

للمشتركين فقط

## المطارات العربية ..

### أميرة

ما نتعلمه اليوم .. ننصله غداً

#### محتويات العدد

**١ دلتنا الأعوام الخمسة: ماذا سيحدث بعد الذي سيأتي؟**

**٢ ص أوغ ماندينيو**  
أعظم باائع في العالم يتحدث إليك

**٣ ص عقدة الخواجة .. هل هي موجودة عند الخواجات أيضاً؟**

**٤ ص لماذا لا تكون مثل الأون..؟!**

**٥ ص الانطباعات أولى .. خاطئة**

**٦ ص فردرريك سميث مؤسس ورئيس شركة «فيكتكس»**

**٧ ص الضحك في بيئة العمل بين الماضي والحاضر**

**٨ ص مراكز القوى ومجتمعات الضغط في المؤسسات:**

**٩ ص لعبة الكذب: الخلطة السرية للمشروعات الحكومية ودفاترها المالية**

**١٠ ص هل مكان أن نتعلم من المستقبل؟**

**١١ ص المليونيرات .. يزيدون وينقصون**

**١٢ ص تعليم القطاع الخاص**

عندما تساوركم كمدير ورجل أعمال، وكسائح وزائر أيضاً، فإنك إما أن تحمل معك كتاباً أو مجلة تقرأهما، أو تتوقع أن تجد في المطارات مكتبات وأكشاك ومنصات لبيع الكتب والمجلات. تجد هذا في كل مطارات العالم الكبيرة منها والصغرى، الدولية منها والمحليه. إلا إن الأمر معكوس في بعض المطارات العربية. معظم المطارات العربية لا تحفل بالكتب والدوريات والطبعات. تعرض أحدث موضات (إيف سان لوران) في الملابس الداخلية و (بارفان) وأخر صيحات (كريستيان ديور) في (الكرافات) والعلطور، وتensi المعرفة والخبرات والمهارات. حتى الصحف اليومية تكاد تخيب من الصالات الداخلية للمطارات العربية، وتترك لبعض الأكشاك الفقيرة على مداخل المطارات حيث لا يتوقف المسافرون ولا يلتف السائحون.

نظرة مطاراتنا للكتب والمعلومات والمجلات نظرة قاصرة. بعض الدول العربية تصرف الملايين على برامج الترويج السياحي وتنسى نشر أدتها السياحية ومطبوعاتها التاريخية وجزء من ثقافتها في مطاراتها.

أسباب مشكلة أميرة المطارات العربية معروفة. فنحن لا نفرق بين المعلومات والمعارف، ولا بين إدارة التغيير وتغيير الإدارة. فقد شهدت عدة مطارات عربية عمليات تجميل لمبنيها، ولكنها لم تشهد تغييراً في سلوك موظفيها. والمطارات التي تجد حماماتها متتسخة، تجد أسواقها الحرة - وهي غير حرة - خالية من الكتب والمجلات. لماذا؟

لأنها رهنت مساحاتها وصالاتها لشركات أجنبية ومحليه تهدف للربح، وهوامش الربح في المجالات والمطبوعات قليلة، مقارنة بالملابس الداخلية المستوردة والعلطورات والإكسسوارات. ولهذا السبب لن نطالب بتغيير شركات الإدارة التي فازت بمزادات إدارة أسواق ومطاعم المطارات العربية. نطالب بتغيير إدارات المطارات نفسها. فالمطارات ليست هي الواجهة الأولى لكل دولة ومدينة فقط، فهي أيضاً الواجهة الأخيرة.

يقول عالم المستقبليات (جون نيازيت): «نحن نغرق في بحر من المعلومات، ونعيش في فقر مدقع من ناحية المعرفة والمهارات». وللأسف الشديد تفتقد مطاراتنا العربية (الأمية) للمعلومات والمهارات معاً.

**نسيم الصمامي**



# حلّة الأعوام الخمسنائة: ماذا سيحدث بعد الذي سيأتي؟

## تحولات نموذج التفكير البشري كل 500 عام

تأليف: واتس ووكر ، جيم تايلور و هوارد مينز

كتموذج أداءٍ بين الشركات. في هذا الخضم، لم يعد المديرون قادرين على اللجوء إلى المنطق (التقليدي)، أو الاعتماد على الخبرات السابقة، أو اتخاذ القرارات بناءً على حدسهم بأن تلك القرارات ستكون صحيحة. وعلى أرض الواقع، انهارت الكثير من المسلمات التي طال أمد الاعتقاد بها، فقد صار متاحاً للمستهلكين حجم هائل من الخيارات، مما يعطيهم القوة ليوجهوا العملية الإنتاجية ذاتها، عبر تأجيل الشراء حتى يتم إنتاج السلع التي يبحثون عنها فعلاً، وهذا يهدِّم الاعتقاد العتيق القائل بأن المستهلكين سيشتترون ما يلقى به المنتجون إليهم.

استحوذت العولمة، وما تتيحه من حرکة ناتجة عن سهولة حركة النقود والسلع والبشر، استحوذت إحداث تغيرات ضخمة في الأساليب التي اعتدنا استخدامها للتمييز بين المجموعات الاجتماعية. ففي عالم اليوم نجد الشباب من نفس السن في مناطق متباينة من العالم يرتدون الملابس الرياضية من «نايك» ويشربون جميعاً «كوكولاً»، ويشاهدون نفس برامج التلفزيون، ويستمعون إلى نفس الموسيقى، وغالباً ما يأكلون نفس الوجبات. ولم يعد البشر مقيدين بروابط عرقية أو جغرافية. بل



صاروا بينون تجمعاتهم الخاصة على الإنترنت، أو على التليفون أو حتى في أماكن عملهم. ولم تعد ثمة خطوط فاصلة بين بعض المفاهيم العتيقة مثل العمل والترفيه والأسرة، فقد انصرفت كل الأشياء واندمجت، فدخلنا عصراً جديداً بعد تحول جديد.

أثبتت كل السياسات والمؤسسات القديمة، محليةً ودوليةً، عدم قدرتها على أداء دورها وفق المعايير الجديدة، وذات الأمر ينطبق على الحكومات والكيانات الوطنية، التي باقت تفقد أهميتها بالتدريج. يرجع ذلك إلى أن الشركات متعددة الجنسيات ومعها الاتصالات الحديثة. أدى هذا إلى فقدان الحدود السياسية معناها. يقول ووكر: «إذا نظرت إلى أي شئ ذي طابع مؤسسي: الحكومات، التعليم، أو حتى المؤسسة العسكرية فإنك تجدها أقل قدرة من عالم الأعمال على التكيف مع التحولات. فقد شاهدنا مؤخراً جنوداً يرفضون الخدمة العسكرية في أماكن محددة، أو يحتجون على الذهاب إلى حرب غير شرعية، وهذه أول مرة في التاريخ يستطيع فيها الجندي الاحتياج على مكان خدمته. وبهذا نستطيع أن نقول أنه إن كان هناك نشاط مؤسسي مرشح ليحدد شكل المستقبل، و يحدد معيطياته، فأغلب الظن أنه سيكون عالم الأعمال.

### من سيجي حيا في الألفية الجديدة؟

يقدم الكتاب نصائح لمساعدة المديرين على التعرف على الضغوط الاجتماعية التي يتوقع المؤلفون أن تسود عالم الغد الذي تحكمه

«المستقبل كيان غير محدد العالم»، هكذا يقول الاستشاري واتس ووكر، الذي يتقاضى مليون دولار عن الاستشارة الواحدة، وهو أحد مؤلفي هذا الكتاب.

واتس ووكر لا يشبه غيره من الاستشاريين التقليديين، فهو يتخصص في تحليل الاتجاهات الجديدة في الأسواق، فيقدم للمؤسسات التي يتعامل معها توقعاته وتصوراته لمستقبل هذه الأسواق وكيف يمكن أن يؤثر هذا على منتجاتها وإستراتيجياتها.

تميز المؤسسات التي تستفيد من استشارات (ووكر)، بميزتين: فهي أولاً مؤسسات ضخمة وذات سمعة عالمية. وهي ثانياً قليلة العدد. فالمؤسسات التي تقلق بشأن المستقبل ليست كثيرة على أية حال. ومن هذه المؤسسات (بنك أوف أمريكا) و (نايكى انكوربوريشن).

يتخذ ووكر أساليب غير تقليدية لصفل مهاراته وقدراته في قراءة الأسواق وإجراء الأبحاث والخروج بمؤشرات دقيقة. فهو لا يتورع عن العمل كشحاذ في محطة لشاحنات النقل العام بواشنطن، أو جرسونا في مطاعم تاكو بل، فضلاً عن ممارسة رياضة ترويض الخيول البرية في مونتانا.

وضع المؤلفون ثلاثة كتاب: دلتا الأعوام الخمسنائة القادمة: ماذا يمكن أن يحدث بعد الذي سيأتي؟ وهو كتاب يفتح آفاقاً رحبة أمام عقولنا، ويتناول بتغيرات هائلة ستحوّل مع توغلنا في القرن الحادي والعشرين. يستمد الكتاب عنوانه من اعتقاد المؤلفين بأن ثمة تحولاً في نموذج التفكير البشري يحدث كل 500 عام، وهي فكرة مثيرة للجدل في حد ذاتها. والكتاب بمثابة مرشد لعبور زدلتاس التغيير، اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ونفسياً.

### التحول من المنطق إلى الفوضى

يستشهد المؤلفون بأدلة إحصائية وقصص من الواقع، بأن التغيير في القيم والدلوافع وسبل التواصل بين البشر، وكذلك في أنماط حياتهم (والعامل الأخير هو سبب تزايد مخاوفنا جميعاً)، هذه التغيرات تعكس الانكسار المتزامن لكل من الافتراضات المنطقية والاجتماعية والاقتصادية التي ظللنا نؤمن بها طوال الأعوام الخمسنائة المنصرمة. بصياغة أخرى، نستطيع أن نقول أننا في لحظة تحول، تمثل في أهميتها وحرجها وفي الطموحات المتعلقة بها لحظات أول الإمبراطورية الرومانية أو انهيار النظام الإقطاعي أو بداية عصر النهضة.

نعم، هو تحول كبير إذن، ولكنه هذه المرة من عصر المنطق إلى عصر جديد تحكمه الفوضى. ونرى أن كل الأدلة التي يوظفها المؤلفون والنتائج التي يصلون إليها، كل يؤدي إلى الآخر، وقد استطاعوا أن يجمعوا في كتاب واحد كماً هائلاً من الرؤى واللاحظات التي يصعب جمعها على مؤلف واحد.

فالحقائق التي تراها في عالم الأعمال اليوم، تقلب القواعد القديمة رأساً على عقب. فالسمة الرئيسية لعالم الأعمال اليوم هي: المرونة الدائمة (وهي الفوضى). في حين صار الخط المنطقي التقليدي القديم خارج الخدمة! وصارت أنماط التخطيط الماضية شيئاً من العبث إذا ما أخذنا في الاعتبار معدلات التغير من حولنا. ثمة قواعد جديدة، مثلاً لم تعد القوة ملك الشخص الذي يشغل المنصب الأعلى في الهيكل الوظيفي، وإنما صارت ملك من يستطيع التحكم في أكبر عدد من التغييرات، وأيضاً لم يعد هناك ما يسمى بولاء الموظفين للأصحاب الأعمالي، ولا العكس، إذ انهار كلها أمام اتجاه التعامل بالقطعة أو العمل لجزء من الوقت

# دكتور ابراهيم

## أوغندا

أعظم باع في العالم يتحدث إليك

مقتبسات رائعة وعظيمة ستلهمك وتشجعك وتحفزك لتعيش الحياة التي تحلم بها وتصبح الشخص الذي أردت دائماً أن تكونه.

\* «تجارة الخردة هي التجارة التي ليس لها حدود. تاجر الخردة لا يبيع بضاعته للمستهلك ولكنه يبيع المستهلك للبضاعة، فهو لا يركز على جودة بضاعته، بل على سذاجة المشتري».

\* «السعادة دائمة في متناول يديك. لا تضيع وقتك وأنت تبحث عن الراحة والقناعة في العالم الخارجي، فالمتعة ليست في الأخذ، بل في العطاء. حاول أن تصل إلى السعادة وتشتت بها، فهي مثل العطر الذي لا يمكن نشر عبيره على الآخرين دون أن ينالك شيء من شذاه».

\* «أحب الضوء لأنه ينير لي الطريق، ولا أرفض الظلام فيه أرى النجم».

\* «سأطابر حتى أنجح. سأخطو خطوة وأنلواها بأخرى، فإن لم أنجح، سأغذى الخطى وأتبع كل خطوة بأخرى وأواصل المسير. الخطوات القليلة تشكل المسافات، والأعمال الصغيرة المتواصلة تكمل أي مشروع».

## وقت الصمل:

\* «سأعمل الآن وسأعمل الآن وسأعمل الآن». عبارة سأكررها من الآن فصاعداً؛ كل ساعة وكل يوم حتى تصبح هذه الكلمات تلقائية لأنفاسي وفطرية كرمش جفوني. أستطيع بهذه الكلمات أن أهيء عقلي لكل عمل ضروري لنجاحي. سأعمل الآن : سأكرر هذه الكلمات مراراً وتكراراً. سأسلك الطريق الذي هابه الضعفاء، وسأعمل حين يأوي الكسالي إلى النوم؛ سأعمل الآن لأنني لا أملك غير الوقت الحاضر. غالباً هو اليوم الذي ينتظره الكسالي. غالباً هو اليوم الذي يمني فيه الفاشل نفسه بالنجاح. سأعمل الآن، لأن النجاح لن يتغير. هذا هو الوقت وهذا هو المكان، وأنا الإنسان الذي سيبدأ العمل. سأعمل الآن».

## التجربة:

\* «ليس هناك أفضل من المحن والتجارب، لأن كل هزيمة وكل خسارة لها محاضنها الفريد الذي يقودك لأداء أفضل في المرة القادمة».

## التركيز:

\* إذا ركز أضعف مخلوق في العالم كل قواه على تحقيق هدف واحد يمكن أن يصل لنتائج جيدة. والعكس صحيح : إذا شتت أقوى مخلوق في العالم جهوده على أعمال كثيرة، فلن يحقق أيها منها. استمرار تساقط

قطرات الماء مهما كان بطيئاً يفتت أقوى الصخور. في حين أن السيل المندفع يتلاشى بسرعة دون أن يترك أثراً.

الفوضى، وكذلك التكيف معها أو حتى استغلالها، من هذه النصائح :

1- دعك من التخطيط بأسلوب «الأسباب المحددة تؤدي إلى نتائج محددة»، وابداً التخطيط بيقين واحد هو أنه لم يعد هناك شيء يقيني على الإطلاق. وابداً بتوقع أسوأ خمسة أشياء من الممكن أن تحدث لشركتك أو لمنحك. ثم ضع «سيناريو» لكل احتمال منها. وعليك أن تنسى تماماً الخطة الخمسية لأنه من المستحيل أن تتنبأ بما سيأتي به المستقبل خلال تلك الأعوام البعيدة.

2- دعك من الإجراءات، وركز على النتائج الفعلية، فالمهم في عالمنا الذي يزداد تعقيداً هو : إلى أين وصلت، وليس كيف وصلت.

3- انس قواعد الماضي مثل قوة المنطق والولاء والعمل عبر شبكة من القواعد المنظمة، أو الاعتماد على الأساليب التقليدية لصنع النجاح المهني. وركز بدلاً من ذلك على الالامنطيقي وعلى القدرات الفردية للأشخاص، خاصة المبادرون منهم. فهناك اليومأشخاص أقوى من دول، وأشخاص أغنى من شركات.

4- اجعل جمع المعلومات عملاً روتينياً حتى تكون على استعداد دائم لاتخاذ القرارات السريعة.

5- قدر واحترم التنوع والتعددية، ليس لأنها مطلوبة سياسياً، بل لأن التنوع أصعب، فكلما تعددت رؤاك، كلما زادت قدرتك على بناء استجابات مناسبة لعالمنا المحكوم بالفوضى.

6- تعامل مع كل عميل باعتباره «سوقاً منفرداً»، اعمل على تطوير القيمة المضافة للخدمة أو المنتج بحيث يلبي كل حاجات ذلك العميل.

7- اسع إلى امتلاك الأفكار وليس الأشياء.

8- بعد أن توصل للجميع رؤية الشركة وأهدافها وقيمها المحورية، عليك أن تفسح المجال لموظفيك ليتخذوا القرارات ويفتحوا قنوات اتصال جديدة، ولكن لا تدع مقاييس التحكم تخرج من يدك، أو بصياغة أخرى : خفف من سلطاتك وراقب المخاطر وليس الموظفين.

9- استثمر في إثارة الإبداع لدى موظفيك، شجعهم على عدم اتباع القواعد وفق ما يسمى «التمرد الذكي». القصد هنا أن تكسر القواعد لصنع التغيير عبر المؤسسة وليس مجرد الاختلاف.

10- حافظ على التزامك بالقيم المحورية لشركتك في كل أوجه نشاطك.

يقول ووكر وزملاؤه بأن التغيرات المؤسسية عميقه تحدث أيضاً تحولات لم تكن متوقعة مثل :

\* التحول من الرؤى المستقبلية إلى التفاعلات اليقظة مع التغيرات.

\* التحول من صياغة عبارات مطاطة تصف مقاصد المؤسسات إلى صياغة هويات مشتركة بين المؤسسات وموظفيها.

\* التحول من الخطط والميزانيات إلى المبادئ الإرشادية البسيطة والتلقائية.

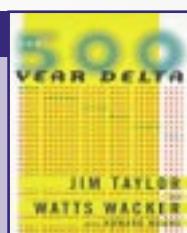
## المصدر:

The 500 Year Delta: What Happens After What Comes Next.

By Watts Wacker, Jim Taylor & Howard Minniz.

HarperBusiness, July 1998.

320 pages.



أكثر إدراكاً للعقبات التي ستتصاحب تطبيق مثل تلك المعرفة أو الأفكار، أما بالنسبة للمعرفة القادمة أو المستعارة أو المستوردة من الخارج، فلا يمكن النظر إليها من قريب، وبالتالي لا تبدو كل عيوبها ومشاكل تطبيقها ، فتحظى بتقدير أعلى من قبل مدير شركة (س).

**«نادرًا ما يوجد إنسان في العالم يبيع بسعر أقل مما ينبغي. من يحترمون الأسعار ولا يساومون يصبحون نسمة سائغة في فم البائعين».**

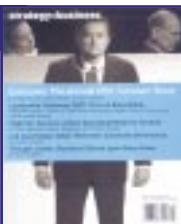
وهناك مثال شهير على هذا، إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها الشركات اليابانية، والتي ظلت الشركات الأمريكية تتخلى عنها في الثمانينيات، كانت من بنات أفكار إدوارد ديمونج وجوزيف جوران الأمريكيييين اللذين لقيا التجاهل في البداية في أمريكا، ولم يتم تقديرهما إلا بعد أن تبنت الشركات اليابانية أفكارهما.



ولعل الميل لل不甘ة في تقدير المعرفة والأفكار التي تأتي من خارج المؤسسة يوضح لنا لماذا يلجا المديرون إلى متابعة «المؤسسات الإدارية» تقول الدكتورة (تانيا مينون) : حتى عندما يلهث المديرون خلف التقاليع الإدارية الخارجية، فإنهم يتواهبون أي أفكار من داخل الشركة كان يمكن أن تحسن وتضيف إلى تلك الأفكار المولدة خارج المؤسسة.

## المصدر:

Knowledge Inside and Out  
Tanya Menon, and Jeffery Pfeffer  
Strategy+Business  
Issue 31, Summer 2003.



كان هناك اعتقاد سائد بأن الشركات تمثل إلى تقدير وتطبيق الأفكار التي تنبع من داخلها، مقارنة بالأفكار التي تأتيها من الخارج. ولكن البحث الذي أجرته (تانيا مينون) أستاذ العلوم السلوكية بجامعة شيكاغو أثبت أن ما يحدث في الواقع أكثر هو العكس في معظم الأحيان.

من الحالات التي درسها الباحثون، شركة فرش تشويس، وهي سلسلة مطاعم تقدم عدداً كبيراً من أصناف السلطة وأنواعاً أخرى من الأطعمة. عندما اشتربت هذه الشركة سلسلة أخرى لتقديم السلطات تسمى (زوبا)، أبدى المديرون في فرش تشويس في بادئ الأمر إعجابهم بجودة منتجات وخدمات (زوبا). وكان هذا هو الدافع إلى اتخاذهم القرار بشراء هذه الشركة المنافسة. ولكن ما إن تم هذا الاندماج حتى صار مدير (فرش تشويس) لا ينظرون إلى خدمات (زوبا) بأي تقدير. يخلص الباحثون إلى أن تقليم المديرين لـ (زوبا) تناقض بمجرد تحولها من مؤثر خارجي إلى مجرد موظف داخلي من موظفي (فرش تشويس).

ليس هذا هو السبب الوحيد كما يقول الباحثون، فربما يكون السبب في تراجع تقدير أهمية (فرش تشويس) لـ (زوبا) هو أن المديرين في الأولى حصلوا بالفعل على نوعية المعرفة الجديدة وتعلموا على الأساليب المختلفة التي كانت تطبقها (زوبا).

مثال آخر، نرى من خلاله كيف أولى المديرون في شركة (زيروكس) اهتماماً بإنجاز تكنولوجي صنعته شركة أخرى، في حين كانوا قد تجاهلوا نفس الإنجاز عندما طوره فريق بحثي من شركة زيروكس نفسها! وفي عام 1995 بدأ فريق من الباحثين في (زيروكس) العمل على مشروع بحث وتطوير تكنولوجي غير مسبوق لإدارة المستندات والوثائق المكتوبة على الإنترن特، وبحلول عام 1999 توقف تمويل هذا المشروع، لأن زيروكس كانت قد فقدت ثقتها في مشروعها وباحتياها.

بعد عدة أعوام قامت شركة (إمبرس) بتطوير تطبيق مماثل، ووجدت إدارة (زيروكس) أن هذا التطبيق جيد ومبشر، فسعت إلى إقامة شراكة مع الشركة الجديدة، أو حتى شرائها.

الحالتان السابقتان توضحان بعض الصفات الشائعة في الحياة المؤسسية، فالتنافس في السوق قد يعطي الانطباع بأن المعرفة التي يمتلكها الآخرون أكثر قيمة من المعرفة المتاحة داخل الشركة، إضافة إلى أن بعض القيود المؤسسية (الميزانية وسياسات الشركة ومقاومة التغيير) قد تؤدي إلى التقليل من شأن المعرفة التي تبزغ من داخل المؤسسة نفسها.

من جهة أخرى، يلاحظ الباحثون أن التواجد بجوار مصادر المعرفة والأفكار في مؤسسة (س) مثلاً ، يجعل المديرين

# لماذا لا نكون مثل الأوز..؟!

خلال الشتاء القادم، عندما ترى الأوز مهاجرا إلى أماكن أكثر دفئاً، لاحظ أن سرب الأوز قد اتخذ حرف V باللغة الإنجليزية. فهل تعرف لماذا يتخذ الأوز هذا الشكل أثناء الطيران؟ لأن الطيران على شكل حرف (V)، يرفع كفاءة طيران السرب بنسبة 7.1%.

## الدرس الثالث:

التشارك في القيادة. لابد من وجود احترام متبادل بين جميع أفراد الفريق طوال الوقت. ولابد من التشارك في جميع المهام، يسيّرها وعسّيرها. مستعينين بمجموع قدراتنا وخبراتنا وموهابتنا ومواردننا. وبينما تطير الأوزات على شكل حرف V فإنهم يتضاعفون لشد أذر وتتشجيع الأوزة القائدة. فيواصل سرب الأوز الطيران لمسافات طويلة، وبنفس السرعة.

## الدرس الرابع:

عندما يكون هناك روح إقدام وتشجيع داخل الفريق، تكون النتائج باهرة، وعندما تأتي كلمة التشجيع في وقتها، يكون لها أثر السحر. وعندما تصاب أو تمرض إحدى أوزات السرب، أو ينال منها الإجهاد، ويتحتم عليها أن تترك السرب، فإن أوزات أخرى تترك السرب، وتصبح الأوزة المنكهة، حمايةً لها. وتبقى رفيقاتها معها إلى أن تموت أو تتعافي وتعود الطيران. بعدها تعود الأوزات إلى السرب الأول، أو يشكلن سرباً جديداً.

هل رأيت أيّها صداناً يائساً؟ هل صادفت أيّها طائراً يائساً؟ حسناً، أحد أسباب ذلك أنه لا الخيول ولا الطيور تسمى لأن تثير الانطباعات الكبيرة (تستعرض) لدى أنوادها

حيل كارنيجي

## الدرس الأول:

السير في نفس الاتجاه، والعمل كفريق يوصلنا لأهدافنا، بسرعة ويسر. وسيؤدي تعاوينا إلى تحقيق إنجازات عظيمة. فإذا ما تركت إحدى الأوزات السرب، فإنها ستتعاني وحدها مقاومة الهواء، ومشقة الطيران منفردة. ولهذا فإنها سرعان ما تعود إلى السرب، لكي تستفيد من قوته في درء مقاومة الهواء.

## الدرس الثاني:

إن بقاءك وتآلفك مع هؤلاء الذين يشتراكون معك في الاتجاه يقلل من المجهود الذي عليك بذلك. وسيكون الوصول إلى الأهداف المشتركة أيسراً وأمتع. وسيكون كل فرد في المجموعة أقرب إلى التعاون وتقدير يد المساعدة. عندما ينال الإجهاد من الأوزة قائدة السرب، فإنها تدخل في السرب، وتتولى أوزة أخرى مهمة القيادة والتوجيه.

# الانطباعات أولى .. خاطئة

تتعثر بسبب ضعف الطاقة الشمسية، فكان هذا مثار الكثير من السخرية والتهكم. فهل كانت فكرة استخدام الطاقة الشمسية خاطئة؟

حسناً .. اليوم تستخدم الطاقة الشمسية في تشغيل سفن الفضاء

## آلات التصوير

عندما اخترعت زيروكس أول آلة تصوير مستندات، أجرت شركة (آي بي إم) دراسة جدوى لشراء شركة زيروكس واحتراعها الجديد. خلصت اللجنة الاستشارية المشكلة لدراسة المشروع إلى أن الشركات والمؤسسات لن تكون مستعدة لدفع آلاف الدولارات لاستبدال آلة النسخ (الاستنسنل) البسيطة والفعالة بآلات ضخمة تحتاج لصيانة مكلفة.

اليوم لا يخلو مكتب في العالم من آلة تصوير أمريكية أو يابانية. يجب أن تُقيّم المبتكرات الجديدة وفقاً لقوّة الأفكار التي أوثّقت بها، وأمكاناتها المستقبلية لا الآنية. فمع مرور الأيام تصبح

الطائرة الروحية، طائرة ففاثة، و تصبح آلات التصوير الميكانيكية آلات رقمية. الأحكام البدئية الأولى على الأشياء، تكون في معظم الأحيان خاطئة.

## القارب البحري

كان أول قارب بخاري يعبر الأطلنطي ضخماً، ولم يكن يحمل مسافرين أو بضائع، كان يحمل الفحم اللازم لتشغيله فقط. ومع ذلك لم يكن الوقود كافياً، وكتبت بعض الصحف في ذلك الوقت تقول : زليس للقوارب البحارية من فائدة سوى نقلها للوقود اللازم لتشغيلها فحسب! اس

## المكنسة الكهربائية

تم تصنيع أول (مكنسة كهربائية) في عام 1901، وكان حجمها كبيراً فكان يتم نقلها على عربة تجرها الخيول. وعندما يشتري مستهلك ما هذا الاختراع، ويأخذه إلى بيته ويقوم بتشغيله يتجمع حوله الجيران ضاحكين من هذا الجهاز العجيب. ظن كثيرون أن التنظيف الآلي للمنازل ليس اختراعاً عملياً. اليوم لا يخلو بيت عصري من جهاز التنظيف الآنيق.

## محركات الطاقة الشمسية

كانت الطاقة الناتجة من أول محرك شمسي تكفي بالكاد لتشغيل آلة طباعة صغيرة. في الأيام الغائمة، كانت الطباعة

# FedEx

الكمبيوتر محل الإنسان التي طرحتها منذ لحظات. وهناك فكرة أخرى، وهيربط الطائرات مع عربات النقل في نظام واحد.

بدأت في البحث عن التمويل، ولكن كانت هناك مشكلة، وهي أنك إذا ما أردت تجسيد فكرة مثل فكرة فِدكس، فإنك لا تستطيع أن تبدأ ببداية محدودة. كان لا بد من تأسيس الشبكة كاملة من البداية. ولعل هذا يشبه ما حاولت بعض شركات الاتصالات فعله في السنوات الأخيرة.

عندما عرضت الأمر على شركات مثل آي بي إم وزيروكس كنت أقول لهم أن التكاليف المبدئية باهظة، ولكن ما إن نسترد هذه التكاليف فإن هوامش الربح ستكون عالية حقا.

لم أستطع الحصول على تمويل من أي من هذه الشركات، ولكنني حصلت عليه من أسرتي ومن مدخلاتي الخاصة، بما يكفي لأن أنشئ الشبكة في 25 مدينة أمريكية. قمنا بتغيير بعض الطائرات، ثم بدأنا التشغيل التجريبي للشبكة لأسبوعين، فكنا نشحن الصناديق فارغة عبر الولايات المتحدة للتتأكد من سلامة النظام على الشبكة، وفي السابع عشر من أبريل 1973 بدأت فِدكس العمل، وكانت زيروكس أول عملائنا.

لتوصيل شبكتنا في عدد أكبر من المدن، كان لابد من الحصول على تمويل كبير (حوالي 90 مليون دولار)، وكانت لي مبرراتي لطلب هذا الرقم؛ أولاً لأنني أتفق مدخراتي الشخصية في هذا المشروع، فأنا شريك في المخاطرة، وثانياً لأن عملنا كان باديا للجميع من اسم الشركة المطبع على الشاحنات التي تجوب الشوارع أمام الناس، وقالنا لأنه كان واضحاً تزايد الطلب على خدماتنا، ورابعاً لأن القطاع الذي نعمل فيه معروف، ويقاد يكون تقليدياً، وهو في غير حاجة إلى تكنولوجيا حديثة، ولا إلى خلق سوق جديد. أدت هذه العوامل مجتمعة إلى تيسير حصولنا على تمويل جيد من شركات مثل أولستيت ونيويورك للسندات.

كان ندرك أننا ما أن نتمكن من تغطية نفقاتنا، سنحقق أرباحاً جيدة، ولكن هذا لم يكن سهلاً أيضاً، فقد استغرق الوصول لهذه النقطة 26 شهراً، وحوالي 29 مليون دولار من النفقات، وأن الشركة كانت مبنية إلى درجة كبيرة على الأصول الثابتة، فإن أكثر من نصف هذه النفقات لم تكن نفقات نقدية بل كانت في استهلاك الأصول. وظل الممولون على قلقهم، ولكن يقيني بنجاح فكري كان مطلقاً.

لعل رغبتي في أن أغطي مساحة من السوق بخدمات متفردة كان من الأسباب المهمة في نجاحي كرجل أعمال. لقد كان نموذج عمل شركتنا مختلفاً، وذا قدرة على مواصلة النجاح عبر السنين، مما ميزنا كعلامة تجارية تحظى بالتقدير، هذا هو سر نجاحنا.

فردريك سميث هو مؤسس شركة فيدرال إكسبريس (فِدكس)، وهي أول شبكة شحن في العالم بدأت بتوصيل المشحونات خلال 24 ساعة، تلك الشركة العملاقة التي تمتد أفرعها في 211 دولة، ويبلغ عدد موظفيها 215 ألف موظف حول العالم.

كانت رؤية سميث لتحقيق ذلك هو أنه إذا ما استطاع أن يصنع شبكة كبيرة، ويربط أطرافها بمركزها، فسيتمكن ذلك من تحقيق ما وعد به، صانعاً قفزة كبيرة في قطاع الشحن بأكمله. وقد أثبتت هذه الرؤية جدارتها، وتمثل ذلك في إيرادات الشركة عام 2001 والتي بلغت 19,6 مليار دولار.

## التوصيل ... على طريقتي

**بقلم: فريد سميث**

تستطيع أن تقول أن (البيزنس) يجري في عروقي، فأبي كان رجل مشروعات ناجحاً، عمل في مجال الأتوبيسات بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى مباشرةً، ثم نوع نشاطه بعد ذلك، فأسس سلسلة مطاعم (توتل هاوس)، التي كانت ناجحة في ذلك الوقت، ولكن أبي رحل عندما كان عمري 4 سنوات فقط، فلم أنهل من خبرته عندما أسس فِدكس.

تأسست فِدكس على مرحلتين، الأولى هي مرحلة التعرف على حجم الطلب على الخدمة، أما الثانية فهي مرحلة بداية العمل الفعلي، فلم تبدأ إلا بعد سنوات من الأولى. بدأت المرحلة الأولى عام 1965 عندما كنت طالباً في كلية بيل لإدارة الأعمال.

في الجامعة، أعددت بحثاً علمياً كتب فيه أنه مع تزايد اعتماد المجتمع على الأتمتة، فإن الشركات التي بدأت تبيع الكمبيوتر (مثل آي بي إم وزيروكس وقتها) لابد أن تكون منتجاتها جديرة حقاً بالثقة والاعتماد عليها، لأنها ستحل محل البشر، لأننا لو تصورنا بنكاً قد تم إحلال الكمبيوتر فيه محل البشر، ثم تعطلت أجهزة الكمبيوتر، فستكون هذه كارثة للبنك. وخلصت إلى أنه عند أتمتة نشاط ما، فإن أمامك اختيارين: أن لا يتعطل النظام أبداً، أو أن تضمن إصلاحه لحظة حدوث الخلل. ولهذا، فإنه لبناء الثقة والمصداقية، لابد من وجود نظام مختلف قادر على معالجة أمور النقل والشحن والتوصيل. وكانت هذه هي فكرة البحث الرئيسية.

في عام 1971 عدت من الحرب في فيتنام، فرأيت أن توقعاتي التي كنت ضمنتها بحثي صارت واقعاً، فالكمبيوتر يحل محل البشر في شتى الوظائف، ولكن الثقة في ذلك الإخلاص، وكذلك أنظمة النقل والتسليم والإصلاح، لم تكن تناسب مع التغير الذي يحدث في المجتمع. وهنا فكرت في أن أقدم حلّاً لهذه المسألة.

توصلت إلى حل بسيط، وهو أن أضع كل النقاط (مراكز التسليم والتسليم) على شبكة واحدة، ثم أربط هذه الشبكة بمركز رئيس، بهذه الطريقة تسهل عملية متابعة المشحونات، لأننا هنا لا نتبع كل شحنة باعتبارها كياناً منفصلاً، لأنها في هذه الحالة ستكون كأنها نقطة على الشبكة، وإنما نكتفي بربط النقاط، مما يعني ربط كل المشحونات بين هذه النقاط.

وزيادة كفاءة النظام.  
كنت مؤمناً بأنني إن استطعت بناء شبكة كهذه، سأحل مشكلة «الثقة» في إحلال

وإنما نسلم صمامات القلب لمرضى القلب، والدواء لمرضى السرطان، وتنقل أحياناً دليلاً جنائياً يخلص بريئاً من حكم ظالم.

من أسرار نجاحي أيضاً، قدرتي على الاستجابة للتغيير وصنعه، فكل شركة يصيّبها الصدأً بعد فترة من وجودها في السوق. كنت أسأل نفسي دائماً: ما الذي يجب عليّ أن أفعله لأنّه ليس لي الوصول لهذه المرحلة؟ فإذا ما حدّدت ما الذي يجب تغييره، فإنني أسارع باتخاذ الخطوات في ذلك السبيل. شيء آخر لا أود أن يفوّتني ذكره، هو أنه عليك أن تحبّ نفسك بالأشخاص الذين يخبرونك بالحقيقة دائمًا، خاصة إذا ما كانت شركتك في نمو مستمر، فإن لم تفعل، فستفقد اتصالك بما حولك.»

## المصدر:

Fred Smith

FORTUNE

www.fortune.com



## المرح في بيئة العمل بين الماضي والحاضر

المرح على تقليل ضغوط العمل، ويتحذّل عمال الطوارئ الرحيمية للتعامل مع المخاطر.

ذلك تعمل الفكاهة كمدخل لفهم ثقافة الشركة، باعتبارها جزءاً من تلك الثقافة. فالنكات التي يتداولها العاملون في مؤسسة ما، توضح الكثير عن تلك المؤسسة وثقافتها، ومشاكلها والصراع داخلها.

أما الشركات المعاصرة، فصارت أكثر افتتاحاً فيما يتعلق بدور المرح في أجواء العمل، بل إن بعض الشركات تدعوا صراحة إلى تفعيل المرح لزيادة الإنتاجية، حتى تظهر بمظهر الشركات المفتحة لجذب الموظفين المهووبين فلا يذهبوا للشركات المنافسة. ويوضح البروفيسور كوليوزن أن المحاولات التي قد تبذلها الشركات لإثارة المرح، قد تبوء بالفشل، وقد تأتي بنتائج عكسية ولهذا فهو يدعو المديرين إلى التعامل مع الموضوع بحذر. ومن الملاحظات الغريبة التي رصدّها كوليوزن، أنه كلما استمرت الشركة بـ «دفع» المرح في جو العمل، كلما زادت مقاومة الموظفين له، وكلما قلت إنتاجية الموظفين نتيجة انعدام الأجواء المرحة الطبيعية التي يفضل الموظفون أن يعملوا فيها.

ومن المهم أن نشير هنا إلى أنه في عام 1996 نشرت دار سيمون وشستر للنشر كتاباً فريداً من نوعه بعنوان: (الإدارة المرحة: الضحك في بيئة العمل حيلة ووسيلة) وهو من تأليف: مات وينستين الذي قصد من كتابه إعادة الضحك والبسمة إلى المكاتب وقاعات الاجتماعات. وقد حقق الكتاب نجاحاً كبيراً

ولخصته شركة شعاع ونشرته ضمن سلسلة خلاصات في شهر مارس من عام 1997. أما العنوان الإنجليزي للكتاب فهو: Managing To Have Fun

سر آخر من أسرار النجاح هو أن تكون خطة العمل متحفظة نسبياً في تقدير العوائد، وأن تعطي اهتماماً كبيراً لتفاصيله، والأهم من ذلك أن تكون أفكارك قابلة للتنفيذ. ومن المهم أن تحوي خطتك حلولاً بديلة في حال تغير الظروف بأي صورة، كارتفاع أسعار الوقود مثلاً، وكيف سيؤثر ذلك على هوامش ربحك، وقدرتك على مواصلة العمل.

أعتقد أيضاً أنني تعلمت الكثير من مهارات القيادة من خلال خدمتي في الجيش، ففي الجيش تعلمنا أهمية الاعتماد على مرؤوسينا في تنفيذ المهام. هذه أفكار معروفة ومقبولة الآن، ولكنها لم تكن كذلك في السبعينيات والثمانينيات من القرن المنصرم. أستطيع إذن أن أعطي تعريفاً قصيراً للقيادة على أنها (القدرة على الحصول على جهود الأفراد بمحض إرادتهم وببرضا كامل ومبادئ تلقائية منهم).

لتحقيق ذلك لا بد من التواصل مع الموظفين ومعرفة آرائهم، فالوظفون يريدون دائماً أن يعرفوا ما يجب أن يقوموا به، وكيف يقومون به، وماذا سيعود عليهم إذا ما قاموا به. نقدم في ديدلس الكثير من برامج المكافآت والحوافز، وكلها صور للتغيير عن تقديرنا لجهود موظفينا. فنحن لا نوصل الرمال والحصى،

في الثلثينيات والأربعينيات من القرن الماضي، كان المديرون في شركة فورد للسيارات يعتبرون الضحك خطأً وسلوكاً مشيناً يستحق من يرتكبه العقاباً. وكان من نوعاً التحدث بين العمال، حتى في أوقات الراحة، وكانت مهمّة أو الصفير أو الابتسام تعتبر نوعاً من التمرد أو العصيان.

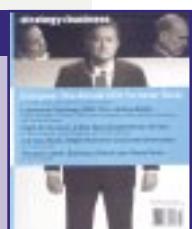
يرصد ديفيد كوليوزن، أستاذ التعلم الاستراتيجي ومهارات القيادة الإدارية في جامعة لانكستر البريطانية كيف كانت المؤسسات ترى الفكاهة والضحكة مشكلات إدارية. ولكن هذه النظرة لا تقتصر على الشركات فحسب، فمن وجهة النظر التاريخية، درجت كل أشكال السلطة في المؤسسات الاجتماعية الأخرى على تأثير من يثير المرح والفرح والفكاهة في بيئة العمل والأماكن العامة. فمثلاً حرم أفلاطون المرح والضحكة نهائياً في الأكاديمية التي أنشأها.

يقول كوليوزن: «حظيت العلاقة المعقّدة بين المرح والسلطة والإدارة دائمًا بالاهتمام، وتزايد هذه الأهمية بصورة خاصة عند الحديث عن الأعمال والشركات».

ويقول أيضاً: «على عكس الصورة التي قدمتها نظريات التنظيم والإدارية بأن الموظفين يعملون أكثر في الأجواء الملتزمة والمنضبطة، فإننا سنجد أن المرح يوجد أينما تجمع البشر للعمل وكمبّ الرزق، وهو جزء أساسي من هذا التجمع، لأن للمرح والفكاهة وظيفتها الهامة». فبالنسبة للعمال والحرفيين يعمل

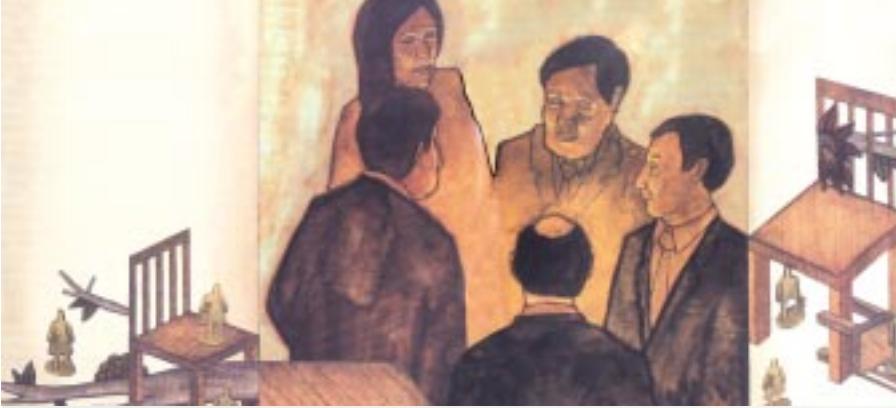
## المصدر:

Leading by laughing  
By : David L. Colinson  
Strategy +Business  
Issue 31, Summer 2003



# مراكز القوى ومجموعات الضغط في المؤسسات:

## هل أنت منهم أم عليهم؟



المؤسسة يجب أن تنسق مع أهدافهم، وأي خطوة في غير هذا الاتجاه، ستواجه بالمقاومة، إذ أن الموظفين الآخرين سيطوعون بمقاومة تلك الخطوة، وكان وظيفتهم تحتم عليهم ذلك، حتى لو أعلن أفراد مركز القوة غير هذا. فإذا كنت ترأس واحدة من هذه الشركات، ولم تستطع تحديد عناصر مركز القوة وأهدافه، فإن سيطرتك على دفة الأمور ستكون صعبة. وفي هذه الحالة سيكون أمامك خيارات، إما أن تزيح أحد أفراد مركز القوة، وإما أن تأمرهم بالانصياع لك كلية في السر والعلن، فإن لم تفعل ذلك، ستفلت الأمور من بين يديك.

لسوء الحظ، أن مراكز القوة ظاهرة لا فكاك منها، فإن كان أداء هذه المجموعة جيداً، فإنهم سيساعدون المؤسسة على التحرك للأمام، والعكس صحيح. والجدير باللاحظة هنا هو أن مجرد إمساك هذه المجموعة الصغيرة بتلابيب الشركة، وقدرتهم على التأثير على توجهها أمر خطير، لأن مراكز القوى تتتحول في بعض الأحيان إلى «مافيا» مؤسسية تستغل كل مواردها وتوظفها لخدمة مصالحها الذاتية. ولعل هذا ما يفسر لماذا تبدل شركة ما كل طاقاتها حتى تحقق النجاح ثم تفقد هذا كله على اعتاب صفتة غير مدروسة لشراء شركة أخرى، أو ما شابه. كما يفسر لماذا تغدق مراكز القوى على نفسها في بعض المؤسسات من ميزانية الشركة بصورة لا تناسب إطلاقاً مع سياسات الإنفاق والموارد المتاحة. ليس معنى هذا أن مراكز القوى هي دائماً شرط مطلق، بل معناه أنه لابد لكل رئيس مؤسسة أن يحدد هذه المجموعة، واهتماماتها وأولوياتها، والا تأثر أداء المؤسسة سلباً، إلى درجة تهدیده هو في النهاية فيفقد وظيفته.



### كيف تتضخم مراكز القوى

ثمة شيء جدير بالاهتمام في فضيحة «إنرون» غير حجمها وسرعة حدوثها، وهو أن أبطال هذه الفضيحة كانوا، قبل انكشافها، يفخرون كثيراً بأنهم من المجموعة التي تمثل مراكز القوى في الشركة، ليتضح بعد ذلك، وتحديداً في شهر نوفمبر 2001 أن ما كان يميز هذه المجموعة حقاً هو معرفتهم بالشركات غير المشروعة التي كانت تضلل وتغطي خسائر الشركة.

دقّق النظر فيما يحدث حولك وستجد أن شركتك كغيرها من المنظمات لا تخلو من بعض المجموعات الهامة والخاصة والتي تشكلت تلقائياً أو بتحيطه مسبق وأصبحت تمثل «مراكز قوة» و«مجموعات ضغط». تحظى هذه المجموعات بمزايا استثنائية وكأن الشركة قد أنشئت فقط لإشباع رغباتهم وأولوياتهم، وأن إرضاءهم يسبق - أحياناً - الاهتمام بإرضاء العملاء أو تحقيق الأرباح، أو الابتكار أو حتى الحفاظ على الشركة وزيادة قدراتها التنافسية.

وعلى الرغم من أن أسماء أعضاء مثل هذه المجموعات (مراكز القوى) لا تنشر في قوائم خاصة، ولا يعتقد أعضاؤها اجتماعات خاصة إلا أن هذا لا ينفي وجودها، في أذهان الموظفين الآخرين على الأقل. وعندما تقدم إدارة الشركة على اتخاذ أي قرار، فلا يغيب عن بال المديرين صالح هذه المجموعة وردود أفعالها المحتملة، وحتى موافقتها من عدمها. ولكن من جهة أخرى، يعتبر الحديث عن هذه المجموعة من المحرمات، وهذا يناقض لب الفكر المؤسسي المبني على أساس أن كل الموظفين شركاء في صنع النجاح، وبالتالي أحقيتهم في جني ثماره. ولكن الحقيقة تبقى أن الشركة تحابي مجموعة صغيرة من الموظفين على حساب باقي موظفي الشركة.

يختلف شكل مراكز القوى باختلاف حجم المؤسسة. عندما تكون شركة صغيرة وحديثة العهد، يكون مركز القوة أحد المؤسسين مع أحد الموظفين الأولين. وفي المؤسسات الكبيرة مثل جنرال إليكتريك أو بروكتر آند جامبل ، نجد الكثير من مراكز القوة المنتشرة في كل الأقسام والفروع، وهي تتنافس من أجل لفت انتباه مركز القوة الأهم الذي يقع على مقربة من يدور حول الرئيس التنفيذي للشركة.

عندما تقدم المؤسسة على إضافة نشاط جديد، أو شراء شركة أخرى، فإن هذا غالباً ما يكون بإيعاز من أحد أو كل أفراد مجموعة مركز القوة، حيث يتصرفون على أساس أن أهداف

هي رسالة عدم الرضا التي قد يديها أحد أفراد مراكز القوى بأبسط وسائل التعبير، ولكن يكون لها أكبر الأثر على باقي الموظفين حتى يزيلوا أسباب عدم الرضا هذه. حيث يتخذ الموظفون خطوات تتعارض أو - على الأقل - لا تتوافق مع الأهداف الكبرى للمؤسسة.

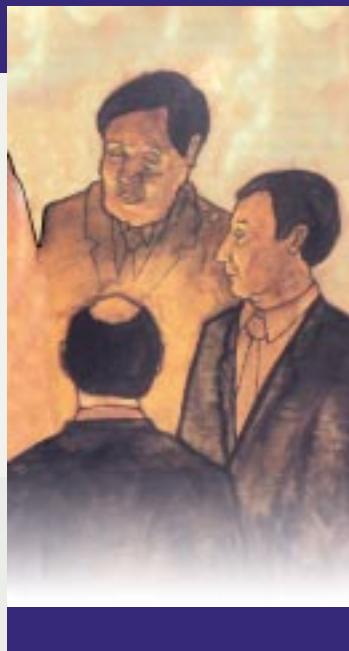
لن تستطيع تجريد مراكز القوى من فاعليتها بفرمان إداري. ولابد أن تصمم لموظفيك نموذجاً وقدوة بديلة يتبعونها، ومرة بعد مرة وبوما بعد يوم، تترسخ في عقول موظفيك القدوة الجديدة. فالعنصر الأهم في أي تواصل هو الثقة التي تُبني عبر الزمن وليس هناك طرق مختصرة للوصول إليها.

الخطوة الثانية لإعادة مراكز القوى إلى جادة الصواب، هي إعادة هيكلة المؤسسة. في الشركات الناجحة التي تعاملت معها، رأيت رؤساء الشركات يحرصون على توسيع نطاق مجموعة مراكز القوى، مما يعني أن الأسرار المالية للشركة لن تكون معلومة لحفنة صغيرة من الأفراد فحسب، مما يقلل احتمالات العبث أو التلاعب. ومن المهم أن تشمل مراكز القوى خليطاً متنوعاً من الأفراد المختلفةين في النوع والعرق والجنسية، ولهذا أهميته، لأنها يبعث بر رسالة ضمنية إلى موظفي الشركة، بأنه ليس ثمة محاباة لجنس أو جنسية على غيرهما.

ويحتاج التعامل مع مراكز القوى إلى الحنكة. فمن ناحية ليس من السهل أن تدفع بأعضاء جدد داخل مراكز القوة، وليس من المنطقي من ناحية أخرى أن تكتفي بمنهم مناصب شرفية بلا وظائف حقيقة درءاً

لشروطهم. ولهذا فإن أول خطوة لتهيئة مراكز القوة لاستقبال أعضاء جدد هو أن تؤكد على أهمية الحوار وإثارة الأسئلة عن نطاق الاختلاف والاختلاف في آداء المؤسسة. فهذا هو المدخل الوحيد الذي يمكن للأفراد الآخرين أن يوسعوا من حلقة

مجموعة مراكز القوة. والحلقات عندما تتسع تضعف، وعندما تضعف لا تعود مراكز قوى، لأنها تصبح بحاجة للتعاون والتفاعل مع غيرها حتى تقوى على الصمود.



إن الدرس الذي يجب تعلمه من فضيحة بحجم إنرون هو أن مراكز القوى، بما أوتيت من صفات خاصة، تبقى أكثر ميلاً للانحراف عن الجادة، وقد لاحظ الطبيب النفسي والاستشاري (شارلز هامدن تيرنر) ظاهرة غريبة في هذا السياق أسمها «ظاهرة التكبير» حيث أن كل تعليق أو فعل أو حتى حركة جسدية تصدر عن أحد أفراد مراكز القوى، يحدث له تكبير متواصل، بحيث تصل تلك الحركة العابرة للموظفين الآخرين على أنها أمر واجب التنفيذ.

وقد أوضحت أبحاث علم النفس أن هذه ظاهرة واسعة الانتشار، فالأطفال يتبعون الحالة المزاجية لأمهاتهم، وكذلك طريقة في التعبير وحتى في رغباتهم غير الوعية. ويحدث نفس الشيء للموظفين تجاه أفراد مراكز القوة. قد يكون هذا مفيداً في دفع عجلة الخلق والابتكار للشركة إذا ما وظف أفراد تلك المجموعة ميزاتهم الفريدة في التشجيع على الابتكار والإنجاز. ولكن المشكلة هي أن هذه المجموعة يمكن أن تمارس وتدعم الخداع والتضليل إذا ما كان الآخرين هما الأهم في تحقيق أهداف المجموعة وأولوياتها.

## النجاح:

**«الوسيلة الأكيدة لتحقيق النجاح، هي أن تقدم دائمًا ما هو أفضل، بل وأكثر من المتوقع منه. مهما كانت المهمة الموكلة إليك بسيطة».**

## الحكم:

**«لا تسمح لأحد أن يقلل من شأن ما تفعل. لا تجعل أي شيء خارجي يؤثر عليك. وقتك ثمين فلا تضنه في مقاومة أشياء تافهة كالكراء والغيرة والحقد. احرص على حياتك التي يمكن أن تنتهي بسبب بسيط. فالله وحده قادر على خلق وردة، لكن طفلًا غرًا صغيرًا يستطيع أن يقطفها».**

## كيف تروض مركز القوة في مؤسستك؟

تستطيع مراكز القوى أن تسير بالمؤسسة على طريق السلامة أو الداما. وقد أفلح رؤساء الكثير من الشركات في أن يمهدوا الطريق لمراكز القوى لأن يساعدوا في العبور بالمؤسسة إلى السلامة، لأن تلك المجموعة أصبحت قدوة للجميع. ولكن لتحقيق هذا، لا بد من تحديد أولويات هذه الفئة.

لترويض مراكز القوة، لابد أولاً أن تزيل التشوش وتنزع «التكبير» الذي يرتبط بحركات وكلمات أفراد هذه المجموعة. من أهم الرسائل الضمنية التي تنتقل و تكبر عند الموظفين،

## المصدر:

Are you in with the in crowd?  
By Art Kleiner.  
Harvard Business Review, July  
2003  
Pages: 86-92



## الخلطة السرية للمشروعات الحكومية ودفاترها المالية

يلحظها أحد. فمثلاً في حالة نفق «تشانل» وهو واحد من المشاريع بالغة الضخامة هنا في بريطانيا، أوضحت دراسة أجرتها جامعة (كنت) أنه بعد مرور 5 سنوات على هذا المشروع فإنه لا تكاد تلحظ له أي آثار اقتصادية مباشرة أو حتى غير مباشرة.

### السؤال هو:

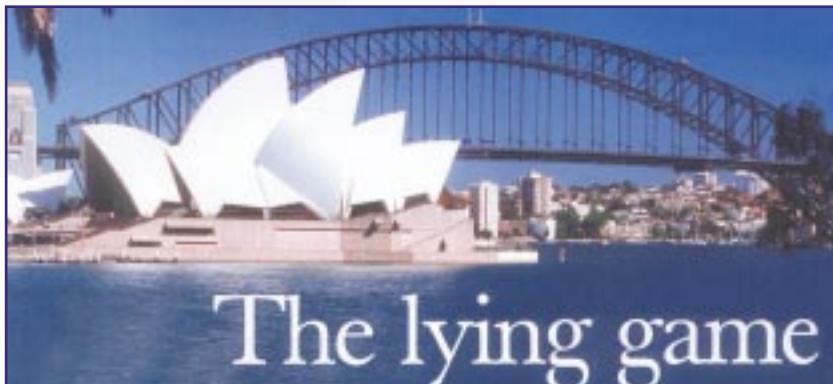
هل القائمون على مثل تلك المشروعات «يطبخون» الأرقام بصورة مقصودة؟ في أغلب الأحيان الإجابة هي نعم. الدليل على ذلك أن دراسة ما أنشئ من مشاريع في الأعوام السبعين الماضية يشير إلى زيادة مطردة في النفقات، وتناقض مطرد في العوائد أيضاً، وهذا يعني أن أحداً من منفذي تلك المشروعات لم يقرأ سجلات المشروعات الماضية. وهذا يعني أحد أمرين:

\* إما أنهم غير أكفاء، وهذا احتمال ضعيف.

\* وإما أنهم يطبخون الأرقام حتى يحصلوا على المكافأة على المشروع.

الغريب في الأمر هو أنهم يعتقدون أنهم يفيدون المجتمع بهذه المشروعات، وأنهم في سبيل تحقيقها لا يأس من بعض التلاعب بالأرقام، نفس التبرير الذي استعمله أبطال فضيحتي إنرون وورلد كوم المدوين.

علقت إحدى المجالس على الدراسة التي أعدناها قائلة أن ما يحدث هو صورة من «الكذب الضمني الخفي»، فأولاً ما إن يحصل المشروع على الموافقة حتى تهبط أنصبة الكعكة على المهندسين والقاولين ورجال البناء، وملوك الأرضي والمحامين والبنائين وغيرهم، وثانياً هو أن كلاً من السياسيين والاقتصاديين



والإعلاميين يتقبلون الأرقام التي يدللي بها القائمون على المشروعات باعتبارها مسلمات، وشينا فشيئنا يصدق القائمون على المشروع كذبتهم.

يقول بعض ذوي النوايا الحسنة، بأنه لو تم عرض الأرقام الحقيقة للمشروعات لما حظيت بالموافقة، ولما حظينا ببن معماري راق مثل ذلك الذي نراه في أوروبا سيدني مثلاً (حيث زادت النفقات عن المخصصات بـ 14 ضعفاً)، ولكن هذا منطق مقلوب يسهل الرد عليه، فهناك الكثير من المشروعات

عندما أعلنت عن نيتها القيام ببحث عن النفقات الباهظة في المشروعات الحكومية الكبرى، تلقيت تحذيراً من أحد كبار الرسميين البريطانيين يحذرني من خطورة الإقتراب من سياسات البناء والإنشاء والتطوير ونفقاتها الباهظة. وقد شجعني هذا التحذير على القيام بدراساتي العلمية بسرعة، لأن تحذيره أكد فرضياتي البحثية من أن معظم المشروعات الحكومية تتجاوز ميزانياتها ولا تحقق أهدافها.

### ما هي المشروعات يتم تنفيذها؟

ليس بالضرورة المشروعات الأفضل أو الأهم، بل المشروعات التي يتفنن القائمون عليها في رسم صورة مضللة لها عن النفقات الصغيرة والعوائد الكبيرة، والبيئة النظيفة. وقد شملت دراستنا استبيانات لمائتي المشروعات في أكثر من 20 دولة. يبدو أن هناك «خلطة» يعرفها معظم القائمين على مثل تلك المشروعات، ويعرفون كيف يولفونها ويطبخونها وياكلونها، وهي:

حسابات للنفقات مخففة وغير دقيقة

+ حسابات عوائد وفوائد مبالغ فيها

+ حسابات تنمية اقتصادية افتراضية أو خالية مبالغ فيها

= الموافقة على المشروع

حتى لو كان هذا يعني الكذب على البرلمانات ووسائل الإعلام.

وتكون النتيجة زيادة باهظة في النفقات عن الميزانية المعتمدة والتأخير في تسليم المشروعات، إضافة إلى عوائد لا تتحقق أبداً، ثم تلوث البيئة الذي يزيد الطين بلة مثل هذه المشاكل هي من العمق والضخامة

بحيث تعادل فضيحة شركة إنرون مثلاً، ولكنها، للأسف، لا تحظى بنفس التغطية الإعلامية. فمن الطبيعي لمشروعات هذه الأيام أن تتخطى الميزانيات المرصودة لها بنسبة 50% وقد يصل الأمر إلى 100% في بعض الأحيان، ويؤدي هذا إلى ما يمكن أن نسميه «الدارونية المukoسة» حيث البقاء لغير الأصلح!

ويبدو أن ما يعدنا به القائمون على هذه المشروعات من فرص عمل جديدة أو تنمية اقتصادية لتبرير الملابس المهدمة، تبدو تلك الوعود محض هراء لأنها نادراً ما تتحقق، وإن تحققت فإنها تكون من الضآللة بحيث لا

والاستعانة بجهات محايدة من المهندسين والخبراء الاقتصاديين، وأن نفعل هذا بسرعة لأن هذا الخداع يستنزف الملايين من الميزانيات الحكومية التي كان يمكن أن توجه لها هو أفعى للجميع.



## المصدر:

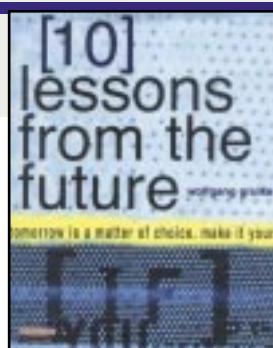
The Lying Game  
By Brent Flyvbjerg  
EuroBusiness

June 2003 Volume 5 Issue 1



الناجحة في شتى القطاعات، أو حتى التحف المعمارية، التي أنجزت في الحيز الزمني والإنفاقي المحدد لها، مثل برج إيفل ومبني الإمبائي ستيت على سبيل المثال. فليست المشكلة في عدم وجود مشروعات جيدة، إنما المشكلة في عقلية هؤلاء الذي يشوهون وعيينا، من خلال تصوير مصغر للنفقات ومضخم للعائدات، فيرثكون قدرتنا على تقرير أي المشروعات يستحق التنفيذ وأيها يستحق التأجيل أو الرفض.

لعلاج مثل هذه الخداع، لابد من تجريد هؤلاء من الثقة.



## الدرس الثاني: تغير... قبل فوات الأوان

لا تنتظري حتى يأتي منافسك  
فيعلمونك كيف كان يجب أن تعامل  
عملائك. خذ المبادرة، قبل أن يفوت الأوان.  
ليس بمقدورك أن تتخطي فكر هؤلاء المنافسين الشباب  
الذين يقفزون في سوقك بين الفينة والأخرى، تستطيع ذلك فقط  
إذا كنت مستعداً لتفكيك وتركيب مؤسستك تحسباً للعواصف.  
حتى أذكر وأجرأ الشركات من الممكن أن تتحول إلى ببروقراطيات  
عقيمة إذا ما انساقت وراء ما تحققه من نجاح. على تلك  
المؤسسات أن تعيد تشكيل نفسها في كل مرة تبلغ تكنولوجيا  
جديدة على الساحة.  
ولعل أسوأ وقت لاتخاذ قرار هو عندما يكون الوقت قد مضى،  
ذلك عندما تكون الخيارات المتاحة محدودة ومحددة.



## المصدر:

10 Lessons From The Future Author: Wolfgang Grulke  
Financial Times - Prentice Hall 2001

## المليونيرات .. يزيدون وينقصون

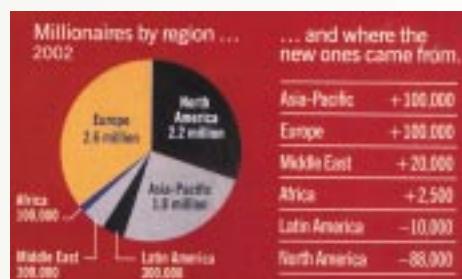
والجنوبية (في الولايات المتحدة، تناقص عدد أصحاب الملايين 100 ألف شخص، ليصل عددهم إلى 2 مليون ملionario).

حدثت زيادة في عدد أصحاب الملايين عالمياً بمقدار 7.2% عن العام الماضي، ليصل بذلك عدد أصحاب الملايين في العالم إلى 7.3 مليون ملionario حول العالم، وهذا هو أصغر معدل زيادة منذ 7 سنوات، وهو عمر إصدار هذا التقرير.

11

حسب تقرير نشرته مؤسستا كاب جميوني إرنست آند يانج، وميريل لينش الماليتين، فإن أغنىاء العالم يزدادون غنىًّا، ولكن ليس في الولايات المتحدة

عدد أصحاب  
الملايين تزايد في  
عام 2002 في  
كل مناطق  
العالم، باستثناء  
أمريكا الشمالية



## تعليم القطاع الخاص

كنا تحدثنا في (اتجاهات) العدد الماضي عن ضرورة خصخصة القطاع الخاص في دبي. المقصود بهذه العبارة هو ضرورة تطوير القطاع الخاص لمواكبة المتغيرات المحلية والعالمية وزيادة الميزات والقدرات التنافسية للمجتمع ككل.



السهولة والسرعة والسلسة والبساطة ليست دائماً مؤشرات إيجابية. سهولة فتح مكاتب وشركات وبده مشروعات استثمارية في دبي حققت نتائج رائعة. ساعدها على ذلك قيادات ذات رؤية وإدارات حكومية ذات رسالة. إلا إن بعض السلبيات رافقت ظاهرة النمو العددية للمؤسسات والمشروعات الاستثمارية غير المقادرة والوجهة حكومياً.

رؤيتنا الخاصة في إدارة.كوم نابعة من خوضنا في مجال التدريب والتعلم المستمر على مدى السنوات الاثنتي عشر الماضية. فقد لاحظنا بعض الظواهر السلبية التي واكبت النمو السريع للمشروعات الخاصة المتوسطة والصغيرة. وهي أساساً نابعة من ضعف التكوين والإرتباك الإداري لأصحاب تلك المشروعات، واعتمادها على عماله غير مدربة وغير مؤهلة إدارياً.

ولا يستدعي تطوير مهارات وتفعيل قدرات أصحاب المشروعات المتوسطة والصغيرة إعادة نظر شاملة في سياسات جذب الاستثمار. بل يمكن تغيير مفاهيم ونظارات رجال الأعمال القادمين لأسواق الإمارات ولغيرها من الأسواق العربية بإلزام هؤلاء بالحصول على جرعات مقننة من التدريب الإداري المكثف لهم ولوظيفهم.

ستعمل هذه الاستراتيجية في عدة اتجاهات وتحقق جملة أهداف في نفس الوقت. فهي أولاً ستزيد مستوىوعي الإداري وتكتسب المستثمرين والمديرين مهارات جديدة. كما سترسخ فيهم الإيمان بأهمية التدريب ودوره في تنمية أعمالهم وزيادة إنتاجية موظفيهم. وستوحى لبيوت الخبرة المحلية بأفكار عالمية وتقدم لها فرصاً أكبر لتغيير مناهجها ونماذجها التقليدية التي بدأت تعاني من القصور والفتور.

### من البرامج الأساسية التي على المستثمرين الواضحة الصدول عليها:

- \* التفكير والتخطيط والاستراتيجيات.
- \* القيادة والإدارة الفعالة للذات والعلاقات.
- \* مهارات الكتابة الإدارية باللغتين العربية والإنجليزية.
- \* مهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين.
- \* المفاهيم الحديثة للجودة الشاملة.
- \* دراسات الجدوى وبحوث التسويق.
- \* المحاسبة لغير المحاسبين.
- \* تخطيط وتنفيذ وتقدير العملات الإعلانية.

الموضوعات السابقة مجرد أمثلة واقتراحات مبدئية، على أن يتم تحديدها بصفة نهائية بعد دراسة مبدئية. وأن يتم الاختيار من بينها بعد دراسة احتياجات المشروع والمهارات والكفاءات والجدران الإدارية للأصحاب ومبريه. أما بعد الاستراتيجي غير المنظور لهذه الفكرة، فهو حفظ المعينين على إعادة النظر بالتدريب الإداري واستراتيجياته وأساليبه. مما سيؤدي إلى إعادة الاعتبار للعملية التدريبية برمتها، بعد أن أحاط بها بعض العمالء، وشووها بعض الدخاء، وصارت في بعض حالاتها أشبه ما تكون بالشمعة الإدارية.

## نشرة إدارية شهرية

### تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي  
(شعاع)



تقديم للقارئ العربي

أفضل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية.  
توزيع على المشتركين فقط.

### رئيس التحرير

نسيم الصمادي

### المحررون

آسر حطيبة

وليد خليل

### تصميم

عماد عادل توفيق

### الاشتراك في «المختار الإداري»

### شركة «شعاع»

ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع

تلفون : 20 2 2633897

تلفون : 20 2 4036657

تلفون : 20 2 4025324

فاكس : 20 2 2612521

مكتب الاسكندرية : 03 4254353

Email:nasim@edara.com

### المكاتب:

الأردن- شعاع ت : 5510492

5534291 - عمان

الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 29771111 ف : 29771110 - دبي

السعودية - شركة مصادر الواقع ت: 4749887-4749929

السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147

اليمن - سكاي نت ت : 206949 - صنعاء