تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والبحوث الجامعية.

كانون أول
ديسمبر (2004 م)
ذو القعدة (1425 هـ)

السنة الثانية عشرة

العدد الرابع والعشرون

العدد 288

www.edara.com

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

للمشتركين فقط

nasim@edara.com

قيادة

العادة الثامنة

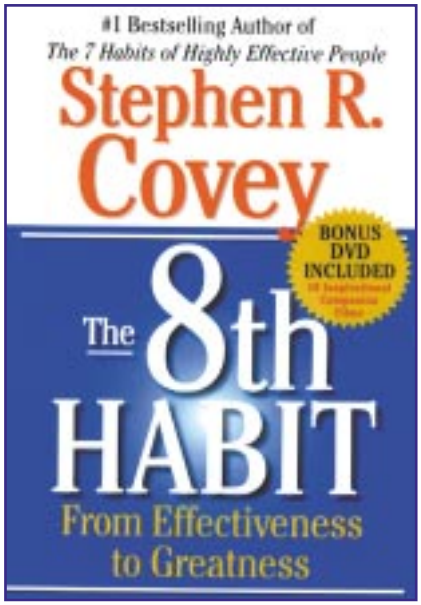
"اكتشف صوتك والهم الآخرين ليكتشفوا أصواتهم"

من الفاعلية الذاتية إلى النبالة المؤسسية

تأليف : ستيفن كوفي

كلمة الناشر:

إذا لم تكن قرأت كتاب أو خلاصة كتاب «**العادات السبع لأكثر الناس فاعلية**» لـ "ستيفن كوفي"، فإننا نرجوك أن تفعل. اقرأ العادات السبع قبل أو بعد هذه الخلاصة. وفي كل الأحوال فإنك ستعرف كيف وصلنا بلغة الإدارة إلى أعلى وأرقى درجات الروعة والإبداع. فهذا المستوى من الفهم والمعايشة والصياغة، لا يصله إلا "شعاع". نحن فخورون بما نقدمه لكم هنا، وسعداء بكم ولكم، لأنكم - عملاءنا الكرام - أول من تقرءونه.



ما هي العادة الثامنة؟

تتكون العادة الثامنة من شقين :

- ابراز قدراتك وتميزك أو صوتك الخاص.
- إلهام الآخرين ليبرزوا قدراتهم أو أصواتهم الخاصة.

العثور على صوتك يعني أن تشارك في عمل يوظف مواهبك ويشعل حماسك. وهو يعني العثور على قدراتك الأكثر ارتباطاً بذاتك وصفاتك. وبهذا يصبح الصوت كناية عن جوهر الكيان الإنساني. فهو نقطة التقاء المواهب والحماس والوعي والحاجة وبهذه الطريقة، فإنك تنتقل من الفاعلية إلى النبالة.

من الفاعلية إلى النبالة

- إدارة الذات + العمليات = فاعلية ذاتية أو شخصية.
- إدارة الذات + العمليات + الناس + المؤسسات = نبالة مؤسسية.

تلك هي المعادلة الجديدة التي يطرحها عصرنا الحالي أو عصر ثورة المعلومات. الفاعلية تخص الموظفين والمرءوسين أما النبالة فتخص القادة والرؤساء. فقيادة المؤسسات تتطلب ما هو أكثر من الفاعلية. فهي تتطلب مستوى من النبل والسمو لقيادة الآخرين، بدلا من التوقف عند قيادة الإنسان لذاته وعملياته، دون قيادة الناس والمؤسسات التي تجمعهم والمجتمعات التي تضمهم.

القيادة الرباعية

قبل وصول البشر إلى عصر المعلومات الحالي مروا بعصور انتقالية كثيرة، بدأت بعصر الصيد، حين كان الإنسان

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية و الإنجليزية

This publication is available in both Arabic and English.

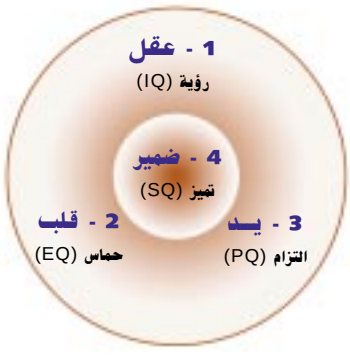
يعيش على صيد وقطف ما يصادفه في طريقه دون خطة. تلا ذلك عصر الزراعة، ثم عصر الصناعة. في كافة هذه العصور كان أهم ما في العاملين هو أياديهم وأجسامهم. أما في عصر المعلومات الحالي، فإن أهم ما في العامل أو الموظف هو الإنسان نفسه، أي عقله وذهنه وضميره وروحه وقدرته على التعامل والعمل مع زملائه ورؤسائه وخدمة عملائه.

ويتبين لنا هنا أن الإدارة في عصر المعلومات، لا بد أن تنتقل من إدارة أيدي وأجسام الموظفين إلى إدارة عقولهم وقلوبهم، أيضاً. فقد أصبحت القيادة رباعية، بدلاً من ثنائية.

يتم ذلك من خلال التحول من القيادة الثنائية (قيادة الأيدي والأجسام) إلى القيادة الرباعية المتكاملة، بدمج كافة الأبعاد الإنسانية الأربعة (العقل - الجسد أو اليد - القلب - الضمير). وذلك كما يلي :

1. **البعد العقلي**: ودافعه الأساسي هو **(التعلم)**، وأعلى مظاهره هو **(الرؤية)** وهو يدل على الموضوعية والحسابات المنطقية، لأنه يتعامل مع موضوعات العلم والتعلم والتدريب وتطوير المفاهيم وتوضيح الرؤية، ويصلح لقياسه مؤشر الذكاء العقلي **(IQ)**.
2. **البعد الجسدي**: ودافعه الأساسي هو **(الحياة)**، وأعلى مظاهره هو **(الالتزام)** وهو يشير إلى **(اليد)** التي تعمل، ويدل على ديمومة العمل والالتزام بالمبادئ في التعامل مع الاحتياجات المادية الأساسية للحياة، ويصلح لقياسه مؤشر الذكاء الجسدي **(PQ)**.
3. **البعد العاطفي**: ودافعه الأساسي هو **(الحماس)**، وأعلى مظاهره هو **(القلب)** وهو يدل على التوق والحماس والمشاعر الإيجابية، وهو يتعامل مع موضوع المواقف النفسية والعلاقات والاتصالات الإنسانية، ويختص بالحماس في العمل والتعامل والشوق والتوق للعطاء، ويمكن قياسه بمؤشر الذكاء العاطفي **(EQ)**.
4. **البعد الروحي**: ودافعه الأساسي هو **(الضمير)**، وأعلى مظاهره هو **(التميز)** وهو يدل على أن الذات تلهم قدراتها وتميزها، لأنه يتعامل مع جوهر الحياة والمساهمة الحقيقية التي يشارك بها الشخص في العمل، ويختص برغبة الإنسان في ترك تراث يستحق البقاء، ويصلح لقياسه مؤشر الذكاء الروحي **(SQ)**.

عناصر القيادة الأربعة الشاملة للإنسان



هبات الميلاد:

تكمن قدرتنا على إبراز طاقاتنا وإطلاق أصواتنا في تمتعنا بهبات فطرية ولدنا بها أو ولدت معنا. فبذور النبالة موجودة في نفوسنا منذ مولدنا. فالإنسان يولد ومعه هدايا وهبات فطرية ضرورية لحياته ومستقبله. وهي غالباً ما تبقى مغلقة أو مغلفة دون توظيف، حتى نقرر نحن استخدامها، لأنه لا يمكن أن يستثمرها ويوظفها أحد غيرنا، فلا يمكن أن تمتد إليها يد إلا يدنا، وهذه الهبات الثلاث هي :

1. **حرية الاختيار**: وهي تتم في المسافة أو الفجوة الإنسانية الواقعة بين استقبال المثير والاستجابة له برد فعل إيجابي أو سلبي. (انظر الرسم)
2. **قوانين الفطرة الطبيعية** الثابتة في كل زمان ومكان والواضحة لكافة الأذهان.
3. **أنماط الذكاء الأساسية الأربعة وهي**: (الذكاء البدني، والذكاء العقلي والذكاء العاطفي والذكاء الروحي). أما الذكاء التنفيذي فيكتسبه الإنسان عبر تطورات حياته وبتراكم خبراته.

هناك دائماً مسافة بين المثير والاستجابة



العادة الثامنة ومضاداتها:

قال "فيكتور هوجو" : "ليس هناك ما هو أقوى من فكرة حان أوانها." فهي تصبح كالتنين الرهيب الذي يبتلع كل ما يعترض طريقه." وهذا هو حال العادة الثامنة التي حان أوانها مع التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات والاتصالات. فلم يكن الحديث عن العادة الثامنة مفيداً قبل دخولنا هذا العصر الرقمي العجيب. تختص العادة الثامنة بالقيادة. والقيادة ذات شقين :

- ✲ **قيادة الذات**
- ✲ **وقيادة المؤسسات**

وفي كل شق منهما عليك أن تتعامل مع دائرة إنسانية متكاملة. وفي هذا الصدد لديك دائرتان :

1- دائرة القيادة الرباعية للذات

2- دائرة القيادة الرباعية للمؤسسات

وتنطلق كلاهما من نجاحك في إبراز قدراتك وإطلاق صوتك، وإلهام الآخرين ليبرزوا قدراتهم ويطلقوا أصواتهم.

أولاً: القيادة الرباعية للذات

ومن خلالها و بتفعيلها وتشغيلها تبرز قدراتك المحورية. فلا يمكنك أن تساعد أحداً على النجاح قبل أن تساعد نفسك. فعليك أن تبرز قدراتك أولاً قبل أن تلهم الآخرين لكي يبرزوا قدراتهم. وهذا يشبه تماماً ما قلناه في العادة الخامسة من "العادات السبع" : أنه عليك أن تفهم الناس أولاً قبل أن تطلب منهم أن يفهموك. ولا يمكنك

عكس منطق هذه الدائرة. ولهذا السبب فهي تعمل بطريقة بديهية وفطرية!

دائرة تكامل الذات عبارة عن رحلة تتم في المجال الذاتي، تغادر وتتعارض مع التحيز لتصل إلى التميز. وعناصرها أربعة أبعاد ذاتية، هي :

1. عقل وآيته أنه (عالِم): وهنا يمتلك العقل رؤية واضحة عن الإمكانات الكامنة داخل الأفراد والمشروعات والمؤسسات وفي الأسباب. وتنتج الرؤية من قيام الذهن بالربط بين الحاجة الملحة والفرص المتاحة والإمكانية السانحة. والعقل العالم هو القادر على وضع خطط استراتيجية ذكية.

2. جسد و آيته أنه (ملتزم): فالالتزام يعبر عن قدرة الجسد على دفع ثمن تحويل الرؤية من الحلم إلى العِلم. ويتجلى هذا في قدرة الجسد على التعامل مع الحقائق الواقعية الباردة وإنجاز ما يستدعيه الأمر لتحقيق الأهداف. والالتزام عبارة عن امتزاج واندماج الرؤية بالعهد الذي تقطعه الذات على نفسها.

3. قلب وآيته (الحماس): الحماس هو الشعلة المتّقدة في الداخل. وهو الرغبة القادرة على إقناع صاحبها وتزيين ما تصوره له، ليندفع وراءه بكل حواسه. ويتجلى الحماس عندما تطغى الحاجة والرغبة الإنسانية على المواهب والإمكانات المتاحة فيندفع الإنسان لتحقيق رغباته وطموحاته غير عابىء بالمعوقات.

4. ضمير وآيته (التميز): وهو الحاسة الداخلية القادرة على الإنصاف والتمييز بين الغث والثمين وبين الأعوج والمستقيم وبين الأسود والأبيض وبين الحق والباطل. وهي تقود صاحبها إلى إقصاء الغث والإبقاء على الثمين، وإلى التفريق بين الحق والباطل.

المكونات الأربعة السابقة هي أقوى وسائلنا لإطلاق أصواتنا وإبراز قدراتنا.

الدائرة المعاكسة:

الدائرة المعاكسة هي التي تؤدي بالشخص إلى فقدان صوته، مما يعني فقدان قدراته وإهدارها. الدائرة المعاكسة تعمل على إبطال فعل وعمل القيادة الرباعية للذات وتؤدي بالتالي إلى الفشل. هذه الدائرة المعاكسة تنتمي إلى عصور الزراعة والصناعة وما قبل عصر المعلومات. وعناصر الدائرة المعاكسة أربعة أبعاد سلبية تؤدي إلى التحيز بدلا من التميز وهي :

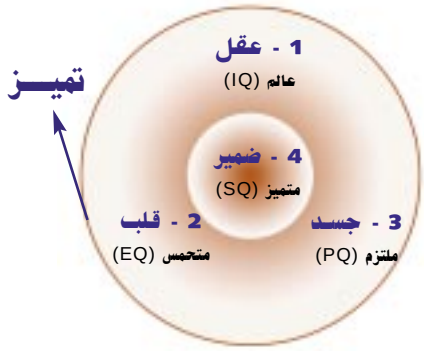
1- عقل ومصيبته أنه **(واهم)** وهو يشير إلى انقلاب الرؤية إلى نقيضها وهو الرؤيا، مما يضلل العقل، فيتحول من **(باحث)** إلى **(لاهث)**. فلا يتمكن من اللحاق بمجريات الأحداث ولا من التوافق مع متطلبات النجاح.

2- جسد ومصيبته أنه **(مستجم)** ونائم، وهو نقيض الجسد الملتزم أو الجسد القائم، مما يشير إلى انقلاب الالتزام إلى انغماس في الملذات الوقتية والعيش الدائم في اللحظات الحسية التي تعطل اليد وتوقف الجزر والمد. أي تؤدي بالجسد إلى الإنهاك وتؤدي بصاحبه إلى الهلاك.

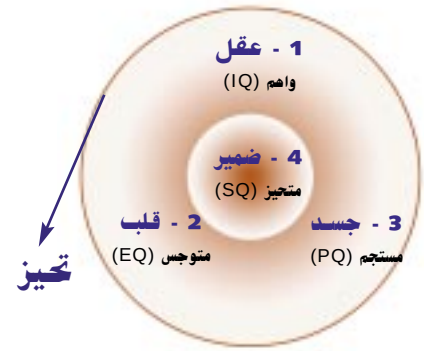
3- قلب ومصيبته أنه **(متوجس)** وهو نقيض القلب المتحمس، ويشير إلى انطفاء الحماس وانكفائه ليصبح خوفاً يؤرق القلب ويقتل الإحساس ويحول بينه وبين التوقد والانبجاس.

4- ضمير ومصيبته أنه **(متحيز)** وهو منغلق ومائل إلى الداخل فلا يتحول إلى متميز، بل يتحول من تميز الذات بقدراتها إلى التحيز لكل ما يصدر عن الذات حتى في أخطائها. وهو ما يؤدي إلى اتهام الظروف والآخرين بالعجز والنقص، وتبرئة النفس من الخطأ. (انظر الرسم بأعلى)

دائرة تكامل الذات: إبرازك لقدراتك



الدائرة المعاكسة: حجبك لقدراتك



ثانياً:

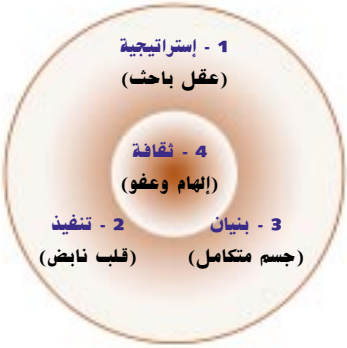
دائرة القيادة الرباعية للمؤسسات

كما أصبحت قيادة الذات رباعية الأبعاد في عصر المعلومات، أصبحت أيضاً قيادة المؤسسات رباعية الأبعاد. فلم تعد قيادة المؤسسات قاصرة على قيادة ثنائي الأرباح والعمليات، بل أصبحت رباعية تعتمد، على (عقل - وجسم - وقلب - وضمير) فسلوك المؤسسات (السلوك التنظيمي) لا يختلف كثيراً عن سلوك الأفراد، فما هو إلا محصلة أو مجموع سلوكيات الأفراد داخل تلك المؤسسات.

وبهذا تتكون المؤسسات من أربعة مكونات أساسية تقابلها أربعة أدوار قيادية، كما يلي :

1. عقل: وهو باحث وليس لاهث، وغرضه وضع **(رؤية)** وليس **(رؤيا)** لمسيرة الخطة الإستراتيجية، والدور القيادي الخاص به هو **(التخطيط)** ويقابله **(التخبط)**.

عناصر المؤسسة



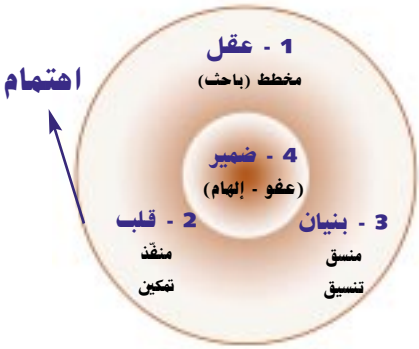
2. **جسم**: وهو عبارة عن بناء أو **(بنيان)** تنظيمي **(منسق)** وليس **(ممزق)**، وهدفه تناسق البناء التنظيمي، والدور القيادي الخاص به هو التنسيق ليمنع التمزيق.
3. **قلب**: وهو **(منفّذ)** وليس **(منكّس)**، وهدفه **(التفويض)** ليمنع **(التقويض)**، والدور القيادي الخاص به هو **(التمكين)**، ليمنع **(التخوين)**.
4. **ضمير**: وهو ثقافة المؤسسة، والدور القيادي الخاص به هو نشر ثقافة **(العفو والإلهام)** ليمنع **(العنف والاتهام)**.

وفي دائرة تكامل المؤسسات ينطلق القائد ليلهم الآخرين لإبراز قدراتهم المحورية. فهي رحلة قيادية في المجال الجماعي في العصر ما بعد الصناعي. تغادر فيها علاقتك مع مرءوسيك من الاتهام لتصل إلى الاهتمام والإلهام.

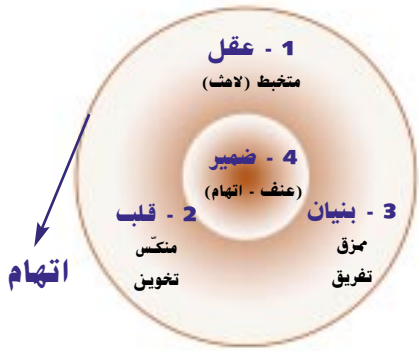
الدائرة المعاكسة:

الدائرة المعاكسة تؤدي بالمؤسسة إلى فقدان صوتها، وهو ما يعني فقدان طاقاتها وإهدار قدراتها. والدائرة المعاكسة تعمل على إبطال عمل القيادة الرباعية للمؤسسات، وتؤدي بها إلى فشل قيادي ذريع. وعناصر الدائرة

دائرة تكامل المؤسسات: إبرازك لقدرات الآخرين



الدائرة المعاكسة حجبك لقدرات الآخرين



المعاكسة أربعة أدوار قيادية سلبية تقابل الأدوار القيادية الإيجابية التي ذكرناها فيما سبق. فهي تؤدي إلى الاتهام بدلا من الإلهام، وهي:

1- **عقل (لاهث)** ومصيبته أنه ليس بباحث، وهو عكس العقل المخطط. مما يؤدي إلى **(التخبط)** والفشل في التخطيط الإستراتيجي.
2- **بنيان (ممزق)** ومصيبته أنه يمارس **(التفريق)** بدلا من التنسيق، وهو نقيض للبنيان المنسق، ويشير إلى انقلاب التنسيق بين الجهود والسياسات إلى تفريق.
3- **قلب (مقوض)** ومصيبته أنه يعاني من **(التخوين)** وهو نقيض القلب المفوض الذي يتمتع بالتمكين، ويشير إلى انقلاب التفويض الإيجابي إلى تقويض سلبي، مما يؤرق الموظفين بدلاً من أن يحفزهم.
4- **ضمير ينشر (الاتهام)** ومصيبته أنه لا يمارس الإلهام. وهنا يتحول الضمير المؤسسي من ثقافة العفو إلى ثقافة **(العنف)**. (انظر الرسم)

أدوار القيادة الأربعة: هناك أربع نقلات أو أدوار للقيادة المؤسسية الرباعية، هي:
(التخطيط – التنسيق – التمكين – الإلهام).
سنبدأ بالدور القيادي للإلهام أولاً، لأنه أخطرها جميعاً.

الدور الأول:
ثقافة الإلهام

على قادة المؤسسات أن يضربوا المثل والقدوة للآخرين. عليهم أن يصنعوا ويقنعوا بثقافة مؤسسية تتوازى مع رؤية المؤسسة وعملائها وتوجهاتها المستقبلية. وثقافة الإلهام تنشر الثقة قبل أن تحصل عليها أو تطلبها أو تتوقعها.

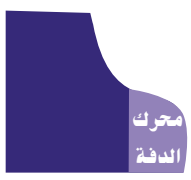
وثقافة الثقة تتعلق بضمير المؤسسة. ففي عصر الصناعة وما قبله كان الضمير المؤسسي ينشر ثقافة العنف والاتهام. أما في عصر المعلومات فالضمير المؤسسي يجب أن ينشر ثقافة العفو. ويتم تأسيس ثقافة العفو في المؤسسات وفق الخطوات التالية:

(خطوة أ): كن محرك الدفة:

حافة أو محرك الدفة هو الجزء الأكثر تأثيراً في عملية تحويل مسار السفينة أو الطائرة ككل. فكلما اتسع هذا الجزء واستطال زادت فاعليته.

عليك أن تهتم بإطالة هذا الجزء، كي تتمكن من تحويل اتجاهك بشكل جذري كلما رأيت ذلك ضرورياً. لقد كان غاندي محرك الدفة في الهند، فحول مسارها كله عندما حول أولا مساره الشخصي. كذلك في المؤسسات، نصادف من يمتلكون القدرة على تحويل المسار المؤسسي، وهم من يمكنهم قيادة الآخرين والتأثير عليهم وفيهم، بغض النظر عن منصبهم أو مواقعهم التنظيمية.

الدفة



أن تصبح محرك دفتك يعني أن تتخير أهدافك بنفسك وطبقاً لقيمك، وأن تتخير مستوى مبادراتك بناء على دائرة تأثيرك. فإذا

كانت المهمة تقع في دائرة تأثيرك فبادر بها على الفور، دون تأجيل. فالمبادرة هي تمكين الذات. واعلم أنه لديك دائما سبعة مستويات للمبادرة لتتخير بينها، في كل مرة.

والمستويات السبعة للمبادرة متدرجة كما يلي:

فهي تبدأ بـ :

"انتظر حتى يتم تكليفك رسمياً"، ثم

"استفسر"، ثم

"قدم اقتراحاً"، يليها

"افصح عن نواياك"، ثم

"بادر بشرط الإبلاغ عن كل خطوة"، ثم

"بادر بشرط الإبلاغ عن كل فترة"،

وأخيراً، "بادر وانجز" فقط، حيث تقع المهمة في مركز دائرة تأثيرك. بينما تتدرج بقية المستويات الستة السابقة مبتعدة عن مركز دائرة تأثيرك. وهكذا يمكنك اختيار مستوى مبادرتك تبعاً لدرجة بعد المهمة عن نقطة مركز دائرة تأثيرك.

(خطوة ب): كن أهلاً للثقة:

تتم هذه الخطوة بين دائرتي الأمانة والنزاهة الشخصية والكفاءة الفنية. فالشخص الأهل للثقة هو من يجمع بين الاثنتين في ثمرة جديدة هي الحكمة.

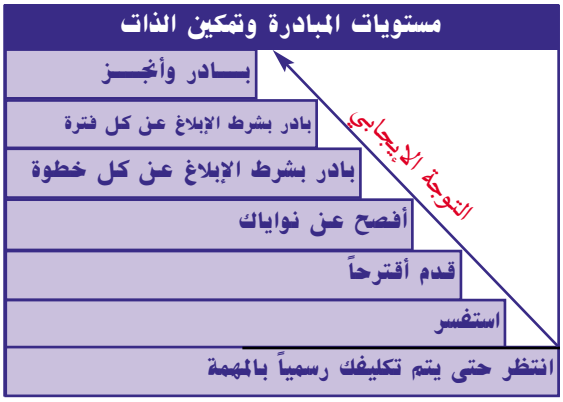
وفي هذا الصدد، يذكر أن طالباً ذكياً سؤل في أحد اختبارات التحاقه بكلية الطب : "أيهما تفضل : طبيباً كفؤاً لكنه غير أمين؟ أم طبيباً أميناً لكنه غير كفء؟" فأجاب بذكاء : "يعتمد ذلك على مجال التفضيل الذي نحن بصدده : فإذا كنت بصدد إجراء عملية جراحية حتمية ؛ فسأفضل الطبيب الكفء على الطبيب الأمين. أما إذا كنت بصدد تقدير ما إذا كانت حالتي الصحية تستدعي إجراء العملية الجراحية أم لا ؛ فسأفضل الطبيب الأمين على الطبيب الكفء."

فالأمانة وحدها تصبح ذات مصداقية في مجالها، وهي محل ثقة. كما أن المهارة أيضاً لها مصداقية في مجالها، وهي إحدى مؤهلات الثقة.

ولهذا يكون الحل الأمثل هو الجمع بين الاثنتين ما أمكنك ذلك، مع تفادي الوقوع في الطرف السلبي لأي منهما. كأن تتمسك بالأمانة دون المهارة، أو تتشبث بالمهارة دون الأمانة.

(خطوة ج): تعامل بعقلية (ربح / ربح) أو لا تتعامل:

لتتم كل تعاقداتك وتعاملاتك بناء على مبدأ (ربح - ربح). فإن لم تجد هذا المبدأ قائماً فانسحب فوراً. عليك أن تستخدم بديل الانسحاب كلما أحسست بأن مكسب أحد الأطراف يؤدي إلى خسارة الطرف الآخر. فإن جبنت عن الانسحاب فسيعتبر الطرف الآخر ذلك إشارة منك على الموافقة، فيدخل معك في تعاقدات وتعاملات تقوم على مبدأ (ربح - خسارة)، حيث يؤدي مكسبه إلى خسارتك، أو العكس. وبذلك فأنت تفسد مصالحك وتسمح له بأن يفسد العلاقة بينكما ويخسر ضميره.



(خطوة د): ابحث دائماً عن البديل الثالث:

ليس البديل الثالث هو الحل الذي تقدمه أنت باعتبارك طرفاً في العلاقة. وهو ليس الحل الذي يقدمه الطرف الآخر. بل هو الحل الذي تتوصلان إليه معاً، ليحفظ لكل منكما الحد الأدنى الذي يحقق لكما علاقة تقوم على مبدأ (ربح / ربح).

البديل الثالث يشبه نقطة المنتصف بين رأيك والرأي الآخر. وهو يشبه قمة المثلث، التي ترتفع فوق قاعدتين فتخالفهما في المكان ولكن لا تخالفهما في المستوى.

النوايا السيئة ليست ذريعة .. والنوايا الطيبة ليست عذراً:

يظن أغلب الناس أنك لكي تنجح في التوصل للبديل الثالث، فإن الطرف الآخر يجب أن يفكر بنفس الطريقة. إلا أنه يكفي أن يفكر أحد الطرفين فقط بالتوصل إلى البديل الثالث، ويقوم بدوره في إقناع الطرف الآخر.

وفي أغلب الأحوال فإن الطرف الآخر يتقبل البديل الثالث. وهنا يجب على طرف واحد فقط أن يقوم بإعداد الطرف الثاني نفسياً لتقبل البديل الثالث.

خطوتان للوصول إلى بديل ثالث:

يستدعي الوصول إلى البديل الثالث المرور بتحولين أساسيين هما :

* **التحول من التصادم إلى التفاهم:** وفيه يقوم كل طرف بالانصات لطلبات وتفهم احتياجات الطرف الآخر، وإعادة صياغتها بشكل يرضيه.

* إذا كنت طيباً فقد يتهمك الآخرون بالادعاء. كن طيباً على أية حال.
* إذا كنت ناجحاً، فقد يرغب المنافقون في صحبتك. فلا يثنيك ذلك عن نجاحك.
* إذا كنت معطاء ؛ فقد يستغلك الطامعون. فلا تجعل من طمعهم ذريعة لحجب العطاء.
* إذا كنت بناء فقد تصادف من يريدون هدم ما بنيت. فلا تتوقف عن إعلاء البناء.
* إذا كنت سعيدا وهادئاً فقد يحسدك الآخرون. فلا يردك حسدهم عن معانقة السعادة.
* إذا كنت خيراً، فقد ينسى الناس خيرك. فلا يحول نسيانهم بينك وبين الخير.
* لا تجعل الآخرين يثنونك عما تراه حقاً وعدلاً. فمحصلة كل تعاملاتك تبقى بينك وبين ربك، وليس بينك وبين غيرك.

* **تحول من التحامل إلى التكامل:** وفيه يتوقف الطرفان أو أحدهما عن التسابق على استغلال الطرف الآخر، طبقاً لظروف التعامل التي تتم بين أغلب الأطراف العادية. على أن ينخرط أحدهما أو كلاهما - بدلاً من ذلك - في البحث عن بديل ثالث، يحقق لكل منهما ما لم يكن ممكناً في البداية.

الأدوار القيادية الثلاثة الباقية:

يمكننا استخدام طريقة البحث عن البديل الثالث لاقتراح النقلات أو الأدوار القيادية الثلاثة الأخرى. فالمسألة الأساسية في كل الأدوار القيادية هي السعي دوماً إلى إيجاد بديل ثالث في مستوى أعلى، كما يلي:

الدور الثاني:
العقل المؤسسي (التخطيط)

العقل المؤسسي الناجح يشبه الباحث الذي يضع الخطط الإستراتيجية التي تحدد طريقة المؤسسة في توليد الأرباح، اعتمادا على منهج علمي وموضوعي.

1- البديل الأول: وينطلق من خرافة التخطيط وليس من حقيقة التخطيط. وطبقاً له يتم إعلان الخطوط العامة للخطة الإستراتيجية بل وتفصيلاتها، بهدف الإبلاغ والإشباع لا بهدف الإقناع. أي أن يطرحها على الموظفين باعتبارها نهائية، وليست قابلة للتعديل عند تحصيل تغذية مرتدة ممن يعرضها عليهم. فهو يصدر أوامر ولا يصدر توصيات أو مقترحات. وهو يُحنط ولا يُخطط. (وهذا هو المفهوم القديم للعصر الصناعي.)

2- البديل الثاني: وهو أن ينغمس عقل المؤسسة في محاولات إقناع المشاركين. مما يؤدي إلى تأجيل مستمر لإعلان محددات وأبعاد التنظيم المؤسسي.

3- البديل الثالث: هو إشراك العاملين في صياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، مع العلم بأنه إذا نجح عقل المؤسسة في تقديم خطة إستراتيجية ملائمة فإن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على كل مكونات دائرة التكامل المؤسسي، لأنه سيكون محل إعجاب واحترام العاملين والمشاركين.

الضمير المتميز والضمير المتحيز

الضمير المتحيز هو النفس الأمارة بالسوء. أما الضمير المتميز فهو النفس المطمئنة.

يتسم التحيز بالتسلط. ويركز جهوده على النجاة، وتحصيل المتعة، وإقصاء الآخرين، ويعيش على الطموح الطامع وعدم رؤية إلا ما هو براق ولامع. وهو يصنف العلاقات إلى: علاقات خطرة مصحوبة بتهديد أو علاقات سهلة خالية من الوعيد ولكنها في الحالتين غير دائمة وغير مثمرة.

ينتقل الوعي والضمير، على النقيض من ذلك، بالتحيز إلى مستوى أعلى يشعر عنده بنبض الجماعة وبأهمية الآخر ودور المجتمع، وبالخير الأعم لا الأخص. ينظر الضمير المتميز إلى الحياة من منظور المساهمة والرفاهية الاجتماعية العامة والدائمة، لا إلى المجد الشخصي والمتعة الذاتية والحسية. الضمير الناضج والحي يرى السعادة في الآخرين، والضمير المنطفيء والني يرى السعادة بدون الآخرين. فهو ينفي لكي يكفي. وهذا وهم ناتج عن نقص الفهم.

الدور الثالث:
التنسيـــــق

حتى المياه التي يمكنها توليد الكهرباء، لا تفعل ذلك إلا بعد شق قنوات وبناء سدود لتنظيم حركتها واستغلال قوتها في توليد الكهرباء.

يسري هذا أيضاً على مؤسستك. فإذا كنت تريد الوصول إلى نتيجة محددة، فعليك أن تنسق الجهود والسياسات بحيث توصلك إلى هذه النتيجة، لا إلى عكسها. ولنفهم ذلك دعنا نستخدم طريقة البحث عن البديل الثالث.

1- البديل الأول: لدور القيادة في التنسيق بين الجهود يتمثل في ترك الأمور تسير على هواها، دون تخطيط، مع التوقع أو التمني أن تتجه من تلقاء نفسها إلى الهدف المأمول.

2- البديل الثاني: وهو التركيز على عمليات الاتصال وتكرار التأكيد على إحداث التنسيق من خلال الكلمات، وليس من خلال التصرفات ولا من خلال انسجام وتنسيق السياسات. ومن الواضح أن هذا البديل يقوم على إهمال دور التنسيق الفعلي ويستبدله بالتنسيق الشفهي. وطبقاً له، لا يجب أن يطال التغيير مستوى التنظيم والبناء المؤسسي ككل. ولذلك فهو لا يصلح لإحراز نتائج حقيقية.

3- البديل الثالث: يقوم على الجمع بين التنسيق الفعلي بين جهود الأفراد والسياسات، وبين تعزيز الاتصالات والتأكيد على أهمية التنسيق والتعاون في كل المجالات.

تنسيق الجودة:

يطغى تأثير النظم على تأثير الأفراد في كل مرة. فأحد ملامح عبقرية المهندس "إدواردز دمنج" مبتكر نظام الجودة الشاملة، تكمن في رؤيته ومقولته بأن 90٪ من مشكلات المؤسسات تكمن في النظم، وليس في الأفراد. كان يعرف أن جودة المخرجات غير ممكنة دون جودة السياسات والمدخلات. فالنظم والتنظيمات هي مجرد أشياء. والأشياء لابد من إدارتها. ومن غير الممكن الاعتماد على قدرتها في اتخاذ الاتجاه الصحيح بشكل ذاتي ودون تحديد مسبق لمسارها. من يقدر على ذلك هو الإنسان وحده. لأنه يمتلك القدرة وحرية الاختيار. نعم، يكمن سر نجاح الجودة الشاملة في شعارها بأن "النظام يجب أن يتبع الأهداف". فهي تعمل على تغيير كافة السياسات، دون أن تكتفي بالكلمات. وكلمة السر هنا هي الموازاة والانسجام وتنسيق الجهود.

الدور الرابع: التمكيـــن

يقوم جوهر المؤسسة (أو قلبها) على إشراك العاملين في كافة خطوات العمل من خلال "التمكين". لنفهم ذلك سنستخدم طريقة البحث عن البديل الثالث.

1- البديل الأول: هو محاولة تحقيق النتائج باستخدام نظرية التحفيز بأسلوب العصا والجزرة. وهذا الأسلوب يصلح فقط لإدارة البطون (الجزرة) والأبدان (العصا). وهو لا يصلح لإدارة العقول والضمائر، فهي لا تستجيب للعصا ولا للجزرة. بل إنها غالباً ما تعاديهما وتنفر منهما. هذا البديل قد يصلح للإدارة في عصر الصناعة والزراعة، ولا يصلح للقيادة في عصر المعلومات والإدارة الرقمية.

2- البديل الثاني: هو ترك العاملين يتصرفون كما يحلو لهم دون نظام للثواب أو العقاب. وبهذا تختفي المسئولية، ويغيب الإنجاز. وهذا البديل لا يصلح لعصر المعلومات، وقد يصلح لعصر لم يأت بعد. ولا يبقى أمامنا أفضل من البديل الثالث.

3- البديل الثالث: وهو أكثر قسوة وحنانا في ذات الوقت. فهو يعتمد على الذاتية الموجهة أو الالتزام الذاتي. وهو يقوم على مبدأ (ربح / ربح)، التي تركز على تحقيق أهداف محددة وبناء عليها تتحدد المسئوليات عن النتائج.

قصة حقيقية:

وهنا سأقص عليكم قصة حقيقية حدثت لأحد أصدقائي وزوجته. فقد رآها منهكة فسألها عن السبب فقالت إن إشرافها الحثيث على الأولاد هو السبب، حيث يرفضون أن ينجزوا أي شيء دون أن تشرف عليهم وتدير كافة تحركاتهم، مهما كانت بسيطة. فهم لا يستيقظون للذهاب إلى المدرسة إلا إذا أيقظتهم، ولا يتناولون الطعام إلا إذا أطعمتهم. واشتكت من أن هذا يسبب لها كثيراً من المشكلات الصحية، فهي تضطر إلى متابعة كل شيء وتكراره مضروباً في عدد الأولاد.

فقرر صديقي أن يجمع الأسرة ذات مساء وسأل الأولاد: "من منكم يستطيع أن يستيقظ صباحاً باستخدام المنبه، ودون أن ينتظر والدته لتوقظه بنفسها؟" فرفعوا كلهم أيديهم. ثم سألهم: "من منكم يستطيع أن يرتدي ملابسه وحده؟" فرفعوا أيديهم مرة أخرى. فسألهم: "من منكم يستطيع أن يتناول إفطاره وحده؟" فرفعوا أيديهم مرة ثالثة. فسألهم: "من منكم يستطيع أن ينجز كل هذا في توقيت مناسب ليذهب بعد ذلك إلى المدرسة وحده؟" فرفعوا كلهم أيديهم.

فنظر الأب للأم وقال: "أرأيت؟! كلهم يمكنهم القيام بهذه المهام، دون أن تضطري لإنهاك نفسك. اتركيهم ومكنيهم لفعل ذلك بمفردهم. المشكلة أنك لا تثقين بهم وتخافين عليهم أكثر من اللازم. وهذا هو السبب الحقيقي لتعبك." بالطبع كانت هناك بعض الأخطاء في التطبيق، لكنها كانت في إطار طبيعي. إلا أن الفائدة الأساسية الإيجابية تمثلت في أنهم جميعاً أصبحوا أكثر سعادة. فقد استراحت الأم من عناء كبير. بينما تعلم الأولاد المسئولية الشخصية والاعتماد على الذات.

وهنا يمكننا أن نقول أن البعد الثالث من قيادة المؤسسات يقوم على نقل المسئوليات والصلاحيات من أصحاب الأسهم إلى أصحاب المصالح، ومن أصحاب المال إلى من يؤدون الأعمال From Stockholders to Stakeholders.

النقطة الحلوة:

تقودنا القيادة الرباعية إلى ثلاثة أنواع من النبالة المؤسسية، وهي:

* **النبالة الذاتية:** وهي ما نعيشه عندما نكتشف هبات الميلاد الثلاث، وقدرتنا على الاختيار الحر والمباديء الفطرية الحاكمة، والأنواع الأربعة من الذكاء البشري.

بهذه المعايشة تعثر الشخصية على صوتها وتتمكن من إبراز قدراتها. تلك هي "القدرات الجوهرية" التي تسندها وتليها "القدرات الثانوية" وهي: الموهبة والسمعة والمظهر والثروة والمكانة.

* **النبالة القيادية:** ويحققها الذين يتمكنون من إلهام الآخرين لإطلاق أصواتهم وإبراز قدراتهم

الذكاء التنفيذي XQ

يكتسب الناس ذكاءهم التنفيذي بتراكم الخبرات. فعندما يؤمن الأفراد وتؤمن المؤسسات بأن لديهم القدرة على النجاح، ولا ينجحون؛ فإن هذا دليل على ضعف مؤشر الذكاء التنفيذي Execution Quotient (XQ)

وهو مؤشر جديد لقياس درجة تقدم الأفراد أو المؤسسات في تحقيق أهداف محددة. فإذا كان هناك مؤشر للذكاء العقلي Intelligence Quotient (IQ) يقيس القدرة على التحليل، وإذا كان هناك مؤشر للذكاء الانفعالي Emotional Quotient (EQ) يقيس ذكاء العلاقات والتعاملات، فإن هناك أيضا ذكاء تنفيذي XQ يقيس القدرة على المخاطرة والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

هذا النوع من الذكاء هو المسئول عن تحويل الإمكانيات إلى إنجازات. وهو الذي ينقلنا من إدارة الذات إلى إدارة المؤسسات. فلا يوجد شيء كبير وعظيم يمكن أن تقوم به ذات بمفردها، لأن كل المساعي العظيمة والأمور الجليلة تتطلب جماعات ومؤسسات تقوم بها وتنفذها.

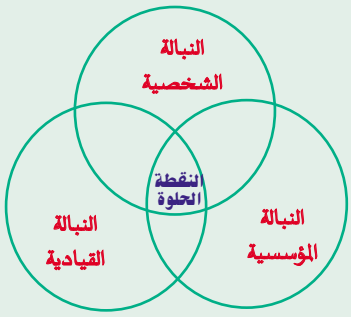
وبهذا يغير "ستيفن كوفي" مسار رحلته التدريبية من التركيز على الذات إلى التركيز على المؤسسات. فهو يؤكد أنه: *"عندما يركز كل منا على تطوير الذات، فإن ذلك يؤتي ثماراً جيدة في مجالات العمل الفردي. ولكن عندما ننتقل إلى مجالات العمل الجماعي والمؤسسي، فلا يكفي التركيز على تطوير الذات، بل لا بد من السعي والعمل على نطاق أوسع، ومجال هذا النطاق الواسع والرائع هو تطوير المؤسسات."*

بغض النظر عن مناصبهم المؤسسية أو مواقعهم على الهياكل التنظيمية، وذلك من خلال ممارسة الأدوار القيادية الأربعة.

* **النبالة المؤسسية:** وتتحقق عندما تتعامل المؤسسة مع التحدي النهائي والأخير والمتمثل في ترجمة الأدوار القيادية إلى محركات تدفع وتسهل التنفيذ.

النقطة الحلوة هي تلك التي تلتقي عندها الدوائر الثلاث السابقة. وفيها تحتشد أقصى طاقات وأفضل إمكانات المؤسسة.

البؤرة المركزية للنبالة



النقطة الحلوة تشبه النقطة المؤثرة على مضرب التنس والتي عندما تصطدم بها الكرة تشعر بأنك تضربها في اتجاه محدد وبكامل قوتك. وهو إحساس مثير وذو تأثير كبير. لأنك تشعر بأن تلك هي الطريقة المثلى لضرب الكرة. وهي طريقة أخرى للتدليل على القوة الكامنة التي تنطلق عندما تعثر على صوتك الحقيقي وتطلق له العنان، سواء كنت شخصا أو مؤسسة.

المؤلـــف



ستيفن كوفي

من أهم المفكرين والمدربين في مجال الفاعلية الشخصية والتنمية البشرية. نائب رئيس مجلس إدارة مؤسسة فرانكلين كوفي. من أهم كتبه "العادات السبع لأكثر الناس فاعلية"، "الأولويات أولاً". يعيش حالياً في ولاية يوتاه الأمريكية.

الكتـــاب

Author:	STEPHEN R. COVEY
Title:	THE 8th HABIT: From Effectivness to Greatness
Publisher:	FREE PRESS - November 2004
ISBN:	0-684-84665-9
Pages:	409

To buy this book, use this link
http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0684846659/qid=1105265717/sr=2-1/ref=pd_ka_b_2_1/002-5771041-2584022

خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

نشرة نصف شهرية تصدر عن :
الشركة العربية للإعلام العلمي"شعاع"

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
هاتف : 2633897 2 20
هاتف : 4036657 2 20
هاتف : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : alex@edara.com

الإمارات - شركة إدارة.كوم ت : 2977111 ف : 2977110 - دبي
السعودية - شركة مصادر الرياض ت : 2919477 ف : 4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 02 - 6521147 02
الأردن - شعاع ت : 5515635 6 962+ ف 5534291 6 962+ - عمان
سوريا - شعاع الشام ت : 2129582 011+ ف : 2116929 011+
ليبيا - دار الفضل ت : 2239671 / 2230046 61 218+
اليمن - سكاي نت ت : 465000 1 967+ ف : 212698 1 967+ - صنعاء

للاستعلام: info@edara.com

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.

www.Edara.com

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغتين العربية والإنجليزية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.