة.

غير أنّ تحديد معنى السعادة ليس أمراً ثابتاً ومُحدداً. فبحسب فلسفة النفعيّة، مثلاً، لو أنّ قارباً في البحر احتوى على رجلين، أحدهما جرّاح ماهر، والآخر إنسان عادي، وكان عليهما أن يختارا واحداً منهما ليفرق وينجو الآخر، فإنّ الفلسفة تقول يجب التضحية بالإنسان العادي؛ لأنّ الجراح سيعالج آخرين وستكون نفعيته أكبر. وقد طرح بعضهم سؤالاً من نوع آخر، فلو كان هناك بث تلفزيوني لمباراة كأس العالم التي يسعد بمشاهدتها مليار شخص، ولنفترض أنّ جهاز البث وقع بالخطأ على يد مهندس في مركز بث المباراة، وأنّ يد هذا المهندس ستقطع إن لم يتم قطع بثّ المباراة لإنقاذه بسرعة... فهل نزعج مليار شخص يتلذذون بالمباراة، أم نترك الفني في ألمه ولتقطع يده؟ من الناحية الكمية، فإن سعادة مليار شخص يشاهدون المباراة قد تكون (من الناحية الحسابية) أهم من ألم شخص واحد، ولكن من الناحية النوعية فإن الأمر يختلف.

في جذر المسألة أسئلة جوهرية: من يحدّد فائدة شخص ما، أو عمل ما، وكيف نقيس تحقيق رضا وسعادة الآخرين التي ستنتج عن ذلك الفعل؟ هذه الأسئلة ليس من السهل الإجابة عنها؛ لأنّ الإنسان لا يمكن اعتباره وسيلة للربح والخسارة، وإنّما هو قيمة ثابتة، والإنسان غاية بحدّ ذاته، في الوقت الذي قد يكون وسيلة أيضاً... ولكن من دون التضحية بقيمة وكرامة أي شخص تحت أي ظرف من الظروف، وهنا تكمن المعضلة في تحديد معنى السعادة.

لقد صدر أول تقرير بمؤشر السعادة العالمي في 2012، كما صدر لاحقاً استطلاع الرأي العالمي لمؤسسة غالوب عن السعادة في العالم. الاختلاف بين طريقة القياس واضحة؛ إذ إن المؤشر العالمي الذي صدر في 2015 وضع سويسرا في رأس القائمة (تحتل بنما المرتبة الـ 25)، بينما أشارت

دراسة غالوب (العام 2015) إلى أن بنما تحتل المرتبة الأولى (وسويسرا تحتل المرتبة 4).

وفي مؤشر السعادة العالمي الذي صدر في 20 مارس 2017 تقدمت البحرين في تقرير مؤشر السعادة العالمي (2014 - 2016) للمركز (41)، بعد الان احتلت المركز (42) في العام 2015. أما عربياً صدرت الإمارات المركز الأول في منطقة الشرق الأوسط واحتلت المرتبة 21 عالمياً كأسعد شعوب العالم، متفوقة على فرنسا التي جاءت في المركز (31) عالمياً، وتايلند في المركز (32)، وإسبانيا في المركز (34)، واليابان في المركز (51) عالمياً، وخليجياً، جاءت قطر في المركز (35)، السعودية (37)، الكويت (39).

وظهر من خلال النتائج، وجود منافسة بين رباعي يتشكل من الدنمارك وأيسلندا والنرويج وسويسرا، وهي بلدان سجلت حضورها باستمرار في المراتب العليا من الترتيب، وفي هذه السنة، جاءت النرويج في المركز الأول، بينما جاءت الدنمارك في المركز (2)، وايسلندا في المركز (3)، وجاءت جمهورية إفريقيا الوسطى في المركز الأخير (155).

إنّ رفع شعار «السعادة»، والتحدث عن الموضوع، يُعتَبَرُ بحدّ ذاته مؤشراً إيجابياً يدفع باتجاه الأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى غير مستوى الدخل، تُنتج في نهايتها حلولاً مستدامة لسعادة الإنسان، وتُقلّلُ التناقضات المخيفة في توزيع الثروة، وفي نيل الحقوق، وفي التمتع بنوعية حياة مناسبة. وكل ذلك لا يمكن ان يتحقق الا مع وجود عملية تنموية مستدامة تشرف عليها قيادات إدارية متطورة تستطيع تنفيذ سياسة الحكومة وتستطيع إعداد موظفي الخدمة المدنية للعمل جنباً الى جنب مع قيادات القطاع الخاص في مجالات تحقيق الرفاه والسعادة على نطاق متنوع وبحسب الضوابط المعترف بها عالمياً، وبما يتسق مع أهداف التنمية المستدامة الـ 17 لخطة التنمية المستدامة لعام 2030، والتي اعتمدها قادة العالم في سبتمبر 2015.

## ارتباط الإدارة بقضايا التنمية

تبني قادة العالم في قمة التنمية العالمية، بمشاركة نحو 150 رئيس دولة و30 وزيراً، يوم الجمعة (25 سبتمبر/ أيلول 2015) في اللقاء الذي جمعهم بمقر الأمم المتحدة خطة طموحة للتنمية المستدامة على مدى السنوات الـ 15 المقبلة. هذه الأهداف ستحلُّ محلَّ «أهداف تنمية الألفية» التي أقرتها الأمم المتحدة في عام 2000 لمدة 15 عاماً والتي حددت آنذاك 8 أهداف، وانتهت تلك الخطة بحلول العام 2017.

يتضمن المشروع التنموي العالمي (الجديد) الذي تم تحديد العام 2030 لتحقيقه (انظر <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar>)، سبعة عشر هدفاً. وفي 1 يناير/كانون الثاني 2016، بدأ رسمياً نفاذ أهداف التنمية المستدامة الـ 17 لخطة التنمية المستدامة لعام 2030. ومن المؤمل أن تعمل البلدان خلال السنوات الخمس عشرة المقبلة – واضحة نصب أعينها هذه الأهداف الجديدة التي تنطبق عالمياً على الجميع – على حشد الجهود للقضاء على الفقر بجميع أشكاله ومكافحة عدم المساواة ومعالجة تغير المناخ، مع كفاءة اشتغال الجميع بتلك الجهود.

وبحسب الأمم المتحدة، فإن أهداف التنمية المستدامة ليست ملزمة قانوناً، ولكن من المؤمل أن تأخذ الحكومات زمام ملكيتها وتضع أطراً وطنية لتحقيقها. ولذا فالدول هي التي تتحمل المسؤولية الرئيسية عن متابعة التقدم المحرز واستعراضه، مما يتطلب جمع بيانات نوعية - يسهل الوصول إليها - في الوقت المناسب، بحيث تستند المتابعة والاستعراض على الصعيد الإقليمي إلى التحليلات التي تجري على الصعيد الوطني، وبما يساهم في المتابعة والاستعراض على الصعيد العالمي.

وعلى الصعيد العالمي، سترصد أهداف التنمية المستدامة الـ 17 وغاياتها الـ 169 من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات العالمية التي تعتمد عليها

اللجنة الإحصائية. والأهداف هي:

1. القضاء على الفقر.
2. القضاء على الجوع.
3. ضمان الصحة الجيدة.
4. ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلُّم مدى الحياة للجميع.
5. تحقيق المساواة بين الجنسين.
6. ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع.
7. ضمان حصول الجميع (وبتكلفة ميسورة) على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة.
8. ضمان العمل اللائق وتعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام.
9. إقامة بنى تحتية للصناعة والابتكار قادرة على الصمود.
10. الحد من انعدام المساواة داخل البلدان.
11. جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة.
12. الاستهلاك والإنتاج المسؤولان من خلال الحد بدرجة كبيرة من إنتاج النفايات.
13. اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغيُّر المناخ.
14. حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية.
15. حماية النظم الإيكولوجية البرية.

16. تعزيز السلام والعدل والمؤسسات من خلال تعزيز سيادة القانون على الصعيدين الوطني والدولي وضمان تكافؤ فرص وصول الجميع إلى العدالة وغيرها.

17. تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية وعقد الشراكات من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

هذه القمة حددت حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي اتفق عليها قادة العالم للفترة المقبلة. وهذه الخطة الطموحة للسنوات الخمس عشرة المقبلة ستبلغ كلفتها ما بين 3500 و5000 مليار دولار سنوياً وربما أكثر بمرور الوقت.

ولكن كما قال البابا فرنسيس فإنّ «الالتزامات العلنية لا تكفي» وإنه لا ينبغي أن «ينحصر العمل في الإجراءات البيروقراطية التي تقوم على وضع قوائم طويلة ذات نوايا حسنة». وعليه، فإن المجتمعات والحكومات بحاجة الى القيادة المبدئية القادرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

التنمية لا تعني زيادة النمو فقط، وإنما ولكي تصبح قابلة للاستمرار فإنه يجب ان تصاحبها عملية ادارية ترعى الجوانب الاجتماعية وتطوير الموارد البشرية، وكل ذلك يتطلب - فيما يتطلب - إنشاء مؤسسات ذاتية الاستدامة من أجل اطلاق العنان للقدرات الإبداعية، وزيادة الإنتاجية والتكافل التعاوني. إن الإدارة المؤسسية في مجال التنمية هي الفارق بين أولئك الذين ينجحون ويصعدون باقتصادهم ومجتمعهم، وبين أولئك الذين يبعثرون كل ما يتوفر لديهم من إمكانيات من دون أن يصلوا الى النتائج المرجوة.

## تقارير التنمية الإنسانية العربية

ويمكن أيضاً النظر الى تقارير التنمية الإنسانية العربية، وهي تقارير نوعية بدأت في الصدور في مطلع الألفية عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، لتأكيد الأمر ذاته. ولقد كانت هذه التقارير الأولى من نوعها التي تتوجّه إلى الدول العربية واحتياجاتها للتنمية المعتمدة على إنسان المنطقة. وقد صدر في العام 2002 التقرير الأول، الذي تحدّث عن «خلق الفرص للأجيال القادمة»، وحضّ التقرير العالم العربي على التغلب على ثلاث عقبات رئيسية: احترام الحريات الإنسانية، وتمكين المرأة، واكتساب المعرفة.

بعد ذلك، صدر تقرير العام 2003 الذي تحدّث عن أهمية إقامة مجتمع المعرفة، وخُصّ هذا التقرير إلى أنّه على رغم وجود رأسمال بشري في المنطقة العربية، لاتزال هناك قيود مكبّلة، تعوق اكتساب ونشر وإنتاج المعرفة في المجتمعات العربية.

وفي 2004 صدر تقرير تحت عنوان: «دعوة للحريّة وللحكم الصالح في العالم العربي»، وطرح التقرير معالجة سريعة ومعتمّقة لنقص الحريات والحكم الصالح، ودعا إلى الإصلاح في المجال السياسي والقانوني.

وفي العام 2005 صدر تقرير تحت عنوان: «نحو نهوض المرأة في الوطن العربي»، وقدم برهاناً على أنّ التحقيق الكامل لطاقت المرأة العربية مطلبٌ جوهريٌّ لازمٌ للتنمية في البلدان العربية كافة.

وفي 2009 صدر تقرير بعنوان: «أمن الإنسان»، والذي أوضح مفهوماً جديداً للأمن يختلف عما هو معمول به في البلدان العربية، وتحدّث عن أنّ أمن الإنسان شرطٌ ضروريٌّ لتحقيق التنمية البشرية، وأنّ انعدام وجوده في البلدان العربية يزعزع خيارات الناس الذين يعيشون فيها.

في العام 2011 تقلبت الأوضاع في المنطقة، وكان من المفترض أن

يصدر التقرير بعد ذلك، لكن تأخر إصداره إلى نهاية العام 2016. و صدر التقرير في 29 نوفمبر / تشرين الثاني 2016 تحت عنوان: «الشباب وآفاق التنمية في واقع متغيّر»، محذراً من أنّ الاستمرار في تهميش الشباب العربي، وتجاهل أصواتهم، يهدّد بإجهاض جهود التنمية في المنطقة. هذا التحذير ربما سيقع على آذان صماء، لا تلتفت إلى ما يقوله المفكرون مراراً وتكراراً، وبذلك قد تستمرّ الأزمات لعدم معالجة جذورها.

التقرير أعاد التذكير بأنّ فئة الشباب تمثّل الكتلة الأكبر، والشباب مملوءون بالطاقة والحماس. هؤلاء الشباب يمكن الاستفادة منهم لتحقيق طفرة تنمويّة كبرى، بدلاً من اعتبارهم موادّ مستهلكة.

وبحسب تقرير التنمية الإنسانيّة 2016، فإنّ السبيل أماننا لتحقيق مستقبل أفضل، هو الاستثمار في الشباب، وتمكينهم للانخراط في برامج التنمية، ولاسيّما أنّ العديد من الدول وضعت العام 2030 هدفاً لتحقيق تنمية مستدامة.

## خصائص جيل الألفية

لقد أشار تقرير «التنمية الإنسانية العربية للعام 2016: الشباب وآفاق التنمية واقع متغير» إلى التحديات والفرص التي تواجه الشباب في المنطقة العربية، وخاصة منذ العام 2011. وقال التقرير إن جيل الشباب الحالي يمثل أكبر كتلة شبابية تشهدا المنطقة على مدى السنوات الخمسين الماضية، إذ يمثلون 30 في المئة من سكاّنها الذين يبلغ عددهم 370 مليون نسمة. ونبه التقرير إلى أن البلدان العربية تستطيع تحقيق طفرة حقيقية ومكاسب كبيرة في مجالي التنمية وتعزيز الاستقرار، وتأمين هذه المكاسب على نحو مستدام إذا تبنت سياسات تُعطي الشباب حصةً يستحقونها في تشكيل مجتمعاتهم وتجعلهم محطّ الاهتمام؛ سياسياً واجتماعياً واقتصادياً.

جيل الألفية Millennials هم الشباب الذين ولدوا بين عامي 1980 و2000، وهم الجيل الأول في التاريخ الذي نشأ وترعرع في البيئة الرقمية، وبالتالي فإن هوياتهم ومواقفهم وسلوكياتهم تحددت على أسس مختلفة عن الأجيال التي سبقتهم، وهو أيضاً سيكون النموذج الذي ستنظر إليه الأجيال التي تأتي بعده، وذلك بحسب موقع [luckyattitude.co.uk](http://luckyattitude.co.uk).

إن جيل الألفية يمثل أكبر جيل في التاريخ الغربي، إذ يقدر عددهم في الولايات المتحدة بـ 80 مليون نسمة، وفي المملكة المتحدة بـ 14.6 مليون نسمة. أما في العالم العربي فإن عددهم أكبر من ذلك بكثير، إذ إن عددهم يصل إلى أكثر من 110 ملايين نسمة.

ما يميز أفراد هذا الجيل أنهم متعلمون أكثر من أي جيل سبقهم، وهو جيل مولع بالتقنيات الرقمية وبالتواصل الشبكي وبالهااتف الجوال وبالتقاط صور السيلفي. كما أن أفراد هذا الجيل أكثر وعياً بحقوقهم، وأكثر استعداداً للمجازفة لتحقيق ما يؤمنون به. وتشير الدراسات إلى أنهم -في الغالب- أقل أيديولوجية وأقل تزمناً من الأجيال التي سبقتهم. ولكن الخطورة أيضاً



تكمُن في ما قد ينتج عن حرمانهم من فرص العمل والعيش الكريم.

وبحسب مقال نشر في مجلة Entrepreneur في 11 أغسطس/ آب 2015 لنائب رئيس Bayt.com سهيل المصري، فإن 75 في المئة من موظفي الشركات سيكونون من جيل الألفية بحلول العام 2025، وإنه وبحسب مسح للقوى العاملة في الشرق الأوسط فإن أكبر 3 أولويات لجيل الألفية في الشرق الأوسط هي:

- الاستقرار المالي والاستقلال (78 في المئة).

- الصحة الجيدة (76 في المئة).

- مستقبل مهني ناجح (76 في المئة).

كما إن مسح «بيت دوت كوم» أشار إلى أن أكثر ما يقلق جيل الألفية في الشرق الأوسط ثلاث قضايا هي:

- ارتفاع تكاليف المعيشة (59 في المئة).

- عدم الاستقرار المالي (57 في المئة).

- عدم وجود التوازن بين العمل والحياة (47 في المئة).

وفي تقرير لمؤسسة «غالوب» نشر في مجلة «صدى الموارد البشرية» في أكتوبر/ تشرين الأول 2016، أشار إلى أن جيل الألفية سيستمر في إرباك الطريقة التي يتّصل عبرها العالم؛ أي الكيفيّة التي نقرأ ونكتب ونتواصل بها. وبينما نجد إبداعاتهم تكتسح الحركة في قطاعات التجزئة، الضيافة، العقارات والسكن، النقل والمواصلات، الترفيه والسفر، فإن هذا الجيل سيحدث في القريب العاجل تغييراً جذرياً في قطاع التعليم العالي كذلك.

وأشار تقرير «غالوب» إلى أن أفراد جيل الألفية لا يتعلّق كثيراً بالمؤسّسات والتقاليد، ولذا فإنهم يغيّرون وظائفهم عادةً أكثر من الأجيال الأخرى، حيث يقول أكثر من نصفهم إنهم يبحثون عن وظيفة جديدة حالياً. وأوصت

مؤسسة «غالوب» المؤسسات والشركات بضرورة تغيير ثقافتهم المؤسسية من نمط الجيل القديم، إلى نمط جيل الألفية الجديد، وأن ذلك يتطلب الالتفات الى 6 تغييرات وظيفية على النحو التالي:

**أولاً:** إن جيل الألفية لا يعمل من أجل المال فقط، وإنما هم يرغبون أيضاً في أن يكون لعملهم مغزى. إنهم يرغبون العمل في المؤسسة التي تملك رسالة وهدفاً. وعلى رغم أن المكافآت والتعويضات مهمة وعادلة، فإنها لم تعد هي المحرك والدافع الأساسي؛ لأن جيل الألفية يبحث عن المغزى، وهذا هو ما ينبغي أن توفره الثقافة المؤسسية لجذبهم.

**ثانياً:** لا يسعى جيل الألفية لتحقيق الرضا الوظيفي كما كان حال الجيل القديم، وإنما هم يسعون إلى التطور والتنمية. وعليه، فقد لا يهتم معظم جيل الألفية للمغريات التي نجدها في العديد من أماكن العمل في الوقت الحالي، مثل طاولات البينغ بونغ وأجهزة تحضير القهوة التي تتيحها الشركات في محاولة منها لصناعة الرضا الوظيفي، لأنهم يسعون أكثر نحو فرص النمو والتطور.

**ثالثاً:** لا يحبذ جيل الألفية التعامل مع المدير الذي يتبنى الأسلوب القديم في الإدارة والقائم على الأوامر والسيطرة، ولكنهم يحبذون العمل مع المدراء الذين يعتنون بتدريبهم، ويوفرون فرصاً لتمكينهم، ويقدرّونهم كأشخاص وكموظفين على حدّ سواء، ويساعدونهم على فهم وبناء مواطن قوتهم.

**رابعاً:** يفضل أفراد جيل الألفية التواصل باستمرار مع كافة أفراد المؤسسة من خلال وسائل التواصل الحديثة، كالرسائل النصية القصيرة، الواتس اب، مواقع التواصل الاجتماعي، والمحادثات عبر وسائط الإنترنت مثل سكايب. ويعتقد جيل الألفية أن هذا النوع من التواصل يؤثر بشكل كبير وإيجابي على بيئة العمل، ويرون أن المراجعات السنوية annual reviews لا تفني بالغرض.

**خامساً:** لا يرغب جيل الألفية في إصلاح نقاط ضعفهم، ولكنهم يرغبون في تطوير مواطن القوة لديهم. وبحسب «غالوب»، فإن نقاط الضعف لا يمكن تحويلها إلى نقاط قوة أبداً، ولكن يمكن العمل على تطوير نقاط القوة، وفي الوقت الذي ينبغي للمؤسسات ألا تتجاهل نقاط الضعف، اذ يمكن التقليل من مكامن الضعف، وفي الوقت ذاته ينبغي العمل نحو الوصول إلى أقصى قدر من مواطن القوة.

**سادساً:** يرى جيل الألفية أن العمل في المؤسسة ليس مجرد وظيفة، وإنما هي حياة كل شخص... وبالتالي فإن كل فرد من أفراد جيل الألفية يسأل نفسه «هل تقدر هذه المؤسسة مواطن قوتي ومساهمتي فيها؟ وهل تعطيني هذه المؤسسة الفرصة لأفعل ذلك؟».

## خلق فرص جديدة للعمل

في تقرير أصدره «معهد بروكنجز الدوحة» في مارس 2017 تحت عنوان «ريادة الأعمال: محرك لخلق فرص عمل ولتحقيق نمو شامل في العالم العربي»، أشارت بسممة المومني الى أن الحكومات حول العالم واجهت ضغطاً للتقليص من النفقات المالية ولخفض معدل البطالة، لا سيما بعد الأزمة المالية العالمية في العامين 2007 و 2008 . وعلى مدى فترة مماثلة، جرى التركيز بشكلٍ متزايد على حاجة الحكومات إلى السعي وراء نمو شامل أكثر من مجرد التركيز على مؤشرات الاقتصاد الكلي، على غرار الناتج المحلي الإجمالي. وانعكست هذه التوجهات في الهدف الثامن من أهداف التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة، الذي يدعو إلى تعزيز «النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة، وتوفير العمل اللائق للجميع».

غير أن هذا النمو لا يتحقق - بحسب بسممة المومني - إلا حين يتحقق

الازدهار الاقتصادي والمستدام على المدى الطويل ويطول طيفاً واسعاً من الناس. في هذه الحالة، يُعتبر النمو الاقتصادي ناجحاً حين يغطي مختلف القطاعات، ويضم مجموعات متنوعة من القوى العاملة، وحين يكون نتيجة للعمالة المنتجة (وليس الدخل الريعي فقط)، وكذلك حين يكون موجهاً من قبل السوق.

إن معدلات النمو المنخفضة التي سجلها النمو الاقتصادي العالمي، أثر انخفاض سعر النفط سلبياً على اقتصاد الدول العربية، ما أدى إلى تراجع الدخل بالنسبة للدول المصدرة للنفط والدول المستفيدة من التحويلات المالية من دول الخليج على حد سواء. وأشارت المومني إلى أنه يتعين على المنطقة خلق النظام البيئي ecosystem الضروري لاستمرار زيادة الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على نطاق واسع.

ولكن تحقيق الغاية المذكورة يتطلب ترغيب الشباب للولوج في شركات القطاع الخاص، في حين أن القطاع العام مازال هو جهة موظفة في الدول العربية. وبحسب تقرير بروكنجز، فإن التوظيف في القطاع العام استوعب على مرّ التاريخ فائض العمالة، لا سيما أعداد الخريجين الجامعيين المتزايدة. ولا يزال هذا العدد يشكل بين 60 و 80 في المئة من إجمالي التوظيف الرسمي في دول الخليج ومصر والعراق والأردن وتونس. ويشكل هذا الاعتماد المفرط على التوظيف في القطاع العام مشكلةً كبيرة، إذ تزرع المايلات العامة في بلدان العالم تحت عبء كبير.

في الوقت ذاته، لقد زاحمت القطاعات العامة المتخمة توظيف القطاع الخاص وعمقت ثقافة العمل غير المنتج. في العديد من الدول العربية، يتنظر الناس زيادة الأجور التي وُعدوا بها والامتيازات والشعور بالأمان التي يقدمها القطاع العام بدلاً من البحث عن عملٍ أو قبول وظيفة في القطاع الخاص.

وقد استند التقرير إلى بعض التقديرات، مشيراً إلى الحاجة إلى ما يقارب 160 - 180 مليار دولار لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة

الحجم لتحسين مشاريعها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. إلا أن المصارف العربية لا تزال تقرض القطاع العام بالدرجة الأولى وفي الدرجة الثانية الشركات الخاصة الكبيرة، التي معاً تمنع القروض عن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ورواد الأعمال. كما ويبلغ متوسط التكلفة التي يتوجب على رواد الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا دفعها للبدء بمشروع صغير حوالي 26 في المئة من دخل الفرد في بلدانهم، مقارنة بـ 3 في المئة فقط يدفعها رواد الأعمال في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على سبيل المثال.

كما وتتعلق تحديات كبرى أخرى بالثقافة السائدة حول الابتعاد عن المخاطرة والخوف من الفشل. هذا وتندر برامج التدريب التي تعزز «النمو الشخصي» والثقة لدى رواد الأعمال.

لقد أشار التقرير الى أهمية القيام بالكثير من الخطوات لتوفير نظام بيئي إيجابي لرواد الأعمال العرب، وتحرير البيئة التنظيمية، وإزالة العوائق الاجتماعية-الثقافية، وتطوير التعليم والتدريب، وتأمين التمويل في قطاعات استراتيجية بهدف تشجيع التوظيف شركات القطاع الخاص الجديدة التي تعتمد على المرونة والابتكار.



# حوار مع جون أدير

---





جون أدير (يسار الصورة) أثناء لقائه بالمؤلف

## الدور الوظيفي للقيادة

البروفيسور جون أدير (ولد العام 1934)، مازال يبحث ويدرب ويحاضر ويوجه وي طرح تنظيرات حول القيادة، وهو كان، ولا يزال، من أوائل من طرحوا مفهوم القيادة بصورة جوهرية، وحثّ على استلهام الدروس وتدريب الأشخاص ليمارسوا دورهم القيادي في حياتهم.

التقيت مع أدير، و تحدثتُ أثناء اللقاء عن الأفكار الرئيسية لنظريته في القيادة الوظيفية Functional Leadership، وفيما يلي جانب من تسلسل الأفكار، كما طرحها في لقاء جمعني معه في مدينة ويندسور البريطانية بتاريخ 10 مارس/ آذار 2016.



يقول جون أدير: «عندما ألفت كتبي في العام 1968 حول القيادة كان هناك فقط 3 أو 4 كتب تتحدث عن موضوع القيادة كمفهوم مستقل، أما الآن فهناك على الأقل 84 ألف عنوان لكتب مسجلة في مكتبة الكونغرس تحمل عنوان القيادة، وهذا يوضح أن ثورة حدثت في هذا المجال، لأنني عندما كنت أدرّس القيادة في كلية ساندهيرست العسكرية في ستينيات القرن العشرين، كنت نوعاً ما وحيداً، أما الآن فإن برامج التدريب المتخصصة في القيادة بلغت قيمتها في الولايات المتحدة الأمريكية في 2014 نحو 50 مليار دولار، وهناك أكثر من 100 جامعة تطرح برامج تعليمية عن القيادة. والآن نجد في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية أن هناك مركزاً متخصصاً في علم القيادة، وهناك معاهد ومراكز في كل مكان في العالم. ففي الصين هناك ثلاثة مراكز متخصصة في القيادة، أحدها مخصص فقط لنخبة القيادات في الحزب الشيوعي، وآخر مفتوح للجميع في شنغهاي، وفي 2005 قدّمت محاضرات هناك لمجموعة يبلغ عددها 800 شخص من بينهم رئيس وزراء الصين، وهذا يوضح مدى أهمية الموضوع بالنسبة للصينيين».

ويضيف أدير «لقد قدّمت استشارات للأمم المتحدة من أجل تدريب قياديين في المنظمة الدولية، ولنتذكر أن الأمم المتحدة تأسست في 1945، وأن أول بروفيسور في الإدارة كان بيتر دراكر، وهو لم يصبح بروفيسورا إلا في 1950. هذا له معنى، فمفاهيم الإدارة التي برزت في مطلع القرن العشرين كانت ترتبط بمفهوم التدبير Administration، وحتى أن ماجستير الإدارة التي انطلقت منذ ذلك الحين اسمها Master of Business Administration، وهذا الاسم لم يتغيّر حتى بعد أن تطوّر مفهوم التدبير Administration إلى مفهوم الإدارة Management. ومنذ مطلع الثمانينيات من القرن العشرين تطوّر المفهوم إلى القيادة Leadership، ولكن مازال اسم الماجستير يحمل الصفة القديمة، وهذا نرى أثره في الأمم المتحدة التي مازالت تلتزم بثوابت العلم على نهجه القديم. وعندما طلبت الأمم المتحدة مني مساعدتهم في هذا المجال مؤخراً، كان الهدف نقل المفاهيم والممارسات من صيغها

القديمة المعتمدة على مبادئ التدبير Administration إلى مبادئ القيادة «Leadership».

ويشرح أدير «لقد كان أول كرسي جامعي في القيادة قد تشكّل في جامعة سري Surrey البريطانية في العام 1979، وكنت أول شخص يحمل لقب بروفييسور في القيادة، وكانت الجامعة جريئةً في تسمية كرسي باسم القيادة، لأن هذه الخطوة تشترط وجود حجم كبير من المعرفة الأكاديمية body of knowledge في هذا المجال، وفي تلك الفترة كان حجم المعرفة أقل بكثير مما هو الآن، ولكن الجامعة أدركت أن علم الإدارة بدأ ينتقل إلى مفاهيم القيادة بصورة جوهرية، ولذا سبقت غيرها من الجامعات في تسمية كرسي للقيادة».

لقد كانت المفاهيم المطروحة في القيادة - بحسب أدير - تركّز في بادئ الأمر على (الصفات) التي تولد مع الشخص، ولذا فإن البحوث في ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين ركّزت كثيراً على هذه الصفات. ولكن تلك الصفات لم يكن لها منهج علمي يحددها، وإذا كانت بالوراثة فلا مجال لتخصيص برامج تدريبية لها على أي حال. ثم إنه لم يتم الاتفاق على الصفات اللازمة للقيادة، ولذا لم تصمد تلك الدراسات رغم أهميتها وتطورها لاحقاً بصورة مختلفة.

بعد ذلك ركّزت الدراسات والبحوث على السلوك القيادي وعلى المواقف التي تحدّد طريقة تعامل القائد مع الآخرين، وهذا النهج يركّز على المعرفة والخبرة التي يتحصّل عليها الشخص وتساهم في صوغ سلوكه القيادي. هذه الدراسات كانت خطوة إلى الامام، وبعد ذلك ركّزت الدراسات والبحوث حول العمل الجماعي Group وكيفية تنظيم العمل الجماعي داخل المؤسسات، على أساس أن مجموع العمل الناتج عن الجماعة أكبر بكثير من عددهم إذا تم تنظيمهم بصورة مناسبة. وفي هذا المجال، فقد طرحت في ستينيات القرن العشرين نظرية (القيادة الوظيفية) والتي تتحرك في ثلاث دوائر متداخلة فيما بينها... دائرة تعنى بالمهمة Task ومتطلبات تنفيذها، ودائرة

تعنى بالجماعة Group وكيفية تحقيق العمل الجماعي، ودائرة تعنى بالفرد Individual وكيفية تلبية احتياجاته.

ويقول أدير «هذه الدوائر الثلاث تفسر نظرية القيادة الوظيفية، وهي نظرية متماسكة منذ أن طرحتها في ستينيات القرن الماضي، وتعززت أكثر مع الدراسات التي طرحت لاحقاً، لأنها تجمع كل ما توصلت إليه البحوث في مجالات القيادة وتصبّها في دوائر ثلاث يتوجب الالتفات إلى (وظائفها) بصورة متناسقة ومتجانسة من أجل تحقيق النجاح في تنفيذ المهمة، ومن أجل تحقيق التجانس بين المجموعة، ومن أجل تلبية احتياجات الفرد».

وبحسب أدير، فإن القيادة الوظيفية تعني أن هناك وظائف أساسية يتوجب تحقيقها، ويمكن إجمالها في سبع وظائف، يتوجب على القائد إنجازها، كما يلي:

1. تحديد التوجه والغرض من العمل (لماذا؟)، وتثبيت رؤية لثلاث أو خمس سنوات مقبلة، والإفصاح عن القيم التي تحدّد البوصلة الأخلاقية للعمل والمهمة والمؤسسة.
2. القدرة على التفكير الاستراتيجي والتخطيط من أجل الحصول على التزام جميع الأطراف المعنية لتمكين المؤسسة أو الجماعة من السير نحو الهدف.
3. القدرة على تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة أو الجماعة.
4. ضبط العلاقات داخل العمل، وتحديد طريقة تسيير العمل عبر المركزية أو اللامركزية، وتحديد من يعمل ماذا.
5. إقامة شراكات وحلفاء من أجل دعم ما تهدف إلى تحقيقه المؤسسة أو الجماعة.
6. القدرة على إطلاق طاقات الآخرين وتحقيق التآزر والتعاون بين المجموع لتحقيق ما هو أكبر من عددهم الرقمي synergy.
7. القدرة على تطوير قادة آخرين للفترة الحالية وللمستقبل.



# مراجع



- أكاديمية علم النفس [www.acofps.com/vb/showthread.php?t=11856](http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=11856)
- الامم المتحدة، أهداف التنمية المستدامة، 25 سبتمبر 2015،  
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar>
- ألفين وهايدي توفلر مع مجموعة من المؤلفين، اعادة التفكير في المستقبل، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2004.
- بسمة المومني، ريادة الأعمال: محرك لخلق فرص عمل وتحقيق نمو شامل في العالم العربي، مركز بروكنجز الدوحة، مارس 2017.
- تقرير إقتصاد المعرفة العربي 2015-2016، أورينت بلانيت للأبحاث، دبي، 29 مارس 2016.
- توماس أ. ستيوارت (ترجمة علا أحمد إصلاح)، ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004 .
- جيرمي ريفكن، عصر الفرص، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2003.
- روبرت ب. رايش (ترجمة علا احمد اصلاح)، الرأسمالية الطاغية: التحولات في قطاع الاعمال والديمقراطية والحياة اليومية، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية (القاهرة)، 2011.
- عدد من الكتاب (تقديم: جمال سند السويدي)، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001.
- فيكتور فرانكل، الإنسان يبحث عن المعنى: مقدمة في العلاج بالتسامي، ترجمة الدكتور طلعت منصور، دار القلم، الكويت، 1982.

- نظرية الأسس الأخلاقية، راجع <http://www.moralfoundations.org>، كما في الموقع بتاريخ 17 مارس 2016.
- جيمس جوستاف سبيث (ترجمة مصطفى المخزنجي)، جسر على حافة العالم: الرأسمالية والبيئة وتخطي الازمة وصولا للاستدامة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 2010.
- دونالد ترامب وبيل زانكر، فكر أكبر: تفوق في الاعمال والحياة، الشركة العالمية للكتاب، 2010.
- Adair, J., Effective Leadership, Pan Books, 1988.
- Al-Masri, S., Millennials In The Middle East: How To Understand, Foster Leadership, And Manage Your New Workforce, 11 August 2015 (<https://www.entrepreneur.com/article/249442>)
- Block, P., Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest, BK Business Books, 2013.
- Brown, T., Change By Design, HarperCollins, 2009.
- Covey, S., Merrill, A. R., Merrill, R. R., First Things First, Franklin-Covey Co., 2015.
- Covey, S., Principle-Centered Leadership, Free Press, 1991.
- Covey, S., The 7 Habits of Highly Effective People, Free Press, 1989.
- Covey, S., The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness, Simon and Schuster, 2004.
- Denning, S., The Leader's Guide to Storytelling, Jossey-Bass, 2005.

- Dew, J., R., Empowerment and Democracy in the Workplace, Quorum Books, 1997.
- Drucker, P., Management Challenges for the 21st Century, Butterworth Heinemann, 1999.
- Drucker, P., The Effective Executive, Pan Books, 1967.
- First Round Review, How Design Thinking Transformed Airbnb from a Failing Startup to a Billion Dollar Business, <http://firstround.com/review/How-design-thinking-transformed-Airbnb-from-failing-startup-to-billion-dollar-business/>, Retrieved 30 MArch 2017.
- Frankl, V. E., Man's Search for Meaning, Random House, 2004 (first published in German in 1946).
- Goleman, D., Emotional Intelligence, Bantam Books, 1995.
- Hill, N., Think & Grow Rich, Ballantine Books, 1983 (first published in 1937).
- ISO, Moving from ISO 9001: 2008 to ISO 9001: 2015, [www.iso.org/tc176/sc2/public](http://www.iso.org/tc176/sc2/public).
- Jonson, G, Re-Thinking Incrementalism, Article in Strategic Management Journal 9(1): 75-91, January 1988.
- McCuddy, M. K., Fundamental Moral Orientations: Implications for Values-Based Leadership, The Journal of Values-Based Leadership, Volume 1, Issue 1, Article 3, 2008.
- Mind Tools Editorial Team, Henri Fayol's Principles of Management, Early Management Theory, <https://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol.htm>, Retrieved on 29 March 2017.



- Park, Y., 8 Digital Life Skills All Children Need, World Economic Forum, 6 September 2016.
- Peale, N. V., The Power of Positive Thinking, Touchstone, 1980 (first published in 1952).
- Peter, L. J., Hull, R., The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong, William Morrow & Company, 1969.
- Peters, T., Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age, Dorling Kindersley, 2003.
- Radjou, N., Prabhu, J., Frugal Innovation, The Economist, 2015.
- Rath, T., Conchie, B., Strengths-Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow, Gallup Press, 2008.
- Richardson, B., Strategic Issues for Sharbenders Strategists, Administrator (magazine), UK, September 1992.
- Tapscott, D., Tapscott, A., Blockchain Revolution, Penhuin Random House, 2016.
- The Deming's Institute, Dr. Deming's 14 Points for Management, <https://deming.org/management-system/fourteenpoints>, Retrieved on 21 March 2017.
- The Economist, Management Theory is Becoming a Compendium of Dead Ideas, Economist, 17 December 2016.
- Toffler, A., Future Shock, Random House, 1970.

- Toffler, A., Previews & Premises: An Interview with the Author of Future Shock and The Third Wave, Black Rose Books, 1987.
- Trump, D., Schwartz, T., The Art of the Deal, Arrow Books, 1987.
- Trump, D., Zanker, B., Think Big, Collins Business, 2007.
- Waber, B., Data from the Lunchroom Could Inform the Boardroom, 24 February 2016 (<https://rework.withgoogle.com/blog/data-from-the-lunchroom-could-inform-the-boardroom/>).
- Wilson, E. O., The Meaning of Human Existence, Liveright Publishing Corporation, 2014.



إن المحور الذي تدور حوله  
القيادة المبدئية يرتبط بالمبادئ  
الإنسانية الملزمة بالقانون  
الطبيعي، والتي تمهد الطريق  
للإنسان لكي يتسامي بنفسه  
سعيًا لتحقيق معنى لحياته.

وهذا الكتاب يبني على  
مفاهيم وتطبيقات مدرسة  
القيادة المبدئية، ويؤكد دور  
المبادئ في الحياة الشخصية  
والعملية لإدارة المؤسسات، وفي  
التمية الاقتصادية المستدامة.



6084010045174